



## Präambel

Wir, die Fachgruppe Sanierung des Berufsverbandes 'Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.' geben uns Richtlinien zur Erstellung von Sanierungsgutachten für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU).

Die vom IDW erstellten und als gängiger Standard anerkannten Richtlinien sind aufgrund ihrer starken Zergliederung auf KMU-Betriebe nur bedingt anzuwenden.

Das Ziel dieser Ausarbeitung soll die Zusammenfassung der für KMU Betriebe relevanten Krisenursachen und umsetzbaren Maßnahmen sein.

Diese Grundsätze sind wichtig, da damit die Garantie eines Mindeststandards bei Beratungen durch Mitglieder der Fachgruppe Sanierung sichergestellt und die Einhaltung der Erwartungshaltung der Banken, Kammern und sonstiger Anspruchsgruppen erfüllt wird.

Es werden dabei alle relevanten Daten erfasst und in übersichtlicher sowie nachvollziehbarer Form dargestellt. Die Ergebnisse und Erkenntnisse werden in einer einheitlichen und transparenten Struktur abgebildet.

Diese Analyse soll in Situationen verwendet werden, die den Fortbestand und die Existenz des Unternehmens ernsthaft gefährden können. Anhand der analysierten Daten werden Maßnahmen vorgestellt, die bestehende Situation nachhaltig zu verbessern.

Alle Mitglieder der Fachgruppe Sanierung haben sich dazu verpflichtet, die nachfolgenden Prinzipien bei der Erstellung eines Sanierungskonzeptes zu beachten.



### **Prinzip 1: Persönliche Anforderungen an den Sanierungsberater**

Grundlage für jeden Sanierungsberater bilden die Beratungsgrundsätze des Berufsverbandes 'Die KMU-Berater - Bundesverband freier Berater e.V.' in ihrer jeweils gültigen Fassung, auf die an dieser Stelle verwiesen wird.

Nachfolgend sind die wichtigsten Punkte, bezogen auf die Beraterpersönlichkeit, aufgeführt.

- Die KMU-Berater verfügen über einen ihrem Aufgabengebiet entsprechende Berufsausbildung und nehmen nur Beratungsaufträge an, für die sie qualifiziert sind.
- Die Mitglieder des Bundesverbandes verfügen über mehrjährige Berufserfahrung als Berater mit den Schwerpunkten Krise / Sanierung im Bereich kleine und mittlere Unternehmen und besitzen aktuelles Fachwissen.
- Die Mitglieder lehnen die Technologie von L. Ron Hubbard ab, sind nicht Mitglieder in dieser Organisation und arbeiten nicht nach diesen Technologien oder besuchen Kurse / Schulungen nach diesen Technologien.
- Informationen sind vertraulich zu behandeln.
- Die Beratung ist unabhängig und objektiv.
- Bei Bedarf sollten die KMU-Berater kooperativ mit anderen Bundesverbandsmitgliedern zusammenarbeiten.
- Die Mitglieder sind ebenfalls verpflichtet, sich regelmäßig weiterzubilden, d.h. mindestens jährlich an einer Beraterschulung des Bundesverbandes oder einer vergleichbaren Maßnahme eines anderen Bildungsträgers teilzunehmen, um das für ihre Tätigkeit notwendige Wissen ständig den neuesten Erkenntnissen anzupassen und darüber einen Nachweis zu erbringen.

Jeder Sanierungsberater hat die Einhaltung aller Prinzipien dieser Richtlinie nachvollziehbar sicherzustellen.

Zum Zeitpunkt der Auftragserteilung darf keine rechtliche und/ oder wirtschaftliche Beziehung zwischen den Vertragsparteien bestehen, welche die Neutralität des Sanierungsberaters in Frage stellt.



## **Prinzip 2: Auftragserteilung**

Im Rahmen des Sanierungskonzeptes müssen Auftraggeber, Auftragnehmer und Auftragsinhalt klar definiert und schriftlich fixiert werden. Die Erwartungen seitens der Unternehmer an die Verantwortlichkeit des Erstellers des Konzeptes zur Krisenbewältigung sollte klar abgefragt werden. Die Beratung erfolgt erst auf Grundlage transparenter Auftragsinhalte und angemessener Kosten, die zuvor in Form eines gültigen Beratungsvertrages fixiert worden sind.

Der Kunde erhält zusammen mit der Endabrechnung einen Beratungsbericht, der in einer für den Kunden nachvollziehbaren und schlüssigen Form die Beratungsergebnisse enthält, die mit der Auftragserteilung deckungsgleich sein sollten.



### **Prinzip 3: Qualitative Anforderungen an ein Sanierungskonzept**

Das Sanierungskonzept soll klar und deutlich Aufschluss geben,

- über die wirtschaftliche Ausgangslage (klare und deutliche Darstellung!)
- über die Analyse von Krisenstadium und –ursachen (zu analysieren sind hierbei Unternehmenslage, Umfeld, Branchenentwicklung, interne Unternehmensverhältnisse)
- darüber, welche Berechnungen und Untersuchungen angestellt wurden
- welche wirtschaftlichen Auswirkungen mit dem Beratungsergebnis einher gehen inklusive individuell erarbeiteter Lösungsvorschläge
- welche Maßnahmen umzusetzen sind, um eine Unternehmenskrise zu bewältigen (Handlungsplan für den Kunden)

Nur auf Grundlage dieser Kernbestandteile kann eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit abgeleitet werden. Die Beurteilung nur einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht hierfür nicht aus. Es muss eine vollumfängliche Betrachtung, Analyse und Bewertung erfolgen. Neben den finanziellen Rahmenbedingungen sind das Unternehmensleitbild und die –strategie bei der Betrachtung in den Fokus zu stellen.

Mit Hilfe der von der Fachgruppe Sanierung entwickelten und zur Verfügung gestellten Arbeitsmaterialien wird sichergestellt, dass der Berater keine wesentlichen Kriterien vergisst. Diese Hilfsmittel stellen eine sinnvolle Unterstützung dar, sind aber nicht Teil des Sanierungskonzeptes.

Die zugrundeliegenden Informationsquellen müssen vollständig aufgeführt werden, insbesondere muss daraus deren Aktualität und Herkunft hervorgehen. Auf ausstehende Zustimmungserfordernisse ist explizit hinzuweisen.

Aufbauend auf den ermittelten Krisenursachen sowie den daraus abgeleiteten Sanierungsmaßnahmen müssen Prognosen und Planungen für den Unternehmer nachvollziehbar sein.

Ausgehend von der strategischen Planung, sind Pläne und Teilpläne auf Plausibilität zu prüfen und mit Hilfe von Branchenkennzahlen, Kostenanalysen und



Erfahrungswerten mit den tatsächlich zu erwartenden Verhältnissen abzustimmen. Hierbei ist eine integrierte Planungsrechnung zu erstellen.

Diese besteht aus den folgenden wesentlichen Elementen:

- Ertragsplanung
- Bilanzplanung (Aufzeigen der Kapitalentwicklung)
- Liquiditätsplanung
- Finanzplanung
- Kapazitätsplanung
- Kennzahlen-Planung

Zwingende Voraussetzung ist eine integrierte, plausible und durch Dokumentation nachvollziehbare Planung. Falls erforderlich, sind verschiedene Szenarien abzubilden. Der Planungshorizont ist anforderungsgerecht darzustellen.

Durch die Berechnung von Kennzahlen soll die Erfolgswahrscheinlichkeit des Vorhabens untersucht werden. Vergangenheitsbezogene finanzielle Informationen des Unternehmens bilden hierbei eine wichtige Grundlage für die Ableitung künftiger Annahmen.

Jedes Sanierungskonzept, hat die individuellen Risiken und das individuelle Krisenstadium im Sanierungsunternehmen unter Berücksichtigung und Anlehnung an diese Richtlinien zu berücksichtigen und aufzuzeigen.

Im Rahmen der Konzepterstellung sollte die Empfehlung an den Kunden ausgesprochen werden, ein Controllinginstrumentarium bzw. ein Sanierungsmanagement zu installieren, um regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen.

Abschließend muss jedes Sanierungskonzept eine klare Einschätzung zur Sanierungsfähigkeit beinhalten.



#### **Prinzip 4: Dokumentation**

Alle zusammengetragenen Informationen zum jeweiligen Sanierungsfall, die erarbeiteten Analyseergebnisse sowie das vollständige Sanierungskonzept sind in schriftlicher, nachvollziehbarer Form zu erarbeiten und zu dokumentieren. Dem Kunden sollte nach Abschluss der Beratung ein vollständiges Exemplar des Beratungsberichts zur Verfügung gestellt werden. Der Beratungsbericht ist so anzulegen, dass dieser bei Banken bzw. potentiellen Investoren eingereicht werden kann und deren Anforderungen entsprechend gestaltet ist.



## **Inhaltsverzeichnis Sanierungskonzept**

- 1. Aufgabenstellung und Zielsetzung**
  - 1.1. Aufgabenstellung**
  - 1.2. Haftungsausschluss**
  - 1.3. Verteiler**
  - 1.4. Beratungsdurchführung und Termine**
  - 1.5. Evtl. Förderung der Beratung darstellen**
- 2. Bestandsaufnahme Unternehmen**
  - 2.1. Rahmenbedingungen**
  - 2.2. Geschäftsgrundlagen und Kernkompetenzen, Erfolgspotenziale**
  - 2.3. Rechtliche Verhältnisse und Geschäftsführung**
  - 2.4. Organisations- und Personalstruktur**
  - 2.5. Handlungsfähigkeit**
    - 2.5.1. Liquiditätsentwicklung**
    - 2.5.2. Operative Handlungsfähigkeit, Störfaktoren**
    - 2.5.3. Organisatorische Handlungsfähigkeit**
  - 2.6. Wirtschaftliche Verhältnisse**
    - 2.6.1. Bilanzentwicklung**
    - 2.6.2. Vermögensstruktur (AV, UV)**
    - 2.6.3. Kapitalstruktur (EK, FK lang- und kurzfristig)**
    - 2.6.4. Verbindlichkeiten, Darlehen, Verschuldung**
    - 2.6.5. Forderungen, Halbfertige Arbeiten, Werthaltigkeit**
    - 2.6.6. Ertragsentwicklung**
    - 2.6.7. Umsatz-, Kosten- und Ergebnisstruktur**
    - 2.6.8. Außerbilanzielle Verpflichtungen**
- 3. Bestandsaufnahme Unternehmer / Gesellschafter**
  - 3.1. Vermögenssituation**
  - 3.2. Einkommenssituation**
  - 3.3. Private Verpflichtungen**
  - 3.4. Wirtschaftliche Verflechtungen**
  - 3.5. Unternehmensnachfolge**



- 4. Analyse und Bewertung der Krise**
  - 4.1. Funktion des Systems „Unternehmen“ aus Sicht des Unternehmers**
  - 4.2. Funktion des Systems aus Sicht des Beraters**
  - 4.3. Überschuldungsprüfung und ggf. stille Reserven aufdecken**
  - 4.4. Zahlungsunfähigkeit und deren kurzfristige Entwicklung**
  - 4.5. Finanzierung und Rating**
  - 4.6. Ursachen der Krise, Interpretationen**
    - 4.6.1. Gesellschaftliche Gründe**
    - 4.6.2. Strategische Gründe**
    - 4.6.3. Bereits längerfristig einwirkende / bestehende Gründe**
    - 4.6.4. Akute Gründe**
    - 4.6.5. Private Gründe**
- 5. Lösungsvorschläge und Alternativen**
  - 5.1. Insolvenzantrag**
    - 5.1.1. Begründung**
    - 5.1.2. Zweckmäßigkeit**
    - 5.1.3. Konsequenzen (rechtlich und wirtschaftlich)**
  - 5.2. Liquidation**
    - 5.2.1. Voraussetzungen**
    - 5.2.2. Konsequenzen**
  - 5.3. Fortführung**
    - 5.3.1. Übertragene Sanierung (mit oder ohne Insolvenz)**
    - 5.3.2. Leitbild und Geschäftsgrundlagen**
    - 5.3.3. Rechtliche Struktur, Strategische Geschäftseinheiten, Organisation**
    - 5.3.4. Marketingstrategie (Zielgruppen, Wettbewerb, Perspektiven)**
    - 5.3.5. Geschäftsplan**
    - 5.3.6. Finanzierung, Gläubigerverzicht, Eigen- und Fremdkapital**
    - 5.3.7. Ergebnisplanung (Strategie)**
    - 5.3.8. Investitions- und Kapazitätsplan (Anlagen, Personal)**
    - 5.3.9. Kostenplanung, Kostenstrukturen (variabel, fix)**
    - 5.3.10. Umsatzplanung**
    - 5.3.11. Liquiditätsplanung und –steuerung**





- 6. Handlungsplan**
  - 6.1. Projektstrukturplan**
  - 6.2. Maßnahmen und deren zeitliche Reihenfolge und Ablauf**
- 7. Qualitätsmanagement**
  - 7.1. Nachhaltigkeit der Maßnahmen**
  - 7.2. Dokumentation und Rückverfolgbarkeit**
  - 7.3. Pflege der Geschäftsbeziehungen**
  - 7.4. Berichtswesen und Controlling**
- 8. Zusammenfassung**
  - 8.1. Tragfähigkeit des Sanierungskonzeptes**
  - 8.2. Betreuung und Begleitung**
  - 8.3. Erfolgsgrundlagen**