

## Praxisforum

### Betriebswirtschaft in Insolvenz, Eigenverwaltung und gerichtlicher Unternehmenssanierung – Teil 2

#### Leitbild des sanierten Unternehmens

von Rechtsanwalt/Steuerberater/Fachanwalt für Steuerrecht/Fachanwalt für Insolvenzrecht Cornelius Nickert und Rechtsanwalt/Fachanwalt für Insolvenzrecht Matthias Kühne, Offenburg

Mit der Erarbeitung des Leitbildes des sanierten Unternehmens wollen wir den Auftakt in die betriebswirtschaftliche Aufsatzreihe starten. Der Begriff des Leitbildes des sanierten Unternehmens wird typischerweise im Rahmen (außergerichtlicher) Sanierungen verwendet.

Der Bezug auch zu gerichtlichen Sanierungsverfahren oder Insolvenzverfahren ist jedoch auch an vielen Stellen gegeben:

Zum einen münden gerade gerichtliche Sanierungen in den meisten Fällen in einem Insolvenzplan mit dem Ziel der Sanierung des Rechtsträgers. Die Frage, ob das Unternehmen in der Lage ist, die Quoten aus zukünftigen Erlösen zu befriedigen, hängt unmittelbar mit der Frage zusammen, ob das Unternehmen sanierungsfähig ist. Auch bei der Frage der Vergleichsrechnung bei den Befriedigungsaussichten der Gläubiger spielt die Frage der Sanierungsfähigkeit eine Rolle.

Im Rahmen von Eigenverwaltungsverfahren und Regelinsolvenzverfahren ist die Frage der Sanierungsfähigkeit zumindest bei längerfristigen Betriebsfortführungen zu prüfen.

Schließlich ist auch im Fall der Übertragung der Wirtschaftsgüter auf einen anderen Rechtsträger im Rahmen eines sog. Asset Deals die Frage der Sanierungsfähigkeit bei der Kaufpreisfindung wichtig. Bestehen berechnete Chancen für die Sanierung des Rechtsträgers, so können diese Argumente im Rahmen der Kaufpreisverhandlung verwandt werden.

Der folgende Aufsatz stellt die Eckpunkte für die Erarbeitung eines Leitbildes des sanierten Unternehmens dar.

#### I. Einleitung

Die Erarbeitung des Leitbildes des sanierten Unternehmens ist eine der Kernaufgaben im Rahmen eines Sanierungsprozesses. Beim Leitbild des sanierten Unternehmens geht es praktisch um die strategische Unternehmensplanung im Rahmen der Sanierung. Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) definiert in dem Standard S 6 unter Rn. 90 ff. das Leitbild des sanierten Unternehmens wie folgt:

„Das Leitbild des sanierten Unternehmens umschreibt die Konturen eines sanierten Unternehmens, das in wirtschaftlicher Hinsicht mindestens eine nachhaltige durchschnittliche branchenübliche Rendite und eine angemessene Eigenkapitalausstattung aufweist. Es erschöpft sich nicht in einer Beschreibung gegenwärtiger Verhältnisse, sondern zeichnet das Bild eines zukünftigen Unternehmens, das wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber geworden ist.

*Es dient zugleich der Identifizierung geeigneter Sanierungsmaßnahmen, die erforderlich sind, um sich im Wettbewerb mit seinen Leistungen (Produkten oder Dienstleistungen) gegenüber seinen Wettbewerbern zu behaupten. Damit trägt es zur Ausrichtung der verschiedenen Unternehmenseinheiten und zur Koordinierung der Handlungsverantwortlichen bei.*

*Das Leitbild schließt ein realisierbares, zukunftsfähiges Geschäftsmodell ein.“*

Es ist also das zukünftige Geschäftsmodell aufzuzeigen und zu analysieren, insbesondere darauf, ob damit eine branchenübliche Rendite erzielt und eine angemessene Eigenkapitalausstattung aufgebaut werden kann. Das künftige Geschäftsmodell ist damit zugleich der Zielpunkt, der durch die Sanierungsmaßnahmen angestrebt werden soll. Es ist damit richtungsweisend für die zu ergreifenden Maßnahmen.

## II. Beschreibung des aktuellen Geschäftsfelds des Unternehmens

Ausgangspunkt ist die Beschreibung des aktuellen Geschäftsmodells mit all seinen Stärken und Schwächen. Bei der Aufnahme des Ist-Zustands kann es empfehlenswert sein, das Geschäftsmodell zu visualisieren. Mit der Business Model Canvas haben OSTERWALDER und PIGNEUR ein Tool (kostenlose pdf unter <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>; Buchtipp: OSTERWALDER/PIGNEUR, Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, 2011; eine App zur Visualisierung ist im Apple Store kostenpflichtig verfügbar) zur Verfügung gestellt, welches besonders gut geeignet ist, diese Analyse in kurzer Zeit gewinnbringend zu erstellen.

Erfahrungsgemäß kommen Unternehmen mit guten belastbaren Geschäftsmodellen äußerst selten in eine Krisensituation. D.h., Ausgangspunkt der Krisenanalyse und damit zugleich wesentliche Sanierungsmaßnahme muss es sein, die Schwachstellen im Geschäftsmodell auszumachen und die Veränderung in ein angepasstes Geschäftsmodell durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen. Anderenfalls drohen operative und finanzielle Sanierungsmaßnahmen kurzfristig zu verpuffen.

Die Visualisierung des Geschäftsmodells hat den Vorteil, dass man Vor- und Nachteile z.B. durch farbliche Markierung abbilden kann.

Die Canvas ist in zwei grundlegende Bereiche unterteilt: den Kunden- und Wertbereich sowie den Tätigkeiten, Ressourcen und Partnerschaften. Korrespondierend hierzu sind dem Kunden- und Wertbereich die Einnahmen und dem anderen Bereich die Ausgaben zugeordnet, sodass unmittelbar aus der Map finanzielle Auswirkungen als Basis für die operative Planung folgen. Die Business Model Canvas sieht hierzu folgende Analysefelder vor:

## 1. Wertangebot (Value Proposition)

Das Wertangebot ist das zentrale Element des Geschäftsmodells. Es zeigt auf, wie das Unternehmen durch Produkte oder Dienstleistungen beim Kunden Wert schöpft. Es ist also nach außen gerichtet. Bei der Bestimmung des Wertangebots muss das Unternehmen z.B. entscheiden, ob es seine Leistungen an Kundenwünsche anpasst, ob es neue Leistungen entwickelt, wie die Leistung verbessert wird, zu welchem Preis geleistet wird, ob auf Anforderung produziert wird oder auch auf Lager etc. Mit einem guten Wertangebot ist das Fundament für das Geschäftsmodell gelegt. Es sollte immer der Schwerpunkt der Analyse sein.

## 2. Zielkunden (Customer Segments)

Man kann es nicht allen Recht machen. Schon der Volksmund sagt: „Everybody's Darling is Everybody's Depp“. Bei der Zielkundendefinition geht es also darum, sein „Beutespektrum“ zu umreißen. Dies ist insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (sog. KMU) wichtig, das es aufgrund der geringeren Größe nicht glaubhaft zu vermitteln ist, dass man für jeden Ansprechpartner das richtige Unternehmen ist. Es geht also nicht nur darum, zu bestimmen, wen ich bedienen will, sondern vor allem auch, wen ich nicht (mehr) bedienen möchte.

Bei der Zielgruppenanalyse stehen folgende Fragestellungen im Vordergrund: Sind wir auf einem Massen-, Nischen- oder segmentierten Markt tätig? Bedienen wir homogene Zielgruppen? Was sind die grundlegenden übereinstimmenden Bedürfnisse meiner Kunden, die ich befriedigen will?

## 3. Vertriebskanäle (Channels)

Bei den Vertriebskanälen geht es vorwiegend um die Frage, wie die Leistungen die Kunden erreichen, also die Frage, den Verkauf über das Unternehmen selbst zu steuern, über Verkaufsabteilungen, das Internet oder eigenen Filialen. Alternativ stellt sich die Frage, die Leistungen über Großhändler oder über Partnerfilialen bzw. -unternehmen zu erbringen. Letztlich ist an dieser Stelle das Marketing- und Vertriebskonzept zu erläutern.

## 4. Customer Relationships

Hinsichtlich der Kundenbeziehung ist beim Geschäftsmodell zu definieren, ob es sich um persönliche individuelle Unterstützung (Friseur), Selbstbedienung (Supermarkt) oder um automatisierte Dienstleistungen (Vorschläge bei Amazon) handelt.

Aus diesen oberen Bereichen resultieren dann Einnahmen, die sich im Wesentlichen auf folgende Quellen konzentrieren:

- Verkauf von Leistungen
- Nutzungsgebühr
- Mitgliedsgebühr

- Miete & Leasing
- Lizenzgebühren
- Maklergebühren
- Werbung

Die Gebühren können als Festpreise im Voraus bestimmt sein oder sich als variable Preise mit den Marktbedingungen ändern.

Dem Kostenbereich sind die nachfolgenden Bereiche zugeordnet:

### a) Schlüsselressourcen

Um die Einnahmen zu tätigen, muss das Geschäftsmodell beschreiben, welche Schlüsselressourcen zum Produzieren erforderlich sind. Dabei geht es nicht nur um die körperlichen Ressourcen (Anlage- und Umlaufvermögen), sondern vielmehr auch um die menschlichen und damit zugleich um die intellektuellen Ressourcen sowie um die finanziellen Ressourcen.

Im Rahmen der Sanierung wird es hier vor allem um anstehende Investitionen und die Zuführung von (Eigen-)Kapital gehen. Letzteres dürfte aber von der Attraktivität des Geschäftsmodells und vor allem von der Überzeugung der Stakeholder – die Geschäftsleitung sei in der Lage, das Geschäftsmodell auch umzusetzen – abhängen.

Von weiterer Bedeutung wird aufgrund des demografischen Wandels die Attraktivität des Unternehmens auf die Mitarbeiter sein. Sofern Unternehmen wesentlich von Mitarbeitern abhängig sind, müssen diese gehegt und gepflegt werden und darüber hinaus wenigstens in Höhe des Ausgleichs der Fluktuation und zur Bewältigung geplanten Wachstums neue Mitarbeiter gewonnen werden. Dies wird heute nur noch dann möglich sein, wenn das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber gilt oder wenn die geringere Attraktivität durch erhöhte Gehaltszahlungen kompensiert wird. Letztere führt allerdings zu Söldnerum und langfristig damit zu ausufernden Personalkosten.

### b) Schlüsseltätigkeiten

Die Schlüsseltätigkeiten liegen in der Produktion der Leistung, der Problemlösung für die Kunden oder in der Vermittlung über Plattformen und/oder Netzwerke. Die Schlüsseltätigkeit hat wiederum Auswirkung auf die Schlüsselressourcen, z.B. das menschliche bzw. intellektuelle Kapital. Die Definition der Tätigkeiten soll das Unternehmen auf das Wesentliche reduzieren. Letztlich sollte alles eliminiert werden, was beim Kunden keinen Mehrwert stiftet. Es geht also nicht nur darum, zu bestimmen, was ich tun will, sondern vor allem auch, was ich nicht (mehr) tun möchte.

### c) Schlüsselpartnerschaften

Nicht alles, was ein Unternehmen produziert, muss es auch selbst machen. Hier spielt die Frage der Wertschöpfungstiefe eine wichtige Rolle. Darüber hinaus kann durch Partnerschaften ein Mengenvorteil (z.B. Einkaufsgenossenschaften) entstehen, Entwicklungspartnerschaften können die Kosten der Partner und damit die Risiken mindern (z.B. Systempartnerschaften oder lead user). Manche Leistungen und/oder Ressourcen können extern eingekauft werden, um damit eine permanente Kapitalbindung zu reduzieren oder mangelndes Know-how zu ersetzen (z.B. Unterstützungssysteme wie IT, Rechnungswesen, Controlling, Shared Services).

Diese Bestandteile des Leitbilds sind nach dem Kriterium der Stimmigkeit zu analysieren und auszurichten. Im Laufe der Konzepterstellung ist das Leitbild anhand der gewonnenen Erkenntnisse zusammen mit den Stakeholdern weiterzuentwickeln.

## III. Beschreibung des künftigen Geschäftsfelds des Unternehmens

Das künftige Geschäftsmodell wird aus der Analyse des bestehenden Geschäftsmodells mit all seinen Schwächen und Stärken ermittelt. Hierbei ist auf die Verhältnisse am Markt und vor allem auf die sich in der Zukunft abzeichnenden Änderungen in besonderem Maße Wert zu legen. Namentlich sind Trends (Demografie, Technik etc.) zu berücksichtigen. Das Wichtigste aber ist bei jeder strategischen Planung, dass sie nicht nur beschreibt, was getan werden soll, sondern vielmehr, was künftig nicht mehr getan werden soll. Es geht also konkret auch darum, zu den falschen Tätigkeiten/Maßnahmen „Nein“ zu sagen. Dies wird sich gerade auch auf angefragte Kundenaufträge außerhalb des Geschäftsmodells erstrecken („Wer immer ja sagt, macht Umsatz; wer auch mal nein sagt, macht Gewinn“). Dies sollte man sich bei jedem Schritt der strategischen Planung bewusst machen (und dann in der Folge konsequent umsetzen).

Unseres Erachtens ist die entscheidende Kontrollüberlegung einer strategischen Planung die Frage nach der „Pricing Power“. Sie ist nach HERMANN SIMON ohnehin die zentrale Frage der Unternehmensanalyse, weil dies der zentrale Werttreiber ist (SIMON, Zeit Wissen 1/2014, 48 ff.). Noch deutlicher drückt es WARREN BUFFETT aus: „And basically the single most important decision in evaluating a business is pricing power. You've got the power to raise prices without losing business to a competitor, and you've got a very good business. And if you have to have a prayer session before raising the price by a tenth of a cent (laughs), then you got a terrible business.“ (Deutsche Übersetzung sinngemäß: Und im Grunde ist das wichtigste Kriterium bei der Bewertung eines Unternehmens die Preismacht. Wenn Sie die Macht haben, Preise zu erhöhen, ohne Geschäfte an einen Wettbewerber zu verlieren, haben Sie ein sehr gutes Geschäft[smodell]. Und wenn Sie beten müssen, bevor Sie die Preise um 1/10-Cent erhöhen, dann haben Sie

ein schreckliches Geschäft. Financial Crisis Inquiry Commission Staff Audiotape of Interview with Warren Buffett, Berkshire Hathaway May 26, 2010) <http://de.scribd.com/doc/50676366/Transcript-of-Warren-Buffett-Interview-With-FCIC>, Stand 12.8.2014; verkürztes Zitat im Ausschussbericht (S. 207) unter <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-FCIC/pdf/GPO-FCIC.pdf>, Stand: 12.8.2014).

Aus diesem Leitbild lassen sich dann Kennzahlen, wie z.B. Marktanteil, Bekanntheitsgrad, Kundenzufriedenheit, Innovationsleistung, Produktivität und Mitarbeiterbindung konkretisieren. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf die externen Kennzahlen (gestifteter Kundennutzen) sowie die künftigen Erfolgsfaktoren (Key Predictive Indicators – KPIs) gelegt werden.

#### IV. Beschreibung von Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbsstrategien

Ausgehend vom künftigen Geschäftsmodell muss plausibel erklärt werden, dass sich das Unternehmen nicht nur am Markt behaupten kann, sondern dass es über das Streben nach Wettbewerbsvorteilen in die Lage versetzt wird, eine Rentabilität zu erreichen, sodass das Unternehmen wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber wird. Die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen setzt voraus, dass das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz über bestimmte Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition – USP) verfügt. Diese können in allen oder in einzelnen Bereichen des Geschäftsmodells liegen. Von einem Alleinstellungsmerkmal spricht man dann,

wenn die im Vergleich zu anderen Wettbewerbern kundenrelevanten Besonderheiten der Unternehmung von diesen auch wahrgenommen und honoriert werden. Dies ist letztlich dann der Fall, wenn die Leistungen Kernbedürfnisse des Kunden befriedigen und dieser Vorteil auch auf (beschränkte) Dauer verteidigt werden kann. Der Vorteil darf also nicht ohne Weiteres und schnell imitierbar sein.

Zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen muss das Unternehmen „im Leitbild darstellen, mit welchen Strategien es sich im Wettbewerb behaupten will. Für seine strategische Positionierung kommen in Betracht:

*Kosten-/Preiswettbewerb*

*Qualitäts-/Leistungswettbewerb*

*Wettbewerb um Zeitvorteile („Responsewettbewerb“)*

*Innovations-/Technologiewettbewerb und*

*Wettbewerb um die beste Wertschöpfungsarchitektur (sog. Layer Competition)“ (IDW S 6 Rn. 99).*

Um durch Einsatz einer geeigneten Wettbewerbsstrategie zu einem nachhaltigen Markterfolg zu gelangen, müssen die verschiedenen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens unter dem Kriterium der Stimmigkeit so ausgewählt und zum Einsatz gebracht werden, dass daraus Wettbewerbsvorteile entstehen. Eben dies ermöglicht die Visualisierung der Business Model Canvas, sodass auch Unternehmen mit geringem strategischem Wissen intuitiv die richtigen Fragen stellen und darauf Antworten finden können.

#### Checkliste zur Abfassung eines Leitbilds eines sanierten Unternehmens

(abgeleitet aus Wissensbilanz – Made in Germany; Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz; [www.akwissensbilanz.de](http://www.akwissensbilanz.de))

##### **Geschäftsumfeld:**

- Welche Chancen und Risiken beeinflussen unser Geschäft?
- Welche aktuellen Entwicklungen im Geschäftsumfeld gibt es?
- Wie ist die Situation auf den Absatzmärkten?
- Wer sind unsere wichtigsten Wettbewerber und was ist unsere Position?
- Wie ist die Situation auf den Beschaffungsmärkten?
- Was sind die technologischen Rahmenbedingungen am Markt?
- Welche politischen Rahmenbedingungen müssen wir beachten?
- Wie sieht das soziale Umfeld an unseren Standorten aus?
- Wie ist die aktuelle Konjunkturlage unserer Branche?
- Wie sieht der Markt für potenzielle und zukünftige Mitarbeiter aus?
- Wie verändern sich die obigen Fragen in den kommenden 2,5 und/oder 10 Jahren?

##### **Vision:**

- Was ist unser Selbstverständnis als Organisation?
- Was wollen wir grds. erreichen und was sind unsere übergeordneten, langfristigen Ziele?
- Welche Position am Markt wollen wir einnehmen?

##### **Strategie:**

- Welche Strategie verfolgen wir zum Erreichen unserer Vision im gegebenen Geschäftsumfeld?
- Wie können wir unsere bisherigen Stärken dazu nutzen?

Welche Schwächen müssen wir ausgleichen und wie wollen wir sie ausgleichen?

**Personal/intellektuelles Kapital:**

Wie soll unser Personal zusammengesetzt sein? Welche Qualifikationen benötigen wir?

Welches Strukturkapital benötigen wir, um unsere Vision und Strategie umzusetzen?

Welches Sozialkapital benötigen wir, um erfolgreich zu sein? Mit wem müssen wir Beziehungen auf- bzw. ausbauen?

**Geschäftserfolge:**

Woran messen wir den Erfolg unseres Unternehmens?

Welche Geschäftsergebnisse müssen wir kurz- und mittelfristig sicherstellen, um unsere Vision zu erreichen und unsere Strategie zu erfüllen?

Wie sind diese Ergebnisse genau definiert (in absoluten oder Prozentzahlen)?

Hilfsfrage: Welche externen Wirkungen sollen bei Kunden, Partnern und der Öffentlichkeit erzielt werden?

Hilfsfrage: Was schätzen unsere Kunden an uns?

**Geschäftsprozesse:**

Über welche zentralen Geschäftsprozesse (Leistungsprozesse/Kernprozesse) werden unsere Geschäftsergebnisse erstellt?

Hilfsfrage: Was produzieren und verkaufen wir und über welche zentralen Prozesse/Arbeitsschritte erzielen wir für unsere Kunden einen Mehrwert?

**V. Fazit**

Das Leitbild des sanierten Unternehmens ist Kernbestandteil eines jeden gerichtlichen oder außergerichtlichen Sanierungsprozesses. Auch im Rahmen von

Regelinsolvenzverfahren gehört zumindest die summarische Erarbeitung für die Fragen der Betriebsfortführung oder auch bei den Kaufpreisverhandlungen zur Vorbereitung eines Asset Deals zu den Aufgaben des Insolvenzverwalters.