

BETRIEBS- WIRTSCHAFTLICHE BERATUNG

6

31. 5. 2012

www.nwb.de

► Neues Mandanten-Merkblatt zum
Download: Einkaufsrichtlinien

PRAXISTIPP

- 163 Halbjahres-Check

CONTROLLING

- 168 Betriebswirtschaftliche Beratung verkaufen –
Teil 9: Kosten reduzieren durch Einkaufsrichtlinien
Dipl.-Betriebsw. Jörgen Erichsen
NWB Datenbank ► Mandanten-Merkblatt: Einkaufsrichtlinien

BILANZANALYSE

- 172 Das Bilanzgespräch – Teil 2: Bilanzanalyse aus Bankensicht
Dipl.-Kfm. Carl-Dietrich Sander

SANIERUNGSBERATUNG

- 178 Bedarfsgerechte Sanierungskonzepte für den „kleineren“ Mittelstand –
Alternative zu statischen IDW Standards
Dipl.-Kfm. Thomas Schader
NWB Datenbank ► Richtlinien zur Erstellung von Sanierungsgutachten für KMU der
Fachgruppe Sanierung (KFS)

STRATEGIE

- 182 Die Wissensbilanz – ein zusätzliches „Argument“ im Kreditgespräch
Dipl.-Betriebsw. Frank Klix

BRANCHE

- 187 Branchenkennzahlen und Bonitätsberatung –
Teil 11: Architektur- und Ingenieurbüros
Martin Dieter Herke

Alternative zu statischen IDW Standards

Bedarfsgerechte Sanierungskonzepte für den „kleineren“ Mittelstand

DIPL.-KFM. THOMAS SCHADER*

Der deutsche Mittelstand hat besonders in Krisenzeiten andere Anliegen, Probleme und Anforderungen an den Sanierungsberater und demnach auch an das auszuarbeitende Konzept – genau wie Großkonzerne bzw. Großunternehmer. Darum fallen oft einige für den Mittelstand wichtige Aspekte und Analysepunkte unter den Tisch, wenn nach den regulären Standards des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) statisch vorgegangen wird. Der KMU-Beraterverband hat sich dieses Bedürfnisses der kleinen und mittelständischen Unternehmen angenommen und speziell für den kleineren Mittelstand Sanierungsrichtlinien aufgestellt. Mithilfe dieser Richtlinien kann jeder Berater durch ein standardisiertes „Werkzeug“ die Qualität der einzelnen Beratungen sicherstellen. Die Richtlinien stehen Ihnen zusätzlich auch in der NWB Datenbank als Download zur Verfügung.

NWB Datenbank → Richtlinien zur Erstellung von Sanierungsgutachten für KMU der Fachgruppe Sanierung (KFS) ↗ZAAAE-09459]

I. Warum für KMU spezielle Richtlinien?

Die vom KMU-Beraterverband bzw. der Fachgruppe Sanierung aufgestellten Richtlinien (KFS) sind durch und durch **pragmatisch und umsetzungsorientiert**, so dass sich jeder kleine und mittelständische Unternehmer damit identifizieren kann und auch versteht, was die Problemstellung in seinem Fall ist und welche Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Dem Unternehmer in der Krise bringen nämlich schöne Worte eines Sanierungskonzepts allein gar nichts. Vielmehr muss er seine Lage verstehen und selbst seine Situation ändern wollen. Er kann aber nur das ändern, was er in seiner Sprache zuvor erklärt bekommen hat und nur das umsetzen, was er auch „(be-)greifen“ kann. Daher müssen einfache, klare und präzise Maßnahmen schriftlich fixiert und regelmäßig in der Umsetzung überprüft werden. Der Unternehmer benötigt „Werkzeuge“, die er in seinem täglichen Arbeiten auch umsetzen kann.

Die KFS Standards beachten genau diesen Tatbestand und sind damit für den Sanierungsberater mehr als eine Alternative, wenn es um die **Sanierung von „kleineren Mittelständlern“** geht. Denn beim Vorgehen nach IDW 6 (Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten) wird häufig an der Unternehmenssituation von KMU vorbei analysiert. Die Bedürfnisse und Missstände dieser Zielgruppe stellen sich oft anders dar als diejenigen, die im großen Raster des IDW erfasst bzw. auf die während dieser Analysen eingegangen sind.

Darüber hinaus sprengt oftmals der Umfang der Arbeiten und damit auch der Preis für ein IDW-Gutachten das Budget für KMU.

L Hillebrand, Das Sanierungskonzept – Teil 1 ↗XAAAD-10166] und Teil 2 ↗AAAAD-1566]

Praxishinweis → Ein IDW-Gutachten beläuft sich häufig auf 30.000 € und mehr, während der Kostenfaktor für ein nach KFS Standards erarbeitetes Konzept i. d. R. bei 10.000 € bis 15.000 € liegt.

Inhaltlich wurden die KFS Standards in Anlehnung an die IDW Standards aufgesetzt. Die KFS Standards bestehen aus einer **Präambel** mit Erläuterungen und einer **detaillierten Gliederung für das Sanierungskonzept**. Um den hohen Qualitätsanforderungen innerhalb der Fachgruppe Sanierung gerecht zu werden, wurde über die veröffentlichten Standards hinaus ein Arbeitshandbuch erarbeitet, das die Gliederung (Sanierungskonzept) mit den zu bearbeitenden Fragen ergänzt. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Berater der Fachgruppe Sanierung ein standardisiertes Sanierungs- und Fortführungskonzept erstellen.

Weiterhin werden in der Fachgruppe Sanierung einheitliche Werkzeuge erarbeitet, die den Anforderungen von KMU gerecht werden.

Hinweis → Jedem Unternehmensberater mit einigen Jahren Berufserfahrung in der Sanierungsberatung steht die Tür offen, einmal als Gast der Fachgruppe Sanierung (KMU-Beraterverband) beizuwohnen, um einen ersten Eindruck zu gewinnen. Es werden immer wieder neue

* Der Autor ist Unternehmensberater in Dieburg.

kompetente Verbands- und Fachgruppenmitglieder gesucht.

II. Ziele der KFS Standards

Mithilfe der KFS Standards sollen folgende Grundziele der Sanierungsberatung erreicht werden:

- tatsächlich alle für den Fortbestand des Betriebs relevanten **Daten zu erfassen**,
- in einer übersichtlichen und nachvollziehbaren Form **aufzubereiten** und
- auf dieser Grundlage **Maßnahmen** vorzustellen, die die Schieflage nachhaltig korrigieren.

Bei der Ausarbeitung stand der Kunde im Mittelpunkt. Es ging vorwiegend darum, dem Kunden einen Vorteil zu verschaffen, wie für ihn plausibel in der Krise vorgegangen und wie auch für alle beteiligten Gesellschafter, Banken, Steuerberater etc. ein nachvollziehbares Konzept erarbeitet werden kann, das sämtliche für den Mittelstand wichtigen Punkte analysiert und verarbeitet.

Daraus leiten sich folgende **Vorteile für den Kunden** ab:

1. Das Sanierungsgutachten wird auf das Notwendigste beschränkt.
2. Situation, Leistungsfähigkeit und Ziele des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie werden eingebunden.
3. Honorarkosten werden im Vergleich zum Sanierungsgutachten nach IDW S 6 reduziert.
4. Es ist möglich, das Sanierungsgutachten sofort praxisorientiert umzusetzen.
5. Auch für wenig sanierungserfahrene Unternehmenspartner ist das Sanierungsgutachtens nach KFS verständlich und nachvollziehbar.

Aus diesen Vorteilen heraus leiten sich wiederum auch **Vorteile für die jeweils betroffenen Banken** ab:

- Sie erhalten eine vollständige Übersicht und Bewertung über die Vermögens- und Ertragssituation von operativen Gesellschaften, der Besitzgesellschaft sowie des Unternehmers.
- Die Szenarien Fortführung, Insolvenz und Liquidation werden geprüft inklusive Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile.
- Der Sanierungsansatz ist pragmatisch und messbarer bzw. kontrollierbar.
- Die Unternehmenssituation und die Lösungsansätze werden kompakt wiedergegeben.

Die Analyse erfasst sowohl die wirtschaftliche **Ausgangslage** des Unternehmens, die **Ursache** sowie den **aktuellen Stand der Krise** (wie weit fortgeschritten bzw. in welchem Stadium befindet sich das Unternehmen zum Zeitpunkt der Beratung?). Wichtig hierbei ist das Einbeziehen des direkten Unternehmensumfelds als auch die jeweilige Branchenentwicklung.

Darüber hinaus wird auch das **private Umfeld** der Unternehmerfamilie mit allen vorhandenen Vermögenswerten in die Analyse und die Sanierung einbezogen. Dies ist eine Informationsquelle, die nach den IDW Standards vollkommen

außen vor gelassen wird, da die Unternehmerkonstellation oft bei größeren und Großkonzernen eine andere ist – hier ist es unerheblich, die Vermögenssituation der beteiligten Gesellschafter mit einzubeziehen.

Die KFS Standards sehen auch vor, grundsätzlich **drei Szenarien** zu prüfen:

- Fortführung,
- Insolvenz und
- Liquidation.

Daraus sollte dann ein Szenario abgeleitet werden, das in der Lage ist, die Krise nachhaltig zu beseitigen. Der während der Konzepterstellung und Krisenberatung erarbeitete und erstellte Maßnahmenplan wird als Umsetzungsanleitung für die Sanierungsphase verwendet und beinhaltet kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmenpakete, die für den Unternehmer selbst plausibel nachvollziehbar sind und auch sein müssen, weil seine Mitarbeit bei der aktiven Umsetzung absolut erforderlich ist.

L Gebhardt/Leoprechting, Maßnahmen zur Unternehmenssanierung – Teil 1
[→TAAAC-66420], Teil 2 [→SAAAC-69021], Teil 3 [→WAAAC-73787]

III. Die KFS Richtlinien

Im Folgenden werden die KFS Richtlinien im Wortlaut wiedergegeben. Sie sind verpflichtend für Mitglieder der Fachgruppe Sanierung des KMU-Beraterverbands, können jedoch natürlich als Orientierung auch von anderen Beratern genutzt werden. An einigen Stellen finden Sie Hinweise auf passende Arbeitshilfen in der NWB Datenbank, die Sie bei der Umsetzung unterstützen. Die Richtlinien stehen Ihnen darüber hinaus in der NWB Datenbank unter [→ZAAAE-09459] zum Download zur Verfügung.

Präambel

Wir, die Fachgruppe Sanierung des Berufsverbandes „Die KMU – Berater Verband 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 Verband 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 Verbands 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 Verbandsmitgliedern zusammenarbeiten.
- Die Mitglieder sind ebenfalls verpflichtet, sich regelmäßig weiterzubilden, d. h. mindestens jährlich an einer Beraterschulung des Verbands 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 Auftragerteilung darf keine rechtliche und/oder wirtschaftliche Beziehung zwischen den Vertragsparteien bestehen, welche die Neutralität des Sanierungsberaters in Frage stellt.

Prinzip 2: Auftragerteilung

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

Der Kunde erhält zusammen mit der Endabrechnung einen Beratungsbericht, der in einer für den Kunden nachvollziehba-

ren und schlüssigen Form die Beratungsergebnisse enthält, die mit der Auftragerteilung 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 und interne Unternehmensverhältnisse);
- darüber, welche Berechnungen und Untersuchungen ange stellt wurden;
- welche wirtschaftlichen Auswirkungen mit dem Beratungsergebnis einhergehen inklusive individuell erarbeiteter Lösungsvorschläge;
- welche Maßnahmen umzusetzen sind, um Unternehmenskrise zu bewältigen (Handlungsplan für den Kunden).

Download-Tipp ► Zur **Unternehmensanalyse** stehen Ihnen in der NWB Datenbank u. a. die folgenden Arbeitshilfen zur Verfügung:

- Sanierungskonzept: Checklisten zur Ist-Analyse [→YAAAD-18436],
- 13 Checklisten zur Unternehmensanalyse [→MAAAC-61548],
- Jahresabschlussanalyse mit Formblättern (MS-Excel) [→SAAAD-75605].

Zahlreiche **Maßnahmen** enthalten folgende Arbeitshilfen:

- Checklisten zur Krisenprävention [→DAAAD-15595],
- 24 Checklisten zur Potenzialberatung [→GAAAD-28898].

L Marticke, Die Unternehmensanalyse als Erfolgsfaktor von Sanierungen, NWB-BB 5/2012 S. 152 [→FAAAE-07675]

Eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit kann nur auf Grundlage dieser Kernbestandteile abgeleitet werden. Die Beurteilung nur einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht hierfür nicht aus. Es müssen 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.

Mithilfe 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 Sanierungskonzepts.

Die zugrundeliegenden Informationsquellen müssen vollständig aufgeführt werden; insbesondere müssen 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 mithilfe von **Branchenkennzahlen**, Kostenanalysen und Erfahrungswerten mit den tatsächlich zu erwartenden Verhältnissen abzustimmen.

L Herke, Beitragsreihe „Branchenkennzahlen und Bonitätsberatung“, Teil 1 in NWB-BB 8/2011 S. 231 [→DAAAD-87352]

Hierbei ist eine integrierte Planungsrechnung zu erstellen. Diese besteht aus den folgenden wesentlichen Elementen:

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

Download-Tipp In der NWB Datenbank stehen Ihnen u. a. die folgenden **Planungsprogramme** zur Verfügung:

- Ergebnis- und Liquiditätsplanung mit Formblättern (MS-Excel) [→UAAAD-82018],
- Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen (MS-Excel) [→HAAAD-05612],
- Liquiditätsplanung und -steuerung (MS-Excel) [→KAAAC-80533],
- Operative Planung (MS-Excel) [→MAAAC-58075],
- Kennzahlenrechner zur Liquiditätssteuerung (MS-Excel) [→NAAAD-89991].

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. potenziellen Investoren eingereicht werden kann und deren Anforderungen entsprechend gestaltet ist.

FAZIT

Zu empfehlen ist der Einsatz der KFS Richtlinien, um bei der Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Krise eine professionelle, profitable und langfristige Lösung für den Unternehmer zu finden. Das Wichtigste in einer jeden Beratung sollte sein, dass sich der Kunde verstanden fühlt und auf seine Anliegen individuell eingegangen wird. Aber auch die Erfüllung der Ansprüche seitens der betreuenden bzw. involvierten Banken steht im Vordergrund: Auch eine Bank erwartet ein entsprechend ausgefeiltes Konzept, das die Bedürfnisse der KMU berücksichtigt. Eine plausible Überprüfung der Szenarien Fortführung, Insolvenz oder Liquidation ist für Banken in einem gewissen Unternehmensstatus absolute Auflage. Mit den KFS Richtlinien wird ein Konzept sowohl den Ansprüchen der Kunden als auch der involvierten Banken gerecht.

AUTOR



Dipl.-Kfm. Thomas Schader

ist Unternehmensberater in Dieburg (www.succeed-gmbh.de) und Leiter der Fachgruppe Sanierung des KMU-Beraterverbands (www.kmu-berater.de).

L Exler, Das Krisen-Cockpit für kleine Unternehmen, NWB-BB 3/2011 S. 70 [→WAAAD-61345]