



BERUFSBILD KMU - Sanierungsberater

erstellt von der
Fachgruppe Sanierung
für den Berufsverband
„Die KMU-Berater
Bundesverband Freier Berater e.V.“

Inhalt

Präambel	2
I. Allgemeine Grundsätze der Arbeitsweise des Beraters	3
II. Sanierungsberatung	4
1. Ziel der Sanierungsberatung	4
2. Grundlagen	4
3. Arbeitsweise des Sanierungsberaters	5
III. Sanierung: Beratungsprozess und -methodik	7
1. Auftragserteilung	7
2. Qualitative Anforderungen an ein Sanierungskonzept	7
3. Dokumentation	9
Anlage: Inhalt eines Sanierungskonzeptes nach KFS-Standard	10

Präambel

- Die nachfolgende Darstellung soll die Grundsätze bei der Ausübung und die besonderen Ziele der Sanierungsberatung für Interessenten und den Sanierungsberater beschreiben.
- Dieses Berufsbild des Sanierungsberaters verweist nicht nur auf die allgemeinen Grundsätze der Unternehmensberatung, sondern stellt die besonderen berufstypischen Aufgaben und die Vorgehensweise der Sanierungsberatung dar.
- Das Berufsbild des Sanierungsberaters erhebt in Bezug auf die dargestellten Tätigkeiten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr ist es aufgrund der dynamischen Entwicklung bezüglich der beschriebenen Prozesse, Begriffe und Inhalte stets weiter zu entwickeln.

I. Allgemeine Grundsätze der Arbeitsweise des Beraters

Der Verband „Die KMU-Berater Bundesverband freier Berater e.V.“ hat gemäß § 5 (2) seiner Satzung die Beratungsgrundsätze für seine Mitglieder in folgender Weise festgestellt:

- Die Berater nehmen nur Beratungsaufträge an, für die sie qualifiziert sind.
- Die Berater bilden sich regelmäßig weiter und nehmen mindestens einmal jährlich an einer Beraterschulung des Verbandes oder einer vergleichbaren Maßnahme eines anderen Bildungsträgers teil. Der Nachweis darüber wird jährlich dem Verband gegenüber erbracht.
- Die Berater schließen eine Vermögensschadenshaftpflichtversicherung für Unternehmensberater ab. Der Nachweis darüber wird jährlich dem Verband gegenüber erbracht.
- Die Berater arbeiten auf der Basis eines angemessenen Qualitätsstandards. Der Nachweis darüber wird jährlich dem Verband gegenüber erbracht. Der Nachweis kann erbracht werden entweder durch eine externe Zertifizierung (zum Beispiel nach ISO DIN EN 9001) oder durch einen Eigennachweis mit Beschreibung der angewendeten Qualitätsstandards (zum Beispiel gemäß dem "Leitfaden zur Erstellung eines eigenen Qualitätsnachweises" des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle).
- Die Beratung ist unabhängig und objektiv.
- Die Berater beachten die Vertraulichkeit der Geschäftsinformationen ihrer Kunden.
- Die Beratung entspricht den gesicherten Erkenntnissen der Branche und den Bedürfnissen des Kunden.
- Die Beratung erfolgt auf der Grundlage transparenter Auftragsinhalte und angemessener Kosten.
- Der Kunde erhält auf Wunsch mit der Endabrechnung einen Beratungsbericht, der in einer für den Kunden nachvollziehbaren und schlüssigen Form die Beratungsergebnisse enthält.

II. Sanierungsberatung

1. Ziel der Sanierungsberatung

- Zentrales Ziel der Sanierungsberatung ist die wirtschaftliche Existenzsicherung des Unternehmers, des Unternehmens und der beteiligten Familienmitglieder

2. Grundlagen

- Sanierungsberatung ist ein Spezialgebiet der Unternehmensberatung, das besondere Fähigkeiten, Ausbildung und Berufspraxis erfordert.
- Die Sanierungsberatung kann neben der sanierungsspezifischen Beratung alle klassischen Felder der Unternehmensberatung umfassen.
- Die Sanierungsberatung umfasst als Nebenleistung der wirtschaftlichen und sozialen Beurteilung auch zahlreiche Aufgaben und Rechtsdienstleistungen i.S.d. § 5 RDG, unter anderem:
 1. Analyse und Beurteilung der Insolvenzreife
 2. Verhandlungen mit Gläubigern, Abschluss von Vergleichen (wie z.B.: Moratorien, Ratenzahlungsvereinbarungen, Erlassanträge und Stundungsvereinbarungen)
 3. Erfassen von Verbindlichkeiten und Ansprache von Gläubigern, Arbeitnehmern, Inhabern von Sicherungsrechten und sonstigen Eventualanprüchen
 4. Prüfung von Haftungsansprüchen
 5. Aufklärung der Mandanten über die Voraussetzungen, den Ablauf und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Arten eines Insolvenzverfahrens
 6. Aktive Begleitung des Mandanten im Insolvenzverfahren, Führen von Verhandlungen mit dem Insolvenzverwalter oder Sachwalter, dem Insolvenzgericht und dem Gläubigerausschuss
 7. Verhandlungen mit den Finanzämtern, Kommunen und Sozialversicherungsträgern
 8. Aufklärung der Unternehmensorgane im Hinblick auf die hieraus resultierenden Pflichten
 9. Übernahme von Treuhandverhältnissen incl. Einrichtung und Verwaltung von Treuhandkonten im Rahmen der Sanierung.

3. Arbeitsweise des Sanierungsberaters

- Im Mittelpunkt der Sanierungsberatung steht die ganzheitliche Analyse, Diagnose, Konzeption, Umsetzung und Kontrolle von Sanierungsmaßnahmen. Dabei ist die Gesamtheit aller betrieblichen und falls erforderlich, privaten Ursachen- und Wechselbeziehungen und deren Wirkungen zu beachten.
- Die Sanierungsberatung orientiert sich an der Vergangenheit und Gegenwart. Zukünftige Entwicklungen werden soweit als möglich berücksichtigt. Die zukünftigen Entwicklungen müssen dabei überwiegend wahrscheinlich sein und deren Eintritt konsequent überwacht werden.
- Die Leistungen der Sanierungsberatung sind auf die Existenz- und Zukunftssicherung ausgerichtet. Schwerpunkt ist die Nutzung von Kompetenzen und Ressourcen zur Vermehrung und Wahrung von Chancen bei gleichzeitiger Aufarbeitung und Vermeidung von Risiken.
- Ziel der Sanierungsberatung ist die Schaffung von Nutzen für den Auftraggeber unter besonderer Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer. Dies geschieht durch Beratung und Unterstützung bei der Reorganisation und Entwicklung des Unternehmens im normativen, operativen und strategischen Bereich. Wirtschaftlichkeit und Kommunikation in der Organisation spielen dabei ebenso eine Rolle wie Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz.
- Die Ziele der Sanierungsberatung sollen durch die Hilfestellung und Unterstützung bei der Umsetzung von Strategien und Maßnahmen erreicht werden.
- Neben ihrer Fach- und Methodenkompetenz verfügen die Sanierungsberater über personelle und soziale Kompetenz. Dieses Zusammenspiel von Kompetenzen bildet die Basis eines erfolgreichen Sanierungsprozesses.
- Der Berater darf nicht tätig werden, wenn er einen oder mehrere andere Auftraggeber in derselben Sache im widerstreitenden Interesse berät. Eine Ausnahme von dieser Regel ist nur möglich, wenn die Auftraggeber ausdrücklich damit einverstanden sind.
- Anvertraute fremde Vermögenswerte werden mit besonderer Sorgfalt behandelt und sind nach Möglichkeit getrennt vom eigenen Vermögen des Sanierungsberaters zu verwalten.



- Der Berater nimmt von Dritten für sich oder andere keine finanziellen oder materiellen Zuwendungen – etwa Provisionen – an, die seine Unabhängigkeit gefährden und dem Auftraggeber nicht bekannt sind.

III. Sanierung: Beratungsprozess und -methodik

Zur Erreichung der zentralen Ziele der Sanierungsberatung sind wirtschaftliche und soziale Veränderungen zum Nutzen des Auftraggebers zu bewirken.

Die klare Absprache der Ziele, der gegenseitigen Erwartungen sowie des Beratungsrahmens sind vor dem Projektstart notwendig. Während des Beratungsprozesses ist eine sinnvolle Evaluierung vorzunehmen.

Die Verbindung von Umsetzungsorientierung und Zielklarheit bewirkt die erfolgreiche Arbeit der Sanierungsberatung zum Nutzen des Unternehmens und der beteiligten Anspruchsgruppen.

1. Auftragserteilung

Im Rahmen des Sanierungskonzeptes müssen Auftraggeber, Auftragnehmer und Auftragsinhalt klar definiert und schriftlich fixiert werden. Die Erwartungen des Auftraggebers an die Verantwortlichkeit des Sanierungsberaters sollten klar abgefragt werden.

Die Beratung erfolgt erst auf Grundlage transparenter Auftragsinhalte und angemessener Kosten, die zuvor in Form eines gültigen Beratungsvertrages schriftlich festgelegt werden.

Sanierungsberater berechnen Honorare, die im angemessenen Verhältnis zur Leistung oder zum Ergebnis stehen und die vor Beginn der Beratungstätigkeit mit dem Mandanten vereinbart werden.

Der Auftraggeber 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.

2. Qualitative Anforderungen an ein Sanierungskonzept

Das Sanierungskonzept soll klar und deutlich Aufschluß geben, über

- die wirtschaftliche Ausgangslage
- die Analyse von Krisenstadium und –ursachen (Unternehmenslage, Umfeld, Branchenentwicklung, interne Unternehmensverhältnisse)
- die angestellten Berechnungen und Untersuchungen
- die wirtschaftlichen Auswirkungen, welche mit dem Beratungsergebnis einhergehen, inklusive der individuell erarbeiteten Lösungsvorschläge
- umzusetzende Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise (Handlungsplan für den Auftraggeber)

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 Unternehmensstrategie 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 übersieht. 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, unter dem Kriterium der überwiegenden Wahrscheinlichkeit, aus Sicht eines ordentlichen und gewissenhaften Kaufmanns 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 in der Regel aus den folgenden wesentlichen Elementen:

- Ertragsplanung
- Bilanzplanung (Aufzeigen der Kapitalentwicklung)
- Liquiditätsplanung
- Kapitaldienstfähigkeitsberechnung
- Finanzierungsplanung
- 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 ist die Erfolgswahrscheinlichkeit des Vorhabens zu untersuchen. Vergangenheitsbezogene Informationen 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 die Richtlinien zur Erstellung von Sanierungsgutachten (KFS) zu berücksichtigen und aufzuzeigen.

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

Abschließend hat jedes Sanierungskonzept eine klare Einschätzung zur Sanierungsfähigkeit zu treffen.

3. Dokumentation

Alle zusammengetragenen Informationen zum jeweiligen Sanierungsfall, die erarbeiteten Analyseergebnisse sowie das vollständige Sanierungskonzept sind in schriftlicher, nachvollziehbarer Form zu erarbeiten, zu dokumentieren und entsprechend zu gliedern. Dem Auftraggeber 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.

Anlage: Inhalt eines Sanierungskonzeptes nach KFS-Standard

1. Aufgabenstellung und Zielsetzung
 - 1.1. Aufgabenstellung
 - 1.2. Haftungsausschluss
 - 1.3. Verteiler
 - 1.4. Beratungsdurchführung und Termine
 - 1.5. Evtl. Förderung der Beratung

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 (Anlage- und Umlaufvermögen)
 - 2.6.3. Kapitalstruktur (Eigen- und Fremdkapital; 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 „Unternehmen“ aus Sicht des Beraters
 - 4.3. Überschuldungsprüfung und ggf. Aufdeckung stiller Reserven
 - 4.4. Zahlungsfähigkeit und deren kurzfristige Entwicklung
 - 4.5. Finanzierung und Rating
 - 4.6. Ursachen der Krise, Interpretationen
 - 4.6.1. Unternehmensinterne Gründe
 - 4.6.2. Gründe in der Gesellschafterstruktur
 - 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. Klassische Sanierung
 - 5.3.2. Übertragene Sanierung (mit oder ohne Insolvenz)
 - 5.3.3. Unternehmensleitbild und Geschäftsgrundlagen
 - 5.3.4. Rechtliche Struktur, strategische Geschäftseinheiten, Organisation
 - 5.3.5. Marketingstrategie (Zielgruppen, Wettbewerb, Perspektiven)
 - 5.3.6. Geschäftsplan
 - 5.3.7. Finanzierung, Gläubigerverzicht, Eigen- und Fremdkapital
 - 5.3.8. Ergebnisplanung (Strategie)
 - 5.3.9. Investitions- und Kapazitätsplan (Anlagen, Personal)
 - 5.3.10. Kostenplanung, Kostenstrukturen (variabel, fix)
 - 5.3.11. Umsatzplanung
 - 5.3.12. 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