

# Sanierung und Restrukturierung

**Unternehmensreview  
Independent Business Review  
Sanierungskonzept**

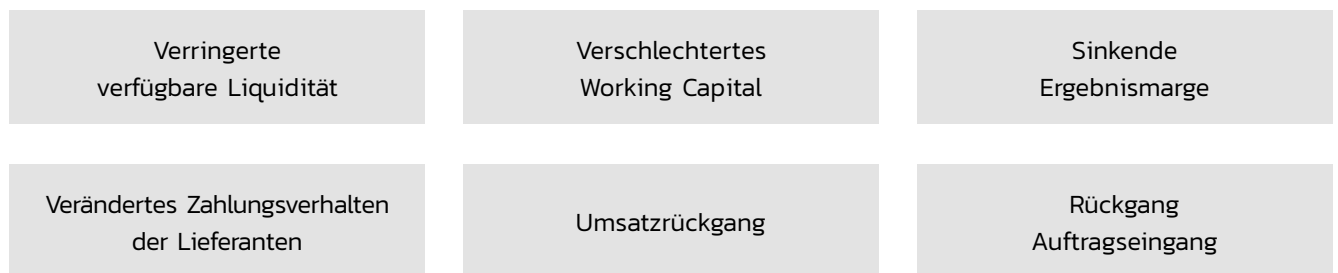
# Mittelständische Unternehmen in der Krise

Eine Unternehmenskrise ist häufig ein schleichender Prozess und wird von der Geschäftsführung bzw. den Gesellschaftern nicht immer rechtzeitig wahrgenommen. Je weiter eine Krise vorangeschritten ist, desto aufwändiger wird der Weg heraus. So sind die Chancen eines erfolgreichen Turnarounds in der Strategiekrise deutlich höher als wenn bereits eine Ergebnis- oder Liquiditätskrise eingetreten ist. Potentielle Krisenindikatoren

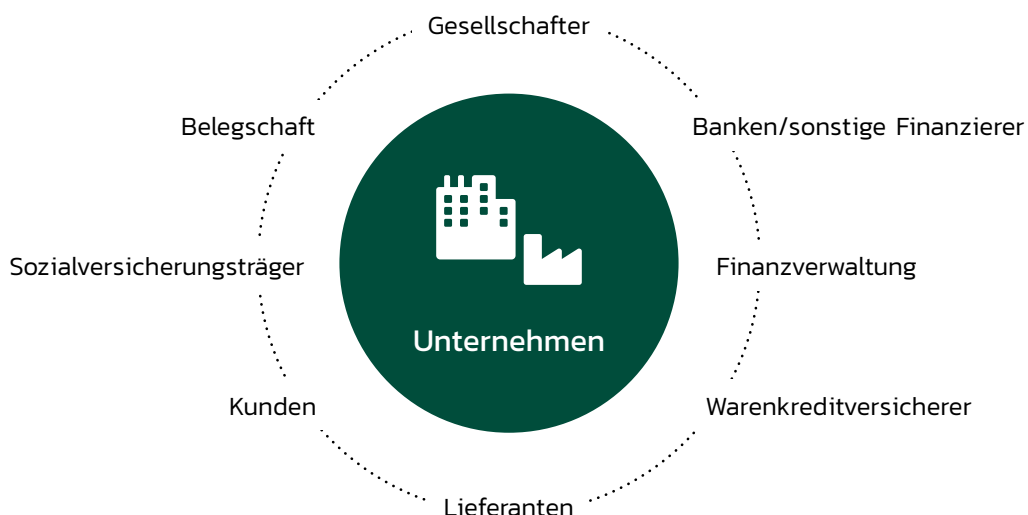
sollten stets im Auge behalten werden. Es ergeben sich neben unternehmensspezifischen Umbruchsituationen immer wieder auch branchenspezifische Marktänderungen. Diese haben nicht nur erhebliche Auswirkungen auf das mittelständische Unternehmen mit Geschäftsführung und Gesellschaftern, sondern auch auf die Stakeholder wie Finanzpartner und Warenkreditversicherer. Letzgenannte benötigen für ihre beste-

henden Engagements bzw. deren Aufrechterhaltung oder Ausweitung ein der Krisensituation angemessenes Konzept. Eine transparente wirtschaftliche Ausgangslage, Maßnahmen zum Gegensteuern und eine integrierte Unternehmensplanung sind dabei ebenso Kernbestandteile wie die Prüfung der Insolvenztatbestände (drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung).

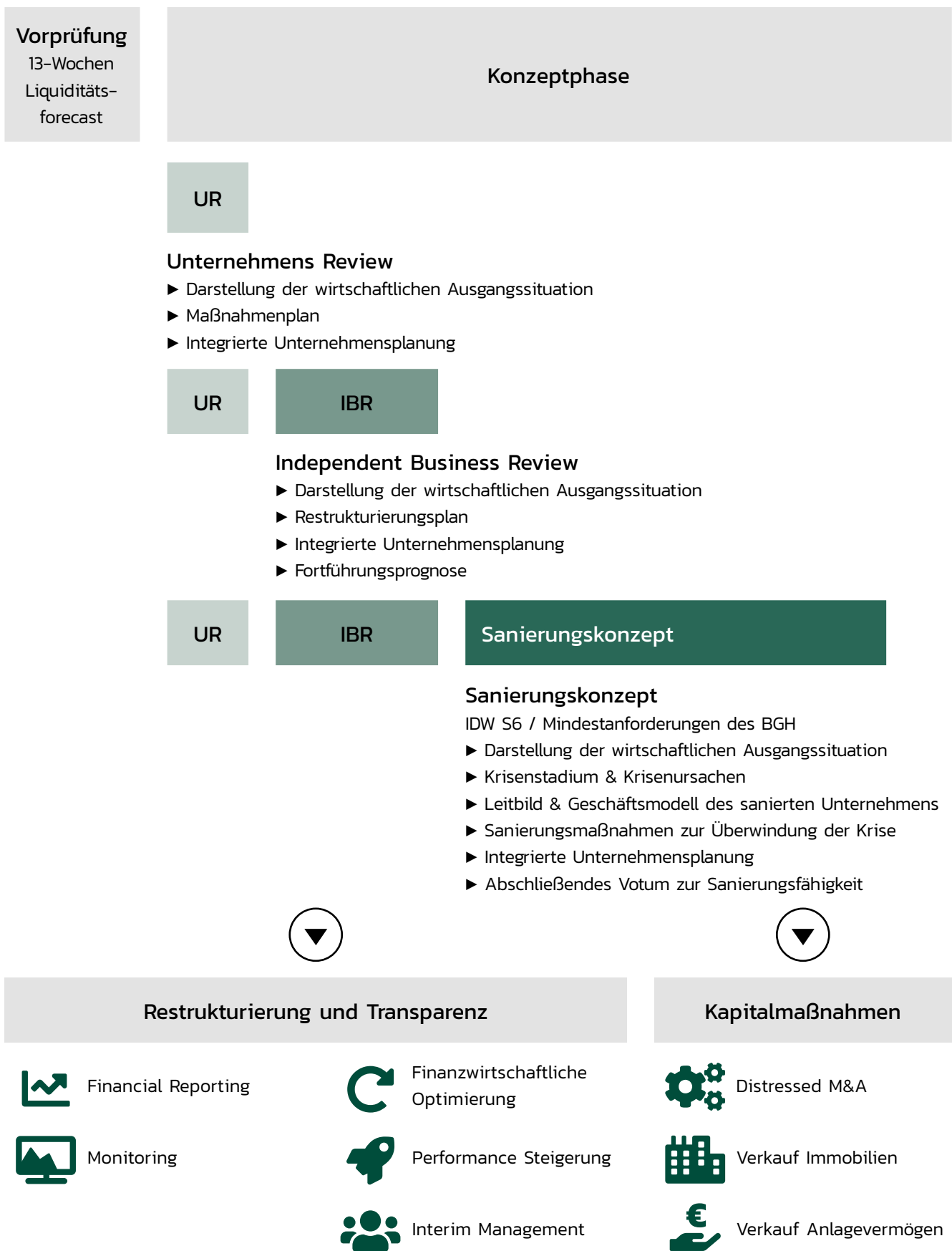
## Ausgewählte Krisenindikatoren



## Stakeholder



# Auswahl Beratungsansatz



# Unternehmensreview

Der Unternehmensreview dient der objektiven und schnellen Aufnahme der Unternehmenssituation. Er umfasst die Aufnahme der wirtschaftlichen Ausgangssituation mit Zahlen (GuV, Bilanz, Cash Flow), Organisation und Prozessen sowie der strategischen Marktposition.

Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet und in einer Roadmap dokumentiert. Eine integrierte Unternehmensplanung (Ergebnis, Finanzen und Eigenkapital) wird als Ausblick der wirtschaftlichen Entwicklung plausibilisiert. Neben der Transpa-

renz für die Geschäftsführung und somit als Aufsatzpunkt für Maßnahmenumsetzung und Reporting dient der Unternehmensreview auch als Grundlage zur externen Information und damit auch für Finanzierungsgespräche.

## Ansatzpunkte für einen UR

- ▶ Verstärkte Kontokorrentinanspruchnahme
- ▶ Finanzierungsanfragen
- ▶ Verspätete Jahresabschlüsse
- ▶ Fehlende Unternehmensplanung
- ▶ Sinkende Ergebnismarge



### Vorteile aus Sicht des Unternehmens/GF

- ▶ Valides, objektives Bild des Unternehmens
- ▶ Ausgearbeiteter, abgestimmter Maßnahmenplan
- ▶ Integrierte Unternehmensplanung
- ▶ Grundlage für Gespräche mit den Finanzierungspartnern
- ▶ Know-how-Transfer durch den Berater

### Vorteile aus Sicht der Finanzpartner

- ▶ Zeitnahe und objektive Transparenz der wirtschaftlichen Ausgangslage
- ▶ Abgestimmter Maßnahmenkatalog
- ▶ Plausibilisierte, integrierte Unternehmensplanung
- ▶ Schnelle und valide Grundlage für Finanzierungsentscheidungen
- ▶ Basis für Umsetzung und Reporting

# Unternehmensreview



## Wirtschaftliche Ausgangssituation

- ▶ Ertragslage
- ▶ Finanzlage
- ▶ Vermögenslage
- ▶ Finanzierungsstruktur



## Organisation

- ▶ Gesellschaftsstruktur
- ▶ Organisation/Personal
- ▶ Steuerungsinstrumente
- ▶ Geschäftsprozesse
- ▶ IT/Digitalisierung



## Strategische Marktposition

- ▶ Produkt- / Leistungsprogramm
- ▶ Kundenstruktur
- ▶ Lieferantenstruktur
- ▶ Wettbewerbsstruktur
- ▶ Trends am Markt



Ableitung von Handlungsempfehlungen  
und Erstellung Roadmap



## Plausibilisierung der integrierten Unternehmensplanung

- ▶ Ergebnisplanung
- ▶ Finanzplanung
- ▶ Eigenkapitalfortschreibung

# Independent Business Review

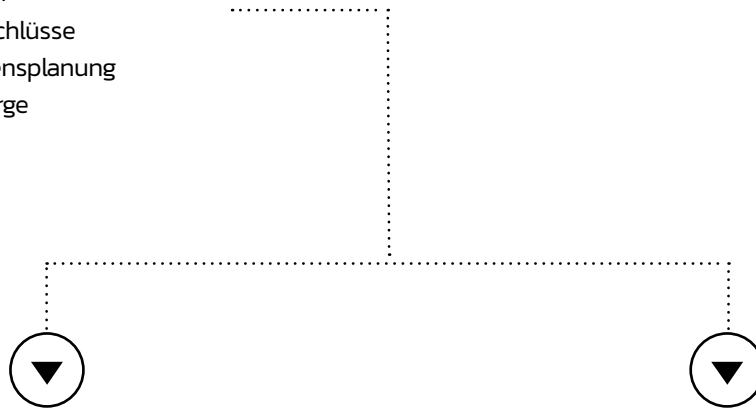
Bei dem Independent Business Review handelt es sich um eine unabhängige und objektive Experteneinschätzung. Diese umfasst die Aufnahme der wirtschaftlichen Ausgangssituation mit Zahlen (GuV, Bilanz, Cash Flow), Organisation und Prozessen sowie der strategischen Marktposition. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet und in

einem Restrukturierungsplan dokumentiert. Eine integrierte Unternehmensplanung (Ergebnis, Finanzen und Eigenkapital) wird als Ausblick der wirtschaftlichen Entwicklung plausibilisiert. Die Prüfung möglicher Insolvenztatbestände (drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung) sowie Kapitaldienstfähigkeit, Durchfinanzierung und nachhaltige Ergebnisfähigkeit

sind Voraussetzung einer Fortführungsprognose. Neben der Transparenz für die Geschäftsführung und somit als Aufsatzpunkt für finanzwirtschaftliche und leistungswirtschaftliche Restrukturierung dient der Independent Business Review auch der externen Information von Finanzpartnern und weiteren Stakeholdern.

## Auslöser für einen IBR

- ▶ Verletzung von Covenants (Vereinbarungen mit Finanzpartnern)
- ▶ Verstärkte Kontokorrentinanspruchnahme
- ▶ Finanzierungsanfragen
- ▶ Verspätete Jahresabschlüsse
- ▶ Fehlende Unternehmensplanung
- ▶ Sinkende Ergebnismarge



### Vorteile aus Sicht des Unternehmens/GF

- ▶ Valides, objektives Bild des Unternehmens
- ▶ Ausgearbeiteter, abgestimmter Maßnahmenplan
- ▶ Integrierte Unternehmensplanung
- ▶ Grundlage für Gespräche mit den Finanzierungspartnern
- ▶ Know-how-Transfer durch den Berater
- ▶ Prüfung der Insolvenztatbestände (Fortbestehensprognose)
- ▶ Fortführungsprognose

### Vorteile aus Sicht der Finanzpartner

- ▶ Zeitnahe und objektive Transparenz der wirtschaftlichen Ausgangslage
- ▶ Abgestimmter Restrukturierungsplan
- ▶ Plausibilisierte, integrierte Unternehmensplanung
- ▶ Schnelle und valide Grundlage für Finanzierungsentscheidungen
- ▶ Basis für Umsetzung und Reporting
- ▶ Rechtliche Absicherung und Vermeidung von Haftungsrisiken in Bezug auf MaRisk

# Independent Business Review



## Wirtschaftliche Ausgangssituation

- ▶ Ertragslage
- ▶ Finanzlage
- ▶ Vermögenslage
- ▶ Finanzierungsstruktur

## Organisation

- ▶ Gesellschaftsstruktur
- ▶ Organisation/Personal
- ▶ Steuerungsinstrumente
- ▶ Geschäftsprozesse
- ▶ IT/Digitalisierung

## Strategische Marktposition

- ▶ Produkt-/Leistungsprogramm
- ▶ Kundenstruktur
- ▶ Lieferantenstruktur
- ▶ Wettbewerbsstruktur
- ▶ Trends am Markt



Ableitung von Handlungsempfehlungen  
und Erstellung eines Restrukturierungsplans



## Plausibilisierung der integrierten Unternehmensplanung

- ▶ Ergebnisplanung
- ▶ Finanzplanung
- ▶ Bilanzfortschreibung
- ▶ Zukünftige Finanzierungsstruktur



Fortführungsprognose

# Sanierungskonzept

Die Anforderungen an ein Sanierungskonzept ergeben sich aus den rechtlich zwingenden Mindestanforderungen der höchstrichterlichen Rechtsprechung sowie dem Standard IDW S6. Ein Sanierungskonzept umfasst die Aufnahme der wirtschaftlichen Ausgangssituation mit Zahlen (GuV, Bilanz, Cash Flow), Organisation und Prozessen sowie der strategischen Marktposition. In einem ersten Schritt werden die Insolvenztatbestände (drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung) geprüft. Das Krisenstadium des Unternehmens

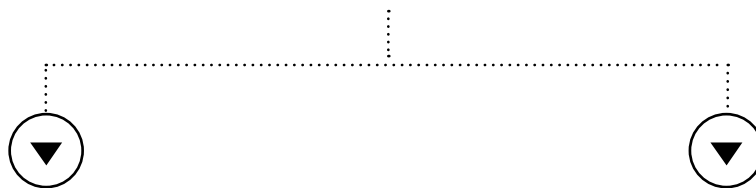
sowie Krisenursachen werden analysiert. Leitbild und Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens werden abgeleitet. Darauf aufbauend werden Sanierungsmaßnahmen erarbeitet und in einem Sanierungsplan dokumentiert. Eine integrierte Unternehmensplanung (Ergebnis, Finanzen und Bilanz) wird als Ausblick der wirtschaftlichen Entwicklung plausibilisiert. In einem abschließenden Votum zur Sanierungsfähigkeit des Unternehmens werden die Renditefähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit sowie die Kapitaldienstfähigkeit und Durch-

finanzierung gewürdigt. Das Sanierungskonzept liefert insbesondere für die Finanzpartner des Unternehmens die Grundlage zur Bestätigung ihres Engagements bzw. zur Gewährung von Sanierungsbeiträgen. Im Gegenzug verpflichtet sich die Geschäftsführung zur Umsetzung der verabschiedeten Sanierungsmaßnahmen.

Die wirtschaftliche Entwicklung im Betrachtungszeitraum wird in einem Reporting transparent gehalten. Dieses beinhaltet auch ein Monitoring der Sanierungsmaßnahmen.

## Auslöser für ein Sanierungskonzept

- ▶ Verletzung von Covenants (Vereinbarungen mit Finanzpartnern)
- ▶ Zusätzlicher Liquiditätsbedarf
- ▶ Ergebnisverschlechterung
- ▶ Abschließendes Votum zur Sanierungsfähigkeit inkl. Fortführungsprognose
- ▶ Grundlage für Verhandlungen mit Finanzpartner
- ▶ Grundlage für die Gewährung öffentlicher Beihilfen



### Vorteile aus Sicht des Unternehmens/GF

- ▶ Valides, objektives Bild des Unternehmens
- ▶ Ausgearbeiteter, abgestimmter Maßnahmenplan
- ▶ Integrierte Unternehmensplanung
- ▶ Grundlage für Gespräche mit den Finanzierungspartnern
- ▶ Know-how-Transfer durch den Berater
- ▶ Prüfung der Insolvenztatbestände (Fortbestehensprognose)
- ▶ Abschließendes Votum mit Fortführungsprognose

### Vorteile aus Sicht der Kreditgeber

- ▶ Zeitnahe und objektive Transparenz zur wirtschaftlichen Ausgangslage
- ▶ Abgestimmter Sanierungsplan
- ▶ Plausibilisierte, integrierte Unternehmensplanung
- ▶ Abschließendes Votum zur Sanierungsfähigkeit
- ▶ Schnelle und valide Grundlage für Finanzierungsentscheidungen
- ▶ Basis für Umsetzung und Reporting
- ▶ Rechtliche Absicherung und Vermeidung von Haftungsrisiken in Bezug auf MaRisk



# Sanierungskonzept

## Kernanforderungen

- 1 Auftragsgegenstand & -umfang
- 2 Wirtschaftliche & rechtliche Ausgangslage
- 3 Krisenstadium & Krisenursachen, Insolvenzgefährdung
- 4 Leitbild & Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens
- 5 Sanierungsmaßnahmen
- 6 Integrierte Unternehmensplanung
- 7 Abschließendes Votum zur Sanierungsfähigkeit

### Rechtlich zwingenden Mindestanforderungen der höchstrichterlichen Rechtsprechung

- ▶ Das Sanierungsgutachten geht von den erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten des Unternehmens aus und ist durchführbar.
- ▶ Es lagen die erforderlichen Buchhaltungsunterlagen des Unternehmens vor.
- ▶ Das Sanierungsgutachten enthält eine Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche und es erfasst die Krisenursachen.
- ▶ Es erfolgt eine zutreffende Beurteilung der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage des Unternehmens.
- ▶ Das Unternehmen ist objektiv sanierungsfähig und die für seine Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen sind insgesamt objektiv geeignet, das Unternehmen in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren.
- ▶ Die geplanten Sanierungsmaßnahmen wurden objektiv sachgerecht eingeleitet.
- ▶ Das Sanierungsgutachten enthält ein Fazit mit eindeutiger Aussage zur Sanierungsfähigkeit des Unternehmens.

### IDW S6

Der IDW S6 beschreibt die „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ und ist für Wirtschaftsprüfer verbindlich. Als Standard wird er auch von Beratungsunternehmen und Spezialkreditabteilungen der Kreditinstitute berücksichtigt. Der IDW S6 definiert einen mehrstufigen Ansatz zur Prüfung der Sanierungsfähigkeit.

# Sanierungs- und Restrukturierungsprozess

## Vorprüfung

## Sanierungskonzept

 **Stufe 1**  
1–4 Wochen

 **Stufe 2**  
4–8 Wochen

### Erkennen der Krise

- ▶ Transparenz der Liquiditätssituation
- ▶ Möglicher Covenantsbruch
- ▶ Erkennen einer Unternehmenskrise
- ▶ Beauftragung eines Sanierungsberaters

### Kick Off

- ▶ Benennung eines Projektverantwortlichen
- ▶ Informationsanforderung
- ▶ Koordination der Stakeholder
- ▶ Erste Analyse der Unternehmenssituation und Krisenursachen

### Start der Restrukturierung

- ▶ Wirtschaftliche Ausgangslage
- ▶ Organisation und Prozesse
- ▶ Strategische Marktposition
- ▶ Entwicklung und Abstimmung eines Restrukturierungsplans
- ▶ Integrierte Unternehmensplanung
- ▶ Umsetzung von Sofortmaßnahmen

## 13–Wochen Liquiditätsforecast

## Transparenz




Financial Reporting



Monitoring

## Restrukturierung und Umsetzung

 **Stufe 3**  
3–12 Monate

 **Stufe 4**  
2–3 Jahre

### Durchsetzung der Restrukturierung

- ▶ Transparenz durch Financial Reporting und Monitoring
- ▶ Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen
- ▶ Finanzwirtschaftliche Optimierung
- ▶ Performance Steigerung
- ▶ Interim Management/CRO

### Absicherung des Turnarounds

- ▶ Stabilisierung des Unternehmens
- ▶ Identifikation von weiteren Potenzialen
- ▶ Stärkung der Kapitalbasis
- ▶ Erreichung einer branchenüblichen Rendite und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit

## Restrukturierung



Finanzwirtschaftliche Optimierung



Performance Steigerung



Interim Management/CRO

## Kapitalmaßnahmen



Distressed M&A



Verkauf Immobilien



Verkauf Anlagevermögen

Wir freuen uns auf  
ein persönliches Gespräch



**Thorsten Holland**

Geschäftsführender Partner

[thorsten.holland@angermann.de](mailto:thorsten.holland@angermann.de)



**Uwe Korella**

Geschäftsführender Partner

[uwe.korella@angermann.de](mailto:uwe.korella@angermann.de)



**Peter Thom-Forde**

Projektleiter

[peter.thom-forde@angermann.de](mailto:peter.thom-forde@angermann.de)

**ANGERMANN Consult GmbH**

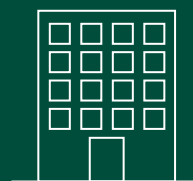
ABC-Straße 35

20354 Hamburg

Telefon +49 (0) 40-34914-180

E-Mail [ac@angermann.de](mailto:ac@angermann.de)

[www.angermann-consult.de](http://www.angermann-consult.de)



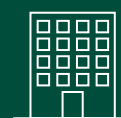
**ANGERMANN  
GRUPPE**



Business  
Consult



Real  
Estate



Mergers &  
Acquisitions



Actioning &  
Finance