

**Betreff:** IDW ES 6 Sanierungskonzept

Sehr geehrter Herr Harms,

als Teilnehmer am Seminar K 11 muss ich auf diesem Wege doch nochmals auf zwei Punkte zu sprechen kommen, die kontrovers bzw. nicht ausreichend diskutiert wurden:

1. Sanierungsfähigkeit setzt sinngemäß gemäß Leitbild (Tz 77) voraus, dass in wirtschaftlicher Hinsicht mindestens eine nachhaltige branchenübliche Umsatzrendite und Eigenkapitalquote erreicht wird - vorher war eine sog. schwarze Null ausreichend.

Hier stellt sich zum einen die Frage, woher allgemeingültige Durchschnittswerte - die auch vor einem Insolvenzverwalter bzw. Richter Bestand haben (im Hinblick auf die stark diskutierte **Haftungsfrage**) - bezogen werden können.

Oft werden nur (z.B. Branchen Kennzahlen 2007/2008 Böttges- Papendorf, Deubner Verlag) reine Durchschnittswerte genannt, die von Herrn Kind angeführte Bandbreite wäre so nicht erkennbar/eruiierbar.

Daneben können bei Unternehmen, die z.B. aufgrund Diversifikation mehreren Branchen angehören, keine eindeutigen Werte vorgegeben werden.

Weiterhin kann durch besondere Eigenarten des Unternehmens (z.B. regional, Produktspezifisch) selbst innerhalb einer Branche ein

Branchendurchschnittswert nicht allgemeingültig sein, wobei ergänzend zudem gesagt werden muss, dass manche Branchendurchschnittswerte darüberhinaus keine nachhaltige Überlebensfähigkeit selbst signalisieren.

Es widerstrebt auch dem Sanierer/Berater, im Leitbild von Werten auszugehen, die für dieses Unternehmen niemals zu erreichen ist ("die Trauben hängen zu hoch, so dass die Motivation des Management sowie der Mitarbeiter schwerlich gegeben ist.

Zum anderen muss auch die Sichtweise der Banken gesehen werden; ein Unternehmen, das zwar schwarze, aber nicht ausreichende Zahlen schreibt nach

S 6, wäre als nicht sanierungsfähig zu bezeichnen, so die Referenten.

In der Folge würde ein Bankvorstand möglicherweise sich schadensersatzpflichtig machen, wenn er trotz Negativbeurteilung im Sanierungskonzept Kredit

gewähren würde. Die von Herrn Steffan angesprochene Überarbeitung der MaRisk um die neuen Begrifflichkeiten des ES 6 würden m.E. eher den

Bankvorstand zwingen, den Kredit - gerade in der heutigen Zeit - abzulehnen. Eine Entscheidung, die bei einer Großbank in Frankfurt bei einem

Kreditnehmer in Karlsruhe sicher einfacher gefällt wird als bei der ortsansässigen Sparkasse oder Volksbank .

Darüberhinaus hat die ortsansässige Bank zudem das Problem, ihren Ruf als mittelständisch orientierte Bank vor Ort zu verteidigen, wenn noch bekannt

wird, dass die erwartete und sichere Umsatzrendite von 5 % für sie nicht ausreichend sein darf, da branchenüblich 15 % üblich sind.

Insoweit sind zwar die Anforderungen formalrechtlich insbesondere aus Sicht von Juristen in Ordnung, aus

29.12.2008

Sicht von Betriebs- wie auch  
Volkswirtschaftlern äußerst problematisch.

## 2. Qualifikation Management und Mitarbeiter

Ein wesentlicher Punkt für Unternehmensmiseren ist fehlende Qualifikation/falscher Führungsstil.  
Lässt sich - zumindest theoretisch - die fachliche Qualifikation vergleichsweise einfach plausibilisieren, ist die Durchsetzung eines Leitbildes sowie Sanierungsplanes eine andere Aufgabe, die eher auf der persönlichen Ebene entsprechende Qualifikationen erfordert.

Nach meinen Erfahrungen hat gerade die 1.+2.Ebene umfangreiche motivatorische wie auch pädagogische Aufgaben, um alle Mitarbeiter für das gemeinsame Ziel - wieder - zu begeistern. Ein Manager, der nur fachlich geeignet ist, ist m.E. nicht geeignet für Sanierungsfragen.

Auch diese Aspekte werden m.E. nicht entsprechend gewürdigt im ES 6 , werden aber m.W. zunehmend/schon immer auch von Bankseite diskutiert (siehe auch MaRisk- Rating) und sollten deswegen auch in umfassender Form im ES 6 aufgenommen werden.

Mit freundlichen Grüßen  
Stephan Rathgeb

Audit Baden GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Lauterbergstraße 1-3  
76137 Karlsruhe