

ZInsO FOKUS – Außergerichtliche Sanierung und Restrukturierung

Sanierungs-Readiness-Check: Gutachterliche Notwendigkeiten und Ansätze im Kontext des IDW S6

von Leonard Kluck und Matthias Müller, München*

In der gegenwärtigen Unternehmenslandschaft, die durch eine beispiellose Häufung von Multikrisen gekennzeichnet ist, haben Sanierungsvorhaben eine zentrale und existenzsichernde Bedeutung erlangt. Die Anforderungen an ein Sanierungsgutachten nach dem IDW S6-Standard spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Dieser Standard legt fest, welche Kriterien erfüllt sein müssen, um die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens zu bewerten und eine positive Fortführungsprognose zu erarbeiten. Eine wesentliche Komponente des IDW S6 ist die detaillierte Analyse und Beurteilung der Managementkompetenzen, da der Erfolg eines Sanierungskonzeptes maßgeblich von der Fähigkeit des Managements abhängt, die geplanten Maßnahmen konsequent und effektiv umzusetzen.

Der IDW S6-Standard verlangt vom Gutachter eine tiefgehende Beurteilung der vorhandenen Managementressourcen, insbesondere hinsichtlich ihrer Durchsetzungsstärke, Umsetzungsfähigkeit und Kommunikationsstärke. Die Fähigkeit des Managements, das geplante Sanierungskonzept erfolgreich umzusetzen, ist eine zentrale Voraussetzung für den Sanierungserfolg. Ohne ein kompetentes und engagiertes Führungsteam sind selbst die bestmöglich ausgearbeiteten Konzepte kaum umsetzbar. Der Sanierungs-Readiness-Check ist ein entscheidendes Instrument, um diese Managementkompetenzen systematisch zu überprüfen und frühzeitig mögliche Defizite zu identifizieren, die den Sanierungsprozess gefährden könnten.

In der aktuellen Wirtschaftslage manifestieren sich Krisen auf vielfältige Weise – durch ökonomische Abschwünge, geopolitische Unsicherheiten, regulatorische Anforderungen und disruptive technologische Entwicklungen. Unternehmen sehen sich zunehmend gezwungen, nicht nur ihre unmittelbare Überlebensfähigkeit zu sichern, sondern auch ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu wahren. In diesem volatilen Umfeld ist ein Management, das in der Lage ist, komplexe Herausforderungen zu antizipieren und proaktiv zu bewältigen, von entscheidender Bedeutung. Das IDW S6-Gutachten stellt sicher, dass diese Managementkompetenz nicht nur analysiert, sondern auch kritisch bewertet wird, um eine belastbare Prognose zur Sanierungsfähigkeit des Unternehmens abzugeben.

Die Analyse zahlreicher Unternehmensinsolvenzen zeigt, dass Sanierungsbemühungen ohne ein kompetentes Management nahezu unweigerlich scheitern. Der Fall Wirecard, ein Paradebeispiel für unzureichende Führungskompetenz, führte nicht nur zu einem Vertrauensverlust bei Investoren, sondern auch zu erheblichen Verwerfungen innerhalb der Belegschaft. Dieser Umstand betrifft jedoch nicht nur Großkonzerne, sondern auch familiengeführte Unternehmen und Mittelständler, die in den aktuellen Krisenzeiten vor der dringenden Notwendigkeit stehen, ein aktives und resilientes Management einzusetzen, um Schieflagen zu vermeiden oder zu korrigieren.

Schlecht gemanagte Sanierungsprozesse führen oft zu emotionalen Reaktionen wie Angst, Unsicherheit und Widerstand gegen Veränderungsmaßnahmen, was die Loyalität und Produktivität der Mitarbeiter stark beeinträchtigt. Diese negative Spirale erschwert die operative Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen und erhöht die Wahrscheinlichkeit des endgültigen Scheiterns der Bemühungen. Deshalb ist eine gezielte Managementanalyse und -förderung in Krisensituationen unverzichtbar.

In diesem Zusammenhang stellt der gutachterliche Umgang mit der Managementkompetenz im Rahmen eines IDW S6-Sanierungsgutachtens eine zentrale Aufgabe dar. Ein Sanierungs-Readiness-Check bietet eine systematische Analyse der Managementressourcen, die nach den Anforderungen des IDW S6 erforderlich ist, um die Fähigkeit des Unternehmens zur erfolgreichen Sanierung zu bewerten. Die vorhandenen Management-Ressourcen müssen dabei kritisch hinsichtlich ihrer Durchsetzungsstärke, Umsetzungsfähigkeit und Kommunikationsstärke bewertet werden, da diese Faktoren maßgeblich den Erfolg der Sanierung bestimmen. Vorhandene Defizite im Management können durch eine effiziente Projektorganisation in der Umsetzungsphase ausgeglichen werden.

Dieser Artikel beleuchtet, wie der Sanierungs-Readiness-Check als fundiertes Instrument dient, um die Managementleistung im Rahmen des IDW S6 zu bewerten und so die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens umfassend zu beurteilen. Unternehmen, die frühzeitig auf diese Analyse setzen, verbessern ihre Chancen, gestärkt aus Krisen hervorzugehen.

I. Methodologie des Management Audits zur Sanierungs-Readiness

Um die zuvor beschriebenen Risiken und negativen Effekte proaktiv zu adressieren, ist der Einsatz eines fokussierten Management Audits zur Beurteilung der Organisations- und Managementkompetenz im Kontext von Sanierungsvorhaben unerlässlich. Ein solcher Audit, im Sinne eines Sanierungs-Readiness-Checks, bietet die Möglichkeit, die Eigen-

und Bereitschaft des Managements systematisch zu bewerten und gezielt zu verbessern. Die Methodologie von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) basiert dabei auf vier zentralen Dimensionen, die als Indikatoren für die Sanie-

* Matthias Müller verantwortet und begleitet Projekte bei Unternehmen rund um Sanierung und Restrukturierung, Corporate Finance und Insolvenz bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P). Leonard Kluck verantwortet im Bereich Business Performance Improvement das Thema HR Excellence bei W&P.

rungs-Readiness eines Unternehmens fungieren. Jede dieser Dimensionen umfasst spezifische, für den Erfolg eines Sanierungsvorhabens entscheidende Aspekte.

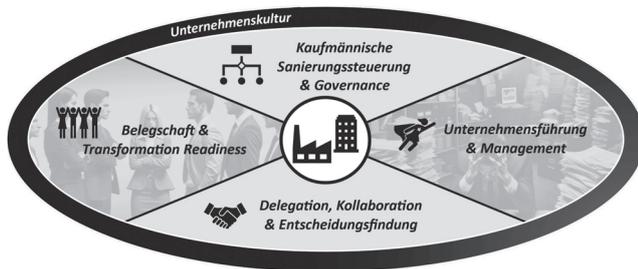


Abb. 1: Untersuchung der kritischen Schlüsseldimensionen zur Beurteilung der Sanierungskompetenz

1. Kaufmännische Sanierungssteuerung & Governance

Eine effektive Steuerung und Governance – im Sinne einer fokussierten Kontroll-/Überwachungs- und Korrekturfunktion – ist das Fundament eines jeden erfolgreichen Sanierungsprozesses. Dies erfordert die Etablierung klarer Verantwortlichkeiten und die Schaffung transparenter Risiko- und Kontrollmechanismen, die das Management in die Lage versetzen, fundierte und rechtzeitige Entscheidungen zu treffen. In der Praxis bedeutet dies die Einrichtung von Steuerungsgremien, wie etwa Sanierungsausschüssen, die eine zentrale Rolle bei der Überwachung und Steuerung des gesamten Prozesses spielen. Diese Gremien stellen sicher, dass die Liquidität des Unternehmens kontinuierlich überwacht und die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen strikt verfolgt wird.

Eine wirkungsvolle Sanierungssteuerung kann durch regelmäßige und standardisierte Liquiditäts-Reports unterstützt werden, um die finanzielle Situation des Unternehmens kontinuierlich zu überwachen. Dies erleichtert eine proaktive Reaktion auf potenzielle Liquiditätsengpässe. Ergänzend spielen situationsabhängige und/oder geschäftsmodell-spezifische Cash-flow-Analysen sowie regelmäßige Steering Board-Sitzungen eine wichtige Rolle, um den Fortschritt des Sanierungsprozesses zu bewerten und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

Das konsequente Maßnahmen-Monitoring, ein weiteres essentielles Element der Sanierungssteuerung und einer starken Governance, gewährleistet, dass die im Sanierungsplan festgelegten Schritte termingerecht und effektiv umgesetzt werden. In der Praxis haben sich insbesondere Reporting-Tools bewährt, die eine transparente und zeitnahe Kommunikation zwischen den verschiedenen Stakeholdern ermöglichen und so eine effiziente Steuerung des Sanierungsprozesses unterstützen.

Durch die Einführung eines Führungsprinzips, das den Fokus auf Leistungsmonitoring, die Identifikation von Planabweichungen und die nachhaltige Beseitigung von Abweichungsursachen legt, kann die Transparenz erheblich gesteigert und eine schnelle Reaktion auf Fehlentwicklungen ermöglicht werden, was die langfristige Stabilität des Unternehmens sichert.

2. Unternehmensführung & Management

In einer Sanierungssituation ist eine klare und zielgerichtete Unternehmensführung unerlässlich. Dies beginnt mit einer eindeutigen Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten, um sicherzustellen, dass alle Akteure ihre Aufgaben verstehen und effektiv wahrnehmen können. Eine performance-orientierte Führungsausrichtung ist hierbei von zentraler Bedeutung, da sie es ermöglicht, messbare Ziele zu setzen und die Fortschritte systematisch zu überwachen. Dies erfordert die Einführung von Key Performance Indicators (KPIs), die speziell auf die Anforderungen des Sanierungsprozesses zugeschnitten sind. Diese KPIs dienen nicht nur als Grundlage für die Leistungsmessung, sondern auch als Frühwarnsystem, das potenzielle Probleme rechtzeitig identifiziert.

Eine von hoher Transparenz geprägte enge Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsführung stellt sicher, dass Entscheidungen sorgfältig diskutiert und priorisiert werden. Durch die Implementierung klar definierter Verantwortlichkeiten und eines verbindlichen Geschäftsverteilungsplans kann die Effizienz der Unternehmensführung signifikant gesteigert werden und zusammen mit einer KPI-basierten Führungslogik als Grundlage für die Entwicklung konkreter Rollen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten dienen. Eine solche Struktur ermöglicht es die zuvor genannten Maßnahmen, wie bspw. die Liquiditätsverbesserung, umzusetzen. Regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen dieser Maßnahmen, ergänzt durch systematische Gespräche mit relevanten Stakeholdern, tragen dazu bei, die Ziele des Unternehmens effizient zu verfolgen.

Die Notwendigkeit klar definierter Eskalationsmechanismen wird in Krisensituationen besonders deutlich. Unternehmen, die über transparente und schnelle Eskalationswege verfügen, können deutlich besser auf unvorhergesehene Herausforderungen reagieren und den Sanierungsprozess dadurch stabilisieren.

Während des Sanierungsprozesses trugen z.B. das konsequente Management und die systematische Eskalation betrieblicher Probleme beim Automobilzulieferer Ifa aus Haldensleben entscheidend dazu bei, das Unternehmen erfolgreich durch die schwierigen Branchenbedingungen und die Herausforderungen der Corona-Pandemie zu steuern. Essenziell ist dabei, dass diese Eskalationsmechanismen nicht nur auf operativer Ebene, sondern auch auf der Ebene der Unternehmensführung wirksam sind, um eine schnelle und effiziente Entscheidungsfindung zu gewährleisten.

3. Delegation, Kollaboration & Entscheidungsfindung

Die Kollaboration zwischen verschiedenen Fachabteilungen und verantwortlichen Projektteams stellt einen weiteren kritischen Erfolgsfaktor in jedem Sanierungsprojekt dar. Ein effizientes Kollaborationsmodell fördert nicht nur den reibungslosen Informationsfluss innerhalb des Unternehmens, sondern verbessert auch die Entscheidungsqualität und -geschwindigkeit.

keit. In Sanierungssituationen, in denen zeitnahe und fundierte Entscheidungen von entscheidender Bedeutung sind, ist es essenziell, ein schlankes und effektives Entscheidungsmodell zu etablieren. Dieses Modell muss klare Zuständigkeiten festlegen und eine eindeutige Kommunikation zwischen allen relevanten Akteuren sicherstellen.

Ein besonders erfolgreiches Beispiel für ein solches Kollaborationsmodell ist die Implementierung von interdisziplinären Teams, die aus Vertretern verschiedener Abteilungen bestehen und gemeinsam an der Lösung von Sanierungsproblemen arbeiten. Diese Teams ermöglichen es, die unterschiedlichen Perspektiven und Fachkompetenzen im Unternehmen zu nutzen, um fundierte und ganzheitliche Entscheidungen zu treffen. Die Praxis zeigt, dass Unternehmen, die interdisziplinäre Teams einsetzen, eine höhere Agilität und Responsivität in Krisenzeiten aufweisen. So konnte bspw. Fiat durch die Einführung bereichsübergreifender Task Forces während der Unternehmenskrise in den 1990er Jahren die Effizienz der Entscheidungsprozesse signifikant steigern und die Sanierung erfolgreich umsetzen.

In der Praxis zeigt sich, dass die Einrichtung eines starken Project Management Office (PMO), welches alle Themen der Restrukturierung bündelt und die operative Umsetzung der Maßnahmen koordiniert, ebenfalls von zentraler Bedeutung ist. Solche PMOs ermöglichen es, Projekte klar zu delegieren und deren Fortschritte konsequent zu überwachen. Ein strukturierter Austausch durch regelmäßige Gespräche mit den Maßnahmenverantwortlichen und der Geschäftsführung stellt sicher, dass kritische Entwicklungen frühzeitig erkannt und entsprechende Handlungsmaßnahmen ergriffen werden.

4. Belegschaft & Transformation Readiness

Die Bindung (Retention) und Motivation der Belegschaft in Zeiten der Krise stellt eine besonders komplexe Herausforderung dar. Hohe Fluktuationsraten und ein Verlust an Schlüsselkompetenzen können die Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen erheblich erschweren. Daher sind gezielte Bindungsmaßnahmen notwendig, um essenzielle Ressourcen im Unternehmen zu halten. Retentionsprogramme, die finanzielle Anreize mit persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und einer klaren Kommunikation der langfristigen Unternehmensziele kombinieren, haben sich hierbei als besonders wirkungsvoll erwiesen.

Darüber hinaus sind Entwicklungs- und Stellvertreterprogramme sowie zunehmende Prozessionsstandardisierung von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass die erforderlichen Kernkompetenzen innerhalb der Belegschaft erhalten bleiben und Vakanz schnell und effektiv besetzt werden können. Diese Programme, ergänzt um die gezielte Schulung von Mitarbeitern in Disziplinen wie Projektmanagement oder Retention- bzw. Change Management, erhöhen die Resilienz sowie Widerstandsfähigkeit der Organisation, erleichtern Nachbesetzungsprozesse und Aufgabenübernahmen und gewährleisten, dass Mitarbeiter für die Herausforderungen eines Sanierungsprozesses hinreichend gewappnet sind.

Ein weiteres zentrales Element der Sanierungs-Readiness ist die sog. Transformation Readiness der Belegschaft, also deren Bereitschaft und Fähigkeit, sich den erforderlichen Veränderungen anzupassen. Die Transformation Readiness hängt stark von der Fähigkeit des oberen, mittleren und unteren Managements ab, die Stimmung innerhalb der Belegschaft zu überwachen und mögliche Widerstände frühzeitig zu identifizieren. Diese Widerstände können sich in verschiedenen Formen manifestieren, wie etwa in Unsicherheit, Frustration oder offener Ablehnung der Veränderungsmaßnahmen. Um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen, ist eine hohe transformatorische Sensibilität erforderlich. Das Management muss in der Lage sein, Veränderungsmüdigkeit und Überforderung rechtzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Eine effektive Gegenmaßnahme könnte etwa die Implementierung eines kontinuierlichen Dialogs zwischen Management und Belegschaft – im Sinne eines „Sounding Boards“ – sein. Dieser Dialog zielt darauf ab, Ängste abzubauen, Vertrauen in den Sanierungsprozess zu stärken und eine breite Akzeptanz für die notwendigen Veränderungen zu schaffen. Zudem müssen kulturelle Besonderheiten des Unternehmens berücksichtigt werden, um die Akzeptanz der Veränderungen zu fördern und den Sanierungsprozess möglichst reibungslos zu gestalten. Die Erfahrung zeigt, dass kulturelle Sensibilität, bspw. in Form angepasster Kommunikationsstrategien und Führungskonzepte, einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung von Transformationsprozessen leisten kann.

II. Relevanz des Management Audits für Insolvenzverwalter, Kreditinstitute und Kapitalgeber

Ein strukturiertes Management Audit zur Sanierungs-Readiness ist insbesondere für Insolvenzverwalter, Kreditinstitute und Kapitalgeber von zentraler Bedeutung, da es eine objektive und fundierte Grundlage zur Bewertung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens bietet. Diese Akteure sind in Sanierungssituationen auf verlässliche Informationen angewiesen, um Entscheidungen über die Fortführung, Umstrukturierung oder Liquidation eines Unternehmens zu treffen. Das Management Audit liefert hierbei entscheidende Erkenntnisse über die Kompetenzen und Strukturen der Unternehmensführung sowie deren Fähigkeit, die notwendigen Sanierungsmaßnahmen umzusetzen.

Für *Insolvenzverwalter* stellt der Sanierungs-Readiness-Check ein wertvolles Analyseformat dar, um die Führungsebene des Unternehmens im Hinblick auf ihre Fähigkeit zur Krisenbewältigung zu beurteilen. Es ermöglicht die frühzeitige Identifikation von Schwachstellen in der Unternehmensstruktur sowie -steuerung und unterstützt die Einleitung notwendiger Korrekturmaßnahmen. Da Insolvenzverwalter oft die Rolle des Vermittlers zwischen dem Unternehmen und seinen Gläubigern übernehmen, benötigen sie klare Informationen darüber, ob das bestehende Managementteam in der Lage ist, das Unternehmen wieder auf solide wirtschaftliche Grundlagen zu führen. Ein detailliertes Audit ermöglicht es, fundierte Empfehlungen abzuge-

ben, ob eine Fortführung der Unternehmung sinnvoll und machbar ist oder ob eine Insolvenz-Vorbereitung notwendig wird.

Auch für *Kreditinstitute* ist der Sanierungs-Readiness-Check eine wertvolle Ergänzung, da sie in Sanierungsprozessen häufig als Hauptgläubiger involviert sind. Bevor sie über die Gewährung von Sanierungskrediten oder die Restrukturierung bestehender Schulden entscheiden, müssen sie sicherstellen, dass das Management über die erforderlichen Fähigkeiten und Strategien verfügt, um die Rückzahlung der Schulden langfristig sicherzustellen. Ein detailliertes Management Audit gibt den Kreditinstituten einen tiefen Einblick in die Leistungsfähigkeit der Führungsebene und schafft Klarheit darüber, ob die geplanten Maßnahmen realistisch und zielführend sind. Es hilft ihnen, das Ausfallrisiko präzise einzuschätzen und geeignete Finanzierungsentscheidungen zu treffen.

Kapitalgeber wie Investoren und Private-Equity-Gesellschaften sind in Sanierungsfällen oft auf der Suche nach klaren Informationen über das Potenzial des Unternehmens zur Wiederherstellung seiner Rentabilität. Ein fundiertes Management Audit bietet ihnen eine objektive Bewertung der Führungsqualitäten, der organisatorischen Strukturen sowie der operativen Effizienz des Unternehmens. Diese Analyse ist von entscheidender Bedeutung, da Kapitalgeber häufig erhebliche Mittel bereitstellen müssen, um den Sanierungsprozess zu unterstützen. Das Audit stellt sicher, dass sie ihre Investitionsentscheidungen auf einer soliden Grundlage treffen können und das Vertrauen in die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens gestärkt wird. Es minimiert das Risiko von Fehlinvestitionen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen langfristig wieder erfolgreich operieren kann.

III. Fazit und Implikationen für die Praxis

In einer von Krisen geprägten Unternehmenslandschaft gewinnt die Sanierung von Unternehmen zentrale Bedeutung. Ein Sanierungsgutachten gemäß IDW S6-Standard stellt sicher, dass die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens umfassend beurteilt wird, wobei die Managementkompetenz eine entscheidende Rolle spielt. Die Fähigkeit des Managements, Sanierungsmaßnahmen konsequent umzusetzen, wird im IDW S6-Standard kritisch bewertet, insbesondere in Bezug auf Durchsetzungsstärke, Umsetzungsfähigkeit und Kommunikationskompetenz. Der Sanierungs-Readiness-Check dient dabei als Werkzeug, um diese Managementfähigkeiten systematisch zu überprüfen und mögliche Defizite frühzeitig zu identifizieren.

Die wirtschaftliche Lage fordert von Unternehmen nicht nur die Sicherung des unmittelbaren Überlebens, sondern auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Krisen wie bei Wirecard zeigen, dass ein ineffizientes Management zu gravierenden Problemen führen kann. Daher ist es entscheidend, dass Sanierungsprozesse gut gemanagt werden, um emotionale Reaktionen der Belegschaft wie Angst oder Unsicherheit zu minimieren und die operative Umsetzung der Maßnahmen nicht zu gefährden.

Ein strukturiertes Management Audit ist für externe Stakeholder wie Insolvenzverwalter, Kreditinstitute und Kapitalgeber von hoher Relevanz, um fundierte Entscheidungen über die Zukunft des Unternehmens zu treffen. Es bietet eine objektive Bewertung der Führungsqualitäten und organisatorischen Strukturen des Unternehmens, was Vertrauen in die Sanierungsfähigkeit schafft und die Chancen für eine erfolgreiche Sanierung erheblich steigert.