

Leitfaden zur

Erstellung einer Projektbeschreibung für den Sanierungsberater CMC bzw. Sanierungsberater CMC/BDU

© Burkhard Jung

Inhaltsverzeichnis		Seite
1.	Allgemeines zum Kunden	2
2.	Projektteam / Rolle	3
3.	Aufgabenstellung	3
4.	Ziel der Beratung	3
5.	Vorgehensweise	3
6.	Herausforderungen	3
7.	Ergebnisse	3
8.	Kundennutzen	4
9.	Projektzeitplan	4
10.	Einschätzung zur Sanierung	4
	Muster für den Fall eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6	Anlage 1

Die Titelvergabe CMC erfolgt für Deutschland durch das IdU

IdU
Institut der
Unternehmensberater
Eine Marke der BDU Service-
gesellschaft für Unterneh-
mensberater mbH

Joseph-Schumpeter-Allee 29
53227 Bonn

T +49 (0)228 9161-0
F +49 (0)228 9161-26

HR Bonn 19993

Geschäftsführer
Christoph Weyrather

info@idu.eu
www.idu.eu

Die Projektbeschreibung ist ein wichtiger Bestandteil des Prüfungsverfahrens für Sanierungsberater CMC bzw. Sanierungsberater CMC/BDU. Mit der Projektbeschreibung soll folgendes transparent dargestellt werden:

- Art der Beratung, Branche, Unternehmensgröße, Zeitraum / Dauer, Projektaufwand, Honorar-Volumen
- Projektteam / Rolle im Projekt / Kooperationspartner
- Aufgabenstellung
- Ziel der Beratung
- Vorgehensweise
- Herausforderungen in dem Projekt
- Ergebnisse
- Darstellung Kundennutzen, ggf. Stakeholdernutzen
- Projektzeitplan
- Einschätzung zur Sanierung

Die Projektbeschreibung sollte nach Möglichkeit nicht länger als 4 DIN A4 Seiten sein.

Projektbeschreibung-Nr. 1 Die Beratungs-Projektbeschreibungen sind von 1 – 3 zu nummerieren!

1. Allgemeines zum Kunden

Art der Beratung:	Art des Projektes/konkreter Projektauftrag (z.B. Sanierungsgutachten IDW S6, Distressed M&A)
Akquisitionsweg:	Wer ist Projektvermittler und welche Interessen (neben dem Mandanten) sind zu adressieren?
Branche:	Welche Branche wurde beraten?
Unternehmensgröße:	Unternehmensgröße des Kunden nach Anzahl (operative) Gesellschaften im In- und Ausland, Umsatz/Gesamtleistung, Bilanzsumme, Passivastruktur (z.B. Verbindlichkeiten Kreditinstitute), Anzahl Mitarbeiter
Zeitraum / Dauer:	Wann wurde das Projekt durchgeführt? / Dauer des Projektes
Projektaufwand:	Anzahl der aufgewendeten Beratertage (à 8. Std.)
Honorar-Volumen:	Volumen des Projektes in Euro und Vergütungsform (Pauschal-, Erfolgs-, variables Aufwandshonorar etc.)
Adresse des Kunden	Name des Ansprechpartners und eMail-Adresse/Telefondurchwahl zwecks Referenzeinholung durch das IdU

2. Projektteam / Rolle

Unter diesem Punkt soll kurz die Zusammensetzung des Teams dargestellt werden.

- Wie setzte sich das Projektteam zusammen? – Wer gehört zum Beratungsteam von der Beraterseite (Qualifikation) und von der Kundenseite (anteilige Aufteilung)?
- Welche Rolle nahmen die Berater während des Projektes ein (Gutachter, Moderator, Verhandlungsführer, Stakeholder etc.)?
- Wer war Projektleiter?
- Welche Qualifikation hatten Sie persönlich in dem Projekt (z. B. Consultant Projektleiter, Seniorberater etc.)?
- War die Hinzuziehung von weiteren Spezialisten notwendig, unter welchen Umständen, aus dem eigenen Kooperationsnetzwerk?

3. Aufgabenstellung

Kurze Beschreibung der Aufgabenstellung des Projektes, ggf. kurze Schilderung der Ausgangslage, Benennung der Adressaten (z.B. Bankenrunde, Betriebsrat). Ggf. Abgrenzung ggü. Parallel- und Folgeaufträgen (z.B. Konzepterstellung/Präsentation und Umsetzungsbegleitung).

4. Ziel der Beratung

Kurze Beschreibung, was durch die Beratung erreicht wurde (die Ergebnisse und das Ziel der Beratung).

5. Vorgehensweise

Beschreibung der Vorgehensweise im Projekt (ggf. nach Phasen).

6. Herausforderungen

In vielen Projekten treten während der Bearbeitung Herausforderungen auf, die bei der Planung eventuell noch nicht abzusehen waren. Kurze Darstellung der aufgetretenen Herausforderungen und wie diese gelöst wurden. Was waren die „Knackpunkte“ für den weiteren Sanierungsprozess?

7. Ergebnisse

Kurze Zusammenfassung der Ergebnisse des Projektes. Was erreicht wurde und was ggf. nicht. Angaben zu den (voraussichtlichen) Sanierungserfolgen hinsichtlich Betriebsgrößen- und Arbeitsplatz-erhalt.

8. Kundennutzen

Jedes Projekt soll dem Kunden Nutzen stiften. Kurze Darstellung welchen Nutzen der Kunde aus dem Projekt erfahren hat. Ggf. Nutzen der relevanten Stakeholder (Banken, Gesellschafter, Arbeitnehmervertretung).

9. Projektzeitplan

Darstellung der Grobstruktur von wesentlichen Bearbeitungsphasen und Milestones im Zeitverlauf.

10. Einschätzung zur Sanierung

Hier ist vom Antragsteller darzustellen, wie zum Zeitpunkt der Erstellung der Projektbeschreibung der Sanierungsstand des beschriebenen Unternehmens vom Antragsteller insgesamt eingeschätzt wird. Wichtig ist darzustellen, ob die Sanierung und damit die Mitwirkung des Berater als Erfolg gewertet werden kann.

Anlage: Muster für den Fall der Erstellung und Durchsetzung eines IDW S6-Sanierungskonzeptes

Projektbeschreibung (Muster 1 für Sanierungsberater CMC bzw. Sanierungsberater CMC/BDU)

Projektbeschreibung-Nr. 1 Die Beratungs-Projektbeschreibungen sind von 1 – 3 zu nummerieren!

1. Allgemeines zum Kunden

Art der Beratung:	Erstellung Sanierungskonzept nach IDW S6
Akquisitionsweg:	Kontaktvermittlung über Kreditinstitut
Branche:	Anlagen- und Maschinenbau, Metallverarbeitung
Unternehmensgröße	
Anzahl operative Einheiten:	3
davon In-/ Ausland:	3/ -
Umsatz p.A. (konsolidiert):	25 Mio.
Bilanzsumme (kons.):	17 Mio.
Verb. Kreditinstitute:	13 Mio.
Mitarbeiter p.A. (operativ):	160
Zeitraum / Dauer:	Januar 2012 / 8 Wochen
Projektaufwand:	60 Tagewerke à 8 Stunden (ohne Assistenten)
Honorar-Volumen:	€ 75.000 ohne Reisekosten (Fixhonorar)
Adresse:	Firma Muster Holding Beispielallee 14 012345 Testdorf
Ansprechpartner:	Martha Muster martha.muster@muster.de +40 (0)2222 212121
Festgestelltes Krisenstadium:	Liquiditätskrise

2. Projektteam / Rolle

Projektteam Berater:	1 Projektleiter, 1 Seniorberater, 1 Berater, 2 Beratungsassistenten
Projektteam Kunde:	1 Vorstand sowie 3 Geschäftsführer/Betriebsleiter, 1 Vertriebsleiter, 1 Produktionsleiter, 4 Mitarbeiter kfm. Verwaltung
Rolle der Berater:	Konzeptersteller, Gutachter, Moderator Stakeholdergespräche
Projektleiter:	Der Antragssteller
Qualifikation Antragsteller:	Projektleiter
Weitere Spezialisten:	Maschinengutachter, Verwertungs GmbH, Hamburg Fachanwalt für Arbeitsrecht, RA Anton Ass

3. Aufgabenstellung

Erstellung eines Vollkonzeptes nach IDW S6 als Entscheidungsgrundlage für den Vorstand, den Aktionär, die Kreditinstitute und Arbeitnehmervertreter für die anstehenden Finanzierungsentscheidungen, insbesondere für die avisierte Kapitaldienststundung der Hausbank und die Sanierungstarifverhandlungen. Präsentation des Sanierungskonzeptes in der Bankenrunde sowie Moderation der Kompromissfindung zwischen Vorstand, Aktionär und Bankenkonsortium. Parallel dazu Vorstellung des Konzepts ggü. dem Gesamtbetriebsrat (GBR), der IG Metall und dem Pensionssicherungsverein (PSV). Die im Anschluss geplante Umsetzungs- und Controllingphase war nicht Gegenstand des Auftrages.

4. Ziel der Beratung

Das Ziel dieses Projektes war es, durch die Erstellung eines IDW S6-Gutachtens das Krisenausmaß und die Ursachen zu bestimmen, die kurz- und mittelfristig erforderlichen Maßnahmen und Beiträge für die Fortführungsfähigkeit abzuleiten und die langfristig wettbewerbs- und renditefähige Zielstruktur für die Unternehmensgruppe bzw. für die operativen Gesellschaften zu erarbeiten. Innerhalb des Konzeptes sollen die grundsätzlichen Sanierungsoptionen „außergerichtliche Sanierung“ und „Insolvenzverfahren mit Eigenverwaltung/Insolvenzplan“ gegenübergestellt und quantitativ sowie qualitativ bewertet werden. Das Sanierungskonzept nach IDW S6 sollte es den beteiligten Stakeholdern, im Besonderen den Kreditinstituten, dem PSV und Arbeitnehmervertretern ermöglichen, belastbare Entscheidungen im Hinblick auf die jeweiligen Sanierungsbeiträge zu treffen. Das Sanierungskonzept sollte weiterhin als Fahrplan für die anschließende Umsetzungsphase und als Sollstellung für das weitere Sanierungscontrolling und Stakeholderreporting, ggf. im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens dienen können.

5. Vorgehensweise

Bei der Beratung wurde wie folgt vorgegangen:

- Abstimmung des Angebotes und Beratungsinhaltes mit dem Holding-Vorstand (Auftraggeber) und der Hausbank, welche die KK-Linie stellte
- Kick-off Meeting im Unternehmen und Abstimmung Projekt- und Zeitplan
- Datenerhebung und -auswertung
- Plausibilisierung und Überprüfung der erhaltenen Informationen
- Prüfung auf etwaige Insolvenzantragspflichten nach §§ 17, 19 InsO
- Zwischenbericht zu den Krisenausmaßen (Liquiditätskrise, drohende Zahlungsunfähigkeit) und Krisenursachen sowie persönliche Zwischenabstimmung mit den relevanten Stakeholdern
- Erarbeitung Fortbestehensprognose (Liquiditätsplan bis Ende Folgejahr) und Fortführungsprognose (gesamter Planungshorizont: rd. 3 Jahre)
- Ableitung des finanzwirtschaftlichen Sanierungsbedarfes
- Branchenanalyse und Vergleich mit relevanten Wettbewerbern
- Strukturierung der rendite- und wettbewerbsfähigen Zielstrukturen für die Einzelbetriebe und die Gesamtgruppe
- Ableitung des leistungswirtschaftlichen Sanierungsbedarfes und der strategischen Stoßrichtungen
- Einfeldern und Vermittlung eines Industriesachverständigen (Maschinenparkbewertung) sowie eines Arbeitsfachanwaltes (Verhandlungen mit GBR, IG Metal und PSV), beide seit > 2 Jahren Kooperationspartner

- Vorschlag für stakeholderbezogene Sanierungsbeiträge und Erarbeitung Maßnahmenplan
- Fertigstellung des Sanierungsgutachtens in Berichtsform mit Anlagenteil
- Projektdokumentation, Einholen der relevanten Erklärungen vom Vorstand
- Präsentation des Konzeptes in Kurzform i. R. v. Bankerrunden und vor Arbeitnehmergremien sowie dem PSV
- Anschließende Moderation und Unterstützung bei den Stakeholderverhandlungen
- Im Anschluss: Folgeberatungsmandat für die Begleitung der Sanierungsverhandlungen und das operative Umsetzungscontrolling.

6. Herausforderungen

Zur Aufrechterhaltung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit (6-12 Wochen) war eine Zwischenabstimmung nach erfolgter IST-Analyse (Bestimmung kurzfristiger Liquiditätsbedarf vor Maßnahmen) mit den Banken erforderlich.

Vielzahl der beteiligten und für das Gelingen der Sanierung erforderlichen Stakeholder (4 Banken, 1 Aktionär, Betriebsrat, Gewerkschaft, PSV, Vorstand, 3 zentrale Betriebsleiter).

Arbeits- und tarifrechtliche Themen mussten binnen acht Wochen verhandelt und entschieden werden.

Betriebswirtschaftliche Bewertung der komplexen Sicherheitenlagen sowie der etwaigen Auswirkungen für die Gläubiger aufgrund der wechselseitigen Haftungsverbunde der Gesellschaften. Erfassung und Abbildung des zum Teil komplexen Projektgeschäftes sowie der zugehörigen Projektfinanzierungen. Intercompany-Maschinenverkäufe der Vergangenheit erschwerte Wertbestimmung des Sachanlagevermögens (deshalb Hinzunahme externer Industriegutachter).

7. Ergebnisse

Das Sanierungskonzept und die vorgesehenen Sanierungsmaßnahmen sowie -beiträge wurden letztendlich von allen betroffenen Stakeholdern mitgetragen. Das Controlling anhand des Maßnahmenplans wurde für das Management verpflichtend in den Sanierungsvereinbarungen festgeschrieben.

Die drohende Zahlungsunfähigkeit der Gesamtgruppe konnte durch Stundungsvereinbarungen sowie partielle Arbeitnehmersverzicht (Weihnachtsgeld) beseitigt werden. Durch Nachschuss des Aktionärs (+ T€ 300), Teilveräußerung nicht betriebsnotwendiger Maschinen (+ T€ 200) sowie eine ausgereichte Projektfinanzierung (+ € 1,2 Mio.) nebst Aufstockung des Avalrahmens seitens der Banken (+ € 3,0 Mio.) könnte die Liquiditätskrise abgewendet werden.

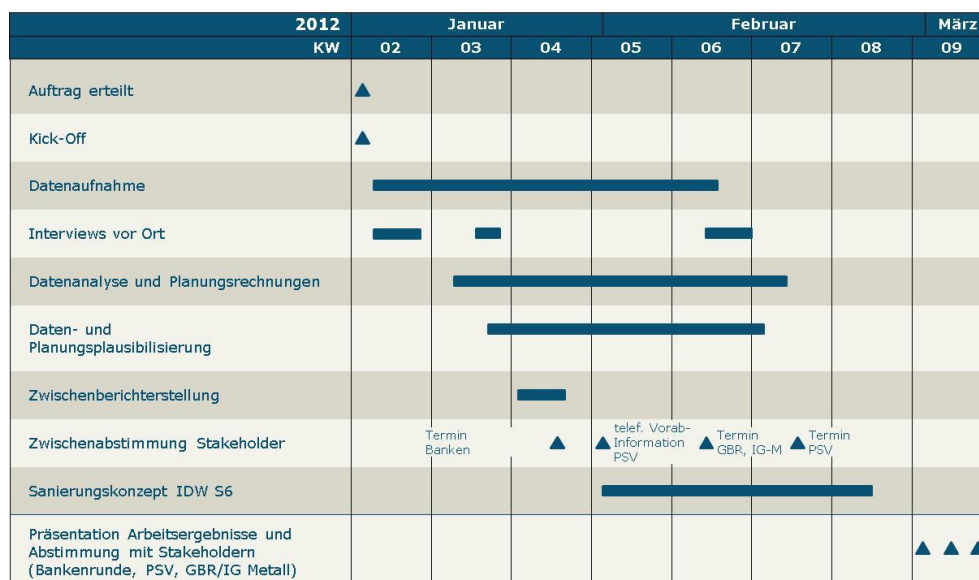
Die Maßnahmen zur langfristigen Restrukturierung und Abwendung der Erfolgskrise sehen eine Teilbetriebsschließung bei der XY-Tochtergesellschaft, den Wegfall deckungsbeitragsschwacher Produktlinien, eine Produktionsprozessstraffung, eine Vertrieboptimierung und eine partielle Entlastung bei den Pensionsverpflichtungen durch Übernahme von 15% durch den PSV vor.

Es bleiben voraussichtlich 170 der 190 Arbeitsverhältnisse (operativ: 145 von 160) erhalten. Gemessen am Gesamtumsatz der Unternehmensgruppe beträgt die Unternehmensgröße im nächsten Planjahr voraussichtlich 85% des Vorjahresniveaus.

8. Kundennutzen

- gutachterlich-neutrale, transparente Entscheidungsgrundlage für Stakeholder, insbesondere für die Banken, dadurch Vertrauensgewinn
- abgestimmter Maßnahmenplan für die operative Umsetzungsphase
- Darstellung und Bewertung der Handlungsoptionen für Vorstand, Aufsichtsrat und Aktionär
- Zeitliche Priorisierung der notwendigen Sanierungsmaßnahmen
- rechtliche Sicherheit für Vorstand hinsichtlich zuvor unklarer Insolvenzantragspflichten
- Sanierungsprozess bleibt in Händen des Vorstandes
- Erhalt der Geschäftsanteile für Aktionär
- aus Sicht der Banken: Sanierungsfähigkeitsaussage gemäß MaRisk/BaFin und Erhalt der Kreditengagements und Werthaltigkeit der Sicherheiten

9. Projektzeitplan



10. Einschätzung zur Sanierung

Mit der Tätigkeit des S6-Gutachtens wurde der Auftrag erfüllt und mit dem darin enthaltenen Konzept die Grundlage für eine Sanierung gelegt. Da keine weitere Beauftragung an die Berater erfolgte und der Vorstand die Arbeiten in diesem Fall selbst leistet liegt die erfolgreiche Sanierung in den Händen des Vorstandes. Aus unserer fernen Beobachtung des Unternehmens ist mitzuteilen, dass das Unternehmen noch besteht und den Sanierungsweg weiterhin beschreitet.