Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

01.18

14. Jahrgang
Januar/Februar 2018
Seiten 1–48

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

www.KSIdigital.de

Wirtschaft
Recht
Steuern

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper Insolvenz- und Zwangsverwaltung, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a. D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien
Analysen
Empfehlungen

Neufassung des IDW S 6 [Bernhard Steffan / Dr. Henrik Solmecke, 5]

Aktuelle Fortentwicklung der Sanierungsregelungen des IDW S 6 [Dr. Bernhard Becker / Prof. Dr. Stefan Müller / Jan Schoenmakers, 13]

Aktuelle Praxisfragen in der GmbH-Sanierung [Dr. Raoul Kreide, 20]

Praxisforum
Fallstudien
Arbeitshilfen

Krisenprävention: Worauf es in der Praxis ankommt [Markus Haug / Roland Ort, 27]

Factoring als Instrument der Liquiditätsbeschaffung in der Insolvenz [Thomas Rohe, 33]

Restrukturierung 4.0: Was erwartet Restrukturierungsberater in Umsetzung der Digitalisierung? [Beantwortet von Prof. Dr. Markus Exler, 35]

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 - (http://www.ksidigital.de) 10.01.2018 - 10:00
5670105387 9

69037

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Aktuelle Fortentwicklung der Sanierungsregelungen des IDW S 6

Wie sind Chancen und Risiken der Digitalisierung angemessen einzubeziehen?

Dr. Bernhard Becker, Stefan Müller und Jan Schoenmakers*

In der Sanierungspraxis hat sich der vom IDW in 2012 veröffentlichte Standard IDW S 6 „Anforderungen an Sanierungskonzepte" als Benchmark für Sanierungskonzepte etabliert. Die dort formulierten umfangreichen Anforderungen ermöglichen den Stakeholdern eine fundierte Grundlage für ihre Entscheidungen in der Sanierung und geben Rechtssicherheit. Dennoch gab es in Literatur und Praxis bereits kurz nach der Veröffentlichung des Standards eine Reihe von Kritikpunkten, denen das IDW mit einem Ende 2016 veröffentlichten Fragen- und Antwortenpapier (F&A zu IDW S 6) und aktuell mit dem im September veröffentlichten Entwurf einer Neufassung des IDW S 6 begegnet ist. Doch reicht diese Weiterentwicklung aus, um dem digitalen Wandel Rechnung zu tragen? Die Transformation in Technik und Markt schafft nicht nur neue Möglichkeiten, die Lage eines Unternehmens datengestützt zu beurteilen – sie ändert auch tiefgreifend die Wertigkeit zahlreicher Ressourcen und Kompetenzen, teils werden ganze Wertschöpfungsketten und Marktrollen neu verhandelt. Der Artikel soll aufzeigen, dass es zwingend notwendig ist, diesen Wandel systematisch zu begreifen und in Sanierungsprozessen bezüglich seiner Chancen und Risiken für das Unternehmen und dessen Zukunftsfähigkeit zu bewerten. Sanierungsgutachten müssen zwangsläufig zunehmend entscheidende Aspekte rund um das Thema Digitalisierung enthalten.

1. Einleitung

Sanierungsgutachten nach IDW S 6 werden in der Praxis häufig als zu umfangreich kritisiert. Weitere Probleme in der Praxis in Form offener Fragen ergeben sich weniger aus den Anforderungen des IDW S 6, sondern vielmehr bei der praktischen Umsetzung der Sanierungskonzepte. Eine wesentliche offene Frage bezieht sich dabei auf die Anwendung des IDW S 6 auf kleinere Unternehmen. Außerdem gibt es eine Reihe von Zweifelsfragen bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit von Konzernen. Das durch den Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) erarbeitete und im letzten Jahr veröffentlichte Fragen-Antworten-Papier (F&A oder FAQ) sollte Lösungsansätze zu über 20 Anwendungsfragen aufzeigen. Das IDW hat den S 6 in einem neuen Entwurf IDW ES 6 n. F. erheblich verschlankt und u. a. die Anforderungen für wenig komplexe Unternehmen konkretisiert.

Eine grundlegende Fragestellung findet dabei jedoch nach wie vor wenig Beachtung: die Konsequenzen der Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette als ein Faktor, der nicht nur auf die einzelnen „Gewerke" im Unternehmen isolierte Auswirkungen hat (z. B. Automatisierung von Produktionsprozessen, effizientere Auftragsabwicklung durch ein moderneres ERP-System), sondern Geschäftsmodelle als Ganzes in Frage stellen kann – und die Reichweite statischer Planungs- und Bewertungskonzepte reduziert. Auch die Chancen, die die Digitalisierung auf Seiten der Datenerhebung und -analyse bietet, werden nach Einschätzung der Autoren noch nicht ausreichend für die Bewertung im Zuge des S 6 genutzt.

Im Folgenden wird zunächst kurz der IDW S 6 in seinen zentralen Inhalten beschrieben und danach aufgezeigt, wie einige der Kernkomponenten des S 6 von der digitalen Veränderung betroffen sind. Darauf aufbauend werden Ansätze vorgeschlagen, wie die Mechanismen und Konsequenzen der digitalen Transformation systematisch erfasst werden können und welche Auswirkungen sie auf zentrale Fragen der Unternehmensbewertung und -prognose haben. Dies bildet die Basis für Thesen zur Weiterentwicklung des S 6 im Sinne der digitalen Zukunftsfestigkeit ab.

* Dr. Bernhard Becker, Partner und Gesellschafter der comes Unternehmensberatung, Oldenburg; Prof. Dr. Stefan Müller, Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg sowie Mitglied im Arbeitskreis IFRS des Internationalen Controller Vereins (Kontakt: smueller@hsu-hh.de); Jan Schoenmakers, M.A., freier Unternehmensberater im Fachgebiet Digitalisierung und Senior Berater der comes Unternehmensberatung, Oldenburg (Kontakt: jan.schoenmakers@comes.de).

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 - (http://www.ksidigital.de) 10.01.2018 - 10:00

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Unklarheiten zu der branchenüblichen Renditefähigkeit ansatzweise beseitigt wurden.

2. Kernbestandteile des IDW S 6

Grundlage eines Sanierungskonzepts ist die vollständige Erfassung und Zusammenstellung aller für das Unternehmen wesentlichen Daten. Die Darstellung und Analyse des Unternehmens ist dabei (weiterhin) auf die sanierungsrelevanten Bereiche auszurichten und muss den Besonderheiten des bereits eingetretenen Krisenstadiums Rechnung tragen.

Zunächst sind Basisinformationen zu rechtlichen, organisatorischen, finanzwirtschaftlichen, leistungswirtschaftlichen und personalwirtschaftlichen Verhältnissen zu liefern. Daran anschließend erfolgt die Analyse des Unternehmens. Diese umfasst sämtliche Teilbereiche des Unternehmens sowie dessen gesamtwirtschaftliches und branchenbezogenes Umfeld und mündet im Ergebnis in der Darstellung der internen Unternehmensverhältnisse inkl. einer Ergebnis-, Finanz- und Vermögensanalyse. Schließlich bedarf es der Feststellung des Krisenstadiums.

Bei der Feststellung des aktuellen Krisenstadiums ist zu beachten, dass Unternehmen in der Entwicklung einer Krise verschiedene Stadien durchlaufen. Die verschiedenen Krisenstadien spitzen sich im Zeitablauf i.d.R. zu. Die Krisenursachen der vorgelagerten Krisenstadien sind zu identifizieren und zu beheben. Nicht identifizierte und behobene Krisenursachen wirken weiter und führen dazu, dass die Krise nur vorübergehend überwunden wird. Der IDW S 6 unterscheidet hier sechs Krisenstadien:

- Stakeholderkrise,
- Strategiekrise,
- Produkt- und Absatzkrise,
- Erfolgskrise,
- Liquiditätskrise und
- Insolvenzlage.

Am Ende der Darstellung erfolgen Aussagen zur Unternehmensfortführung.

3. Die wesentlichen Anpassungen in der Neufassung des IDW S 6

Während in der bisherigen Fassung des IDW S 6 nur in den Vorbemerkungen auf mögliche Erleichterungen für kleinere Unternehmen kurz eingegangen wurde, enthält der IDW ES 6 n. F. einen eigenständigen Abschnitt, in dem erläutert wird, welche Möglichkeiten bei der Begrenzung des Umfangs von Sanierungskonzepten bei kleineren Unternehmen bestehen[1]. Es wird darauf hingewiesen, dass der Umfang der Untersuchungen und der Berichterstattung an eine ggf. geringere Komplexität des Unternehmens angepasst werden kann. Auch bei kleineren Unternehmen hat ein Sanierungskonzept nach IDW ES 6 n. F. alle Kernbestandteile zu enthalten, da nur so sichergestellt werden kann, dass die Anforderungen der einschlägigen aktuellen Rechtsprechung erfüllt werden können. Auch bei kleineren Unternehmen sind damit zwingend Bestandteile des Gutachtens:

- Analyse der wirtschaftlichen Lage,
- Umsetzbarkeit des Leitbilds des sanierten Unternehmens,
- Darstellung der Krisenursachen,
- Erläuterung der Sanierungsmaßnahmen.

Außerdem ist auch bei kleineren Unternehmen die Sanierungsplanung in Form einer integrierten Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung obligatorisch.

Neben einer der Unternehmensgröße angepassten Analyse der zuvor genannten Punkte kann z. B. bei einem Nischenunternehmen auf den Branchentrend verzichtet werden. Jedoch ist auf die Probleme einzugehen, die besonders bei kleineren Unternehmen ein Sanierungshindernis sein können wie beispielsweise „Klumpenrisiken“ bei Kunden und/oder Lieferanten bzw. nur unzureichend bzw. nicht vorhandene Prozesse und Kontrollen sowie erforderliche EDV-Ausstattung. Nicht klar umrissen sind jedoch die Maßstäbe und Instrumente, die für die Bewertung sowohl der Abhängigkeit von Branchentrends als auch der Anforderungen an Prozesse und Ressourcen herangezogen werden sollen.

Ob die Reduzierung des Standards dazu führen wird, dass in der Zukunft die Sanierungskonzepte und die Analyse der Konzeptersteller geringer und zielgerichteter ausfallen werden, bleibt angesichts steigender Anfechtungs- und Klagefreudigkeit von Gerichten und Verwaltern abzuwarten.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Unklarheiten zu der branchenüblichen Renditefähigkeit ansatzweise beseitigt wurden. Es ist nun klar, dass hier nicht auf einzelne Kennzahlen abgestellt werden kann, sondern das Unternehmen als Ganzes zu beurteilen ist. Nichtsdestotrotz muss weiterhin der Konzeptersteller zur Minimierung der Haftungsansprüche die Renditefähigkeit aus Sicht eines Kapitalgebers und aus Sicht eines Gerichts beurteilen. D. h. rechtlich müssen die Insolvenzgründe dauerhaft ausgeschlossen werden und die Kapitaldienstfähigkeit auch bei branchenüblichen Schwankungen gegeben sein. Aus wirtschaftlicher Sicht muss zusätzlich der Unternehmenswert gesteigert bzw. zumindest erhalten werden, um attraktiv für Kapitalgeber zu sein. Dies kann jedoch nicht von der Branche abhängig gemacht werden, sondern hängt maßgeblich vom Rendite-Risikoprofil der Kapitalgeber ab. Es ist auch nicht abschließend geklärt, wie Branchenüblichkeit gemessen wird. Was ist branchenüblich? Und wann ist ein Unternehmen wettbewerbsfähig?

1 Vgl. dazu auch den Beitrag von Solmecke/Steffan vorstehend in diesem Heft ab S. 5.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 - (http://www.ksidigital.de) 10.01.2018 - 10:00

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Es muss viel intensiver auf das digitale Umfeld, Potenzial und Vermögen des Unternehmens in einem Gutachten abgestellt werden.

Nicht zuletzt versäumt es der neue Entwurf, die Chancen und Risiken aus transformatorischen Trends zu berücksichtigen. Es wird z. B. nicht auf die Besonderheiten und möglichen Risiken infolge der Digitalisierung eingegangen. Hier wird in Zukunft für eine Vielzahl von Unternehmen ein akuter Handlungsbedarf bestehen, den es zu analysieren gilt. Gerade was die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenswert betrifft, können sich hier Faktoren wie Marktrollen und Werttreiber grundlegend ändern, so dass eine Betrachtung des Status quo bzw. von Branchentrends innerhalb derselben Wertschöpfungsstufe u. U. nicht mehr ausreicht.

Nicht nur in dieser Hinsicht muss nach Meinung der Autoren viel intensiver auf das digitale Umfeld, Potenzial und Vermögen des Unternehmens in einem Gutachten abgestellt werden. Hier gilt es insbesondere den Status aufzunehmen und die Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit für die Zukunft zu bewerten. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die Gründe dieser Notwendigkeit hergeleitet.

4. Digitaler Wandel – Auswirkungen auf Geschäftsfelder

Mit dem Begriff Digitalisierung wird zugleich zu freigiebig und zu unscharf umgegangen. Um zu einer realistischen Einschätzung der Konsequenzen für die Unternehmenspraxis, hier insbesondere im Zuge der Sanierung, zu gelangen, ist eine klare und nüchterne Definition erforderlich. Reduziert auf das wirklich Notwendige lässt sich festhalten: Digitalisierung betrifft den Umgang mit Daten. Bei genauerer Betrachtung kann folgende Definition aufgestellt werden: *Digitalisierung bezeichnet die Verbreitung von Verfahren zur computergestützten Erhebung, Verarbeitung und Übermittlung von Daten und deren Nutzung zur Qualifizierung und zur Automatisierung von Entscheidungen.*

Dieser Satz sei im Folgenden anhand seiner Bestandteile erläutert: Im Zuge der Datenerhebung/-verarbeitung lassen sich immer mehr Daten immer schneller und günstiger erheben, transportieren und verarbeiten. Eine zentrale Motivation für den Einsatz der Technologie ist, Daten zu nutzen, um Menschen schnellere und belastbarere Entscheidungen zu ermöglichen, indem Computer im passenden Moment die richtigen Informationen liefern. Ein anderer wichtiger Treiber ist der Wunsch, mit immer besserer Steuertechnik menschliche Arbeit an Maschinen zu delegieren, wo diese sie günstiger, schneller oder präziser erledigen können.

Setzt man dieses Modell neu, stellen sich vier Fragen für den Status und die Entwicklung eines Unternehmens (zunächst nach innen):

- Welche Daten stehen entlang der gesamten Prozesskette zur Verfügung?
- Wie lassen sie sich nutzen, um Entscheidungen schneller und besser zu machen?
- Bei welchen dieser Entscheidungen bringt menschliche Arbeit nachhaltig höheren Mehrwert als die einer Maschine?
- Wie werden menschliche und maschinelle Arbeit optimal miteinander verzahnt?

Werden diese Fragen konsequent bearbeitet, hat dies zwangläufig Wirkung auf die gesamte Geschäftsarchitektur und damit auch auf das Außenumfeld des Unternehmens. Dies machen sich inzwischen viele Start-ups und Tech-Unternehmen zunutze, die darauf abzielen, klassische Produktionsverfahren und Prozessketten digital zu umgehen. Gleiches gilt für Entwicklungsprozesse und deren Adaptionen in Forschungs- und Entwicklungsbereichen klassischer Unternehmen.

Für diese Verwerfungen und Umstrukturierungen ganzer Branchen und Wertschöpfungsketten wird häufig der Begriff Disruption verwendet. Für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens muss die Prämisse gelten, die Relevanz solcher Entwicklungen für das Unternehmen und die Chancen und Risiken, die daraus erwachsen, in die Betrachtung einzubeziehen. Dafür muss der Blick genauer darauf gerichtet werden, wo es zu Paradigmenwechseln kommt. Die in den Abschn. 4.1 –4.5 folgenden branchenübergreifenden Dimensionen des Wandels lassen sich dabei besonders hervorheben, ohne dass ein Anspruch auf Vollständigkeit gestellt sei.

4.1 Von Wissen zu Erkenntnis

Informationen verbreiten sich rasend schnell im Netzwerk. Kaum jemand ist mehr in der Lage, lange einen Wissensvorsprung zu halten. Klassische Erfahrungswerte tragen nicht mehr weit. Geschäftsmodelle, die auf dem exklusiven Zugang zu Wissen beruhen – vom Makler übers Lehrbuch bis zur Kontakt-Datenbank – sind damit zwangsläufig in Gefahr.

Zum Erfolgsfaktor wird indessen, in einer immer größeren, immer dynamischeren Flut an Informationen effizient Muster zu erkennen und daraus schneller als andere nutzbare Schlüsse zu ziehen. Dies hingegen ändert auch den Blick auf Intellectual Property. Soweit maßgeblich nur noch Daten vieler Dritter zu etwas Neuem zusammengeführt werden, verlieren auf Dauer auch Patente und Gebrauchsmuster Nutzen und Wert. Insofern ist es kein Zufall, dass Unternehmen von Nike bis Tesla Patente freigeben und Google seine Schnittstellen (d. h. Standards) weitgehend öffnet. Was bedeutet das für Wertansätze und Entwicklungsprozesse im bestehenden Unternehmen? Wie sind insbesondere die erarbeiteten immateriellen Wirtschaftsgüter zu bewerten?

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 - (http://www.ksidigital.de) 10.01.2018 - 10:00

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Die seriösen Planungshorizonte werden kürzer und das Risiko unvorhergesehener Ereignisse steigt.

4.2 Von Assets zu Fähigkeiten

Was an materiellen Werten in der Bilanz steht, verliert an Belastbarkeit. Zum einen beschleunigt Moore's Gesetz den Wertverfall von computerbasierten Maschinen und Anwendungen: Wer heute in Digitaltechnik vom Smartphone bis zur Industry 4.0-Fertigungsstrecke investiert, muss damit rechnen, nach zwei bis drei Jahren veraltete – doch noch keineswegs abgeschriebene – Technik zu nutzen, die ihn gegenüber Wettbewerbern, die zu diesem Zeitpunkt kaufen, ins Hintertreffen bringt. Eigentum kann hier gegenüber Leasing- und Contracting-Modellen an Attraktivität verlieren.

Zum anderen führt der Wandel ganzer Prozess- und Wertschöpfungsketten im Zuge der Digitalisierung immer häufiger dazu, dass der Wert von Maschinen, Systemen und Patenten in einer überhaupt nicht vorhersehbaren Weise korrigiert werden muss. In diesem Umfeld ist der Erfolg eines Unternehmens weniger durch die klassischen, in Bilanzen oder Business-Plänen erfassten Ressourcen bestimmt, sondern vielmehr durch die Fähigkeit, sich schneller und besser als andere an radikal veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Beispielhaft sei hier der Hardware-Gigant IBM genannt, der eine Geschäftsfeldneuausrichtung hin zur Software rund um künstliche Intelligenz sucht und sich dabei weg von der klassischen Industrie-Tätigkeit begibt.

4.3 Von Sortimenten zu Baukästen

Informationen stehen in größerer Zahl und zu immer geringeren Kosten zur Verfügung, während zugleich die zunehmende Vernetzung und Automatisierung verstärkt zu offenen Standards führt. Damit ist Vergleichen einfacher denn je und Komponenten verschiedener Hersteller können sich immer leichter kombinieren lassen. So lassen sich (Ein)Käufer kaum noch an ein exklusives System oder Sortiment binden, sondern suchen gezielt die gewünschten Komponenten zusammen und kombinieren sie oft überraschend.

Für Händler und Hersteller ist dies eine große Herausforderung: Sie müssen ihre Logik auf flexible Baukästen umstellen – von Einkauf/Fertigung über die Kalkulation bis zur Vermarktung. Skaleneffekte und Prozessoptimierung, die auf Gesamtsortimente ausgerichtet waren, greifen nicht mehr, wo – im übertragenen Sinne – Lego-Steine statt Playmobil-Häusern verkauft werden. Modulare Angebote verschaffen zwar mehr Flexibilität aufgrund ihrer Offenheit, ermöglichen jedoch auch für den jeweils einzelnen Anwendungsfall weniger Effizienz, da sie – um vielseitig kombinierbar zu sein – immer eine gewisse Redundanz aufweisen müssen.

Mehr und mehr wird es darum gehen, situativ passende Bausteine anzubieten, die die Preisbereitschaft aufgrund des kontextspezifischen Nutzens ausschöpfen – eine Entwicklung weg von festen Preisen für alle und eine neue Herausforderung für die Kalkulation, für die wesentlich mehr Informationen zum einzelnen Kunden und zum konkreten Anwendungsfall als bisher herangezogen werden müssen.

4.4 Von Wertschöpfungsketten zu Netzwerken

Ist die Wertschöpfungs- und Handlungsfähigkeit immer stärker durch die gewinnbringende Nutzung geteilter Information und das Diktat maximaler Flexibilität geprägt, greift die Logik fester Wertschöpfungsketten nicht mehr. Zum einen sind Informationschancen und Flexibilitätsoptionen in einem Netzwerk voller Querverbindungen größer. So lassen sich beispielsweise verschiedene Fertigungsverfahren oder Logistikmodelle parallel nutzen. Zum anderen verschwimmen die Rollen der aktiven Parteien im wirtschaftlichen Austausch. Durch den immer einfacheren Zugang zu Informationen und die Möglichkeit der Kostenersparnis durch Virtualisierung (z. B. Webshops statt Ladengeschäfte) und Outsourcing (z. B. Dropshipping statt Lagerhaltung) folgen immer mehr Unternehmen den Vorbildern von Tech-Giganten wie Apple oder Amazon und expandieren als Hersteller in Logistik und Direktvertrieb – oder als Händler in die Produktion.

Nicht zuletzt übersteigt in Netzwerk-Märkten der immaterielle Wert des Netzwerks oft den materiellen Wert der darin enthaltenen Ressourcen. Der schnellere, womöglich gar exklusive Zugang zu einem ständig aktuellen, attraktiven Fundus an Daten wiegt häufig schwerer als die „Herrschaft" über Maschinen – inklusive denjenigen, durch deren Benutzung die Daten generiert werden. So ist der virtuelle Taxidienst UBER mit einer Unternehmensbewertung von über 60 Mrd. US-Dollar inzwischen ungefähr gleichauf mit dem Börsenwert von Volkswagen, obwohl das Unternehmen über kaum klassische Substanz verfügt und in den acht Jahren seit Gründung keinen Gewinn erwirtschaftet hat. Der Grund für diese Bewertung – die allein in der Erwartung künftiger Netzwerk-Effekte begründet ist und damit nach klassischen Maßnahmen eine drastische Überbewertung darstellt – liegt im Datenbestand aus über 40 Mio. Fahrten monatlich, die allesamt zentral verfolgt und statistisch ausgewertet werden können.

4.5 Von Management zu Führung

Immer höhere Vernetzungsdichte und Dynamik führen dazu, dass die Vielzahl an Variablen, die für eine Planung herangezogen werden müsste, nicht mehr überblickt, geschweige denn berechnet werden kann. Infolge dessen werden die seriösen Planungshorizonte kürzer und das Risiko unvorhergesehener Ereignisse steigt. Klassi-

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 - (http://www.ksidigital.de) 10.01.2018 - 10:00

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Es zählt Orientierung statt Organigramm.

sche Planungsinstrumente in Beratung, Bewertung und Management verlieren daher an Aussagekraft und Verlässlichkeit.

Ein Ansatz zur Bewältigung dieser steigenden Komplexität liegt in der computergestützten Analyse und Modellierung großer Datenmengen, die für Menschen nicht mehr handhabbar sind. *Big Data* verabschiedet sich von der Analyse von Stichproben und von deduktiven Modellen. Stattdessen wird soweit möglich die Grundgesamtheit erhoben, um in multivariaten Analysen induktiv sekundenschnell Zusammenhänge zu erkennen, deren analytische Detektion Jahre gedauert hätte. Dies bedeutet eine Verlagerung typischer Arbeiten von Managern, Analysten und Beratern hin zu Software-Tools, bei denen die menschlichen Anwender nur mehr Fragesteller und Interpretatoren der Ergebnisse sind. Management- und planungslastige Jobs werden unsicherer, die richtige IT-Architektur zur Big-Data-basierten Steuerung gewinnt hingegen entscheidend an Wert.

Basiert das Unternehmenshandeln weniger auf langfristiger, fester Planung und mehr auf dem agilen Arbeiten mit dynamischen Daten, mag der klassische Manager an Bedeutung verlieren – Führung hingegen wird wichtiger. Je eigenständiger, dezentraler und datengetriebener Teams und Einzelne arbeiten sollen, desto entscheidender sind klare Ziele, messbare KPI, doch nicht minder gelebte Haltungen und wechselseitige Transparenz, damit Flexibilität nicht in Beliebigkeit, Agilität nicht in Aktionismus umschlägt. Wie philosophisch stringent und nicht wie hierarchisch straff ein Unternehmen geführt ist, wird für seine Zukunftsfähigkeit immer bedeutender. Es zählt Orientierung statt Organigramm.

5. Ableitungen für die Weiterentwicklung des IDW ES 6 n. F.

Um künftig weiterhin eine belastbare Grundlage in Sanierungsprozessen zu bieten, muss das IDW im ES 6 n. F. diese fundamentalen Umwälzungen, die in diesem Rahmen nur ansatzweise aufgezeigt werden konnten, adäquat abbilden. Das bedeutet zum einen, die bestehenden Elemente konsequent daraufhin zu prüfen, wie relevant diese Entwicklungen für die jeweilige Fragestellung sind und wie sie darin am besten berücksichtigt werden können.

Zum anderen öffnet es aber auch den Raum für die Diskussion über eine gänzlich neue Dimension, die es zu betrachten gilt: Mit einem statischen Blick auf die aktuelle Unternehmenssituation sowie die Chancen/Risiken bzw. SWOT auf der Basis der zum derzeitigen Zeitpunkt klar erkennbaren Marktsituation und Branchentrends wird der entscheidende Faktor in der digitalen Transformation nicht erfasst: die Fähigkeit des Unternehmens, in einem oft fundamentalen und zugleich nur begrenzt vorhersehbaren Wandel zu bestehen.

5.1 Berücksichtigung im aktuellen IDW ES 6 n. F.

Entlang der aktuellen Gliederung des IDW ES 6 n. F. gibt es etliche Ansatzpunkte, an denen diese Entwicklungen inhaltlich einbezogen werden müssen:

Bei der Branchentrend- sowie der Markt- und Wettbewerbsanalyse sollten Bewertungen vorgenommen werden, wie stark die entsprechenden Umfelder durch die oben identifizierten fünf Disruptions-Dimensionen betroffen sind. Der Blick muss hier also nicht nur auf die wirtschaftliche Marktposition der entscheidenden Branchen-Akteure gerichtet werden, sondern deren Geschäftsmodelle sowie die Wertschöpfung der ganzen Branche müssen entlang der aufgezeigten Kriterien analysiert werden:

- Abhängigkeit von Herrschaftswissen,
- Abhängigkeit von der Bewertung materieller Assets (Maschinen, Infrastruktur),
- Abhängigkeit von Standardisierung und Skaleneffekten in festen Sortimenten,
- Abhängigkeit von festen Rollen und sequentiellen Prozessen in der Wertschöpfungskette,
- Abhängigkeit von zentraler, linearer Planung und hierarchischem Management.

Diese Punkte sind in erster Linie negativ und Risiko-fokussiert formuliert, genauso könnte man sie positiv als Potenziale beschreiben. In jedem Fall ermöglichen sie eine Einschätzung der Disruptionsrisiken. Vor diesem Hintergrund kann man eine entscheidende Frage beantworten: Wie relevant ist es für den Sanierungskandidaten, gegenüber einem solchen Wandel gerüstet zu sein und in welchen Dimensionen?

Hieraus ergibt sich eine Leitschnur, die bei der Stärken-Schwächen-Analyse des Unternehmens angelegt werden sollte: Eine systematische Analyse der Geschäftsfelder und Prozesskette gemäß der oben beschriebenen Fragen mit zunehmendem Gewicht, je mehr der entsprechende Bereich von Disruptionsrisiken betroffen ist:

- Werden aus dem eigenen Betrieb werthaltige Daten generiert?
- Werden diese für schnellere und bessere Entscheidungen genutzt?
- Wird menschliche Arbeit auf die Bereiche konzentriert, in der sie die höchste Wertschöpfung bringt?
- Arbeiten Mensch und Maschine optimal zusammen – auch an Schnittstellen (z. B. zwischen Produkt und Kunde)?

Die Antworten legen das Fundament für die Berücksichtigung der digitalen Chancen und Risiken in Strategie und Leitbild sowie bei der Erarbeitung und Bewertung konkreter Maßnahmen. Sie offenbaren auch Handlungsbedarfe und Risiken, die bei der Verifizierung der

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 - (http://www.ksidigital.de) 10.01.2018 - 10:00

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Auch Berater und Wirtschaftsprüfer müssen sich der Disruption ihrer Tätigkeiten durch die Digitalisierung aktiv stellen.

bestehenden und Erstellung einer künftigen Planung eingepreist werden können – und müssen.

Um hierbei die Handlungsbedarfe und -optionen realistisch zu beziffern, müssen die materiellen wie immateriellen Ressourcen abseits von Bilanz und Business-Plan genauer betrachtet werden – z. B. die Tauglichkeit der IT-Infrastruktur, die Qualität der Planungstools, die Qualität der Führung und der Beschäftigten oder die Geschwindigkeit von Produkt- oder Kampagneneinführungen.

Wie groß die Investitionsbedarfe und Imponderabilien sind, die hierbei offenbar werden, beeinflusst wiederum die Aussagen zu Chancen und Risiken sowie letztlich die Beurteilung der Fortführungsfähigkeit.

Zusätzlich zu diesen inhaltlichen Ergänzungen und Konkretisierungen könnte das IDW auch im derzeitigen Framework des IDW ES 6 n. F. methodisch von der Digitalisierung profitieren: Es sollte intensiv diskutiert werden, wie weit der wesentlich größere und dynamischere Datenbestand in Unternehmen und Markt – von den Daten aus ERP-Tools bis hin zu Reichweiten- und Reputations-Monitorings – systematisch genutzt werden kann, um die Analysen von Markt und Wettbewerb, den internen Unternehmensverhältnissen und den SWOT sowie die Modellierung von Handlungsoptionen auf eine breitere und robustere Basis zu stellen. Auch Berater und Wirtschaftsprüfer müssen sich hier der Disruption ihrer Tätigkeiten durch die Digitalisierung aktiv stellen.

5.2 Weiterentwicklung des Frameworks des IDW ES 6 n. F.: Vom Ressourcenmodell zum Resilienzmodell

In Märkten, die schnellem, mitunter radikalem und insgesamt weniger vorhersehbarem Wandel unterworfen sind, nimmt die Aussagekraft zentraler, statischer Planung ab. Dies gilt auch für die Planung mit dem IDW ES 6 n. F.: So gewissenhaft auf der Basis der Ist-Analyse und aktuell absehbarer Trends Aussagen getroffen werden, wie fortführungsfähig das Unternehmen bei der vorhergesehenen Entwicklung ist, so wenig Rückschlüsse lassen diese Aussagen zu für die Fähigkeit des Unternehmens, auf unvorhergesehene Entwicklungen zu reagieren. Diese werden jedoch immer häufiger und gewinnen an Gewicht für die am Ende entscheidende Frage, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Unternehmen nach einer bestimmten Zeit noch existieren wird bzw. wie hoch das Ausfallrisiko ist.

Wie aufgezeigt wurde, lässt sich diese Frage immer weniger aus den bisher abgebildeten Ressourcen beantworten: eigene Maschinen, Patente, Prozesseffizienz, Deckungsbeiträge, Qualifikation und Zahl der Mitarbeiter, Cashflow. Diese Faktoren können binnen kurzer Zeit dramatisch fluktuieren oder gar insgesamt an Bedeutung verlieren.

Es erscheint daher sinnvoll, den IDW ES 6 n. F. um eine weitere Dimension zu erweitern: die Fähigkeit des Unternehmens, erfolgreich auf Wandel zu reagieren. Um den Blick in die Zukunft bzw. auf die Zukunftsfähigkeit zu richten, bietet sich hierfür der Rückgriff auf ein Modell des Systemtheoretikers *Talcott Parsons* bereits aus 1951 an. Er definiert die Überlebensfähigkeit eines Systems in einem dynamischen Umfeld als die Erfüllung von vier Funktionen:

- Adaption,
- Integration,
- Zielfokussierung und
- Mustererhaltung.

Auf Unternehmen angewendet ergibt sich folgendes Modell:

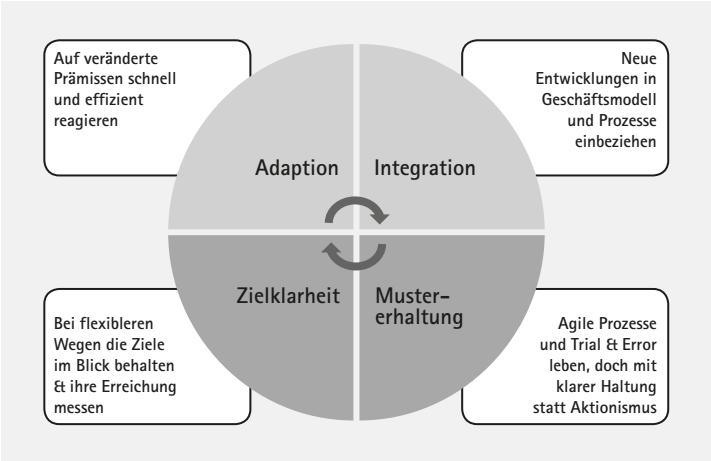

Abb. 1: Resilienzmodell für Unternehmen[2]

Auf der Basis dieser Dimensionen gilt es, konkrete Indikatoren zu entwickeln für die Beurteilung der Wandlungsfähigkeit des Unternehmens und damit seiner Fähigkeit, auch dann erfolgreich zu sein, wenn Planungsprämissen nicht eintreten. Die Ableitung eines solchen Indikatorensets sprengt sowohl den Rahmen dieses Artikels als auch den thematischen Rahmen einer konkreten Auseinandersetzung mit dem ES 6 n. F., doch ist es nach Auffassung der Autoren wichtig, für die Weiterentwicklung des Standards dieses Thema in den Blick zu nehmen und in die Diskussion um seine Operationalisierung einzusteigen.

2 Eigene Darstellung auf der Basis des AGIL-Schemas nach Talcott Parsons, The Social System, London 1951.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 - (http://www.ksidigital.de) 10.01.2018 - 10:00

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Damit der Aufwand nicht ausufert, ist es umso wichtiger, ein griffiges Modell zu entwickeln und im Rahmen des IDW ES 6 zu berücksichtigen.

6. Fazit

Die vorgestellten Ansätze zeigen trotz ihrer Unvollständigkeit deutlich auf, dass dem radikalen Wechsel im wirtschaftlichen Umfeld im Zuge von Sanierungsgutachten und Fortführungsprognosen Rechnung getragen werden muss. Mit der Überarbeitung des IDW S 6 sollen zwar Erleichterungen in Bezug auf Klein- und Mittelbetriebe geschaffen werden. Es wird sich jedoch vermutlich zeigen, dass die Praxis diesem Ansatz nur bedingt gerecht wird.

Insbesondere gegen deutlich häufiger vorkommende Anfechtungsklagen wird sich jeder Ersteller eines Gutachtens soweit wie möglich über die Ausführungen zu allen Kernkomponenten eines S 6 absichern. Damit der Aufwand nicht ausufert und auch in unsicheren Umfeldern auf klare Indikatoren ausgerichtet werden kann, ist es umso wichtiger, für die zunehmenden Imponderabilien durch die digitale Transformation ein griffiges Modell zu entwickeln und im Rahmen des IDW ES 6 zu berücksichtigen.

Die hier diskutierten Gedanken sollen als eine Brücke verstanden werden, mit der man bereits heute vom bewährten Fundament aus erste Schritte in ein neues Paradigma gehen kann.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 - (http://www.ksidigital.de) 10.01.2018 - 10:00