

DataCubis
Analysen, Planungsrechnungen, Checklisten
Managementwerkzeuge für Ihren Unternehmenserfolg

Sanierungsplan

Munsterbetrieb
48167 Musterstadt

Branche: Metall

Inhalte

1. Beschreibung, Krisen-Ursachen-Analyse, Lagebeurteilung

Unternehmensgeschichte
Rechtsform, Eigentumsverhältnisse
Management, Unternehmensführung, Informationssysteme
Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen
Marketing, Absatz
Markt, Wettbewerb
Einkauf, Leistungserstellung, Organisation
Personal
technische Ausstattung
Räumlichkeiten
Finanzierung, Investition
Istsituation - Bilanzanalysen, Finanz- und Vermögensstatus
Krisenanalyse, Krisenentwicklung, Insolvenz

2. Sanierungsziele

3. Sanierungsmaßnahmen

finanzwirtschaftliche Maßnahmen
absatzwirtschaftliche Maßnahmen
Management und personelle Maßnahmen
Maßnahmen in der Produktion
weitere Sanierungsmaßnahmen

4. Fortführungsprognose

Chancen, Risiken, Risikovorsorge
Sanierungsprognose, Beurteilung der Sanierung
Zeitplan der Sanierung

Bericht

Unternehmen

Unternehmen: Munsterbetrieb
Inhaber, Geschäftsführer: Herr Dr. Mustermann Martin
Ort: 48167 Musterstadt
Straße: Hauptstraße 100
Branche: Metall
Rechtsform: Einzelunternehmen
Telefon: 0251-62 79 618
Handy: 0177 51 167
Fax: 0251-62 79 619
E-Mail: info@beratersoftware.de
Web: www.beratersoftware.de

Berater/in

Beratungsbüro: Beratungsbüro
Berater/in: Frau Dr. Britta Musterfrau
Ort: 048151 Musterstadt
Straße: Bahnhofstraße 10
Telefon: 02508-1314
Handy: 01123 456
Fax: 02518-45623
E-Mail: schulz@hwk.de
Web:

Auftrag

Beratungsauftrag:
Beratungsthemen:
Beratungszeit:

Das Sanierungskonzept wurde unter Beachtung der Empfehlungen an Sanierungskonzepte (IDW FAR 1/1991) erstellt.

Die Beratung erfolgt nach bestem Wissen und Gewissen des Beraters. Für einen Erfolg der Beratungsleistung kann nicht gehaftet werden. Rechtsansprüche wegen der Anwendung der Ratschläge können gegen den Berater oder seinen Arbeitgeber nicht begründet werden.

Bericht erstellt am
Bericht erstellt von

Umfang und Unterlagen des Sanierungsplans

Der Auftrag zur Erstellung des Sanierungskonzeptes umfasst gemäß FAR 1/1991 folgende Tätigkeiten:

- Beschreibung des Unternehmens
- Durchführung einer Krisen-Ursachen-Analyse und Lagebeurteilung
- Erarbeitung des Sanierungskonzeptes mit der Zielstruktur des sanierten Unternehmens
- Maßnahmen zur Sanierung des Unternehmens
- Planverprobungsrechnungen mit Finanzierungs-, Umsatz- und Liquiditätsplanungen
- Fortbestehensprognose

Grundlage für die Erstellung des Konzeptes waren folgende Unterlagen:

- geprüfte (ungeprüfte) Jahresabschlüsse zum
- vorläufiger Jahresabschluss, BWA
- Auswertungen aus der laufenden Finanzbuchhaltung zum
- Bankunterlagen
- Verträge

Herr/Frau XX sowie die von ihm zur Auskunft benannten Personen haben alle verlangten Auskünfte, Aufklärungen und Nachweise erbracht. Ergänzend hierzu wurde von XX eine Vollständigkeitserklärung eingeholt.

Erläuterungen Summary

Hier wird das Sanierungskonzept zusammengefasst. In der Summary sollen der Kern der Sanierung, die entscheidenden Erfolgsfaktoren und die Risiken des Unternehmens deutlich gemacht werden. Die Zusammenfassung sollte 2 Seiten nicht überschreiten.

1. Beschreibung, Analyse, Lagebeurteilung

Erläuterungen Unternehmensgeschichte

Gründung

Gründungsdatum

Gründungsperson(en), Gesellschafterstruktur, Besitzverhältnisse

Gründungsidee

Entwicklung

Unternehmensgeschichte

Entwicklung Produktionsstätten, Verkaufsstellen, Betriebsverlagerungen, Umstrukturierungen bei Produkten, Absatzmärkten, Fertigungstechniken

Gesellschaft, Management

Kapitalverhältnisse, Gesellschafterwechsel (Gründe), Geschäftsführerwechsel (Gründe), Beteiligungen, Rechtsformwechsel (Gründe), Unternehmensleitung

Finanzwirtschaftliche Entwicklung

Umsätze, Materialeinsatz, Personalkosten, Abschreibungen, Investitionen, Anlagevermögen, immaterielle Vermögenswerte, Umlaufvermögen, Verbindlichkeiten, Rückstellungen, neutraler/außerordentlicher Aufwand/Ertrag

Mitarbeiterentwicklung

zahlenmäßige Personalentwicklung, Personalkosten, Verhältnis produktive und unproduktive Mitarbeiter

Erläuterungen Rechtsform, Eigentumsverhältnisse

Rechtsform	Einzelunternehmen	Handelsregister:	=F284
	Gesellschafter	Anteile / Kapital	Geschäftsführer
		%	€
		%	€
		%	€
		%	€

Entwicklung

Entwicklung der Kapitalverhältnisse
 Entwicklung der Gesellschafterstruktur
 Entwicklung der Unternehmensleitung

gesellschaftsrechtliche Ebene

- Gesellschaftsvertrag / Satzung (letzte Fassung)
- Organe, Prokuristen (Anstellungsverträge)
- Organschaftsverhältnisse (Beherrschungsverträge, faktische Leitungsmacht)
- Betriebsaufspaltung (rechtliche Struktur, Durchführung)

Kapitalerhaltung und Kapitalersatz

- rechtsformabhängig Ansprüche auf Rückzahlung von Beträgen, die an Gesellschafter oder Dritte ausgezahlt wurden
- Kapitalersatz oder Unterbilanz

verbundene Unternehmen und Beteiligungen

steuerliche Verhältnisse

- steuerliche Organschaften
- außensteuerrechtliche Sachverhalte
- Stand des Besteuerungsverfahrens, ggf. anhängige Rechtsbehelfe

Dauerschuldverhältnisse

- Bezugsverpflichtungen
- Energielieferungsverträge
- Miet- und Pachtverträge
- Leasingverträge

Kriterien zur Rechtsformwahl

Haftung, Geschäftsführung, Vertretungsregelungen, Stimmrechte in der Gesellschafterversammlung, Gewinn- und Verlustbeteiligung, Steuern, Insolvenzantragspflichten, Standesrecht, Firmierung, Image, betriebliche Altersversorgung für Inhaber, Sozialversicherungen, Gründungsformalitäten, Gründungskosten, Bilanzierungskosten, Mindestkapital, Stammkapital, Handelsregistereintragung,, Publizitätspflichten, Übertragung von Anteilen, Regelungen bei Ausscheiden oder Tod von Gesellschaftern, Finanzierung,

Erläuterungen Management, U.führung, Informationssysteme

Gesellschafter

Namen, Geschäftsanteile, Besitzverhältnisse, Gewinnbeteiligung
Umfang der aktiven Mitarbeit der Gesellschafter

Geschäftsführung, Management

Namen mit Zuständigkeiten, Qualifikationen, Erfahrungen
Altersstruktur des Management und Führungskräfte
Vertretungsregelungen
Nachfolgeregelung
Flexibilität des Managements
Jahresvergütung, Kapitalanteile, Entnahmeverhalten
betriebliche Altersversorgung
Motivation der Geschäftsführung
fachliche und unternehmerische Kompetenz der Geschäftsführung

Beratung, Unterstützung

Beirat, Aufsichtsrat
steuerliche Beratung
wirtschaftliche Beratung
technische Beratung
rechtliche Beratung

Informationssysteme

Berichtswesen
Ausgestaltung des Rechnungswesens
Controlling

Sanierung

Erläuterungen Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen

Geschäftsfelder, Produkte

Produkte, Dienstleistungen, Schwerpunkte, Hauptumsatzträger
zukünftige Ausrichtung Produkt- und Sortimentspolitik
Patente, Lizenzen, Gebrauchtmuster, Warenzeichen, DIN-Normen

Produktbeschreibung

Spezifizierung Kernangebot
Spezifizierung Zusatzangebot
Spezifizierung Serviceleistungen
Produktentwicklungen
Produktqualität, Produktgestaltung, Design
Produktpreise, Selbstkosten, Deckungsbeiträge
Preis-Leistungsverhältnis
Garantien (Qualität, Preis)
saisonale Schwankungen
Lieferzeiten
Umweltverträglichkeit

Aspekt Kundenorientierung bei Produkten

Produktimage
Kundenbedürfnisse, Kundenwünsche
Kundenprobleme und deren Lösungen
Hauptnutzen, Zusatznutzen für Kunden
Erwartungen der Kunden
Neubedarf, Ersatzbedarf
Trends, Mode, Technik, Umwelt
Produktzyklus
Grad der Marktsättigung
zukünftige Nachfrageentwicklung
zukünftige Preisentwicklung
Marktpositionierung mit eigenen Produkten (im Vgl. zur Konkurrenz)
Alleinstellungsmerkmale

Innovation

Produktentwicklung (Entwicklungsstand, erforderlicher Kapital- und Personalbedarf, Zeitplan)
sonstige Innovationen (z.B. Kooperationen)

Erläuterung Marketing, Absatz

Kunden, Akquisition, Vertrieb, Standort

Kunden

Kundenstruktur, Zielgruppen
Kaufgewohnheiten, Wünsche, Bedürfnisse, Kaufkraft d. Kunden
besondere Vorteile (Zusatznutzen) für Kunden
Service, Kundenbindung

Produkt

Lebenszyklus der Produkte
Substituierbarkeit des Produktes bzw. der Leistung
rechtliche Rahmenbedingungen (Bestandsschutz, Absatzbeschränkungen)

Werbung

Werbemittel, Werbekonzeption
PR, Verkaufsförderung
Akquisitionsmaßnahmen für besondere Zielgruppen
Werbekosten, Werbewirksamkeit
Werbeberater

Preise, Garantien

Preispolitik, Preisstrategien
Lieferungs- und Zahlungsbedingungen
Garantieleistungen

Vertrieb

Vertriebsstruktur (Absatzwegewahl, Vertriebssysteme)
Vertreternetz, Vertriebspartner, Agenten
Filialen, Versand, Messen, Händler
Vertriebskooperationen
weitere Distributionskanäle

Standort, Absatzgebiet

Standortsituation, Standortentwicklung, Standortsicherung
Standortfaktoren zum Absatz
(Kundenerreichbarkeit, Kundenpotenzial, Konkurrenz, Verkehrsanbindung, Parkplätze, Schaufenster, Wirkungen von der Nachbarschaft, städtebauliche Planungen)
Standortfaktoren zur Leistungserstellung
(Größe, Zustand, Zuschnitt Räume, Ausstattung, Lieferantennähe, Personalrekrutierung, Expansionsmöglichkeiten)
Standortfaktoren zur Kostenbelastung
(Miete, Kaufpreis, Transportkosten, Einrichtungskosten, Entsorgung, Umweltschutz, Baurecht, Gewerbesteuer, standortspezifische Förderung)

Marketingziele

Umsatzziel
Marktanteil
Neukundengewinnung
Kundenbindung

Marketingstrategie

Erläuterung Markt, Wettbewerb

Markt, Branche

bisherige und zukünftige Entwicklung des Marktes, Marktsegmentes
Marktanalysen, Marktvolumen, Marktpotenzial, Marktforschungsergebnisse
Marktdaten, Marktanteile, Markttrends, Wachstumsprognosen
konjunkturelle und strukturelle Marktentwicklung der nächsten Jahre mit Marktchancen, Risiken und Zukunftsaussichten

Marktpositionierung

Marktanteile
Unternehmensimage, Marktstellung, Marktpositionierung,
Alleinstellungsmerkmale
Preis - Leistungsverhältnis
eigene Stärken bzw. Schwächen im Wettbewerbsvergleich
Unternehmensentwicklung im Vergleich zur Branche

Wettbewerb, Konkurrenz

aktuelle und voraussichtliche Wettbewerbssituation
Wettbewerbsvorteile, Wettbewerbsnachteile der Konkurrenten
Preispolitik der Mitbewerber
Potenzial der Wettbewerber
Substitutionskonkurrenz

Aufträge

Auftragsbestand
Bestelleingang
langfristige Lieferverträge

Forschung und Entwicklung

Entwicklung neuer Produkte, Produktverbesserungen, Prozessverbesserungen
Patente und Lizenzen
technische und personelle Ressourcen für Forschung und Entwicklung

Erläuterung Einkauf, Leistungserstellung, Organisation

Einkauf

Lieferanten, Nachunternehmer, Zulieferer
Preise (Vergleiche, Rabatte, Boni, Zahlungsbedingungen)
Kontrollen (Qualität, Menge, Pünktlichkeit)
Beschaffungsquellen
betriebl. Einkaufsorganisation
personelle Zuständigkeit
Festlegung Mindestmengen, Höchstmengen
Bedarfmeldungen, Bestellkommunikation
Verbrauchsanalyse, Bestandführung
Kooperationen beim Einkauf, Einkaufsgenossenschaften
optimale Bestellmengen
Lieferfristen

Fertigungstechnik

Einzel-/Serienfertigung, stationäre/mobile Leistungserstellung, Fertigungsverfahren
Flexibilität der Fertigung bei Auftragsschwankungen, Elastizität der Produktionsanlagen

Leistungserstellung

verwendete Materialien, Dienstleistungen, Know-how, Qualitäten eingesetzter Materialien,
Fertigungstiefe (Einsatz Halbfertigprodukte), Outsourcing (Zulieferer, Nachunternehmer, Kooperationen
im Fertigungsbereich

Qualität

Produktqualität, Liefertreue, Reklamationsquote, Ausschussquote
Qualitätssicherungsmaßnahmen und -verfahren
Zertifizierungen (ISO 9000 und ähnliches)

Wirtschaftlichkeit der Fertigung

Kapazitätsauslastung, Kostenvorteile, Produktivität

Organisationspläne

Ablauforganisation (Maschinenaufstellung, innerbetriebliche Transportwege)
Aufbauorganisation (Organigramme)
Personalorganisation (Stellenbeschreibung mit Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, Vertretungen
und Delegationsregelungen)
Organisation des Rechnungswesen
Arbeitsvorbereitung
Zeit- und Materialerfassung

Organisation

Orgapläne, EDV-Hardware, Software, Formular

Lager

Lagerverwaltung (Zugriff, Lagersystematik und -ordnung, Bestellsystem), personelle Zuständigkeiten,
Kontrollen (Wareneingangs-, Bestandskontrollen, Materialerfassung)
Räumlichkeiten (Größe, Ausstattung, Zutritt), Lagerdauer (Umschlagshäufigkeit, durchschnittl.
Lagerdauer), Entsorgung Altmaterial

Erläuterung Personal

Mitarbeiter	Zahl Mitarbeiter	Std.lohn mtl. Gehalt	Std.lohn mtl. Gehalt	Std.lohn mtl. Gehalt	Std.lohn mtl. Gehalt
Verwaltung					
Fachkräfte					
Außendienst					
Helfer					
Verkauf					
weitere Mitarbeiter					
P 7					
P 8					
P 9					
P 10					
P 11					
P 12					
P 13					
P 14					
P 15					
Zahl Mitarbeiter					

Personalstruktur

Zahl Mitarbeiter

Struktur (nach Tätigkeiten, Einsatzorten, Qualifikation, Geschlecht usw. geordnet)

Qualifikation, Motivation

Altersstruktur

Personalorganisation (Zuständigkeiten, Verantwortungs-, Entscheidungsregelungen)

Personalentwicklung

Personalentwicklung der letzten Jahre

Personalplanung (Personalbeschaffung, Qualifizierung, Motivation, P.abbau)

personelle Ressourcen (Verwaltung, Produktion, Verkauf)

Entwicklung der Mitarbeiteranzahl in der Verwaltung im Vergleich zur Mitarbeiterzahl in der Produktion

Wirtschaftlichkeit

Entlohnung (Höhe, Leistungslohn, Tarif, Personalkostenzuschüsse, betr. Altersversorgung)

Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle, Überstunden, Kurzarbeit)

Mitarbeiterproduktivität (Umsatz je Mitarbeiter, Wertschöpfung je Mitarbeiter)

Personalkostenquote im Vgl. zur Branche

Weiterbildung

Krankenstand, Fluktuation, Kündigungsfristen

Arbeitsrecht, Tarifgebundenheit und Betriebsvereinbarungen

geltende Tarifverträge, Laufzeit, ggf. Allgemeinverbindlichkeit

Umfang und Änderbarkeit von Betriebsvereinbarungen

Sozialplan

Betriebsrat

Mitarbeiterführung

Führungsstil

Mitarbeitermotivation

Führungskräfte (Schlüsselpersonen) unterhalb Geschäftsführung (Funktion, Qualifikation,

Vertretungsregelungen, Bindung an das Unternehmen)

Erläuterung technische Ausstattung

	Alter	Buchwert	Zeitwert	Anmerkungen
Maschinen				
Geschäftseinrichtungen				
Fahrzeuge				
Büroausstattung				
EDV				

Stand der technischen Ausstattung

Umfang: Maschinen, Einrichtungen, Fahrzeuge, EDV

Qualität: Alter, Zustand, Abschreibung

Wirtschaftlichkeit: Auslastung, Kosten, Nutzen

Verhältnis Verkehrswert - Buchwert

Planung technische Ausstattung

Ersatzinvestitionen

Erweiterungsinvestitionen

Modernisierungsinvestitionen

Umstellung Produktion mit Auswirkungen auf techn. Ausstattung

nicht betriebsnotwendiges Anlagevermögen

Wirtschaftlichkeit

Alter, AfA

Kosten

Auslastung

Erläuterung Räumlichkeiten

Größe in qm	Miete / Kaufpreis	Anmerkungen
Grundstück	mtl. Miete	Baujahr
Ladenlokal	mtl. Nebenk.	Zustand
Werkstatt	Mietdauer (J.)	Erweiterung
Lager	Verläng.option	
Büro	Miete / qm	
Ausstellung		
Sozialräume	Verkehrswert	
Nutzfläche	VK / qm	
Freifläche		

Größenangaben zu Räumen

Größe Grundstück
 Größe Werkstatt, Lager, Büro, Sozialräume
 Freifläche, Parkplätze
 weitere Produktionsstätten, Verkaufsstellen

bauliche Informationen

Baujahr
 Zustand, Renovierungsbedarf
 Umwelt- und Energieaspekte
 Erweiterungsmöglichkeiten

Miete

Miethöhe
 Mietdauer, Mietoptionen
 Vermietung, Untervermietung

Recht

Eigentumsverhältnisse
 Arbeitsstättenverordnung
 baurechl. Vorschriften
 Umweltschutz

Erläuterung Finanzierung, Investition

Finanzierung

- Darlehen
- Kreditlinien und Kreditinanspruchnahme
- Innenfinanzierungsmöglichkeiten
- ergänzende Kapitalaufbringungsmöglichkeiten
- Kapitalbedarf (Ifd. Geschäft, Investitionen, Tilgungen)
- Zahlungsmodalitäten gegenüber Debitoren und Kreditoren
- Zahlungen an Gesellschafter (Privatentnahmen, Darlehen, offene und verdeckte Ausschüttungen)

Kreditsicherheiten und Haftungsverhältnisse

- gegebene Sicherheiten
- nicht ausgeschöpfte Kreditsicherheiten und daraus erwachsendes Kreditpotenzial

Vermögens- und Schuldenlage

- Stille Reserven
- betriebsnotwendiges Vermögen
- in der Buchführung nicht erfasste Verbindlichkeiten
- Werthaltigkeit der Forderungen

Erfolgslage

- Auftragsbestand
- Forderungsausfälle

Istsituation - Bilanzanalysen, Finanz- und Vermögensstatus

Analysen

Jahresabschlüsse der letzten 3 Jahre mit Kennzahlen (s. Anlage Bilanzanalyse)

Umsatz- Kosten und Ergebnisentwicklung (s. Anlage Bilanzanalyse)

Betriebswirtschaftliche Auswertung mit Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse
(s. BWA-Hochrechnung)

Status (Selbstauskunftsdokumente)

Finanzstatus: Kredite, Verbindlichkeiten, Forderungen, Kreditlinien, Kreditsicherheiten (s. Anlage Finanzstatus)

Vermögensstatus: Vermögenswerte, Verbindlichkeiten (s. Anlage Vermögensstatus)

Einkommensstatus: Einkommen, Einkommensverwendung (s. Anlage Einkommensstatus)

Auftragsstatus: feste und erwartete Aufträge (s. Anlage Auftragsstatus)

Krisenanalyse, Krisenentwicklung, Insolvenz

Stärken- Schwächen Analyse

Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens

(Marketing, Personal, Produktion, Controlling, Kostenrechnung, Finanzierung usw.)

Krisenentwicklung (s. auch Blatt Verlauf einer Krise)

Beginn der Krise

Ursachen der Krise

unternehmerische Fehlentscheidungen

Ausmaß der Krise

Insolvenzaspekte

Liquiditätsengpass, Zahlungsunfähigkeit

Überschuldung (Kapitalgesellschaften)

Insolvenzantragsverpflichtungen

rechtliche Würdigung im Hinblick auf eine Insolvenz und deren Folgen

Beschreibung eines Insolvenzszenarios

Erläuterung 2. Sanierungsziele

Art der Sanierung

Eigensanierung mit Unternehmensfortführung: Das Unternehmen bleibt rechtlich und wirtschaftlich in der Gesamtheit erhalten.

übertragene Sanierung: Unternehmensveränderung durch Rechtsformwechsel, Verkauf von Unternehmensteilen, Verkauf Rechte, Patente oder vorweggenommen Erbfolge

Insolvenzprophylaxe: Für den Fall des Scheiterns einer außergerichtlichen Sanierung sollte zur Absicherung ein Notplan für ein Insolvenzverfahren erarbeitet werden, z.B. Planinsolvenz (Insolvenzplan ähnelt häufig dem Sanierungsplan)

Eigensanierung mit Unternehmensfortführung

Unternehmensziele

Unternehmensphilosophie, Zielsetzungen (Existenzsicherung, Expansion, Konzentration, Ertragsziele, Liquiditätsziele, Personal, Fertigungstechnik)

Produkte und Dienstleistungen

zukünftiges Produkt- und Dienstleistungsangebot, Beschreibung der Produktlinien und Produktionssparten, Kernkompetenzen

Markt

zukünftige Marktentwicklung, Abgrenzung der Märkte, zukünftiges Absatzgebiet, Marktanteile, zukünftige Wettbewerbsstrategie (Marktpositionierung, Kostenführerschaft, Konzentration auf Schwerpunkte, Marktstellung)

Marketingstrategie

Vertrieb, Werbung, Image, Kommunikation, Kundenbedürfnisse und Herstellung bedürfnisgerechter Marktleistungen

Personal

Personalplanung und Personalentwicklung

Fertigung

Beherrschung bestimmter Fertigungstechniken, Bearbeitung bestimmter Werkstoffe
Beschaffung, F+E

Organisation

Organisationsstrukturen, Informationssysteme, EDV

Finanzmanagement

Investition, Finanzierung, Liquidität, Kreditversorgung (Verschuldungsgrad), gesellschaftsrechtliche Struktur, Beteiligungsstrukturen und Eigenkapitalzuführung, Beziehungen zu Kapitalgebern

Wirtschaftlichkeit

Umsatz- und Ertragsentwicklung (in Planungsrechnungen darlegen)

Recht

Verträge, Dauerschuldverhältnisse, Lizenzen

Management

gesellschaftsrechtliche Struktur, Geschäftsführung

Risikomanagement

übertragene Sanierung

Unternehmensverkauf, Unternehmensübertragung

Verkauf von Teilbereichen

Insolvenzprophylaxe

Planinsolvenzverfahren

Regelinsolvenzverfahren mit anschließender Auffanggesellschaft

3. Sanierungsmaßnahmen

Erläuterung finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen

finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen

Gesellschafter:

Eigenkapitalzufuhr, Gesellschafterdarlehen, Beteiligungen

Gläubigerbanken:

Verzicht auf Kreditkündigung, Zins- und Tilgungsaussetzung, Zinserlass, Kapitalerlass, Bürgschaften, Patronatserklärungen, Umschuldungen, Tilgungsstreckungsdarlehen

Lieferantengläubiger:

Stundung, Moratorium, Schuldenerlass

Steuern, Finanzamt

Anpassung der Vorauszahlungen, Stundung, Erlass, Vollstreckungsaufschub

Sozialversicherungsträger

Beitragsstundung, Vollstreckungsaufschub

Maßnahmen der öffentlichen Hand

Subventionen

Bürgschaften

Darlehen

Liquidität (s. auch Blatt Maßnahmen)

Forderungsmanagement

Sale-and lease-back

Beteiligungen

Verkauf Anlagevermögen

Kostenmanagement

Erläuterung absatzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen

Kunden, Akquisition, Vertrieb, Standort

Kunden

Kundenstruktur, Zielgruppen, Kaufgewohnheiten, Wünsche, Bedürfnisse, Kaufkraft d. Kunden, besondere Vorteile (Zusatznutzen) für Kunden, Service, Kundenbindung

Produkt

Lebenszyklus der Produkte
Substituierbarkeit des Produktes bzw. der Leistung
rechtliche Rahmenbedingungen (Bestandsschutz, Absatzbeschränkungen)

Werbung

Werbemittel, Werbekonzeption, PR, Verkaufsförderung, Akquisitionsmaßnahmen für besondere Zielgruppen, Werbekosten, Werbewirksamkeit, Werbeberater

Preise, Garantien

Preispolitik, Preisstrategien, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Garantieleistungen

Vertrieb

Vertriebsstruktur (Absatzwegewahl, Vertriebssysteme), Vertreternetz, Vertriebspartner, Agenten, Handelsvertreter, Filialen, Versand, Messen, Händler
Vertriebskooperationen, weitere Distributionskanäle

Standort, Absatzgebiet

Standortsituation, Standortentwicklung, Standortsicherung
Standortfaktoren zum Absatz
(Kundenerreichbarkeit, Kundenpotenzial, Konkurrenz, Verkehrsanbindung, Parkplätze, Schaufenster, Wirkungen von der Nachbarschaft, städtebauliche Planungen)
Standortfaktoren zur Leistungserstellung
(Größe, Zustand, Zuschnitt Räume, Ausstattung, Lieferantennähe, Personalrekrutierung, Expansionsmöglichkeiten)
Standortfaktoren zur Kostenbelastung
(Miete, Kaufpreis, Transportkosten, Einrichtungskosten, Entsorgung, Umweltschutz, Baurecht, Gewerbesteuer, standortspezifische Förderung)

Marketingziele

Umsatzziel
Marktanteil
Neukundengewinnung
Kundenbindung

Marketingstrategie

Markt und Wettbewerbsbedingungen

Erläuterung Management und personelle San.mmaßnahmen

Management und personelle Sanierungsmaßnahmen

Management

Auswechslung Unternehmensmanagement durch Krisenmanagement
Wechsel und Veränderungen im Management
Änderungen des Führungsstil
Reorganisation der Entscheidungsprozesse

Personal

- Einstellungsstopp
- Überstundenverbot
- Kurzarbeit
- Aufhebungsverträge
- vorzeitige Pensionierungen
- Transfergesellschaften
- gezielte Urlaubsregelungen
- Umwandlung von Voll- in Teilzeitarbeitsverhältnisse
- Anpassung der personellen Ressourcen (Verwaltung, Produktion, Verkauf)
- Kündigung freier Mitarbeiter
- Kündigung Nachunternehmer

Führung

Führungsstil
Mitarbeitermotivation
Führungskräfte (Schlüsselpersonen) unterhalb Geschäftsführung (Funktion, Qualifikation, Vertretungsregelungen, Bindung an das Unternehmen)
Personalstruktur (nach Tätigkeiten, Einsatzorten, Qualifikation, Geschlecht usw. geordnet)
Personalorganisation (Zuständigkeiten, Verantwortungs-, Entscheidungsregelungen)
Altersstruktur
Qualifikation, Motivation
Betriebsrat

Wirtschaftlichkeit

Entlohnung (Höhe, Leistungslohn, Tarif, Personalkostenzuschüsse, betr. Altersversorgung)
Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle, Überstunden, Kurzarbeit)
Mitarbeiterproduktivität (Umsatz je Mitarbeiter, Wertschöpfung je Mitarbeiter)
Weiterbildung
Krankenstand, Fluktuation, Kündigungsfristen

Arbeitsrecht

Betriebsrat
Kündigungsrecht
geltende Tarifverträge, Laufzeit, ggf. Allgemeinverbindlichkeit
Umfang und Änderbarkeit von Betriebsvereinbarungen
Sozialplan

Erläuterung Sanierungsmaßnahmen in der Produktion

Einkauf

Lieferanten, Nachunternehmer, Zulieferer, Preise (Vergleiche, Rabatte, Boni, Zahlungsbedingungen), Kontrollen (Qualität, Menge, Pünktlichkeit), Beschaffungsquellen, betriebl. Einkaufsorganisation, personelle Zuständigkeit, Festlegung Mindestmengen, Höchstmengen, Bedarfsmeldungen, Bestellkommunikation, Verbrauchsanalyse, Bestandführung, Kooperationen beim Einkauf, Einkaufsgenossenschaften, optimale Bestellmengen, Lieferfristen

Fertigungstechnik

Einzel-/Serienfertigung, stationäre/mobile Leistungserstellung, Fertigungsverfahren
Flexibilität der Fertigung bei Auftragschwankungen, Elastizität der Produktionsanlagen

Leistungserstellung

verwendete Materialien, Dienstleistungen, Know-how
Qualitäten eingesetzter Materialien
Fertigungstiefe (Einsatz Halbfertigprodukte)
Outsourcing (Zulieferer, Nachunternehmer)
Kooperationen im Fertigungsbereich
Konzentration der Fertigung durch Aufgabe von Fertigungsstätten

Produktivität

Verbesserung der Produktionsanlagen
Verbesserung der Arbeitsabläufe
Optimierung der Arbeitsvorbereitung

Qualität

Produktqualität, Liefertreue, Reklamationsquote, Ausschussquote,
Qualitätssicherungsmaßnahmen und -verfahren, Zertifizierungen (ISO 9000 und ähnliches), Entwicklung

Wirtschaftlichkeit der Fertigung

Kapazitätsauslastung, Kostenvorteile, Produktivität

Organisationspläne

Ablauforganisation (Maschinenaufstellung, innerbetriebliche Transportwege), Aufbauorganisation (Organigramme)
Personalorganisation (Stellenbeschreibung mit Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, Vertretungen und Delegationsregelungen)
Organisation des Rechnungswesen
Arbeitsvorbereitung
Zeit- und Materialerfassung

Organisationstechnik

Orgapläne, EDV-Hardware, Software, Formular

Räumlichkeiten

Aufgabe nicht benötigter Räumlichkeiten,
Vermietung/Untervermietung von Räumlichkeiten

Lager

Lagerverwaltung (Zugriff, Lagersystematik und -ordnung, Bestellsystem); personelle Zuständigkeiten, Kontrollen (Wareneingangs-, Bestandskontrollen, Materialerfassung)
Räumlichkeiten (Größe, Ausstattung, Zutritt), Lagerdauer (Umschlagshäufigkeit, durchschnittl. Lagerdauer), Entsorgung Altmaterial

Erläuterung weitere Sanierungsmaßnahmen

Verkauf von Betriebsteilen

Coachingmaßnahmen

Controlling

Erläuterung Chancen, Risiken, Risikovorsorge

Chancen

- Marktdurchdringung
- Wachstum
- höhere Kapazitätsauslastung
- neue Arbeitsplätze
- Kooperationen
- Produktentwicklung
- Optimierung Marketing
- steigende Erträge

Risiken

Absatzrisiko

Nachfrageentwicklung, Wettbewerbsintensität, Preisdruck, Preisverfall, Marktanteilsentwicklung, neue innovative Konkurrenzprodukte, Umsatzstruktur (ABC-Analyse)

Managementrisiko

Altersstruktur Management, Zusammenarbeit Management, Führungsautorität, Controlling, Frühwarnsysteme, Organisation, EDV, Mitarbeiterführung, Qualitätsmanagement, Forschung und Entwicklung, Umweltschutz, Arbeitsschutz, Brandschutz

Produktionsrisiken

Kostenhöhe, Kostenstruktur (fixe, variable Kosten), Produktivität Mitarbeiter, Produktivität technische Ausstattung, Einkauf, Beschaffung, technische Veränderungen

Finanzrisiken

Umsatzentwicklung, Rentabilität, Verschuldungsgrad, cash-flow, Liquidität, Kreditlinien

allgemeine Risiken

Forderungsausfall, Risiko Gewährleistungsansprüche, Risiko Schadensersatzansprüche, Produkthaftung, Umwelthaftung, Vertragsrisiken,

externe Risiken

politische, rechtliche, gesellschaftl. Veränderungen, Gesetzesänderungen, Ökologie, Nachfragetrends, strukturelle Veränderungen, konjunkturelle Veränderungen, Naturereignisse

Risikovorsorge

Controlling, Marktbeobachtung, Versicherungen, Haftungsbegrenzungen,

Erläuterung Sanierungsprognose

Ertragsprognose

- s. Anlagen einjährige Rentabilitätsvorausschau
- s. Anlagen mehrjährige Rentabilitätsvorausschau
- s. Anlagen unterjährige Ertragsrechnung
- s. Anlagen Worst Case, Best Case

Liquiditätsplanung

- s. Anlage Liquiditätsplanung
- s. Anlage private Einkommensplanung und Einkommensverwendung

Kapitalbedarfsplanung

- s. Anlage Finanzierung
- s. Anlage Betriebsmittelbedarf

Plansanierungsbilanz

- s. Anlage Planbilanz

Beurteilung der Sanierung

Fortführungsprognose mit Chancen und Risiken

Zeitplan der Sanierung

Festlegung der Maßnahmen mit Terminierung und Verantwortlichkeiten

Vollständigkeitserklärung für Sanierungskonzepte

Vollständigkeitserklärung der Gesellschafter/Geschäftsführer

Ich erkläre hiermit in eigenem Namen sowie namens und im Auftrag aller übrigen Vorstandsmitglieder/geschäftsführenden Gesellschafter/Geschäftsführer, dass die Ihnen vorgelegten Unterlagen zusammen mit den Ihnen gegebenen Erläuterungen und Auskünften, die für die Erstellung des Sanierungskonzepts von Bedeutung sind, vollständig und richtig sind.

1. Die Aufklärungen und Nachweise, um die Sie mich gebeten haben, habe ich Ihnen vollständig und nach bestem Wissen und Gewissen gegeben.

Dabei habe ich alle nach meiner Einschätzung relevanten tatsächlichen Umstände und Zusammenhänge, die für eine sachgerechte Erarbeitung eines Sanierungskonzepts notwendig waren, mitgeteilt.

Für die Erstellung des Sanierungskonzepts waren nach meiner Einschätzung wesentlich der Überblick über die Unternehmensentwicklung, insbesondere die finanzwirtschaftliche Entwicklung, die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse einschließlich aller finanziellen Verbindungen zu den Gesellschaftern und weiter alle wesentlichen Dauerschuldverhältnisse einschließlich der gesamten Finanzierungsstruktur. Alle wesentlichen leistungswirtschaftlichen Faktoren sind gleichfalls berücksichtigt worden.

Alle Umstände und Berührungspunkte zu Personen, die im Rahmen des zu erarbeitenden Sanierungskonzepts wirtschaftliche Interessen haben oder haben könnten, sind Ihnen mitgeteilt worden. Verträge, die wegen ihres Gegenstandes, ihrer Dauer oder aus sonstigen Gründen für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft von Bedeutung sind oder werden könnten, sind einbezogen worden. Finanzielle Verpflichtungen aus diesen Verträgen sowie sonstige wesentliche finanzielle Verpflichtungen sind in die Information mit einbezogen worden.

Rechtsstreitigkeiten und sonstige Auseinandersetzungen, die für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage von Bedeutung sind, fanden Erwähnung.

2. Ich habe dafür Sorge getragen, dass ihnen Einblick in alle Bücher und Schriften der Gesellschaft gewährt wurde, die für das Sanierungskonzept von Bedeutung sind.

3. Als Auskunftsperson habe ich Ihnen die nachfolgend aufgeführten Personen benannt:

Diese Personen sind von mir angewiesen worden, Ihnen alle gewünschten Auskünfte und Nachweise richtig und vollständig zu geben.

(Datum) (Unterschrift)

Unternehmenswerte AKTIVA

Anlagevermögen

Bilanz	2002	2003	2004	2005	2006
Grundstücke, Gebäude	0	0	260.000	255.000	340.000
technische Anlagen, Maschinen	0	0	300.000	320.000	350.000
Fuhrpark	0	0	10.000	10.000	10.000
Geschäftsausstattung	0	0	60.000	60.000	80.000
Finanzanlagen	0	0	36.000	36.000	36.000
immaterielle Anlagen	0	0	25.000	25.000	25.000
Anlagevermögen	0	0	691.000	706.000	841.000

Umlaufvermögen

Material, Waren	0	0	60.000	80.000	85.000
halbfertige Erzeugnisse	0	0	50.000	70.000	45.000
Forderungen (< 1 J.)	0	0	160.000	205.000	160.000
flüssige Mittel	0	0	10.000	20.000	40.000
Rechnungsabgrenzung	0	0	15.000	3.000	11.000
restliches Umlaufvermögen	0	0	14.000	16.000	18.000
Umlaufvermögen	0	0	309.000	394.000	359.000
Minuskapital	0	0	0	0	0
Bilanzsumme	0	0	1.000.000	1.100.000	1.200.000

Unternehmenswerte PASSIVA

Eigenkapital

Bilanz	2002	2003	2004	2005	2006
Anfangsbestand EK	0	0	150.000	120.000	140.000
gezeichnetes Kapital	0	0	0	0	0
Gewinn (+), Verlust (-)	0	0	-20.000	75.000	95.000
Ergebnsvortrag (+), Verlustvortrag (-)	0	0	10.000	0	0
Entnahme, Ausschüttung	0	0	-50.000	-55.000	-62.000
Einlage, Kapitalerhöhung (+)	0	0	40.000	0	0
Rücklagen,	0	0	25.000	25.000	25.000
bilanzielles Eigenkapital	0	0	155.000	165.000	198.000
FK von Unt.eignern	0	0	20.000	10.000	10.000
wirtschaftl. Eigenkapital	0	0	175.000	175.000	208.000

Fremdkapital

langfristiges Fremdkapital					
langfristige Bankdarlehn	0	0	540.000	500.000	460.000
langfristige Rückstellungen	0	0	10.000	5.000	15.000
Sonstiges	0	0	30.000	15.000	25.000
	0	0	580.000	520.000	500.000
mittelfristiges Fremdkapital					
mittelfristige Bankdarlehn	0	0	100.000	80.000	60.000
mittelfristige Rückstellungen	0	0	10.000	20.000	10.000
Sonstiges	0	0	20.000	10.000	20.000
lfr. + mfr. Fremdkapital	0	0	130.000	110.000	90.000
kurzfristiges Fremdkapital (< 1 J.)					
kurzfristiges Bankdarlehn (KK)	0	0	35.000	150.000	120.000
Lieferantenverbindlichkeiten	0	0	50.000	90.000	240.000
kurzfristige Rückstellungen	0	0	10.000	15.000	20.000
Wechselverbindlichkeiten	0	0	1.000	5.000	1.000
erhaltene Anzahlungen	0	0	2.000	4.000	2.000
Rechnungsabgrenzung	0	0	3.000	3.000	3.000
Steuern, Sozialversicherungen	0	0	4.000	2.000	4.000
restliches kurzfristiges FK	0	0	10.000	26.000	12.000
kfr. Fremdkapital	0	0	115.000	295.000	402.000
Eigenkapital	0	0	175.000	175.000	208.000
Fremdkapital	0	0	825.000	925.000	992.000
Bilanzsumme	0	0	1.000.000	1.100.000	1.200.000

Gewinn und Verlustrechnung

	2002	2003	2004	2005	2006
Umsatz	0	0	2.500.000	2.700.000	3.000.000
Bestandsveränderung	0	0	0	0	0
Betriebsleistung	0	0	2.500.000	2.700.000	3.000.000
Material, Fremdleistung	0	0	1.000.000	1.100.000	1.300.000
Rohgewinn I	0	0	1.500.000	1.600.000	1.700.000
- Personalaufwand	0	0	1.000.000	1.050.000	1.100.000
Rohgewinn II	0	0	500.000	550.000	600.000
- übriger Aufwand	0	0	240.000	249.000	261.000
EBITDA (E. vor Zi, AfA, St.)	0	0	260.000	301.000	339.000
Abschreibung (Werteverzehr)	0	0	70.000	80.000	90.000
EBIT (Erg. vor Zins, Steuer)	0	0	190.000	221.000	249.000
- Zinsen	0	0	30.000	35.000	40.000
Erg vor St., neutr. Erg.	0	0	160.000	186.000	209.000
- Gewerbesteuer	0	0	10.000	16.000	22.000
+ neutrales Erg. (Gewinn)	0	0	30.000	30.000	33.000
Bilanzergebnis	0	0	180.000	200.000	220.000
- neutrales Erg. (Gewinn)	0	0	30.000	30.000	33.000
- kalkulatorische Kosten	0	0	100.000	110.000	120.000
Betriebsergebnis	0	0	50.000	60.000	67.000

Struktur der Unternehmung

	Mittel 3 J.	2003	2004	2005	2006
Betriebsleistung	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Material, Fremdleistung	41,46%	0,00%	40,00%	40,74%	43,33%
Rohgewinn I	58,54%	0,00%	60,00%	59,26%	56,67%
- Personalaufwand	38,41%	0,00%	40,00%	38,89%	36,67%
Rohgewinn II	20,12%	0,00%	20,00%	20,37%	20,00%
- übriger Aufwand	9,15%	0,00%	9,60%	9,22%	8,70%
EBITDA (E. vor Zi, AfA, St.)	10,98%	0,00%	10,40%	11,15%	11,30%
Abschreibung (Werteverzehr)	2,93%	0,00%	2,80%	2,96%	3,00%
EBIT (Erg. vor Zins, Steuer)	8,05%	0,00%	7,60%	8,19%	8,30%
- Zinsen	1,28%	0,00%	1,20%	1,30%	1,33%
Bilanzergebnis	7,32%	0,00%	7,20%	7,41%	7,33%
- neutrales Erg. (Gewinn)	1,13%	0,00%	1,20%	1,11%	1,10%
- kalkulatorische Kosten	4,02%	0,00%	4,00%	4,07%	4,00%
Betriebsergebnis	2,16%	0,00%	2,00%	2,22%	2,23%

Anlagen zum Sanierungsplan

	erled. bis	Arbeitshilfe
Analysen		
Bilanzanalyse		www.beratersoftware.de
BWA-Hochrechnung mit Vorjahresanalyse		www.beratersoftware.de
BWA-Hochrechnung mit Planwertanalyse		www.beratersoftware.de
Status (Selbstauskunftsdokumente)		
Finanzstatus - Kredite, Verbindlichkeiten, Forderung		www.beratersoftware.de
Vermögensstatus - Vermögenswerte, Verbindlichkeiten		www.beratersoftware.de
Einkommensstatus - Einkommen + Einkommensverwendung		www.beratersoftware.de
Auftragsstatus - feste und erwartete Aufträge		www.beratersoftware.de
Investitionen, Finanzierung		
Investitionsplanung		www.beratersoftware.de
Finanzierung		www.beratersoftware.de
Kreditbesicherung - betriebliche und private Sicherheiten		www.beratersoftware.de
Betriebsmittel, Vorfinanzierung		www.beratersoftware.de
Planungsrechnungen auf Jahresbasis		
Rentabilitätsvorausschau - Planung über personelle Kap.		www.beratersoftware.de
Mindestumsatzberechnung		www.beratersoftware.de
Break-even-Point bei veränderter Kostenstruktur (Zielumsatz)		www.beratersoftware.de
Rentabilitätsvorausschau 1 Jahr		www.beratersoftware.de
Rentabilitätsvorausschau 6 Jahre		www.beratersoftware.de
Worst Case, Best Case, Real Case		www.beratersoftware.de
Planbilanzen		www.beratersoftware.de
private Einkommensplanung - Einkommen und Verwendung		www.beratersoftware.de
unterjährige Planungsrechnungen. Liquiditätsplanung		
unterjährige Ertragsrechnung		www.beratersoftware.de
unterjährige Ertragsrechnung (Soll-Ist-Vergleich)		www.beratersoftware.de
unterjährige Liquiditätsplanung		www.beratersoftware.de
unterjährige Liquiditätsplanung (Soll-Ist-Vergleich)		www.beratersoftware.de
Markt, Produkte, Kunden, Verkäufe		
Marktpotenzial, Marktanteil		www.beratersoftware.de
Zahl Kunden, Verkäufe, unterjährige Umsätze		www.beratersoftware.de
Planung und Kontrolle in Werten und Stückerheiten		www.beratersoftware.de
Kostenrechnung		
Kostenstellen - Planung und Kontrolle		www.beratersoftware.de
Stundenkostensatz Mitarbeitergruppen)		www.beratersoftware.de
Investition		
Investitionsplanung Checkliste		www.beratersoftware.de
lang- und mittelfristige Investitionsplanung über 6 Jahre		www.beratersoftware.de
Maschineninvestition - Wirtschaftlichkeit über BEP		www.beratersoftware.de
Investitionsentscheidung über Kostenvergleichsrechnung		www.beratersoftware.de
Fahrzeuginvestition - Kostenvergleich, BEP		www.beratersoftware.de
dynamische Inv.rechnung: Barwert, interner Zinsfuß, pay-off		www.beratersoftware.de
Marketing		
Marketingkonzeption		www.beratersoftware.de
Marktanalyse		www.beratersoftware.de
ABC-Analyse		www.beratersoftware.de
Werbekonzeption		www.beratersoftware.de
Konkurrenzanalyse		www.beratersoftware.de
Standortanalyse		www.beratersoftware.de
weitere Einzelanalysen		www.beratersoftware.de
Risikomanagement		
Risikoanalyse		www.beratersoftware.de
Versicherungen		www.beratersoftware.de
Bewertung		
Unternehmensbewertung		www.beratersoftware.de
Maschinenbewertung		www.beratersoftware.de
Gebäudebewertung		www.beratersoftware.de
Dokumente, Verträge		
Gesellschaftsvertrag, Handelsregisterauszug, Grundbuch		
Verträge		