

# BDU: Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoR)

*vom Vorstand des BDU-Fachverbandes Sanierungs- und Insolvenzberatung und der Arbeitsgruppe Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung\**

Die Sanierungs- und Restrukturierungsbranche steht anhaltend im Mittelpunkt einer intensiv geführten Diskussion über die Sinnhaftigkeit und den notwendigen Umfang von Beratungsleistungen in der Krise. Es gibt dabei insbesondere zwei Kritikpunkte, denen sich Restrukturierungs- und Sanierungsberater immer wieder ausgesetzt sehen. Der erste Kritikpunkt recurriert auf die Qualität der Krisenberatung und damit also auf die Frage, inwieweit die Berater auf die tatsächlichen Anforderungen des Auftraggebers eingehen und diese auch erfüllen. Es wird bemängelt, dass statt einer individuellen, maßgeschneiderten Beratung oftmals Standardlösungen angeboten werden, die der Komplexität und den spezifischen Gegebenheiten der Unternehmenssituation nicht gerecht werden. Die teilweise dramatischen Auswirkungen ungeeigneter oder nicht ausreichender Maßnahmen bleiben dabei für den Berater, so der Vorwurf, praktisch ohne Konsequenzen. Dem kritisierten Qualitätsmangel und der fehlenden Verantwortung stehen die Honorare der Berater gegenüber. Der hiermit verbundene zweite zentrale Kritikpunkt: In der Krise wirken die hohen Beraterkosten gewissermaßen als Brandbeschleuniger und können sogar zur Kriseneskalation beitragen.

Beide Kritikpunkte müssen ernst genommen werden. Es gilt jedoch, den Diskurs – auch im oft hochemotionalen Kontext der Unternehmenskrise – sachlich zu führen und der Vielzahl von teilweise interdependenten Faktoren für eine erfolgreiche Überwindung von Unternehmenskrisen Rechnung zu tragen. Denn, so zeigt die Praxiserfahrung, sind die Ursachen fehlgeschlagener Unternehmensrestrukturierungen und -sanierungen, auch bei den in der Öffentlichkeit regelmäßig zitierten Negativbeispielen, selten monokausal. Hier setzt der Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. mit den Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoR) auf.

## Ziele der Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung

Die GoR richten sich in erster Linie an Restrukturierungsspezialisten und Sanierungsberater. Ziel ist es, das Verständnis einer nutzenstiftenden Beratung im Krisenfall festzulegen und

den allgemeinen Handlungsrahmen sowie die Erfolgsfaktoren einer beraterseitig bestmöglichen Begleitung des Unternehmens bei der Krisenüberwindung zu definieren. Kurz: Die GoR sind eine Empfehlung pragmatischer und handlungsleitender Standards in der Krisenberatung für Praktiker von Praktikern.

Dazu gehört, welche typischen Zielsetzungen in den verschiedenen Phasen handlungsleitend sind (Was?), das empfohlene Vorgehen zur Erreichung dieser Zielsetzungen (Wie?), die hierbei typischerweise verwendeten Tools und Standards (Womit?) und die einzubindenden Interessengruppen (Mit wem?). Es geht bei den GoR ausdrücklich nicht darum, bereits vorhandene Standards – wie beispielweise die Grundlagen der ordnungsgemäßen Planung (GoP), die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6) oder auch die des IDW ES 9 für die Bescheinigung nach § 270b InsO sowie den derzeit in Arbeit befindlichen IDW ES 11 zur Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen – inhaltlich in Frage zu stellen oder zu verändern. Vielmehr werden diese Standards in dem definierten Handlungsrahmen sinnvoll miteinander verknüpft und im Rahmen des Gesamtberatungsprozesses positioniert.

## GoR – Allgemeine Arbeitsgrundsätze

Ausgangspunkt jeder erfolgreichen Unternehmensrestrukturierung bzw. -sanierung ist die transparente und unmissverständliche Beauftragung. Beide Vertragsparteien müssen sicherstellen, dass sie das gleiche Verständnis über die Ausgangslage und die Zielsetzungen haben. Aufbauend auf den Zielklärungen sind das Vorgehen und die hierbei konkret benötigte Beraterleistung klar festzulegen. Der Berater muss dabei auch eine Einschätzung der eigenen Passung (Ressourcen und Kompetenzen) mit den gegebenen Anforderungen vornehmen. Erfüllt ein Berater nicht die Anforderungen, ist eine Ablehnung des Mandats dringend anzuraten. Dem Nutzen des Beraters muss der zu erwartende Aufwand der Umsetzung (insbesondere die anfallenden Kosten der Beratung) gegenübergestellt und dokumentiert werden. Nach der Beauftragung ist es ein Muss für jeden Berater sicherzustellen, dass der vereinbarte Kostenrahmen eingehalten wird bzw. keine unnötigen Kosten entstehen. Bereits bei Auf-



tragserteilung ist deshalb klar zu definieren, welche Unterlagen seitens des Mandanten vorliegen müssen, da auf dieser Basis die Aufwandsabschätzung des Beraters erfolgt. Bei Nichtvorlage des definierten Informationsbedarfs und somit ggf. gemeinsamer Aufbereitung der Unterlagen fällt folglich entsprechender Mehraufwand an. Zudem ist eine lösungs- und umsetzungsorientierte Auftragsdurchführung sicherzustellen und bereits vor Umsetzungsbeginn eine leistungsstarke Projektorganisation zu installieren. Diese soll auch eine transparente Kommunikation mit Auftraggebern und gegebenenfalls weiteren Stakeholdern zum Umsetzungsstand der Auftragsziele und bei etwaigen Planabweichungen bzw. -änderungen sowie die Umsetzungs- und Ergebnisdokumentation sicherstellen.

### GoR – Anforderungen in den Beratungsphasen

Neben der phasenunabhängigen Definition der Arbeitsgrundsätze wie etwas zu tun ist, legen die GoR auch fest, was konkret zur Überwindung der Unternehmenskrise durch den Berater zu leisten ist. Um den verschiedenen und sich im Krisenverlauf verändernden Anforderungen gerecht zu werden, wird je Krisenstadium zwischen der Restrukturierung, der Sanierung und einer bisher wenig diskutierten, aber gleichwohl den Sanierungserfolg in besonderer Weise sichernden Phase, der Nachsorge, unterschieden.

In der Restrukturierung, die in einem frühen Krisenstadium, wie der Strategie- oder frühen Erfolgskrise, verortet ist, soll zunächst einmal eine weitere Verschärfung der Krise und das Abrutschen in eine Liquiditätskrise verhindert werden. Ziel der Restrukturierung ist jedoch die Wiederherstellung der nachhaltigen Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit durch eine Anpassung des Unternehmens an (veränderte) Marktanforderungen. Dieses erfordert eine detaillierte Analyse des externen Unternehmensumfelds sowie der internen Verhältnisse, auf deren Basis die Entwicklung bzw. Anpassung des Leitbilds erfolgt. Da dieses das Selbstverständnis sowie die Grundprinzipien festlegt, nach denen sich das Unternehmen zukünftig ausrichtet, ist es für die gesamte Restrukturierung handlungsleitend. Die Restrukturierung erfordert vom Berater daher umfassendes fachliches und methodisches Wissen.

Befindet sich das Unternehmen in einer fortgeschrittenen Erfolgs- oder gar in einer Liquiditätskrise, müssen kurzfristig schnell greifende Sofortmaßnahmen zur Stabilisierung des Geschäftsbetriebs umgesetzt werden, auch um ggf. eine Insolvenz des Unternehmens zu verhindern. Aufgrund der Insolvenznähe ist die Prüfung von Insolvenzantragsgründen dringend erforderlich. Ziel der Sanierung ist es, in einem ersten Schritt die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und in einem zweiten, nicht weniger wichtigen Schritt die Voraus-

setzungen und den Zeitrahmen für die Wiederherstellung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit des Unternehmens zu schaffen. Hierzu muss eine Sanierungsidee entwickelt werden, die den Rahmen beschreibt, in dem die notwendigen Sanierungsmaßnahmen umgesetzt werden sollen (außergerichtlich, übertragende Sanierung oder Insolvenzplan). Sanierungsmaßnahmen zielen, ergänzend zu den leistungswirtschaftlichen Maßnahmen des Geschäftsmodells, in der Regel auf liquiditäts-, vermögens- und finanzwirtschaftliche Aspekte ab. Neben der hierfür notwendigen betriebswirtschaftlichen Kompetenz hilft eine hohe Sozialkompetenz des Beraters, die Akzeptanz von Sanierungsmaßnahmen zu steigern und Widerstände gegen Veränderungen zu verringern.

Die Nachsorge bezeichnet die Restrukturierung im Anschluss an eine erfolgreiche Sanierung. Die Abgrenzung zur Restrukturierung in einer frühen Krisenphase ist deshalb von Bedeutung, da die Zielsetzung zwar dieselbe ist – Wiederherstellung der nachhaltigen Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit – sich die Ausgangslage jedoch deutlich unterscheidet. Durch die vorangegangene Kriseneskalation und die zur Überwindung notwendigen Sanierungsmaßnahmen ist das Verhältnis mit den Stakeholdern in der Regel vorbelastet. In der Nachsorge gilt es daher nicht nur, ein Zurückrutschen in die Krise zu verhindern, sondern vor allem auch eine Vertrauensbasis für die weitere Zusammenarbeit zu legen und zur Normalität zurückzukehren. Neben fachlichem und methodischem Know-how sind in der Nachsorge insbesondere auch die sozialen Kompetenzen des Beraters von zentraler Bedeutung in der Umsetzung.

### Fazit und Ausblick

Die Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung sollen helfen, einen Handlungsrahmen für die erfolgreiche Überwindung von Unternehmenskrisen zu schaffen. Die Festlegung allgemeiner Arbeitsgrundsätze und konkreter Vorgehensempfehlungen geben dem Berater Leitlinien und damit Sicherheit im Beratungsprozess. Auf der anderen Seite soll gerade diese Konkretisierung auch bei Auftraggebern und Stakeholdern Transparenz insbesondere über die zu erwartenden Leistungen und die notwendigen Kompetenzen des Beraters schaffen.

Die GoR werden am 07.11.2014 im Rahmen der Fachkonferenz Sanierung des Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung des BDU erstmals vorgestellt. Danach sollen sie im Rahmen einer intensiven Diskussion mit den am Sanierungsprozess beteiligten Gruppen fortentwickelt und geschärft werden. Ziel ist es, eine endgültige Version im März 2015 präsentieren zu können. «

\* Mitglieder des Vorstandes und/oder der Arbeitsgruppe sind: Matthias Beck, Prof. Dr. Markus W. Exler, Holger Hahn, Burkhard Jung, Klaus Dieter Pruss, Professor Rolf Rattunde, Prof. Dr. Henning Werner.