



**Thema: Sanierungskonzept**

- 1. Vorwort: ...und weiter zum Sanierungsprojekt**
- 2. Bestandsaufnahme**
- 3. Analyse**
- 4. Strategische Aufstellung des sanierten Unternehmens**
- 5. Sanierungsmaßnahmen**
- 6. Planungsrechnungen**
- 7. Zusammenfassung**
- 8. Kalenderblatt**
- 9. STEIDL Unternehmensberatung und Interim-Management**

## 1. Vorwort: ...und weiter zum Sanierungsprojekt

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Nachrichten dieses Jahres werden beherrscht von Unternehmenskrisen und von Versuchen, angeschlagene Unternehmen wieder zu stabilisieren und aus der Zone unmittelbarer Bedrohung herauszuführen. Zu den Begriffen, die diese Debatte prägen, zählen unter anderem auch Sanierung, Krisenmanagement, Sanierungskonzept und Sanierungsprojekt.

Die Aufgabe des vorliegenden Newsletter ist es, die oben genannten Begriffe in ihrem sachlichen Zusammenhang zu erläutern und über diese Klärung hinaus die Methodik darzustellen, nach der Sanierungen sinnvoller Weise vorgenommen werden. Dabei beabsichtige ich nicht, für Sanierungen etwas zu fordern oder zu skizzieren, was von Beraterkollegen gern als „Standards of Performance“ für Sanierungsprojekte bezeichnet wird. So sehr einerseits in vielen Sanierungsfällen eine einheitliche Vorgehensweise sinnvoll ist, so sehr unterscheiden sich alle Sanierungsfälle voneinander, wenn man erst einmal vor den konkreten Aufgaben steht.

Eine wesentliche Unterscheidung möchte ich gleich zu Beginn treffen, nämlich die zwischen Sanierungskonzept und Sanierungsprojekt: das Sanierungskonzept umfasst alle in den Punkten 2. bis 6. dieses Newsletter angesprochenen Schritte, während das Sanierungsprojekt außerdem noch die Umsetzung des Sanierungskonzepts enthält. Diese Unterscheidung ist auch deshalb wichtig, weil eine Vielzahl von Sanierungen nicht etwa an einem untauglichen oder fehlerhaften Sanierungskonzept scheitert, sondern an einem Sanierungsprojekt, bei dem es am notwendigen Nachdruck, der entschiedenen Unterstützung von Mitarbeitern, Management, Gesellschaftern und weiteren Interessengruppen und an einem zielorientierten, stringenten Sanierungsberichtswesen mangelt.

In der Zusammenfassung werde ich in Ansätzen skizzieren, welche Vorkehrungen in einem Sanierungsprojekt nach meinen Erfahrungen zu treffen sind, damit die wertvolle Arbeit, die in das Konzept hineingesteckt wurde, schnell und wirkungsvoll umgesetzt werden kann. Dabei werde ich auch auf die Einflüsse eingehen, denen sich die Sanierungsverantwortlichen in ihrem Projekt ausgesetzt sehen, und ich werde verdeutlichen, warum es unabdingbar ist, sich diesen Einflüssen zu widersetzen.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

## 2. Bestandsaufnahme

Mit „**Unternehmensgegenstand**“ wird das bezeichnet, was das Unternehmen in Bezug auf seine Absatzmärkte fortwährend mit Umsatzabsicht unternimmt. Oft kann man feststellen, dass dies von der Anmeldung zum Handelsregister abweicht – da es um die Unternehmenswirklichkeit und nicht um eine historische Darstellung geht ist hier der aktuelle Stand ausschlaggebend.

Im Rahmen der Bestandsaufnahme kann die **bisherige Unternehmensentwicklung** kurz gefasst wiedergegeben werden, da hier nicht ein chronologischer Abriss interessiert, sondern eine Rückblende auf Wachstum, Weichenstellungen und Meilensteine. Falls die Entwicklung bestimmte Muster zeigt, die auf spätere Unternehmenskrisen hindeuten können, muss man auf diese Muster hinweisen – die eingehende Analyse dieser Muster bleibt Punkt 3. vorbehalten.

Die Angabe der **rechtlichen Verhältnisse** umfasst diejenigen, die für das Verständnis von Beteiligungsverhältnissen, Organschaften, Anteilen und Gesellschafterinteressen notwendig sind. Über die rechtliche Struktur hinaus kann man hier ergänzende Erkenntnisse über die Konzentration der Führungskräfte auf die wesentlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens gewinnen. Dazu werden auch Informationen über Geschäftsführerverträge und Prokuren benötigt.

Zur transparenten Darstellung der **finanziellen Situation** zählt neben den Salden der laufenden Konten – Kontokorrent und Avale – die vollständige Übersicht über die kurz- und langfristigen Darlehen.

Die Übersicht über das **Produkt- und Leistungsportfolio** zeigt – nach Umsatz und Ergebnis (absolut und prozentual) sortiert – die einzelnen Produktgruppen bzw. Dienstleistungsarten. Da zu einer Sanierung immer auch die Optimierung des Portfolios gehört, empfiehlt es sich aus Erfahrung, die Analyse des Portfolios aus der Bestandsaufnahme „mitzunehmen“, um möglichst kurzfristig Gewinner und Verlustbringer im Portfolio auch quantitativ genau bewerten zu können.

Der **aktuelle Auftragsbestand** gibt Aufschluss über den Stand der Kapazitätsauslastung. Obwohl dies nur eine Momentaufnahme ist, können daraus unmittelbar Rückschlüsse auf notwendige Sanierungsschwerpunkte im Vertriebsbereich gezogen werden. Hat man es mit einer Sanierung innerhalb eines Insolvenzplanverfahrens zu tun, sind aus der Darstellung des Auftragsbestandes – ergänzt um Ergebnisinformationen – wertvolle Hinweise auf mögliche Erfüllungsverweigerung bei unrentablen Aufträgen zu gewinnen.

Wie ist das Unternehmen aufgebaut? Folgt seine Struktur den aktuellen Marktgegebenheiten, lässt sie darüber hinaus strategische Schwerpunkte erkennen? Gibt es eine klare Verantwortungs- und Führungsstruktur? Haben etwa lange Jahre mit auskömmlichen Ergebnissen zu einer Organisation geführt, die mit „more chiefs than indians“ bezeichnet wird? Diese Fragen werden im Rahmen der Bestandsaufnahme gestellt, wenn man sich über die **organisatorischen Grundlagen** klar werden will.

Die Geltung ausgewählter Tarifverträge, bereits laufende Sanierungstarifverträge sowie bestehende Sozialpläne und Interessenausgleichsvereinbarungen zählen zu den **arbeitsrechtlichen Besonderheiten**, die zu den unverzichtbaren Bestandteilen der Bestandsaufnahme zu rechnen sind. Wenn diese noch ergänzt werden können um den aktuellen Stand von Arbeitszeitkonten, Urlaubskonten und Betriebsvereinbarungen zu Urlaubs- und Weihnachtsgeldzahlungen, dann sind auch hier Grundlagen gelegt, die im Sanierungsprojekt noch weitere wertvolle Dienste leisten können.

Für den nachhaltigen Sanierungserfolg ist es unverzichtbar, Klarheit über die Kundengruppen des Unternehmens zu gewinnen. Dabei reicht es zunächst aus, die Kunden nach groben Kriterien wie z. B. Branchen oder Regionen einzuteilen. Wichtig ist, zu diesen Kategorien die jeweiligen Marktgegebenheiten wie Marktvolumen, Preiselastizität oder Wettbewerbsaktivitäten zu ermitteln. Die Evaluierung der Marktentwicklung in den einzelnen Kategorien gibt wertvolle Aufschlüsse über die für die Sanierung notwendige Konzentration des Unternehmens in der Zukunft. Auch in dieser sorgfältigen und detaillierten **Marktanalyse** werden Grundlagen für die erfolgversprechende Sanierung gelegt.

Den Abschluss der Bestandsaufnahme bildet ein Überblick über **ausgewählte Kennzahlen** des Unternehmens. Hier geht es nicht um ein möglichst ausführliches Kennzahlensystem, sondern um die Kennzahlen, mit denen die Lage des Unternehmens kurz und knapp beschrieben werden kann, wie z. B.:

Eigenkapitalquote

Gesamtkapitalrendite

Umsatzrendite

Diese Kennzahlen können – besser als eine umfangreiche Darstellung – die Sanierungsnotwendigkeit verdeutlichen. Da ohnehin in den Planungsrechnungen eine detaillierte Darstellung auch mit Kennzahlen obligatorisch ist, kann hier in der Bestandsaufnahme darauf verzichtet werden.

### 3. Analyse

Die sorgfältige Bestandsaufnahme leitet direkt über in die Zusammenfassung der **Krisenursachen**. Aufgrund der bisher vorliegenden Informationen sollte man in der Lage sein, die Krisenursachen nach internen und externen Ursachen sowie nach der Intensität der Bestandsgefährdung zu differenzieren. Aus diesen Ursachen ergeben sich zwangsläufig Ansätze für die später folgenden Sanierungsmaßnahmen.

Ein Beispiel aus einem konkreten Sanierungsprojekt:

#### Interne Ursachen

Mangelnde Reaktionen auf Veränderungen der Beschaffungskosten

Fehlende Preisgleitklauseln in vielen Beschaffungsverträgen

Unzureichende Organisation eines aktiven Projektmanagements

Fehlendes Kostenbewusstsein/  
Mangelhaftes Kostenmanagement

Unterlassener Umbau zu einer mittelständischen Struktur

Mangel an zielorientierter Führung

Auf den Überblick über die Krisenursachen folgt die **Beurteilung der Lage**, in der sich der Sanierungsverantwortliche zu den Schwerpunkten der Sanierungsmaßnahmen, der Wahrscheinlichkeit eines Sanierungserfolgs und zu einer ersten Schätzung von Projektdauer und Projektkosten äußert.

Zu diesem frühen Zeitpunkt liegen noch nicht genügend Informationen für das Sanierungsprojekt im Detail vor; andererseits müssen die Auftraggeber der Sanierung einschätzen können, wie viel Zeit und Aufwendungen voraussichtlich nötig sind, um die Sanierung zum Erfolg zu bringen – wobei dieser Erfolg an vielen derzeit noch nicht exakt greifbaren Einflussfaktoren hängt. An diesem Punkt geht die Beurteilung der Lage über in die Darstellung der **Perspektiven des Sanierungsprojekts**.

#### 4. Strategische Aufstellung des sanierten Unternehmens

Das **Leitbild** ergibt sich aus der Unternehmensvision und den Unternehmensgrundsätzen. Die Unternehmensvision stellt eine allgemein gehaltene langfristige Orientierung für das Unternehmen dar. Dazu zählen Informationen zu ethischen Verhaltensnormen, Angaben zu Preisstrategien oder auch zur Diversifikation. Im Gegensatz zur Unternehmensvision stellen die Unternehmensgrundsätze auf die Umsetzung im Rahmen der Unternehmensführung ab. Hier finden wir z. B. Dezentralisation und Delegation, Kontrolle und Information sowie Regeln zur Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterförderung.

**Qualitative** Unternehmensziele stellen den nächsten Schritt zur konkreten Formulierung des sanierten Unternehmens dar.

Sie können wie in folgendem konkreten Beispiel formuliert sein:

- Professionalität in der gesamten Wertschöpfungskette
- Eigenfertigung nur bei Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen
- Überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit
- Bewahrung und Weiterentwicklung des Know-How
- Angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals

In den **Planannahmen** legen die Verantwortlichen im Management fest, wie sie sich das Umfeld des sanierten Unternehmens innerhalb des strategischen Planungshorizonts vorstellen. Hierzu werden detaillierte Unternehmensanalysen, Marktanalysen sowie Branchen- und Konkurrenzanalysen benötigt, die – falls sie nicht schon vorliegen – kurzfristig erstellt werden müssen.

Kein Unternehmen, auch nicht der zunächst aussichtslos erscheinende Sanierungsfall, hat nur Schwächen oder eine Perspektive, die ausschließlich von Risiken gekennzeichnet ist. Deshalb ist an dieser Stelle eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens notwendig, um sich ein komprimiertes Bild über Gegenwart und Zukunft des Unternehmens klar werden zu können. Diese Analyse wird als **SWOT-Analyse** bezeichnet.

Nach den oben stehenden Vorbereitungen ist es nun an der Zeit, für das sanierte Unternehmen eine **quantitative Planung** vorzunehmen, die sich über den gesamten Planungshorizont – je nach Geschäftsmodell zwischen zwei und zehn Jahren - erstreckt. Die Tiefe dieser Darstellung muss nicht die Anforderungen an eine GuV nach dem HGB erfüllen; wichtig ist, dass die Aufwendungen und Erträge aus den Sanierungsmaßnahmen eindeutig wiederzufinden sind. Hier werden die Ergebnisse der Strategien und Maßnahmen, wie sie in den Punkten 5. und 6. beschrieben werden, verdichtet wiedergegeben.

## 5. Sanierungsmaßnahmen

Die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen stellen eine Sammlung von Möglichkeiten dar, aus denen im konkreten Einzelfall Maßnahmen ausgewählt werden sollen, die sowohl umsetzbar als auch entsprechend wirksam sind.

### Finanzwirtschaftliche Maßnahmen

Die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen setzen immer zuerst bei den Gesellschaftern an: sowohl die Frage nach der **Eigenkapitalzufuhr** (Kapitalerhöhung der bestehenden Gesellschafter oder durch neue Gesellschafter) als auch die nach **Gesellschafterdarlehen**, die jedoch im Insolvenzfall als Kapitalersatz ihren Fremdkapitalcharakter und damit ihre Schutzfunktion verlieren

Mit den **Gläubigerbanken** müssen besprochen werden:

- Verzicht auf Kreditkündigungen
- Zinserlass
- Tilgungsaussetzung
- Bürgschaften
- Patronatserklärungen
- Bewilligungen für neue Kredite
- Umwandlungen von Darlehen in Beteiligungen

Auf Seiten der **Lieferanten** sind folgende Maßnahmen möglich:

- Preisnachlässe
- Verbesserung der Konditionen
- Zahlungsaufschub
- Stundung mit einem Fälligkeitstermin
- Moratorien mit mehreren Fälligkeitsterminen
- Schuldenerlass
- Zinserlass
- Umwandlung kurzfristiger Kredite in langfristige Darlehen
- Umwandlung von Lieferantenkrediten in Beteiligungen

Die **Steuergläubiger** – Finanzbehörden – können wie folgt zur Sanierung beitragen:

- Anpassung von Vorauszahlungen
- Steuerstundung
- Erlass
- Vollstreckungsaufschub

Aus Sicht der **Sozialversicherungsträger** sind möglich:

- Beitragsstundung
- Vollstreckungsaufschub

Die **öffentliche Hand** – Bund, Länder, Gemeinden und andere Gebietskörperschaften – hat folgende Möglichkeiten:

- Bürgschaften
- Notfallkredite

### **Leistungswirtschaftliche Maßnahmen**

Die leistungswirtschaftlichen Maßnahmen beziehen sich zunächst grundsätzlich auf alle **Geschäftsprozesse**, diese unterscheiden sich je nach Art der Prozesse (Wertschöpfungsprozesse, Managementprozesse oder Verwaltungsprozesse).

Im **Personalbereich** sind folgende Maßnahmen grundsätzlich möglich:

- Einstellungsstopp
- Freistellung der Zeitarbeitskräfte
- Abbau der bezahlten Überstunden
- Zurückfahren der Arbeitszeitkonten
- Verbot bezahlter Überstunden
- Gestaffelte Kurzarbeit
- Anhebung der Wochenarbeitszeit
- Reduzierung der Belegschaft um den Effekt aus der Arbeitszeiterhöhung
- Sozialpläne/Interessenausgleichsvereinbarungen
- Weitere Entlassungen
- Umwandlung Voll- in Teilzeitarbeitsverträge
- Kündigung von Dienstverträgen freier Mitarbeiter
- Wechsel in einen für das Unternehmen günstigeren Tarif
- Neuverhandlung der Betriebsvereinbarung „Urlaubsgeld“
- Neuverhandlung der Betriebsvereinbarung „Weihnachtsgeld“

Je Betrieb oder Fertigungsstätte bieten sich im **Produktionsbereich** an:

- Konzentration der Fertigung durch Aufgabe von Fertigungsstätten
- Produktivitätssteigerung durch Verbesserung der Produktionsanlagen
- Produktivitätssteigerung durch Verbesserung der Arbeitsabläufe
- Reduzierung der von Fertigungslöhnern ausgeführten Gemeinkostenarbeiten
- Aktualisierung der Vorgabezeiten

Im **Entwicklungsbereich** ist die Überprüfung aller beabsichtigten und bereits begonnenen Entwicklungsaktivitäten unausweichlich; alle nicht dringenden Entwicklungsprojekte sind zu stoppen.

Als mittelfristig wirksame Sanierungsmaßnahmen im **Materialbereich** haben sich der Abbau von Lagerbeständen und die Reduzierung der Lieferantenanzahl erwiesen.

Im **Vertriebsbereich** sind signifikante Ergebnisverbesserungen durch folgende Maßnahmen zu erzielen:

- Ersatz von Handelsvertretern durch eigene Mitarbeiter
- Verzicht auf besonders umkämpfte Märkte
- Konzentration der Marketingaktivitäten
- Überarbeitung der Absatzpreise

Im **Management** wird man um die Ergänzung durch erfahrene Krisenmanager nicht herumkommen; vielfach muss das bestehende Management vollständig oder zum Teil ersetzt werden. Darüber hinaus sind die Entscheidungsprozesse sowie der Führungsstil häufig nicht mehr zeitgemäß; diese Änderungen sind jedoch nicht kurzfristig ergebniswirksam.

## 6. Planungsrechnungen

Nachdem alle Sanierungsmaßnahmen mit ihren Aufwendungen und Erträgen bewertet worden sind, stellt man die Sanierungseffekte dadurch dar, dass man sowohl Planungsrechnungen ohne Sanierungsmaßnahmen als auch mit Sanierungsmaßnahmen erstellt, die folgende Bestandteile enthalten müssen:

- Teilpläne
- GuV
- Bilanzen
- Mittelherkunfts- und verwendungsrechnungen
- Liquiditätspläne

Durch diese Gegenüberstellung wird die Zielführung der Sanierungsmaßnahmen verdeutlicht; dadurch werden auch alle Verantwortlichen in die Pflicht genommen.

## 7. Zusammenfassung

Die **zeitliche Einplanung der Sanierungsmaßnahmen** stellt einen wesentlichen Prüfstein für die Machbarkeit der Sanierung dar; die begrenzte Anzahl von Mitarbeitern, die man mit der massiven Mehrarbeit bei einer Sanierung belasten kann, führt dazu, dass man Sanierungsaufwand und Mitarbeiterereinsatz sehr genau miteinander ausbalancieren muss.

Es ist hilfreich, für das sanierte Unternehmen **Ablaufbeschreibungen** zu entwerfen, um den Mitarbeitern die neuen Funktionszusammenhänge vor Augen zu führen. Dabei geht es nicht um Präzision, sondern im ersten Ansatz um die Schwerpunkte der zukünftigen Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche.

Auch die **Darstellung der Personalveränderungen** halte ich für ein wesentliches Hilfsmittel, um die Abläufe im sanierten Unternehmen darzustellen. Auch damit legt der Sanierungsverantwortliche dar, wie das Unternehmen in seiner neuen Gestalt „funktionieren“ soll.

Im Zusammenhang mit den Personalveränderungen sind **Personalbeurteilungen** besonders der oberen Führungsebenen sinnvoll, weil damit bei der Diskussion der Personalveränderungen die jeweiligen Begründungen ebenfalls diskutiert werden können. Dies hat bei der Erstellung des Sanierungskonzepts die Wirkung einer wertvollen Rückkopplung.

Um die Arbeitsweise des sanierten Unternehmens noch besser zu verdeutlichen, kann mittels **Stellenbeschreibungen und Zielvereinbarungen** für die umgestalteten Stellen der Akzent auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens gelegt werden: nicht mehr die alte Struktur ist interessant, sondern die Aufstellung des Unternehmens zur Bewältigung der Aufgaben in der Zukunft.

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Gelingen der Sanierung ist die für alle Beteiligten spürbare **Umsetzungsorientierung**, die deutlich macht, dass es nicht um Vergangenheitsbewältigung, sondern um Zukunftsgestaltung geht. Hier gilt die Regel, dass weniger eine Trefferquote von 100 %, sondern eine zügige Gestaltung mitentscheidend für den Erfolg ist.

Zu den wesentlichen **Einflussfaktoren**, die jede Sanierung bis hin zum Misslingen erschweren können, zählen:

- Ausblenden von Krisenursachen
- Ausnahmen von der Sanierungspflicht
- „Abkürzungen“ bei der Ursachenermittlung
- Politische Einflussnahme besonders bei Personalmaßnahmen

Falls solche Einflussfaktoren im Projekt zu wirken beginnen – ich habe noch kein Projekt ohne diese Einflüsse erlebt – gibt es aus meiner Erfahrung nur einen Weg, damit umzugehen:

- Explizite Freigabe der Bestandsaufnahme durch den Auftraggeber!

- Explizite Freigabe des Sanierungskonzepts durch den Auftraggeber!

- Umsetzung mit freundlicher Beharrlichkeit!

Es hat sich als Königsweg herausgestellt, jede Art von Einflussnahme als intensives Informationsbedürfnis zu deuten und diesem adäquat zu begegnen, nämlich mit ausführlichen Erläuterungen, nicht aber mit Änderungen am Konzept!

## 8. Kalenderblatt

„Graviora quaedam sunt remedia periculis.“

“Manche Heilmittel sind schlimmer  
als die damit zu bekämpfenden Gefahren.“

(Lucius Annaeus Seneca)

## **9. STEIDL Unternehmensberatung und Interim-Management**

Krisen-, Sanierungs- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

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

Einsatzgebiete:

Interim-Management, Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategieentwicklung, Controlling, Training  
und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

[www.steidl-partner.de](http://www.steidl-partner.de)