

Krisen- und Sanierungsberatung in KMU

Ein neues Berufsbild
KMU-Sanierungsberater

Sanierungsstandards speziell für KMU
Verständlich und passgenau abgestimmt

KMU-Fachberater Sanierung
Der Lehrgang für Sanierungsberater

Neue Mitglieder

Termine

Zentraler Sanierungspunkt
Ohne tragfähiges Geschäftsmodell keine erfolgreiche Sanierung

ESUG
Eine Sanierungsalternative für KMU-Unternehmen?

Krisencheck
Startpunkt jeder Beratung

Unternehmenskrise: ja oder nein!?

Schutz für Berater und Mandant

Fachgruppe Sanierung im Internet



www.kmu-berater-sanierung.de

Krisen- und Sanierungsberatung in KMU

Wir leben in wirtschaftlich bewegten Zeiten: Wachstums- und Abschwungs-Phasen in Unternehmen sind näher zusammengerückt. Der Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens hängt immer stärker von der Anpassungsgeschwindigkeit des Unternehmens an seinen Absatzmarkt ab. Dem Unternehmer, der Unternehmerin kommt dabei gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine zentrale Rolle zu. Wer Marktveränderungen bewusst wahrnimmt, kann frühzeitig reagieren und/oder innerbetriebliche Veränderungsprozesse, die der Markt seinen Akteuren abverlangt, anpacken.

Leider sieht die erlebte Realität oft anders aus. Marktveränderungen werden nicht wahrgenommen. Verspätete Zahlungen an Lieferanten und womöglich sogar an Sozialkassen und Finanzamt (außerhalb der gesetzlichen Fälligkeiten) werden als logische Folge schleppender Kunden-zahlungen interpretiert. Das Unternehmen befindet sich auf dem Weg in eine krisenbehaftete Situation. „Weitermachen wie bisher, wird schon wieder besser“ ist jetzt die falsche Devise.

In solchen krisenbehafteten Situationen hilft die professionelle Unterstützung eines Sanierungsberaters. Wird der Sanierungsberater in einer frühen Krisenphase hinzu gezogen, kann er noch gemeinsam mit dem Unternehmen entscheiden, ob eine außergerichtliche Sanierung bzw. eine gerichtliche Sanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens nach dem ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) sinnvoll und realistisch ist. In einer späten Krisenphase wird es für den Sanierungsberater und seinen Mandanten rechtlich immer gefährlicher, den außergerichtlichen Sanierungsweg zu beschreiten.

Gerade in einer Krisensituation besteht daher eine besondere Fürsorgepflicht gegenüber dem Mandanten. Sanierungsmandate gehören zu den anspruchsvollsten Beratungstätigkeiten, da in einem engen, rechtlich definierten Zeitfenster Insolvenzantragsgründe wenn möglich beseitigt werden müssen sowie ein Sanierungsgutachten zu erstellen ist.

Vor diesem Hintergrund hat die Fachgruppe Sanierung im KMU-Beraterverband (KFS®: KMU Fachgruppe Sanierung) das „Berufsbild KMU-Sanierungsberater“ erarbeitet: Anforderungsprofil, Verhaltenskodex und ein Arbeitsplan für eine Sanierungsberatung (Die „KFS®-Standards“) bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Sanierung speziell von KMU. Die Mitglieder der Fachgruppe Sanierung haben sich auf dieses Berufsbild in ihrer täglichen Sanierungsarbeit verpflichtet.

In den Beiträgen dieser Ausgabe der KMU-Berater News beschreiben Mitglieder der Fachgruppe Sanierung Aspekte ihrer anspruchsvollen Beratungsaufgabe. **Olaf Marticke**



Ein neues Berufsbild

KMU-Sanierungsberater



Der „Sanierungsberater“ ist weder ein Ausbildungsberuf noch eine konkrete Berufsgruppe. Dennoch wird er durch das am 01.03.2012 in Kraft getretene ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) erheblich an Bedeutung gewinnen. Daher stellt sich die Frage, über welche Kenntnisse und Fähigkeiten ein Berater verfügen muss, um den Anforderungen der Sanierungsberatung gerecht zu werden.

Die „Fachgruppe Sanierung“ im KMU-Beraterverband hat das „Berufsbild KMU-Sanierungsberater“ erarbeitet und damit eine Lücke geschlossen. Das Berufsbild stellt die besonderen berufstypischen Aufgaben und die Vorgehensweise der Sanierungsberatung dar. Es wird ergänzt durch den KFS®-Standard für Sanierungsgutachten für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Das neue Berufsbild zeigt auf, dass neben den umfangreichen fachlichen und methodischen Fähigkeiten des Beraters ganz besondere Persönlichkeitsmerkmale erforderlich sind. Unternehmer/innen in der Krise befinden sich in einer Extremsituation. Häufig ist ihr Handeln von großer Unsicherheit sowie von starken Emotionen geprägt. Das macht ihnen rationale Entscheidungen oft sehr schwer. Herausforderung

für den Berater: den Mandanten führen und in die „richtige“ Richtung leiten. Das wird ihm nur gelingen, wenn er das Vertrauen des Mandanten gewinnt und erhält. Das gilt für die Analyse- und noch mehr für die anschließende Umsetzungsphase.

Die Basis dafür ist, das individuelle Umgehen des Mandanten mit der Krise zu respektieren und darauf aufzubauen. Dazu gehört für den Berater insbesondere: aktiv Zuhören, Ideen des Mandanten aufgreifen und gemeinsam weiterentwickeln, bisherige Stärken gezielt nutzen und fortführen, Schwächen offen ansprechen, klare Aktivitäten definieren sowie die Umsetzung begleiten und steuern und ggf. selbst in die aktive Umsetzung eingreifen.

Der Sanierungsberater muss allerdings auch in der Lage sein, sich von Anfang an und durchgängig gegen den Mandanten, der ihn beauftragt hat, durchzusetzen. So ist Sanierungsberatung fast immer ein Balanceakt zwischen harten Zahlen, den „weichen“ persönlichen Faktoren, dem meist herrschenden Zeitdruck und den juristischen Grenzen. Genau das macht dieses Beratungsfeld so interessant.

Jens Ruge



Das Berufsbild
KMU-Sanierungsberater
zum Herunterladen unter
www.berufsbild.kmu-berater-sanierung.de

KMU-Fachberater Sanierung

Der Lehrgang für Sanierungsberater

Inhalte des 10-tägigen Lehrgangs:

1. Krisenerkennung
2. Rechtsfragen
3. Fortführungsprognose / Vermögensstatus
4. Übertragende Sanierung und Insolvenzplanverfahren
5. Praxisbeispiele
6. Steuerfragen
7. Psychologische Aspekte und Verhandlungsführung
8. Finanzierung und Controlling in der Krise
9. Musterfall

Der nächste Lehrgang startet am **28.08.14** in Hannover.

Weitere Informationen unter
www.die-kmu-akademie.de

Sanierungsstandards speziell für KMU

Verständlich und passgenau abgestimmt

Gerät ein Unternehmen in die Krise, verlangen die Kreditgeber in der Regel ein Sanierungsgutachten nach dem Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW). Dieser Standard wurde mit Blick auf große Mittelständler und Großunternehmen erarbeitet. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist er nicht passgenau: Viele der abgefragten Themen sind für KMU nicht von Bedeutung. Andererseits kommen KMU-relevante Themen wie die Vermögensverhältnisse der Gesellschafter (die über Bürgschaften für die Kredite haften) nicht vor.

Daher hat die Fachgruppe Sanierung im KMU-Beraterverband Sanierungs-Richtlinien speziell für KMU erarbeitet. Diese sind pragmatisch und umsetzungsorientiert: Denn der Unternehmer muss in der Lage sein, seine Situation selbst ändern zu wollen – und zu können. Er kann aber nur das ändern, was er zuvor selbst verstanden hat und er kann nur das umsetzen, was er auch „(be-)greifen“ kann. Hilfreich ist es, einfache, klare und präzise Maßnahmen schriftlich zu fixieren und regelmäßig in der Umsetzung zu überprüfen. Damit erhält der Unternehmer „Werkzeuge“ an die

Hand, die er in seiner täglichen Arbeit auch nutzen kann. Die KFS®-Standards stellen genau darauf ab:

- › sie erfassen tatsächlich alle für den Fortbestand des Betriebes relevanten Daten
- › bereiten diese in einer übersichtlichen und nachvollziehbaren Form auf
- › stellen auf dieser Grundlage Maßnahmen vor, die die Schiefelage nachhaltig korrigieren können.



Inhaltlich wurden die KFS®-Standards in Anlehnung an den IDW-Standard aufgesetzt. Ergänzend zu den veröffentlichten Standards wurde ein Arbeitshandbuch erarbeitet, das die Gliederung (das Sanierungskonzept) mit den zu bearbeitenden Fragen ergänzt. Damit ist die Basis für systematisches und zügiges Arbeiten vor Ort gegeben. Darüber hinaus werden in der Fachgruppe Sanierung einheitliche Beratungsinstrumente erarbeitet, die den Anforderungen von KMU gerecht werden.

Die KFS®-Standards werden regelmäßig durch die Fachgruppe Sanierung überprüft und den praktischen Beratungserfahrungen sowie der Rechtsprechung angepasst.

Thomas Schader



Die KFS®-Standards finden
Sie zum Herunterladen unter
www.kfs-standards.kmu-berater-sanierung.de



Zentraler Sanierungspunkt

Ohne tragfähiges Geschäftsmodell keine erfolgreiche Sanierung

Nach der Krise ist vor der Krise?

Wir beobachten bei unserer Arbeit häufig, dass Unternehmen(er) in der Krise sich zu wenig mit der zukünftigen strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens und den tatsächlichen Gründen ihres Scheiterns auseinandersetzen. Vielfach beschäftigen sie sich damit, Symptome bzw. Auswirkungen zu kurieren, statt die eigentlichen Ursachen zu beseitigen. Das Ergebnis: Das Resultat der Bemühungen, um die Gesamtsituation signifikant zu verbessern, ist nur von kurzer Dauer und die nächste Krise bahnt sich ihren Weg.

Die Ursachen sind mannigfaltig. Sicher können auch globale Wirtschaftskrisen ein Scheitern auslösen, häufig ist aber auch zu erkennen, dass der Unternehmer selbst durch eigenes Handeln die Krise verursacht hat. Sanierungsbemühungen sind allerdings nur dann erfolgreich, wenn ein unbedingter Änderungswille des Unternehmers gegeben ist.

Chancen und Stärken nutzen

Bei der Bestandsaufnahme stellen wir ebenso häufig fest, dass sich viele Unternehmen ihrer Chancen und Stärken nicht mehr richtig bewusst sind.

Wege aus der Krise finden sich leichter und sind vor allem nachhaltiger, wenn diese Stärken

im Mittelpunkt des zukünftigen, optimierten Geschäftsmodells stehen. Sehr oft lassen sich diese Chancen mit Hilfe geeigneter Werkzeuge (Szenarioanalysen) und Moderationstechniken herausarbeiten und stärker in das Geschäftsmodell einbringen. Aus solchen Chancen lassen sich sehr häufig sichere und vor allem nachhaltige Alleinstellungsmerkmale entwickeln, die dem Unternehmen Grundaustausung und permanente Nachfrage sichern. Die Konzentration auf die tatsächlichen Kundenwünsche eröffnet Chancen und multipliziert die Möglichkeiten des Unternehmens. Gleichzeitig schafft dies die Basisvoraussetzung für ein robustes und wirksames Geschäftsmodell.

Im nächsten Schritt zur Entwicklung eines stabilen Geschäftsmodells müssen diese Chancen bewertet werden.



Axel B. Kunz

Jetzt den gesamten Artikel lesen:
www.geschaeftsmodell.kmu-berater-sanierung.de



Als neue Mitglieder...

... begrüßen wir herzlich im **KMU-Beraterverband und freuen uns auf intensiven und kreativen Austausch:**

Marc Ackermann, 46238 Bottrop

Jan Brandt, 80335 München

Evely Büsgen, 67071 Ludwigshafen

Christine Deibert, 80993 München

Heinz-Gerhard Deibert, 80993 München

Dr. Stefan Fuchs, 04109 Leipzig

August Hohmann, 36041 Fulda

Peter Krötenheerdt, 04158 Leipzig

Petra Kutschal, 72138 Kirchentellinsfurt

Gertrud Meiners-Hagen, 26133 Oldenburg

Torsten Menzel, 01309 Dresden

Thomas Pluch, 47800 Krefeld

Heiko Rudolf, 14059 Berlin

Bernd Tepe, 14482 Potsdam

Sie finden die Mitglieder in der Beraterdatenbank unter: www.kmu-berater.de

Termine

Fachgruppen

- 19./20.03.14 Fachgruppe Hotellerie, Gastronomie & Tourismus in Hamburg
- 20.03.14 Fachgruppe Personal in Mönchengladbach
- 27.03.14 Fachgruppe Unternehmenssteuerung in Hamburg
- 27.03.14 Fachgruppe Sanierung in Hamburg
- 27.03.14 Fachgruppe Gründungsberatung in Hamburg

Regionalgruppen

- 20.03.14 Regionalgruppe West in Hagen
- 13.05.14 Regionalgruppe Mitte in Gießen

Tagungen

- 28.03.14 Mitgliederversammlung in Hamburg
- 28.-29.03.14 Frühjahrstagung in Hamburg
- 24.-25.10.14 Herbstfachtagung in Nürnberg/Fürth

ESUG

Eine Sanierungsalternative für KMU-Unternehmen?

Mit der zum 01.03.2012 in Kraft getretenen und mit dem klangvollen Namen ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) versehenen Insolvenzrechtsreform hegte der deutsche Gesetzgeber den frommen Wunsch, einen „Mentalitätswechsel für eine neue Insolvenzkultur“ einzuleiten. Damit sollte für den Bereich der Unternehmensinsolvenzen ein Anreiz für frühzeitige Insolvenzantragstellungen geschaffen und auf die Sanierung und nicht die Abwicklung von in Schieflage geratenen Unternehmen fokussiert werden.

Vor dem Hintergrund, dass eine Vielzahl der von Unternehmen beantragten Insolvenzverfahren mindestens den Anfangsverdacht des (Straf-) Tatbestands der Insolvenzverschleppung durch die handelnden Unternehmer liefert, wollte der Gesetzgeber der häufig als Ursache angeführten „Angst vor Kontrollverlust“ gezielt entgegenzutreten. Hierzu stattete er das ESUG mit verbesserten Möglichkeiten eines selbstbestimmten Verfahrensablaufs aus:

- › erleichterter Zugang zur Eigenverwaltung
- › Mitbestimmungsrechte bei der Auswahl des Insolvenzverwalters
- › die Möglichkeit eines vor Gläubigerzugriffen geschützten Schutzschirmverfahrens zur Erstellung eines Insolvenzplans

Ein ordnungsgemäßer Verfahrensablauf wird durch den häufig selbstgewählten Sachwalter gewährleistet.

Die auf den ersten Blick einleuchtenden und von der Grundidee begrüßenswerten Änderungen des Insolvenzrechts stoßen in der Praxis auf nicht unerhebliche Hürden.

Marc Ackermann



Jetzt den gesamten Artikel lesen:
www.esug.kmu-berater-sanierung.de



Krisencheck

Startpunkt jeder Beratung



Kaum eine Unternehmenskrise kommt plötzlich und unvorhersehbar. Fast immer gibt es rechtzeitig Vorboten, Hinweise oder Ereignisse. Wer sie erkennt, analysiert und richtig handelt, kann die Krise oft noch abwenden oder überwinden. Vielfach haben Unternehmer/innen keine ausreichenden Controlling-Instrumente oder sie sind zu nahe am Geschehen, um mit der nötigen Distanz folgerichtig und konsequent zu handeln. Denn Handeln bedeutet vielfach, schmerzhaft Einschnitte vorzunehmen. Nicht richtig zu handeln heißt aber auch, bald zum Insolvenzgericht zu müssen. Leider fehlen meistens entsprechende Kenntnisse des Insolvenzrechts.

Jede (!) Beratung sollte daher mit einem Quickcheck des Unternehmens auf eventuelle Krisenanzeichen beginnen. Dafür ist es nicht notwendig, eine aufwendige Analyse des Krisenstadiums mit Ermittlung von endogenen und exogenen Faktoren vorzunehmen. Vielmehr geben augenfällige Veränderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und den aktuellen (!) betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) genügend Hinweise. Häufige Anzeichen einer negativen Unternehmensentwicklung sind Umsatzrückgänge (Vergleich über mehrere Jahre und Monate) ohne ausreichende Reduzierung des Personalaufwandes. Dabei ist es wichtig, nicht nur die absolute Höhe, sondern vor allem die Quote „Personalaufwand zu Umsatz“ zu betrachten. Auch die Vergütung der Geschäftsleitung wird nicht außen vor gelassen. Steigender Materialaufwand

(auch hier Quote zu Umsatz) oder hohe Einzelpositionen in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen (Kontennachweis der GuV) werden mit den Verantwortlichen auf ihre Notwendigkeit hin besprochen. Ein kurzer Blick in die Bilanz verrät, ob auf der Aktivseite ein „nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag“ (und damit die bilanzielle Überschuldung) ausgewiesen wird. Bei vielfach schwacher Eigenkapitalausstattung der Unternehmen ist diese Position keine Ausnahme.

Die bilanzielle Überschuldung alleine bewirkt noch keine Insolvenzantragspflicht. Allerdings erfordert der nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag die Erstellung eines Überschuldungsstatus. Dieser gibt Auskunft über die tatsächliche Vermögenslage des Unternehmens. Gutachten über den Marktwert von Immobilien oder abgeschrieben Maschinen in der Bilanz führen oft zu höheren Aktiva. Auf der Passivseite der Bilanz können nachrangige (!) Gesellschafterdarlehen dem Eigenkapital zugeordnet werden. Auf diese Weise wird häufig die rein bilanziell bestehende Überschuldung beseitigt.

Sofern eine tatsächliche Überschuldung festgestellt wird, vermeidet eine positive Fortbestehensprognose (beides in der Regel durch einen spezialisierten Sanierungsberater mit dem Unternehmen gemeinsam erarbeitet) die Insolvenzantragspflicht. Aber Achtung: Wird kein Überschuldungsstatus – gegebenenfalls zuzüglich Fortbestehensprognose – erarbeitet, kann der Straftatbestand der Insolvenzverschleppung gegeben sein (genauso wie bei der Nichtantragstellung eines Insolvenzantrages bei Zahlungsunfähigkeit).

Tim Grabbe

Schutz für Berater und Mandant

Die Beratungsgrundsätze des KMU-Beraterverbandes verlangen den Abschluss einer Vermögensschadenhaftpflichtversicherung durch jedes Mitglied. Der vom Verband abgeschlossene Gruppenvertrag beinhaltet nun auch den Versicherungsschutz für die Sanierungsberatung im Rahmen der rechtlich zulässigen Insolvenzberatung im ESUG-Verfahren. Dank Meistbegünstigungsklausel gilt der Einschluss automatisch für alle bestehenden Verträge.

Darüber hinaus bietet der Versicherungspartner des Verbandes im Strafrechtsschutz nur für unsere Mitglieder eine Ausschnittdeckung in einem Einzelvertrag an, um zum Beispiel Vorwürfen wie Beihilfe zur Insolvenzverschleppung, Datenmissbrauch, Untreue und ähnlichen begegnen zu können.

Weitere Informationen bei:
Pistorius & Partner GmbH
Tel.: 089 – 17809480
E-Mail: info@pistorius-gmbh.de

Termine

Die KMU-Akademie e.V.

- 24.04.14 KMU Fachberater Unternehmensfinanzierung in Kassel
- 16.05.14 Mit Beratungskostenzuschüssen die Attraktivität Ihrer Beratung steigern in Kassel
- 19.06.14 KMU-Fördermittelberater in Kassel

Weitere Informationen unter:
Tel.: 05137 – 909 725, Uwe Thiel
E-Mail: info@die-kmu-akademie.de
www.die-kmu-akademie.de

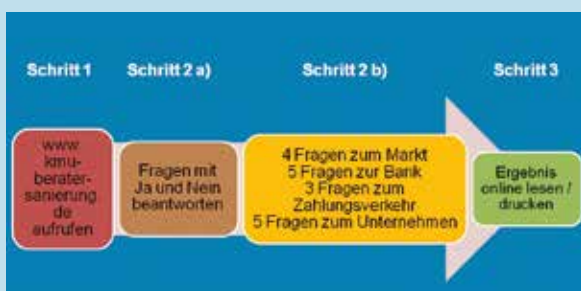
Unternehmenskrise: ja oder nein!?



Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stehen oft alleine vor der Frage: „Ist mein Unternehmen bereits in der Krise oder befinden wir uns womöglich auf dem Weg dorthin?“ Diese Frage in eigener Analyse zu beantworten, überfordert die meisten Unternehmer.

Deshalb gibt es jetzt einen anonymen Krisencheck im Internet auf www.kmu-berater-sanierung.de: Wer die 17 Fragen mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet hat, erhält unmittelbar am Bildschirm eine Einschätzung aus dem Blickwinkel erfahrener Sanierungsberater mit ersten Hinweisen zu Handlungsfeldern, um die Unternehmenssituation zu verbessern.

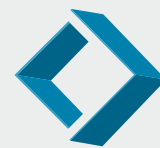
Der Ablauf des Krisenchecks auf einen Blick:



Angaben zum Unternehmen oder Kontaktdaten werden nicht abgefragt. Der Check ist kostenlos und löst keinerlei Verpflichtungen aus.

Unternehmen, die weitere Informationen oder Beratungsunterstützung suchen, finden auf der gleichen Internetseite die Beraterdatenbank mit Krisen- und Sanierungs-Spezialisten.

Bernhard Bleser



DIE KMU-BERATER
Bundesverband freier Berater e.V.

Redaktion:
Carl-Dietrich Sander

Geschäftsstelle
KMU-Beraterverband
Auf'm Tetelberg 7
40221 Düsseldorf

Ansprechpartnerin:
Petra Lücke

Telefon: 02 11 – 301 56-33
Telefax: 02 11 – 301 56-34
info@kmu-berater.de
www.kmu-berater.de



Layout/Satz: CGW GmbH, Krefeld
Fotos: © Die KMU-Berater