



Themenschwerpunkt: Sanierung im kritischen Dialog

- 1. Vorwort: ...das Unvermeidliche denken,
um das Undenkbare zu vermeiden...**
- 2. Portfolio - Bereinigung**
- 3. Personalabbau**
- 4. Strukturanpassung**
- 5. Kalenderblatt**
- 6. STEIDL Unternehmensberatung**

1. Vorwort: ...das Unvermeidliche denken, um das Udenkbare zu vermeiden...

Erschreckend viele Sanierungen scheitern daran, dass bestimmte Teilbereiche des Unternehmens nicht in den Sanierungszusammenhang einbezogen werden; teils unbeabsichtigt, teils weil Interesse daran besteht, diese Bereiche vor Sanierungsmaßnahmen zu schützen.

Ein häufiges Beispiel für diese fatale Ausprägung eines „blinden Flecks“ sind Grundstücke und Gebäude, die das Unternehmen auch in schwierigen Zeiten in seinem Anlagevermögen hält: für Betriebs – oder Verwaltungserweiterungen, für private Zwecke oder „einfach so“; keiner dezidierten Entscheidung folgend.

Gerät ein solches Unternehmen in Ergebnis – oder Liquiditätsprobleme, dann wird die Möglichkeit, das nicht betriebsnotwendige Anlagevermögen mit für die Sanierung des Unternehmens zu verwenden, nicht oder zu spät in Betracht gezogen. Ich erinnere mich an einen Sanierungsfall, in dem sich - konservativ gerechnet – eine Finanzierungslücke von ca. 2 Mio. € ergab: ein Betrag, der sich durch ein Sale and Lease back des vor etwa zwei Jahren neu errichteten Verwaltungsgebäudes leicht hätte aufbringen lassen. Die Haltung des Inhabers verriet allerdings, dass das Gebäude über den eigentlichen Zweck hinaus auch „Denkmalscharakter“ besaß, der es ihm unmöglich machte, diesem Sanierungsvorschlag zu folgen. Die Bank, die sich später um die Sanierung bemühte, setzte diesen Vorschlag unmittelbar um, zumal im Zuge der Sanierung auch eine deutliche Personalreduzierung in der Verwaltung zwangsläufig folgte.

In den nachfolgenden Punkten möchte ich einige Fragen ansprechen, an denen sich im Rahmen von Sanierungen und Umstrukturierungen immer wieder Debatten entzünden, die den Eindruck erwecken, es ginge um Kernfragen von Ethik und Moral!

Sie, liebe Leser, werden sich mit Sicherheit bei den Pro´s oder bei den Contra´s wiederfinden: für mich ist entscheidend, die Debatte in Gang zu halten, damit bei mehr Sanierungen als bisher nach einer objektiven Bestandsaufnahme das „richtige“ Maßnahmenpaket entwickelt und erfolgreich umgesetzt werden kann.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr Martin Steidl

2. Portfolio - Bereinigung

Einer der ersten - und meist auch einer der wichtigsten und ertragreichsten – Schritte bei der Sanierung eines Unternehmens besteht in der Analyse des gesamten Produktumfangs – wenn wir vom Beispiel eines produzierenden Unternehmens ausgehen - hinsichtlich des Umsatzes sowie hinsichtlich des Ergebnisses und damit bezüglich des Ergebnisbeitrags pro Artikel.

Dargestellt wird dieser erste Analyseschritt sinnvoller Weise in einer alle Produkte umfassenden Liste, sortiert nach aufsteigenden Ergebnissen. Hier lässt sich überzeugend darlegen, welcher Verlust pro Artikel entsteht, welcher Verlust durch alle Verlustbringer insgesamt entsteht und welche Quersubvention – bewusst oder unbewusst – in der Vergangenheit für die Schieflage des Ergebnisses verantwortlich war.

In einem zweiten Schritt wird – beginnend mit dem größten Verlustbringer - zusammengestellt, über welche Handlungsoptionen das Unternehmen bezüglich der Artikel verfügt:

- Wechsel zu kostengünstigeren Werkstoffen
- Wechsel zu anderen Werkzeugkonzepten
- Designänderung und / oder Prozessänderung
- Verlagerung zu Produktionspartnern / Outsourcing
- Suche nach Beschaffungsoptionen
- Preiserhöhungen

Sollte keiner der oben dargestellten Wege – weder einzeln noch im Zusammenwirken – zu einer akzeptablen Rendite führen, muss als ultima ratio die Beendigung des Vertrages ins Auge gefasst werden. Dies ist häufig nur im Zusammenhang mit einer einmaligen Lieferung des Serien – Restbedarfs („Call for last Order“) oder einer Liefermenge zu regeln, auf die sich beide Vertragspartner im Vergleichswege geeinigt haben. Dadurch wird der Artikel zwar nicht rentabler, aber die Auswirkungen weiterer Kostenerhöhungen während der restlichen Dauer der Lieferverpflichtungen entfallen.

Hier wird – zugleich mit den Alternativen, die das Unternehmen hat – auch klar, an welche Grenzen eine Portfolio – Bereinigung stößt:

Viele Kunden vertrauen auf regelmäßige vertragskonforme Belieferung und reagieren verstört bis verärgert, wenn sich der Lieferant aufgrund eigener Renditeprobleme

oder im Rahmen von Sanierungsmaßnahmen zu drastischen Veränderungen gezwungen sieht.

Ist es jedoch gelungen, im Laufe eines längeren Belieferungszeitraums ein partnerschaftliches Verhältnis zum Kunden aufzubauen, so ist eher mit verständnisvollen Reaktionen zu rechnen. Allerdings ist zweifelhaft, ob das Verständnis soweit geht, dass durch eine Preiserhöhung allein der Artikel wieder in die Renditezone gehoben werden kann. Hier wird es auf das Zusammenwirken mehrerer Sanierungsmaßnahmen (s. o.) ankommen.

Werden sanierungsbedürftige Artikel an Kunden verkauft, die auch rentable Produkte vom gleichen Lieferanten beziehen, stellt sich das Problem des Cross Selling. Das bedeutet hier, dass der Kunde wenig geneigt ist, über einzelne Artikel und deren notwendige Preisanpassungen zu diskutieren: er wird immer versuchen, alle Artikel vom gleichen Lieferanten als „Paket“ zu verhandeln, so dass der Lieferant gezwungen wird, zu Gunsten renditestarker Produkte auch Verlustbringer zu liefern.

Zu guter Letzt wird gegen eine Portfolio – Bereinigung immer wieder eingewandt, dass man das zu sanierende Unternehmen in einer entscheidenden Phase der Sanierung durch die Verringerung des Umsatzes „schwächen“ würde. Ich sehe eine Schwächung eher darin, zugunsten des Umsatzes auf Ergebnis zu verzichten, da Umsatz ohne Ergebnis den Unternehmenswert mindert und mit dazu beiträgt, das Eigenkapital des Sanierungsunternehmens weiter zu reduzieren.

Meine Empfehlung: eine Portfolio – Bereinigung ist nie einfach, daher muss das Unternehmen immer daran interessiert sein, mit seinen Kunden im fortwährenden partnerschaftlichen Austausch auch über „das Kundenergebnis und seine Zusammensetzung“ zu stehen. Dadurch wird ein Gespräch über unausweichliche Preiserhöhungen zwar nicht etwa einfacher, aber der Anlass ist leichter nachzuvollziehen. Darüber hinaus muss – mehr als in vielen Unternehmen üblich – auch in guten Zeiten über Alternativen (Werkstoffe, Werkzeuge, Fertigungsprozesse, Outsourcing etc.) nachgedacht werden, denn: im Sanierungsfall wird nicht nur das Geld, sondern auch die Zeit knapp!

3. Personalabbau

Es gibt wohl keinen Sanierungsfall, bei dem nicht zu einem sehr frühen Zeitpunkt darauf hingewiesen wird, dass er ohne nennenswerten Personalabbau nicht zu bewältigen sei. Dieser Hinweis sorgt regelmäßig für Angst bei den betroffenen Mitarbeitern, erzeugt eine gegen die Sanierung gerichtete Haltung des Betriebsrats und fordert Politiker aus den entsprechenden Gebietskörperschaften zu umgehendem Handeln auf. Doch ist diese Aufregung wirklich begründet?

Bei einer sachgemäßen und zielgerichteten Sanierung wird als erster Schritt zu Recht eine Bestandsaufnahme erwartet, auf deren Ergebnissen die einzelnen Sanierungsmaßnahmen aufbauen. Auf die Bestandsaufnahme folgt zwingend eine Analyse der Geschäftsprozesse des Sanierungsunternehmens:

- Wertschöpfungsprozesse, z. B. Fertigung, Montage
- Managementprozesse, z. B. Führung, Planung, Kontrolle
- Verwaltungsprozesse, z. B. Lohnbuchhaltung, Instandhaltung

Die zutreffende Beschreibung der Geschäftsprozesse sowie die auf das Geschäftsvolumen zugeschnittenen Stellenbesetzungen ergeben insgesamt den Soll – Personalbestand des Unternehmens.

Da die strategische Neuaufstellung des sanierten Unternehmens ebenfalls zu den notwendigen Bestandteilen der Sanierung zählt, muss der Soll – Personalbestand auch hinsichtlich der weiteren Entwicklung des Unternehmens überprüft werden: Wo werden wir mehr Mitarbeiter benötigen, um das mögliche Wachstum zu realisieren?

Ein hoher, aber nicht durch eine sachliche Analyse begründeter Personalabbau mag als „Drohkulisse“ in einem Sanierungsfall nützen, aber dieser Nutzen ist nicht von langer Dauer; er kehrt sich vielfach sogar in einen Schaden um: gute Mitarbeiter, die man für den Neustart dringend benötigt, verlassen das Unternehmen, und die Zurückbleibenden sind nicht motiviert, sondern angstgelähmt.

Zwar ist eine behutsame Vorgehensweise in fast allen Fällen zeitaufwendiger als populistische und öffentlichkeitswirksame „Rundschläge“, aber der erzielbare Gesamterfolg spricht meines Erachtens für Behutsamkeit. Dies gelingt umso besser und glaubwürdiger, je mehr die Information der Betroffenen und die gemeinsame Suche nach Alternativen auch in der Unternehmenskultur verankert sind.

Meine Empfehlung: motivierte Mitarbeiter sind die Grundlage für den Neustart aus der Krise, und das muss vom Beginn der Sanierung an allen Beteiligten klar sein! Dort, wo sich Personalabbau nicht vermeiden lässt, muss offen über die Lage und die Konsequenzen gesprochen werden, und die Realisierung des Personalabbaus muss getragen sein von einer Haltung, die allgemein als „menschlich anständig“ beschrieben wird. Zur Unternehmenskultur gehört auch eine „Trennungskultur“!

4. Strukturanpassung

In vielen Unternehmen werden nur wenige Kosten direkt und verursachungsgerecht auf die einzelnen Artikel / Geschäftsfelder gebucht. Die verbleibenden Kosten, die im wesentlichen Bereichs - und Unternehmensfixkosten darstellen, werden durch eine Reihe von Umlagen den einzelnen Kostenträgern zugerechnet.

Diese Umlagen müssen auch in die Kalkulationen der Artikel einbezogen werden, damit durch die Marktleistungen des Unternehmens auch die Fixkosten gedeckt werden.

Im Rahmen einer Sanierung wird regelmäßig geprüft, wie sich die eigenen Artikel im Vergleich mit dem Wettbewerb preislich stellen. Bei diesen Vergleichskalkulationen merkt man häufig – in Einzelfällen oder gar methodisch – dass ein Grund für die nachlassende Attraktivität des Unternehmens das im Wettbewerbsvergleich zu hohe Preisniveau ist. Dieses Preisniveau ist neben den Herstellkosten auch auf die Aufschläge zurückzuführen, die aus den Kostenumlagen herrühren. Will man also zur Sanierung auch eine Belebung des Umsatzes erzielen, müssen die Kalkulationsansätze – hier: die Umlagen – so abgesenkt werden, dass die Preise auf Wettbewerbsniveau liegen. Dies gilt ausdrücklich nicht für Artikel, die im Rahmen einer Differenzierungsstrategie vermarktet werden können, da sie einen besonderen Kundennutzen enthalten; allerdings trifft man bei einer Sanierung deutlich seltener auf derartige „Add – value - products“.

Geht man nun mit den Preisen auf das Wettbewerbsniveau herunter, so werden die Aufschläge mehr oder weniger gekürzt. Damit aber die reduzierten Preise in Summe die gesamten Kosten des Unternehmens decken, muss nicht nur die Summe der Umlagen gesenkt werden, sondern auch die Quelle der Umlagen, also die Fixkostenstruktur entlastet werden. Doch was heißt das?

Der Planungs-, Steuerungs- und Verwaltungsapparat des Unternehmens muss auf den Prüfstand mit dem Ziel, die Fixkosten den Gegebenheiten des Marktes anzupassen, also deutlich abzusenken. Nur diese Senkung schließt den Kreis, der verhindert, dass ungedeckte Fixkosten das Unternehmensergebnis verringern.

Nur eine reduzierte Verwaltung erzeugt reduzierte Verwaltungskosten!

Vielfach wird darüber diskutiert, bis zu welcher Höhe die Fixkosten für ein Unternehmen noch tragbar sind. Dafür gibt es mehrere Kennzahlen, mit denen ich Sie an dieser Stelle aber nicht konfrontieren möchte. Ich will vielmehr versuchen, das Problem an einem Segelboot zu verdeutlichen, bei dem zur Erreichung sportlicher Höchstleistungen intensiv über das Trimmgewicht nachgedacht werden muss. Ist das Gewicht zu groß, wird das Boot zu langsam, wird manövrierunfähig und droht zu sinken. Ist das Gewicht zu gering, so kann man mit dem Boot den Kurs nicht halten.

Genauso verhält es sich mit einem Unternehmen: sind die Kosten zu hoch, fallen die Ergebnisse zu gering aus, das Eigenkapital bietet nicht mehr genügend Schutz bei bestandsgefährdenden Einflüssen, und die Finanzierung wird erschwert. Sind die Kosten – hier: die Struktur – oder Fixkosten – zu niedrig, so fehlen dem Unternehmen wesentliche Planungs-, Steuerungs- und Kontrollelemente. Das Resultat: es fällt schwer, die richtige operative und strategische Ausrichtung zu finden und zu halten.

Meine Empfehlung: die Unternehmensführung muss für ihren eigenen Informationsbedarf und für die Information der Mitarbeiter auf einem hohen Maß an Transparenz bestehen – hier ist das Controlling der „Lieferant“. Das regelmäßige Hinterfragen der dargestellten Sachverhalte bewahrt die Verantwortungsträger davon, in Zustände hineinzugeraten, die hinsichtlich der Kosten – und Erlösstruktur von Undurchsichtigkeit und mangelnder Reaktionskraft geprägt sind. Dadurch lässt sich erreichen, dass gehandelt wird, bevor die Alarmglocke anschlägt!

5. Kalenderblatt

Mongolisches Sprichwort:

„Wer die Wahrheit sagt, muss ein schnelles Pferd haben.“

6. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen – und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen – und Anlagenbau, Metallverarbeitung, Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Beratungsfelder:

Controlling, Strategieentwicklung, Krisenmanagement, Sanierung, Training und Coaching, Interim – Management

Dipl.–Ing., Dipl.–Wirt.–Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de