



Inhaltsverzeichnis:

- 1. Sanierung
Engpassorientierung oder systematischer Ansatz?**
- 2. Wenn die Wege sich trennen...
Personalabbau in Unternehmenskrisen**
- 3. „Der Weg ist das Ziel“
Finanzierung durch Private Equity**
- 4. Kalenderblatt**
- 5. STEIDL Unternehmensberatung**

1. Sanierung

Engpassorientierung oder systematischer Ansatz?

Die Sanierung eines Unternehmens geschieht grundsätzlich in vier Schritten, die zum Teil mehrfach zu durchlaufen sind – je nach Art und Umfang der Krise:

Krisenkennzeichen wahrnehmen

Ursachen herausfinden

Maßnahmen ergreifen

Wiederholungen vorbeugen

Gerade für den ersten Schritt, die Wahrnehmung von Krisenkennzeichen, gibt es eine Vielzahl von Anhaltspunkten, die innerhalb, aber auch außerhalb des Unternehmens anzutreffen sind, wie z. B.:

Belieferung nur noch gegen Vorkasse

Fortwährende Bilanzkosmetik

Mangelnde Zielgruppenorientierung im Vertrieb

Regelmäßige Überschreitung zugesagter Liefertermine

Entscheidend nach der Wahrnehmung der Krisenkennzeichen sind die schnelle und zielsichere Interpretation und Ursachenfeststellung. Aus dem Gesamtbild der identifizierten Ursachen lässt sich ein Krisenszenario ableiten, das das Ausmaß der Bedrohung verdeutlicht:

Strategiekrise

Ergebniskrise

Liquiditätskrise

Insolvenz

Über die in den obigen Szenarien anklingende Dimension der Bedrohung hinaus lassen sich Krisen außerdem einordnen nach:

Steuerung (Welchen Einfluss haben wir?)

Zeit (Wieviel Zeit bleibt uns noch?)

Optionen (Haben wir noch „andere“ Möglichkeiten?)

Ein Sanierungskonzept, das finanz- und leistungswirtschaftliche Maßnahmen zu einem effizienten Aktionsplan bündelt, ist umso erfolgreicher, je besser die Maßnahmen auf die Krisenursachen abgestimmt sind, je genauer die Maßnahmen dosiert werden, und je entschlossener sie umgesetzt werden.

Es gibt also zwischen Engpassorientierung und systematischem Ansatz bei einer Sanierung keinen Widerspruch, da eine Sanierung immer an Engpässen ansetzt, aber ohne systematische Vorgehensweise – den bedrohlichsten Engpass zuerst! – erfolglos bleibt:

Krisentyp	Krisenmerkmale	Sanierungsansatz
Strategiekrise	Verlust der Strategischen Erfolgsfaktoren Verslechterung der Perspektiven	Strategische Planung und Neupositionierung
Ergebniskrise	Kontinuierliche Verfehlung der Ergebnis- Ziele	Kurz- und mittelfristige Maßnahmen zur Verbesserung der Rendite
Liquiditätskrise	Minderung der Einnahmen, Zahlungsschwierigkeiten und Zahlungsstockungen	Sofortmaßnahmen sowie ein kurz- und mittelfristiges Programm zur Wiedererlangung ausreichender Liquidität
Insolvenz	Zahlungsunfähigkeit und / oder Überschuldung	Ganzheitliches Konzept für Liquidität, Rendite und strat. Neupositionierung

Quelle: Masterplan „Sanierungsmanagement“
Unveröffentlichte Präsentation der STEIDL Unternehmensberatung, Aachen

2. Wenn die Wege sich trennen...

Personalabbau in Unternehmenskrisen

(Dipl.-Ing., Dipl.-Kfm. Peter Niemann, Partner,
Best.Placement GmbH Ludwig & Partner)

Personalabbau wird vermehrt als vorrangige Methode zur Kostensenkung eingesetzt. Erfahrungsberichte zeigen, dass die damit verfolgten Ziele häufig nicht erreicht werden:

Kostenreduzierung

beabsichtigt: 90 %; realisiert: kaum 50 %

Produktivitätssteigerung

beabsichtigt: 75 %; realisiert: 22 %

Erhöhung des Cash Flow

beabsichtigt: mehr als 50 %; realisiert: kaum 25 %

Reduzierung der Bürokratie

beabsichtigt: mehr als 50 %; realisiert: 15 %

Die Hauptursache für diese Diskrepanz liegt in den Reaktionen der verbleibenden Mitarbeiter:

Angst vor längerer Arbeitszeit

Angst vor Überlastung (zeitlich, fachlich und emotional)

Angst vor schwindenden Aufstiegschancen

Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes bei
fortdauerndem Stellenabbau

Schuldgefühle, wenn die entlassenen Mitarbeiter keinen neuen
Arbeitsplatz finden

Zorn auf die Unternehmensführung

Der häufig anzutreffende ausschließliche Blick auf die Opfer des Personalabbaus verkennt, dass das Unternehmen neben den Arbeitsverträgen noch eine inoffizielle Vereinbarung mit jedem Arbeitnehmer hat: gegenseitige Erwartungen, Pflichten und Privilegien. Diese Vereinbarung wird im Fall umfangreicher Entlassungen auch mit den verbleibenden (mit allen!) Mitarbeitern gekündigt.

Die Konsequenzen für das Unternehmen sind im Wesentlichen folgende:

Unsicherheit im gesamten Unternehmen

Verlust von Vertrauen in das Unternehmen und seine Führung

Verlust von Motivation und Verschlechterung des Betriebsklimas

Nachlassende Selbstverpflichtung (Commitment)

Einschränkung der Innovations – und Risikobereitschaft

Um sowohl den verbleibenden als auch den zu entlassenden Mitarbeitern zu helfen, bieten sich zwei Wege an:

Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung für die verbleibenden Mitarbeiter(Retentions – Maßnahmen)

Gründung einer Transfergesellschaft (früher auch als Beschäftigungs-Gesellschaft bezeichnet)

Bei den Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ist davon auszugehen, dass primär finanzielle Anreize nicht mehr greifen. Notwendig sind hier vor allem die plausible Vermittlung einer umfangreichen strategischen Neuorientierung des gesamten Unternehmens, die Einbeziehung der Leistungsträger in die weitere Entwicklung des Unternehmens sowie der schwierige Wiederaufbau des verlorenen Vertrauens. Hier muss individuell vorgegangen werden; ein System „Geld mit Gießkanne“ führt nicht zum Ziel.

Die Transfer – Gesellschaft ist eine Alternative zum klassischen Abfindungs - Sozialplan; sie zielt auf eine systematische Wiedereingliederung der betroffenen Mitarbeiter in den ersten Arbeitsmarkt und orientiert sich deshalb nicht an der Maximierung von Abfindungsleistungen.

Eine Transfer – Gesellschaft ist eine zeitlich befristete (6 bzw. 12 Monate) Organisationsform, die aus Mitteln des Unternehmens, der Bundesagentur für Arbeit sowie möglicher weiterer öffentlicher Zuschüsse finanziert wird. Ziel ist die Vermeidung von Arbeitslosigkeit; während der Zugehörigkeit zu einer Transfer – Gesellschaft befinden sich die Mitarbeiter in Kurzarbeit „Null“.

Erfahrungsgemäß werden etwa 50 bis 80 % der vermittelbaren Mitarbeiter eine neue Stelle erhalten, die übrigen Mitarbeiter werden in den Ruhestand wechseln, während ein kleiner Teil arbeitslos bleibt.

Eine Transfer – Gesellschaft wird in folgenden Kernschritten realisiert:

Interessenausgleich zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat

Sozialplan mit den Bedingungen für den Beschäftigtentransfer

Einrichtung einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit (beE)

Vertragswerk für die Transfer – Gesellschaft

Finanzierungskonzept für die Transfer – Gesellschaft

Die Vorteile einer Transfer – Gesellschaft für das Unternehmen liegen vor allem darin, dass ein schneller und überschaubarer Trennungsprozess gestaltet werden kann, der durch seine Sozialverträglichkeit zum Erhalt des Betriebsfriedens und zur Begrenzung des Image – und Vertrauensverlustes beiträgt. Das Unternehmen wird im Tagesgeschäft entlastet, Unruhe und Demotivation in der Organisation werden deutlich vermindert, und die Kosten eines Transfer – Sozialplans können durchaus unter denen eines Abfindungs – Sozialplans liegen.

Für die betroffenen Mitarbeiter hat eine Transfer – Gesellschaft folgende Vorteile:

- Monatliche Zahlung des Transferkurzarbeitergeldes

- Längerer Zahlungsanspruch als bei der normalen Kündigungsfrist

- Konzentration auf die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz

- Individuelle und professionelle Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche

- Vereinfachung und Erleichterung der Trennung

- Bewerbungen aus einem Arbeitsverhältnis heraus

- Rückkehroption bei Fehlentscheidung bezüglich einer neuen Stelle

- Sozialversicherungsrechtliche Besserstellung

- Wegfallen von Fristen

- Erhöhung der Chancen am ersten Arbeitsmarkt

- Keine Abfindungs – oder Sperrfrustrisiken

Zusammenfassend ist zu festzuhalten, dass durch das Instrument der Transfer - Gesellschaft der Unternehmenskultur die Komponente „Trennungskultur“ hinzugefügt werden kann; dies ist umso notwendiger, da die deutsche Wirtschaft vor strukturellen Umbrüchen steht, die mit Personalanpassungen in noch nicht erlebten Größenordnungen einher gehen werden. Zur Sicherung des sozialen Friedens und zur Gewährleistung eines vertrauensvollen Miteinander zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen ist eine solche Trennungskultur unabdingbar.

3. „Der Weg ist das Ziel Finanzierung durch Private Equity

Nicht zuletzt aufgrund der neuen Eigenkapitalregeln für Banken – Basel II – stehen mittelständische Unternehmen bei der Finanzierung vor deutlich höheren Anforderungen von Seiten der Kapitalgeber als in den 90er Jahren.

Da es immer schwerer wird, die gewohnten kurz- oder langfristigen Mittel von den Hausbanken zu bekommen, werden zunehmend alternative Finanzierungsformen nachgefragt. Die wichtigsten sind – nach absteigenden Bonitätsanforderungen sortiert:

Schuldschein – Darlehen

Asset backed Securities

Commercial Papers

Private Equity (PE) / Private Placement

Private Equity wird von Investoren zumeist für einen Zeitraum von 3 bis 5 Jahren mit dem Erwerb von Mehrheits - oder Minderheitsbeteiligungen gewährt, wobei hinsichtlich des Einflusses auf das Unternehmen unterschiedliche Strategien verfolgt werden.

Eine Forderung ist allen PE – Investoren gemeinsam:

Ein überzeugendes Geschäftsmodell

Wodurch ist ein überzeugendes Geschäftsmodell gekennzeichnet?

Strategische Positionierung (Wo wollen wir stehen?)

Operative Führung (Erfolg durch Transparenz)

Integriertes Berichtswesen (Keine Inseln aus Papier!)

Wirksames Management

Aktive Nachfolgeplanung in Familienunternehmen

Unternehmenswert im Fadenkreuz aller Aktivitäten

Warum benötigt Private Equity ein überzeugendes Geschäftsmodell?

Private Equity fließt dem Unternehmen von außen zu, es hat grundsätzlich eine höhere Haftung als Fremdkapital, und es ist deshalb stark abhängig davon, dass der Informationsbedarf des Investors umfassend und zeitnah gedeckt wird. Ohne diese Voraussetzung wird das Unternehmen vergeblich nach Private Equity suchen.

Noch etwas ist wichtig: die oben beschriebenen Aktivitäten werden im Unternehmen nicht „für die Banken“ oder „wegen Basel II“ durchgeführt, sondern im ureigenen Unternehmensinteresse: um den Kurs auf Ergebnis und Cash Flow zu finden, zu setzen und die Ziele zu erreichen.

4. Kalenderblatt

Perikles (ca. 400 vor Christus):

„Das Geheimnis des Glücks ist die Freiheit,
das Geheimnis der Freiheit ist der Mut.“

5. STEIDL Unternehmensberatung

Krisenvorbeugung, Krisenberatung und Sanierung in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Industrieunternehmen in den Branchen Maschinen - und Anlagenbau, Metall – und Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Beratungsfelder:

Interim – Management, Krisenmanagement, Überbrückung bei Generationswechseln, Sanierung, Strategieentwicklung, Controlling, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Martin Steidl / Jahrgang 1947 RWTH Aachen
Industrietätigkeit 1974 – 1999 (Maschinen – und Anlagenbau, Medizintechnik u.a.)
Seit 1999 selbständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de