

Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe

Erfolgreiches Consulting
in der Unternehmenskrise

Von André Wöber und Oliver Siebenlist

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

**Weitere Informationen
zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/978 3 503 11245 6](http://ESV.info/9783503112456)

ISBN 978 3 503 11245 6

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2009

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck: Strauss, Mörlenbach

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Dr. Kai Neumann	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	15
Kapitel I: Einführung	18
1. Hintergrund	18
2. Ziel des Buches	19
3. Begrifflichkeiten	21
4. Inhaltliche Abgrenzung	33
Kapitel II: Sanierungsberater und Beraternetzwerke	36
1. Gründe für den Einsatz von externen Sanierungsberatern	36
1.1 Expertenwissen	37
1.2 Geringes Vertrauen in das bestehende Management => Verstärkung Management	38
1.3 Objektivität	38
1.4 Kapazität	38
1.5 Geringe Chancen neue Manager zu finden	39
1.6 Einsatz von Unternehmensberatern kann auch rechtlich notwendig sein	39
1.7 Fazit: Einsatz eines externen Beraters in der Sanierung ist notwendig	40
2. Auswahl von Sanierungsberatern	41
2.1 Mögliche Sanierungsträger	41
2.2 Beurteilungskriterien von potenziellen Sanierungsträgern	42
2.3 Bewertung potenzieller Sanierungsträger	43
2.4 Fazit: Der optimale Sanierungsberater für KMU	59
3. Beraternetzwerke	61
3.1 Organisationsformen für das Zusammenwirken von Sanierungsberatern	62
3.2 Modelle der Zusammenarbeit von Krisenmanagementgruppen	64
3.3 Problematiken bei der Kooperation und Empfehlung von Beratern	66
3.4 Fazit: Notwendigkeit von Beraternetzwerken und deren Ausgestaltung	69
	9

Kapitel III: Ablauf einer Sanierungsberatung	74
1. Angebotsphase / Erstanalyse	77
1.1 Erstgespräch	77
1.2 Erstanalyse	78
1.3 Auswahl Sanierungsverfahren	82
1.4 Anforderungen an das Sanierungskonzept	84
1.5 Angebot	88
2. Konzeptphase	89
2.1 Grobanalyse / -konzept	89
2.2 Sanierungskonzept	103
3. Fortbestehensprognose / Überschuldungsprüfung	115
3.1 Fortbestehensprognose	116
3.2 Überschuldungsprüfung	124
4. Prüfung von Sanierungskonzepten	129
4.1 Anlässe für eine Beurteilung von Sanierungskonzepten	129
4.2 Besonderheiten bei Veranlassung zur Prüfung durch Banken	130
4.3 Vorgehensweise bei der Prüfung von Sanierungskonzepten	132
5. Umsetzungsphase	133
5.1 Wer steuert die Umsetzung?	133
5.2 Umsetzung der Maßnahmen	134
5.3 Fortlaufende Beratung	137
6. Sanierungscontrolling	139
6.1 Rechtliche Pflichten	139
6.2 Überwachung des Sanierungsprozesses	139
Kapitel IV: Kritische Erfolgsfaktoren der Sanierung	144
1. Krisenmanagement als Erfolgsfaktor	146
2. Erfolgsfaktoren erfolgreich sanierter Unternehmen	150
3. Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen	152
Kapitel V: Zusammenfassung und Schlussfolgerung	158
1. Sanierungsberater und Beraternetzwerke	158
2. Ablauf einer Sanierungsberatung unter Berücksichtigung formeller und inhaltlicher Anforderungen	159
3. Kritische Erfolgsfaktoren der Sanierung	161
4. Schlussfolgerung	162
Literaturverzeichnis	163
Stichwortverzeichnis	167

Anlagenverzeichnis	169
Anlage 1: Mustergliederung zur Stellungnahme FAR 1/1991: Anforderungen an Sanierungskonzepte	172
Anlage 2: Vollständigkeitserklärung zur Stellungnahme FAR 1/1991: Anforderungen an Sanierungskonzepte	184
Anlage 3: Mustergliederung einer Fortbestehensprognose, für den Fall, dass das Konzept vom Unternehmen erstellt wurde	188
Anlage 4: Musterformulierungen einer positiven als auch negativen Fortbestehensprognose	192
Anlage 5: Umfrage zur Sanierungsberatung bei KMU	196