

## 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 Sanierungsgutachtens 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, die hier wieder gegeben werden:

- 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.

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 Sanierungsgutachtens 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 Sanierungsgutachten**

Das Sanierungsgutachten 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 bereits qualitativ in der Umsetzung sind, um eine Sanierung des Unternehmens bereits einzuleiten
- welche Maßnahmen weiterhin 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 Sanierungsgutachtens.

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

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

Abschließend muss jedes Sanierungsgutachten eine klare Aussage zur Sanierungsfähigkeit beinhalten. Die positive Sanierungsaussage darf hierbei nicht durch Prämissen abgeschwächt werden, deren Eintrittswahrscheinlichkeit nicht eindeutig im Gutachten benannt werden kann.

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



Alle zusammengetragenen Informationen zum jeweiligen Sanierungsfall, die erarbeiteten Analyseergebnisse sowie das vollständige Sanierungsgutachten 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 eines Sanierungsgutachten**

1. Aufgabenstellung und Zielsetzung
  - 1.1. Aufgabenstellung
  - 1.2. Haftungsausschluss
  - 1.3. Verteiler
  - 1.4. Beratungsdurchführung
  - 1.5. Evtl. Förderung der Beratung darstellen
2. Bestandsaufnahme Unternehmen
  - 2.1. Geschäftsmodell des Unternehmens
  - 2.2. Rahmenbedingungen
  - 2.3. Geschäftsgrundlagen
  - 2.4. Rechtliche Verhältnisse und Geschäftsführung
  - 2.5. Organisations- und Personalstruktur
  - 2.6. Handlungsfähigkeit
    - 2.6.1. Liquiditätsentwicklung
    - 2.6.2. Operative Handlungsfähigkeit, Störfaktoren
    - 2.6.3. Organisatorische Handlungsfähigkeit
  - 2.7. Wirtschaftliche Verhältnisse
    - 2.7.1. Bilanzentwicklung
    - 2.7.2. Vermögensstruktur (AV, UV)
    - 2.7.3. Kapitalstruktur (EK, FK lang- und kurzfristig)
    - 2.7.4. Verbindlichkeiten, Darlehen, Verschuldung
    - 2.7.5. Forderungen, Halbfertige Arbeiten, Werthaltigkeit
    - 2.7.6. Ertragsentwicklung
    - 2.7.7. Umsatz-, Kosten- und Ergebnisstruktur
    - 2.7.8. 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. Beurteilung des Geschäftsmodells
  - 4.2. Beurteilung der Vermögens- Ertrags- und Finanzlage des Unternehmens
    - 4.2.1. Vermögenslage
    - 4.2.2. Ertragslage
    - 4.2.3. Finanzlage
  - 4.3. Überschuldungsprüfung und ggf. stille Reserven aufdecken
  - 4.4. Zahlungsunfähigkeit und deren kurzfristige Entwicklung
  - 4.5. Ursachen der Krise, Interpretationen
    - 4.5.1. Gesellschaftliche Gründe



- 4.5.2. Strategische Gründe
- 4.5.3. Bereits längerfristig einwirkende / bestehende Gründe
- 4.5.4. Akute Gründe
- 4.5.5. 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. Übertragende 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. Maßnahmenplan
  - 6.1. Bereits eingeleitete Maßnahmen
  - 6.2. Weitere Maßnahmen
- 7. Qualitätsmanagement
  - 7.1. Nachhaltigkeit der Maßnahmen
  - 7.2. Dokumentation und Rückverfolgbarkeit
  - 7.3. Pflege der Geschäftsbeziehungen
  - 7.4. Berichtswesen und Controlling
- 8. Fazit und Beurteilung
  - 8.1. Aussage zur Sanierungsfähigkeit
  - 8.2. Betreuung und Begleitung