



Themenschwerpunkt: Parameter einer erfolgreichen Sanierung

01. Vorwort: Kennzeichen des Sanierungserfolgs

02. Bestandsaufnahme

03. Sanierungswürdigkeit und Sanierungsfähigkeit

04. Kunden / Produkte

05. Lieferanten / Beständigkeit

06. Gläubiger / Sicherheit

07. Mitarbeiter / Perspektive

08. Gesellschafter / Verantwortung und Führung

09. Kalenderblatt

10. STEIDL Unternehmensberatung

01. Vorwort: Kennzeichen des Sanierungserfolgs

Liebe Leser,

derzeit mehren sich in der Wirtschaftspresse die Berichte, in denen der momentane Aufschwung in leuchtenden Farben geschildert wird; es hat fast den Anschein, als würden sich die Autoren in positiven Prognosen gegenseitig überbieten wollen. Die Berichte über Sanierungserfolge, strategische Neuausrichtung sanierter Unternehmen und „neue Perspektiven nach schwerer Zeit“ bleiben jedoch eher Mangelware, und Sie fragen sich mitunter: Woran merkt man denn, dass ein Unternehmen wieder festen Boden unter den Füßen hat?

Als erstes ist sicher festzustellen, dass das sanierte Unternehmen regelmäßig Gewinne erzielt, die sich zuerst in der Gewinn – und Verlustrechnung zeigen; in der Bilanz dienen die Überschüsse zunächst dazu, den aufgelaufenen Verlustvortrag Schritt für Schritt zu verringern. Da jedoch ein Jahresabschluss immer nur eine umfangreiche Momentaufnahme ist, sucht man noch nach anderen Kennzeichen, die für den Sanierungserfolg stehen.

Weitere wesentliche Anzeichen - die für einen Außenstehenden nicht in dem Maße zur Verfügung stehen wie ein veröffentlichter Jahresabschluss - sind:

- ein ausgewogenes Kunden – Portfolio
- ein ertragreiches Artikelspektrum
- partnerschaftliche Beziehungen zu Lieferanten
- motiviert und engagierte Mitarbeiter
- ein stabiler Gesellschafterkreis
- tragfähige strategische Erfolgsfaktoren

Ein Gespräch mit Mitarbeitern eines sanierten Unternehmens, die mit ihrem Unternehmen durch alle Höhen und Tiefen einer Sanierung gegangen sind, vermittelt wohl den besten und zutiefst menschlichen Eindruck: ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, Stolz auf das Erreichte, Respekt vor der Leistung der Kollegen und eine nachhaltige Sensibilisierung für bestandsgefährdende Situationen und Entwicklungen: „So etwas darf uns nie wieder passieren!“

Sie, liebe Leser, will ich in den nachfolgenden Abschnitten besonders durch die Facetten einer Sanierung hindurchführen, die sich nach meiner Erfahrung als wesentlich für den Erfolg herausgestellt haben.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr Martin Steidl

02. Bestandsaufnahme

Von Giordano Bruno stammt der Satz: „Ein kleiner Irrtum am Anfang wird am Ende ein großer.“ Bezogen auf die Bestandsaufnahme in Sanierungsfällen bedeutet das, sich nicht durch den Zeitdruck, unter dem jede Sanierung steht, davon abbringen zu lassen, das Unternehmen aus allen Blickwinkeln zu betrachten, neben Zahlen, Daten und Fakten auch soziale Belange, Kommunikation und Interaktion eingehend zu untersuchen. Nur eine gründliche Bestandsaufnahme verhindert bei der Entwicklung und Detaillierung der Sanierungsmaßnahmen, dass Aktivitäten geplant und umgesetzt werden, die zwar oberflächlich zielführend scheinen, die aber die Probleme nicht wirklich beseitigen.

Auf einen Sonderfall muss ich an dieser Stelle aufmerksam machen: bei drohender Insolvenzgefahr hat der Sanierungsverantwortliche neben der vollständigen Bestandsaufnahme immer auch die beiden Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung im Blick zu haben, um unter Beachtung der Insolvenzantragsfrist liquiditätsrelevante Maßnahmen rechtzeitig umzusetzen. Diese „zweigleisige“ Vorgehensweise muss zumindest so lange beibehalten werden, bis die unmittelbare Insolvenzgefahr gebannt ist.

03. Sanierungswürdigkeit und Sanierungsfähigkeit

Die Prüfung der beiden o. g. Sachverhalte ist im Rundschreiben 34/2002 des Bundesamtes für das Kreditwesen über die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK) verbindlich vorgeschrieben. Dabei hat sich für die Sanierungswürdigkeit herausgestellt, dass neben der quantitativen Definition - Sanierungswürdigkeit ist dann gegeben, wenn der abgezinste Betrag der Einnahmen aus der Fortführung des Unternehmens das Ergebnis der Liquidation übersteigt - auch subjektive Interessen herangezogen werden:

Eigentümer: Fortbestand des Lebenswerks

Mitarbeiter: Erhalt der Arbeitsplätze

Lieferanten: Sicherung der Forderungen / Erhalt des Kunden

Kunden: Sicherung von Lieferfähigkeit und Garantieansprüchen

Banken: Vermeidung von Dominoeffekten

Öffentlichkeit: wirtschaftliche und soziale Aspekte

Demgegenüber bezieht sich die Prüfung der Sanierungsfähigkeit auf die Einschätzung, dass das Unternehmen durch geeignete Maßnahmen wieder in eine stabile Ertragssituation gebracht werden kann.

Dabei sind erschwerte Bedingungen zu berücksichtigen:

- komplexer Prüfungsgegenstand
- unvollständige und unzuverlässige Unterlagen
- „Informationsasymmetrie“
- extremer Zeitdruck
- erhöhte Befangenheit der Betroffenen

04. Kunden / Produkte

Wesentlicher Parameter der Sanierung ist die stabile und belastbare Partnerschaft mit den Kunden, die das Unternehmen auf der Grundlage seines Portfolios gestaltet (aus Vereinfachungsgründen wird in der Folge von Produkten gesprochen; die Ausführungen gelten analog auch für Dienstleistungen). Die Gestaltung der Partnerschaft, die in zahlreichen Fachbüchern hinreichend beschrieben ist, baut auf drei wesentlichen Säulen auf:

- Qualität
- Liefertreue
- Innovationsfähigkeit

Diese Kundenzufriedenheit gibt dem Unternehmen unter anderem auch die Möglichkeit, Preisanpassungen und – erhöhungen gegenüber dem Kunden in dem Bewusstsein anzusprechen, sie in Anbetracht der für den Kunden geschaffenen Werte auch zu verdienen.

05. Lieferanten / Beständigkeit

Wodurch wird ein Lieferant darauf aufmerksam, dass einer seiner Kunden in finanzielle Schwierigkeiten gerät? Der Rechnungsausgleich wird immer zögerlicher, Zahlungsziele werden vollständig ausgenutzt, Reklamationen werden häufiger (mit der Folge, dass für die reklamierten Produkte zunächst nicht gezahlt wird!), Skonto wird auch nach Ablauf der Skontofrist noch gezogen...um nur einige Anzeichen einer bedrohlichen Situation auf Seiten des Kunden zu nennen!

Den Lieferanten interessiert aber mehr als die Möglichkeit, Umsatz zu erzielen, ob dieser Umsatz auch im vereinbarten Zeitraum und zu den verhandelten Konditionen zu Geldeingang führt.

Den Sanierungserfolg bemerkt der Lieferant an der Verlässlichkeit des Kunden hinsichtlich des Rechnungsausgleichs und darüber hinaus an der Planungssicherheit bezüglich der zukünftigen Geschäftsentwicklung.

06. Gläubiger / Sicherheit

Die Gläubiger - Banken, Fremdkapitalgeber im allgemeinen, Sozialversicherungsträger und Finanzbehörden - werden finanzielle Schwierigkeiten ihrer Schuldner in der Regel dadurch gewahr, dass der Kapitaldienst nicht mehr in der vereinbarten Höhe geleistet wird, dass Beitragszahlungen verspätet, regelmäßig verspätet oder nur über Kontenpfändungen einbringbar sind.

Diese Gläubiger - anders als Lieferantengläubiger, die hier von der Betrachtung ausgenommen sein sollen - sind nicht direkt mit dem Leistungsprozess des Unternehmens verbunden. Sie haben durch die Umwandlung von Leistungen in Zahlungsvorgänge daran teil. Sie bemerken die Sanierung oder die Erholung des Unternehmens dadurch, dass der Kapitaldienst wieder vertragsgemäß geleistet wird oder dass Beitragszahlungen wieder rechtzeitig erfolgen. Dies signalisiert Ihnen, dass die Wertschöpfungskette des Schuldners wieder in Funktion ist. Da diese Informationskette nur indirekt wirkt ist es wichtig, dass zwischen dem Unternehmen und seinen Gläubigern regelmäßige Kommunikation gepflegt wird, mit der positive wie negative Signale frühzeitig gegeben, verarbeitet und diskutiert werden können.

Gläubiger erkennen eine erfolgreiche Sanierung mithin daran, dass das Schuldnerunternehmen seinen Verpflichtungen wieder im vertraglich vereinbarten Rahmen nachkommt.

07. Mitarbeiter / Perspektive

Unternehmenskrisen entwickeln sich erfahrungsgemäß nach einem bestimmten Schema, das ich zum besseren Verständnis kurz umreißen möchte:

Die **Strategiekrise** ist dadurch gekennzeichnet, dass - außer dass die strategischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens verkümmern und ihre Zukunftsfähigkeit verlieren - keine Ergebnisabweichungen oder Liquiditätsengpässe zu bemerken sind. Deshalb wird die Strategiekrise zu recht auch als „schleichendes Gift“ bezeichnet.

Wird eine Strategiekrise über einen längeren Zeitraum hinweg ohne Maßnahmen zur Gegensteuerung (z. B. eine strategische Neupositionierung) hingenommen, entwickelt sich daraus die **Ergebniskrise**, die durch Ist – Ergebnisse charakterisiert werden kann, die regelmäßig hinter den geplanten Ergebnissen zurückbleiben und dadurch den geplanten Cash Flow gefährden.

Werden auch in der Ergebniskrise keine wirksamen Steuerungsmaßnahmen entwickelt, entschieden und umgesetzt, entsteht durch die immer weiter schrumpfenden Mittelzuflüsse die **Liquiditätskrise**, die nur mit Sofortmaßnahmen im Bereich der Liquidität und mit kurz – und mittelfristigen Maßnahmen zur Wiederherstellung der Rentabilität zu meistern ist.

Unterbleiben auch in der Liquiditätskrise entschiedene Maßnahmen zur Gegensteuerung, so wird die **Insolvenz** unausweichlich: entweder das Unternehmen wird zahlungsunfähig oder es tritt Überschuldung ein. In vielen Insolvenzfällen liegen beide Gründe vor.

Wenn sich also im üblichen Krisenszenario die Ergebniskrise aus der Strategiekrise entwickelt hat und daraus die Liquiditätskrise folgt, merken die Mitarbeiter des Unternehmens - noch vor den ersten verspäteten Lohn – und Gehaltszahlungen - an der gedrückten Stimmung und an mangelnder Zuversicht, dass ihr Unternehmen in eine bestandsgefährdende Situation hineingeraten ist.

Mit Sicherheit ist damit zu rechnen, dass in dieser Zeit einige Mitarbeiter - leider häufig die mit überdurchschnittlicher Ausbildung, Leistungsfähigkeit und Kompetenz - das Unternehmen verlassen oder verlassen wollen. Es bedarf großer Geschicklichkeit, Motivationsstärke und Überzeugungskraft der Sanierungsverantwortlichen, eine Abwanderung in größeren Ausmaßen zu verhindern. Mitunter sind auch finanzielle Zusagen bis hin zu Ergebnis – und Kapitalbeteiligungen notwendig, um Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen, die man für den Weg aus der Krise und für das Wachstum nach überstandener Krise dringend benötigt, im Unternehmen zu halten.

Stimmung und Zuversicht, an deren „Farbe“ oder Mangel die Krise leicht zu erkennen war, sind nach der Krise ebenso verlässliche Indikatoren: der Stolz, dazugehören und die Krise gemeistert zu haben sowie die Sicherheit bei der Planung der persönlichen Zukunft.

08. Gesellschafter / Verantwortung und Führung

Gerät ihr Unternehmen in eine bestandsgefährdende Krise, geraten die Gesellschafter des Unternehmens - besonders dann, wenn sie als aktive Gesellschafter täglich im Unternehmen präsent sind - in eine persönliche Krise, die nicht nur finanzielle Aspekte hat, sondern die auch Formen einer Identitätskrise haben kann. Nicht ohne Grund vergleichen namhafte Psychologen und Psychiater die dann auftretenden Probleme mit Fragen, denen sich ein Mensch angesichts einer lebensbedrohenden Krankheit ausgesetzt sieht. Die Gesellschafter fühlen sich der Verantwortung und den Anforderungen der Führung des Unternehmens nicht mehr gewachsen.

Eine erfolgreiche Sanierung hat auf der Gesellschafterseite nicht notwendigerweise neu gewachsene Verantwortung oder Bereitschaft zur Führung als Folge: häufig geben Gesellschafter nach der Bewältigung der Krise die Verantwortung im Unternehmen in andere Hände.

09. Kalenderblatt

Spruch für die Silvesternacht (Erich Kästner)

Man soll das Jahr nicht mit Programmen
beladen wie ein krankes Pferd.
Wenn man es allzu sehr beschwert,
bricht es zu guter Letzt zusammen.

Je üppiger die Pläne blühen,
um so verwickelter wird die Tat.
Man nimmt sich vor, sich zu bemühen,
und schließlich hat man den Salat.

Es nützt nicht viel, sich rotzuschämen.
Es nützt nichts und es schadet bloß,
sich tausend Dinge vorzunehmen.
Lasst das Programm! Und bessert Euch drauflos!

10. 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