

Man erntet, was man sät.

von Thomas Smetana



Immer wieder passiert es. Und immer wieder überrascht es.

Die Gründe, warum Unternehmen in Schieflage kommen, sind in der Tat sehr unterschiedlich. Vielfach liegen die Gründe und Ursachen in vergangenen Ereignissen und Entscheidungen, welchen nicht adäquat, ausreichend und schnell entgegengewirkt worden ist – die falsche Saat.

In diesem Beitrag gehen wir für Sie

- auf die Entwicklung von Risiken im externen Umfeld ein und
- die Konsequenzen, die sich für die kommenden Jahre daraus ergeben können.

Wir beleuchten für Sie die internen Ursachen für das Entstehen einer Unternehmenskrise und zeigen anhand des klassischen Entstehens und Verlaufes einer Krise auf, welche gängigen Symptome und Korrekturmaßnahmen in den einzelnen Phasen auf Sie warten.

Freuen Sie sich auch auf ein konkret erlebtes Fallbeispiel.

Spannendes Lesen wünschen

Clemens Satke & Florian Schatz

» Thomas Smetana



Thomas Smetana ist als Kooperationspartner von SHS verantwortlich für den Bereich Restrukturierung, Sanierung und Turnaround Management. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Steuerlehre und Unternehmensführung startete er im Lenzing Konzern als Vorstandsassistent, Leiter Rechnungswesen, Internal Auditing und als Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft. Er verfügt über jahrelange internationale Erfahrung in der Metallindustrie, dem Maschinen- und Sondermaschinenbau, Automobilzuliefererbranche, Holzindustrie und Bergbahnen. Seine funktionalen Schwerpunkte: Rechnungswesen, Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Entwicklung/Innovation.

Quicklinks – die wichtigste Information auf einen Klick

[1. Wie entwickeln sich die externen Risikofelder?](#)

[2. Interne Ursachen für Unternehmenskrisen](#)

[3. Die einzelnen Krisenphasen, Symptome und Handlungsfelder](#)

[4. Sanierungsbedürftigkeit, Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit](#)

[5. Der Ablauf einer klassischen Sanierung](#)

[6. Finale und Aussicht](#)

1. Wie entwickeln sich die externen Risikofelder?

Der Wirtschaftshimmel verdunkelt sich

Obwohl der Bericht »Top Risks 2019« der Eurasia Group davon ausgeht, dass dieses Jahr global betrachtet kein außergewöhnlich risikoreiches werden wird, zeichnet er doch für die nächsten Jahre ein deutlich düsteres Bild: »The geopolitical environment is the most dangerous it's been in decades, ...«. Was die größte politische Risikoberatungsgesellschaft zuallererst zu dieser Aussage veranlasst, nennt sie »bad seeds« – **schlechte Saat**. Über 90 % der durch das Beratungsunternehmen identifizierten Einflussfaktoren für die geopolitische Situation werden in ihrer zukünftigen Entwicklung nachhaltig negativ eingeschätzt.

Als Beispiele für diese schlechte Saat werden sinkendes Vertrauen in politische Institutionen und zunehmende Polarisierung in den USA, schwächelnde globale Allianzen vorwiegend durch den angekündigten Rückzug Amerikas aus der starken Rolle als globale Ordnungsmacht und nicht zuletzt zunehmender Populismus und Nationalismus in Europa genannt. Auch die überragende Wirtschaftsmacht Chinas, als schwer einschätzbarer Player, Machtkämpfe um Vorherrschaft in Middle East, abnehmende Kontrolle über global wirkende Technologien und Waffensysteme, Auswirkungen des sich abzeichnenden Klimawandels, nachhaltig instabile Staatshaushalte, zunehmender Fachkräftemangel und viele andere mehr werden erwähnt.

Die Summe all dieser Problemfelder, deren unvorhersehbare Entwicklung und deren Interdependenzen machen das Umfeld für die gesamte Weltwirtschaft toxisch.

Aktuelle Situation in Westeuropa: Trendwende?

Vergangenheit: Sinkende Insolvenzzahlen | Zukunft: gebremstes Wachstum.

In den letzten Jahren ist die Zahl der Insolvenzen in Westeuropa deutlich gesunken. Für 2017/18 wurde der niedrigste Stand an Unternehmensinsolvenzen seit 10 Jahren registriert.

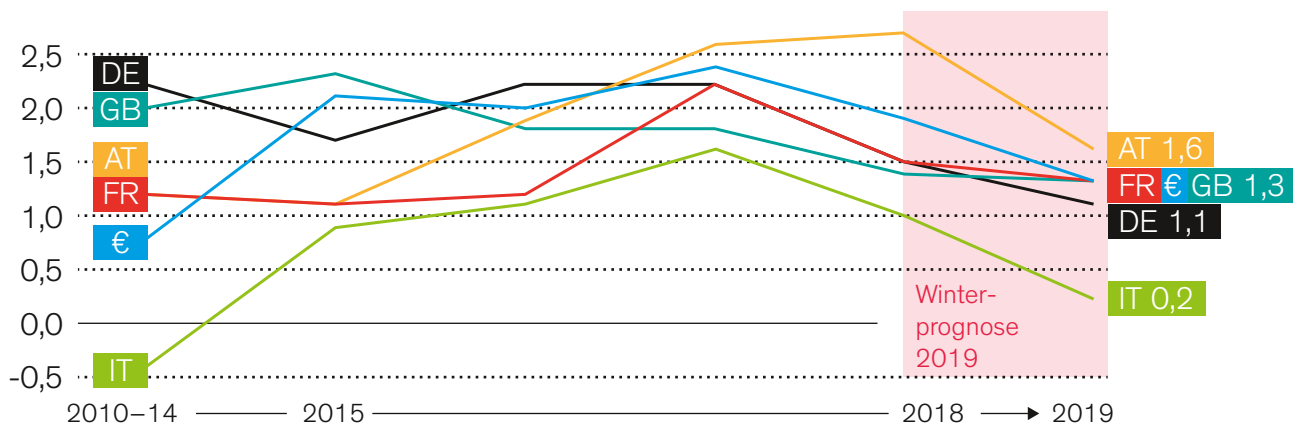
Verband der Vereine Creditreform e.V.

Die seit Jahren rückläufigen Insolvenzzahlen resultieren jedoch nicht primär aus soliden konjunkturellen Rahmenbedingungen, sondern aus den extrem niedrigen Zinsen, von denen vor allem die schwachen und hoch verschuldeten Unternehmen überproportional profitiert haben, Unternehmen, welche inzwischen etwas salopp »Zombie« – Unternehmen bezeichnet werden. Die große Frage ist, ob diese Unternehmen in den letzten Jahren ihre Situation reflektieren konnten und ihre Probleme in den Griff bekommen haben. Im Falle einer konjunkturell indizierten Zinsanpassung nach oben, könnte ein sich abzeichnender Aufschwung damit sofort wieder gestoppt werden.

Pressemitteilung KSV1870, 04.01.2019

Wirtschaftswachstum in Europa bremst ab

Veränderung des BIP zum Vorjahr in Prozent



Grafik 1: Die Konjunktur in Europa (Quelle: EU-Kommission)

Der Grund für die schlechteren Geschäftsaussichten sei das außenwirtschaftliche Umfeld, »das von einer ausgesprochen hohen politischen Unsicherheit geprägt ist«. Dies belastet die Ausfuhren. Auch die Investitionsfreude der Unternehmen hat sich trotz der weiterhin recht hohen Kapazitätsauslastung zuletzt eingetrübt.

Zudem behindern Kapazitätsengpässe die Produktion. So gibt es ungewöhnlich viele Unternehmen, die über Produktionsbehinderungen aufgrund von Fachkräftemangel und Knappheiten bei Material und Ausrüstungen klagen.

Damit scheinen bereits erste Risikofaktoren, welche in der Analyse der Eurasia Group erwähnt wurden, schlagend zu werden. Ob sich nun eine Trendwende durch die jüngst deutlich reduzierten Wachstumsprognosen abzeichnet oder eben nur eine Delle in Europas Wirtschaftsleistung geschlagen ist, werden die nächsten Monate zeigen.



»Das erfolgreiche Manövrieren von Unternehmen im globalen Umfeld wird jedenfalls schwieriger.«

Thomas Smetana, Partner SHS

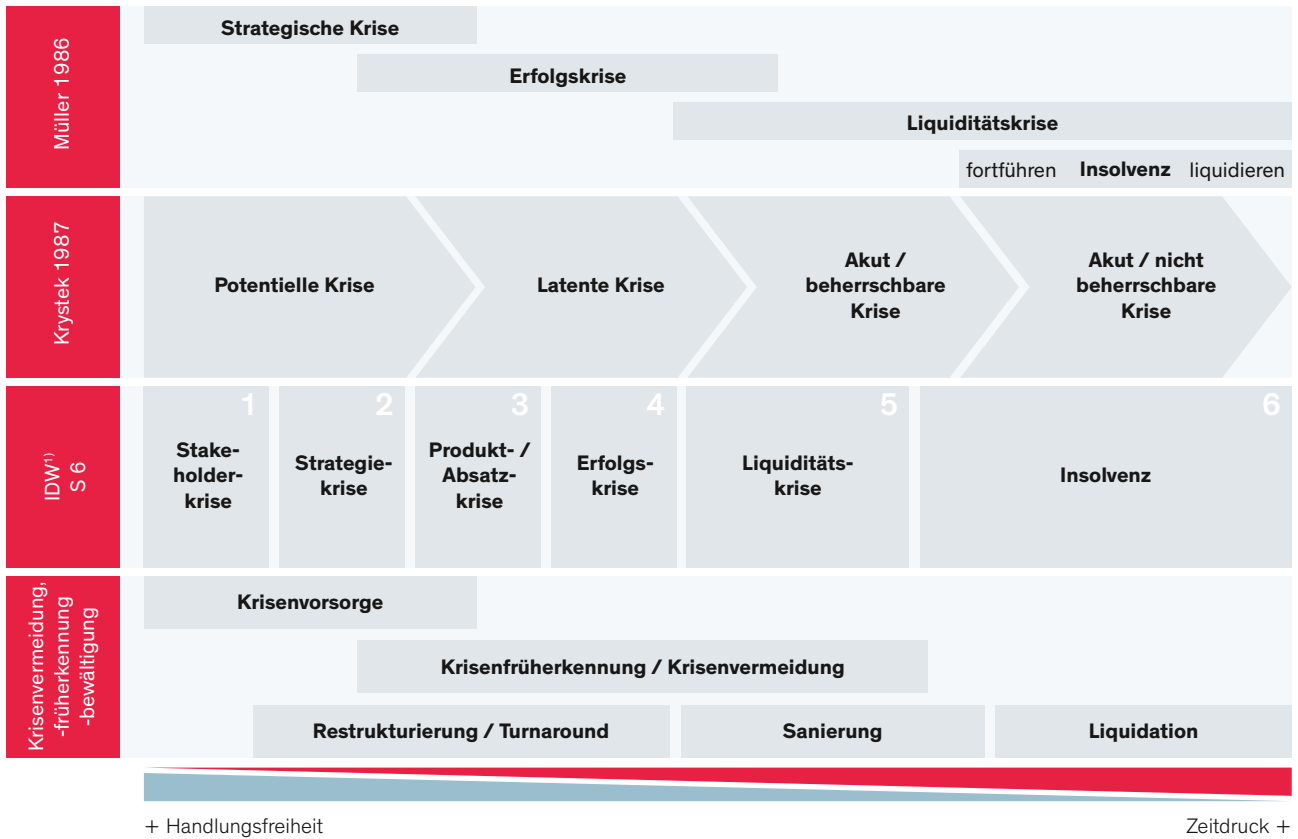
2. Ursachen für Unternehmenskrisen: Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken

Fehler in Planung / Steuerung und vor allem Führungsfehler

Wann gehen wir von einer Unternehmenskrise aus?

Inhaltlich verwenden wir den Begriff **KRISE** aus der Sicht unserer Kernaktivitäten heraus (Prozessbetrachtung). Wir folgen somit der gängigen Interpretation, wonach Unternehmenskrisen ungewollte oder unbeabsichtigte zeitlich begrenzte Prozesse sind, welche in der Lage sind, den Fortbestand des Unternehmens substanziell und nachhaltig zu gefährden. Danach stellt sich auch eine gewisse Ambivalenz der Situation als Chance zur möglichen Wende zum Besseren oder eben zum weiteren Weg in die Katastrophe dar.

Die große Herausforderung in der Unternehmensführung ist somit, solche Krisenprozesse in ihren Anfängen zu identifizieren und rasch und nachhaltig geeignete Abstellmaßnahmen zu ergreifen, um so später tiefgreifende Sanierungsschritte unter enormen Zeitdruck zu vermeiden.



Grafik 2: Beispiele für Krisenprozesse in Anlehnung an: Derik Evertz / Ulrich Krystek, Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren, Schäffer / Poeschel, 2014

Tiefgreifende Krisen haben ihre Anfänge vorwiegend im strategischen und unternehmenskulturellen Kontext. Mit zunehmender Dramatik der Krisenprozesse sinkt die Handlungsfreiheit und steigt der Handlungsdruck.

Die Schematisierung von Krisenprozessen in 6 aufeinanderfolgende Phasen durch das Institut für Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW S6)⁽¹⁾ eignet sich für die folgende Erläuterung der situativ zu ergreifenden Sanierungsmaßnahmen sehr gut, weil es von einer auf Stadien basierten Sanierung ausgeht.

3. Die einzelnen Krisenphasen

1. Stakeholderkrise – Interessensgruppenkonflikte



Krankheitsbilder und Symptome:

Probleme bei der oder eine ungelöste Unternehmensnachfolge, Spannungen und ungelöste Konflikte in Familienunternehmen, mangelnde betriebswirtschaftliche Kenntnis der Eigentümer, Konflikte durch den Einsatz von Familienmitgliedern – ob produktiv oder nicht - im Unternehmen, Entscheidungsschwäche der Eigentümer, Konflikte zwischen Eigentümer und Geschäftsführung, Uneinigkeit innerhalb der Geschäftsführung, andauernde Konflikte zwischen Mitarbeitervertretern und Geschäftsführung, aber auch schlechte Unternehmenskultur mit den Folgen steigender Fluktuation und hoher Krankenstände, ausufernde patentrechtliche Auseinandersetzungen, langwierige Rechtsstreitigkeiten, Auseinandersetzungen mit Gewerkschaften, Austragung von Konflikten in den Medien uvm.



Therapie:

Verbesserung des KONFLIKTMANAGEMENTS und der KOMMUNIKATION.

In dieser Phase sind Maßnahmen zu treffen, welche die Sozialkompetenz aller Beteiligten trainieren und steigern. Klassisches Konfliktmanagement, Coaching von Eigentümern und Führungskräften, Einsatz von Mediatoren, aber auch Einsatz von Beratern oder Unternehmern als Autorität und väterlicher Ratgeber, systemische Betreuung, sind nur einige Beispiele dafür.

2. Strategiekrisis - schwaches Geschäftsmodell, fehlende Erfolgspotenziale



Krankheitsbilder und Symptome:

Umsatz- und Margendruck, plötzlicher Wegfall von Großkunden, Beschäftigung mit der eigenen technischen Kompetenz ohne Berücksichtigung von Kundennutzen, »Me-too-Produkte«, laufende Änderung der Geschäftspolitik bzw. des Geschäftsmodells, verschwommenes Unternehmensprofil, Flexibilität als einzige Stärke, Verzettelung in einer Unzahl von Projekten, die nicht zum Abschluss gebracht werden, häufiger Führungswechsel und Abgang von Schlüsselpersonal, überwiegend schlechte Bewertungen bei Mitarbeiterbefragungen: Wofür stehen wir, was tun wir? Unternehmenszweck lässt sich nicht in zwei Sätzen erklären, veraltete Produktstruktur, fehlende Innovationen usw.



Therapie:

Strategischen Planung als LAUFENDEN PROZESS und nicht als einmalige Pflichtübung

Ansätze dazu sind: Laufende Umfeld- und Marktanalysen, Frühwarnsysteme, Risikoanalysen, Stärken- / Schwächenanalysen, Kernkompetenzanalysen, Analyse der Unternehmenskultur, kritisches Hinterfragen des Geschäftsmodells, Orientierung an Kundenbedürfnisse, Langfristplanung und -programme mit laufender Aktualisierung, Fokussierung auf Kundennutzen, eigene Stärken, Kernkompetenzen und Reduktion von Komplexität, Fokussierung auf eindeutige USP uvm.

3. Produkt und Absatzkrise - Umsatzeinbruch, Marktanteilsverlust



Krankheitsbilder und Symptome:

Preis- und Margendruck, Umsatzeinbußen bei Großkunden, steigende Reklamationsquote, Lieferprobleme, Pönalen, Fixkostenremanenz, fehlende oder falsche Kalkulationen, Preissteigerungen bei Lieferanten / Rohstoffen, Einkaufsschwächen und mangelhaftes Supply Chain Management, »Hockeystick«-Planung, veraltete und starre Vertriebsstrukturen, Steigerung der Werbungskosten und Vertriebskosten, veraltete Prozesse, starres Management in den Fachabteilungen, Beamtenmentalität, Lagerdenken uvm.



Therapie:

Kurz- bis mittelfristig wirkende Maßnahmen, um die ERTRAGSKARFT zu steigern

Ansätze dazu: Fokussierung auf A-Kunden, Servicegrad steigern, Produkteigenschaften optimieren, Zusatzeigenschaften schaffen, Produktportfolio bereinigen, Produktivität steigern, Leerkosten minimieren, Gemeinkosten reduzieren, Verschlinkung in der Verwaltung, Mitarbeitermotivationsprogramme, tagfertiges Rechnungswesen, stringentes Planungs- und Steuerungssystem, Besprechungsroutinen, Vertriebswege neu organisieren, Verrechnung von Mehraufwendungen, Kundenbindungsprogramme, Kooperationen eingehen usw.

4. Erfolgskrise – negatives Betriebsergebnis



Krankheitsbilder und Symptome:

Operative Verluste, Auflösung von Reserven, »kreative« Bilanzierung, drohende Überschuldung, verstärkter Preis- und Rabattdruck von Kunden, sinkende Deckungsbeiträge, Stornierung von längerfristigen Kontrakten, Kostensteigerungen, Qualitätsmängel, hohe Nacharbeitskosten, steigende Krankenstände sind klassische Symptome dafür.



Therapie:

KAPITALERHALTUNG und RESTRUKTURIERUNG

Erarbeiten eines stringenten Restrukturierungskonzeptes, Nachschuss der Eigentümer, Kapitalherabsetzung mit anschließender Kapitalerhöhung, Einzahlung in die Kapitalrücklage, Debt-Equity-Swap, Fokus auf kurzfristige Planung und speziell auf Liquiditätsplanung, Cost Cutting Programme, Redimensionierung der Produktionskapazitäten, »Sell and lease / rent back« von Maschinen, Anlagen bzw. Gebäuden, Fokus auf gezielte Marketingmaßnahmen, Optimierung von Deckungsbeiträgen, gezieltes Shopfloor Management zur Stabilisierung der Produktqualität und der Produktivität, Analyse Produktlebenszyklus, Effizienzsteigerungsprogramme im Gesamtunternehmen und über alle Prozesse, Optimierung der Finanzierungsstruktur (Ausbau langfristiger Linien), Bankenverhandlungen und Optimierung der Bankenstruktur, Working Capital Management, Lohnkürzungen, Mitarbeiterabbau usw.

5. Liquiditätskrise - kein Geld mehr, Zahlungsstockung



Krankheitsbilder und Symptome:

Mahnungen, Betreibungen, Stundungen, Überziehung kurzfristiger Linien, Lieferverweigerung bzw. Lieferung nur gegen Vorauskasse, Abbruch langjähriger Geschäftsbeziehungen, Rückgang von Skontonutzung, Forderungsausfälle, schlechtes Debitorenmanagement, Kürzung von Rahmen durch die Banken, Mitarbeiterabgänge, innere Emigration der Führungsmannschaft und das Topmanagement ist schwer erreichbar uvm.



Therapie:

Schaffung der kurzfristigen Lebensfähigkeit durch LIQUIDITÄT

Überprüfung der Lebensfähigkeit (Sanierungsfähigkeit / Sanierungswürdigkeit), Überschuldungsprüfung, Überprüfung der Zahlungsfähigkeit, Verwertung von nicht betriebsnotwendigen Vermögen, Schaffung von Überbrückungsfinanzierungen, Stundungsvereinbarungen und eventuell Nachlässe von Stakeholdern und Banken, Erarbeiten eines Sanierungskonzeptes uvm.

6. Insolvenz – letzte Chance für einen Neuanfang



Krankheitsbilder und Symptome:

Bei Zahlungsunfähigkeit und / oder Überschuldung ist ein Insolvenzverfahren einzuleiten. Dieses mündet entweder in ein Konkursverfahren (mit Fortführung oder Liquidation) oder in ein Sanierungsverfahren (in Eigenverwaltung oder unter Fremdverwaltung).

4. Sanierungsbedürftigkeit, Sanierungsfähigkeit, Sanierungswürdigkeit

Folgende Begriffe werden im Zuge von Sanierungsprojekten immer wieder verwendet – hier finden Sie eine kleine Begriffserklärung:

Sanierungsbedürftigkeit

Die Notwendigkeit der Einleitung von Sanierungsmaßnahmen ist nicht immer eindeutig und klar feststellbar. Im Unterschied zur Deutschen Rechtsprechung wurde der Sachverhalt der Krise und die Bedürftigkeit einer Sanierung in Österreich im Eigenkapitalersatz-Gesetz (EKEG) gesetzlich klar definiert. Danach befindet sich eine Gesellschaft in der Krise, wenn sie zahlungsunfähig oder überschuldet ist, oder wenn ihre Eigenmittelquote weniger als 8 % und die fiktive Schuldentilgungsdauer mehr als 15 Jahre betragen. Offensichtlich verwendet der österreichische Gesetzgeber die Begriffe Reorganisation und Sanierung synonym.

Sanierungsfähigkeit

Sanierungsfähig ist ein Unternehmen dann, wenn die in Angriff zu nehmenden oder genommenen Maßnahmen dazu geeignet sind, eine stabile und wirtschaftliche Basis zu erlangen und diese auch dauerhaft zu erhalten. Dies scheint dann gegeben zu sein, wenn der diskontierte Ertragswert des Unternehmens bei einer Fortführung höher ist, als der aktuelle Liquidationswert.

Sanierungswürdigkeit

Sanierungswürdigkeit ist zudem dann gegeben, wenn über die Sanierungsfähigkeit hinausgehende Anforderungen der Beteiligten erfüllt werden. Was diese Anforderungen sind, muss letztlich durch die jeweiligen Betroffenen (vor allem Kapitalgeber) aufgrund ihrer subjektiven Risikoneigung beantwortet werden. Hier spielen vor allem strategische Überlegungen, wie Image in der Branche, mögliche Verbundeffekte, Verwertbarkeit von Patenten und Lizenzen aber auch das Klima zwischen Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber eine Rolle.

5. Der Ablauf einer klassischen Sanierung

Gerade die Situation des Einstieges in ein Sanierungsprojekt ist mit jener eines Notarzteinsatzes bei einem **Polytrauma** gut vergleichbar:

- Massiver Zeitdruck
- Unvollständige Informationen
- Rasche Entscheidungen unter Unsicherheit
- Trennung des Wesentlichen vom Unwesentlichen
- Klare und präzise Leitung eines Teams von Spezialisten
- Enorme physische und psychische Beanspruchung

Um in kürzester Zeit die maximal möglichen Ergebnisse zu erzielen, ist sowohl in der Medizin, als auch beim Sanieren eine klar getaktete und standardisierte Vorgehensweise gepaart mit einer langjährigen Erfahrung enorm wichtig.

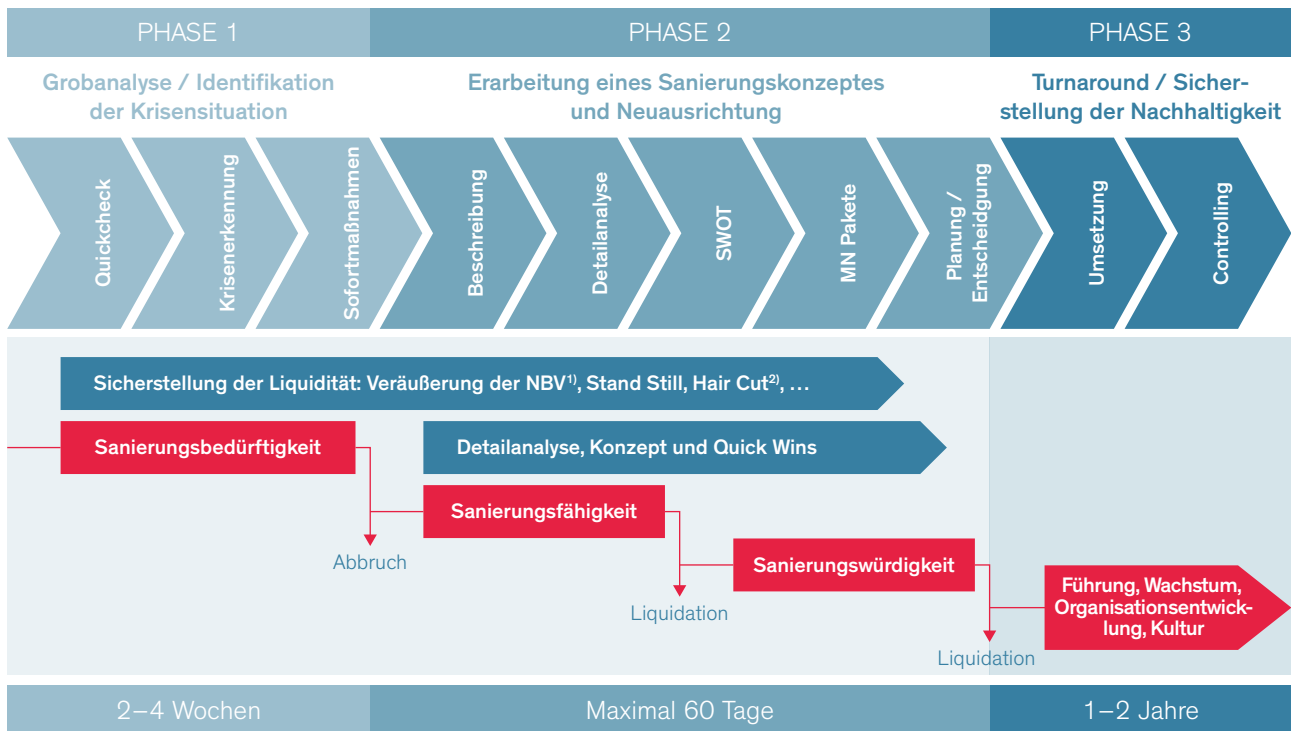
Die **richtigen Dinge richtig und schnell tun** ist in den ersten beiden Phasen einer Sanierung ([siehe 3-Phasen-Modell](#)) daher von eminenter Bedeutung.

Die beiden ersten Phasen, in denen eine schnelle **Erfassung der Ist-Situation**, eine schnelle Entscheidung über die Sanierbarkeit und im positiven Falle ein umfassendes und **klares Sanierungskonzept** mit entsprechender Fortführungsprognose erstellt werden, laufen in einem Zeitraum von maximal 3 Monaten. Bei erfolgreicher Finalisierung der Analyse- und Konzeptionsphase geht es in die **Umsetzung** (Phase 3).



»Beim Sanieren sind eine klar getaktete und standardisierte Vorgehensweise, gepaart mit einer langjährigen Erfahrung und höchster Disziplin und Konsequenz erfolgsentscheidend.«

Florian Schatz, Geschäftsführer SHS



Grafik 3: Das 3-PhasenModell der Sanierung

In der Phase 3 der Umsetzung kann es auch erforderlich werden, gezielt die Geschäftsführung in Form von **Interims-Management** zu unterstützen, um eine rasche und konsequente Durchsetzung sicher zu stellen. Diese Phase sollte keinesfalls länger als zwei Jahre dauern.

Fallbeispiel aus unserer Praxis:

Metallverarbeitung mit internationaler Ausrichtung

Beschreibung des Geschäftes

Geschäftsfelder	Fertigung von Metallerzeugnissen für den Handel (B2B) und für Großprojekte
Eigentümerstruktur	Familienunternehmen, Familienmitglieder sind Gesellschafter
Unternehmensstruktur	5 operative Gesellschaften in Österreich, Deutschland, USA und Vorderasien, gegenseitige komplexe Leistungs- und Finanzierungsverflechtungen der einzelnen Gesellschaften untereinander. Eine Leitgesellschaft / Mutter als GmbH
Markt und Marktposition	Konzentration bei stark rückläufigem Markt in Europa, wachsendem Volumen in USA, stagnierendem Volumen in Osteuropa, großem chinesischem Projektmarkt mit stark wachsenden chinesischen und taiwanesischen Mitbewerbern
Konkurrenzsituation	Während der Sanierung fusionieren der dritt- und viertgrößte Mitbewerber zur marktbeherrschenden Unternehmensgruppe
Zukauf von Vormaterialien	Aus Europa und China

Situation beim Einstieg in die Sanierung

- Die Unternehmensgruppe befindet sich bereits seit 3 Jahren in einer Ertragskrise und durch das Schlagendwerden einer Ausfallhaftung für eine Tochterunternehmung befindet sich die Leitgesellschaft in einer Liquiditätskrise
- Mit der Entwicklung der Gruppe einhergehend, sinkt seit der letzten Finanzkrise das Betriebsergebnis der zentralen operativen Einheit (Leitgesellschaft) kontinuierlich, war aber bis vor einem Jahr noch positiv. Im Jahr des Starts der Sanierung ist das Betriebsergebnis - wie aller anderen Gruppen- und Beteiligungsunternehmen - deutlich negativ

- Mehrere Versuche der früheren Geschäftsführung, zuerst die wesentlichen verlustbringenden Tochtergesellschaften und schließlich auch die gesamte Unternehmensgruppe zu verkaufen, scheitern am Widerstand der Eigentümer / Gesellschafter
- Familienunternehmen mit stark inhomogener Eigentümerstruktur. Die sehr unterschiedlichen Interessenslagen verschärfen diese Problematik in der Eigentümerstruktur
- Differenzen zwischen einigen Eigentümern (auch Aufsichtsratsmitglieder) und der operativen Geschäftsführung (Stakeholder Krise) führen zu einem sukzessiven Abgang aller Geschäftsführer in der Konzernführung bis zum Sanierungsjahr
- 17 beteiligte Banken, hohe Komplexität in der Überwachung der Finanzierung und der Zahlungsströme, stark inhomogene Interessenslage der Banken

Wesentliche Verlustursachen

- Hohe Wettbewerbsintensität und fallende Preise und Volumina insbesondere in Europa durch flache konjunkturelle Entwicklung und geringe Investitionsbereitschaft (Rückgang im Projektgeschäft)
- Negative Entwicklung der wesentlichen Beteiligungen der Muttergesellschaft und damit einhergehend Übernahme von kurzfristigen Liquiditätserfordernissen durch die Leitgesellschaft
- Insgesamt hohe Belastung durch eine Auslandstochter seit der Gründung dieser Gesellschaft vor 8 Jahren mit einem kumulierten Verlust von einem Viertel des jährlichen Gruppenumsatzes und einem negativen EBITDA. Diese Tochtergesellschaft wurde führungsseitig völlig autonom belassen
- Das Unternehmen war strategisch auf stetiges Wachstum ausgerichtet. Entsprechend wurden die organisatorischen Strukturen, wie in einem Großkonzern gestaltet. Insgesamt waren in der ersten und zweiten Ebene 15 Führungskräfte tätig. Obwohl in den letzten 4 Jahren die Betriebsleistung und die Ergebnisse stetig zurückgegangen sind, wurde in einem schrumpfenden Markt weiter auf Wachstum gesetzt (strategische Krise)
- Ein Mitbewerber wurde aufgekauft, parallele Strukturen wurden basierend auf der Erwartung langfristig steigender Marktanteile und somit Volumina aber nicht bereinigt. Damit ergaben sich hohe Koordinationsaufwendungen in der Produktionsplanung und -steuerung und Logistikkosten
- Hoher Fixkostenanteil durch 5 Werke in drei Ländern. Die Kostenstruktur kann damit nur zeitverzögert an die geänderten Marktbedingungen angepasst werden
- Laufende a.o. Aufwendungen aus der gestarteten Restrukturierung (Beratungsaufwand, Personalwechsel, Bankgebühren)
- Übertragung einer für die Tochtergesellschaft abgegebenen Garantie in Millionenhöhe auf die Muttergesellschaft mit paralleler Sperre von Zahlungseingangskonten durch die rückversichernde Bank
- Investitionsstau verursacht nur geringfügige Verbesserungen der Produktivität

Getroffene Maßnahmen

- Implementierung einer neuen Geschäftsführung und eines neuen (externen) Aufsichtsrates, deren Mitglieder das Vertrauen der Banken und Eigentümer genießen
- Liquiditätssicherung durch Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens, wie Grundstücke, Immobilien, Maschinen und straffes Mahnwesen. Teilweiser Forderungsverkauf und Stand-Still Vereinbarung mit den wesentlichen finanzierenden Banken, Bereinigung der Bankenstruktur
- Aufspaltung einer defizitären Tochtergesellschaft mit ähnlichem Produktionsprogramm wie die Muttergesellschaft in eine Besitz- und eine Betriebsgesellschaft mit sofortigem Beginn des Verkaufs von Liegenschaft und Anlagenteilen bei laufendem Betrieb
- Erhöhung der Wertschöpfungstiefe und Nutzung von Skaleneffekten durch Integration der Produktion der Tochtergesellschaft. Durch die Schließung dieses Werkes und die Standortverlagerung wird eine nachhaltige Verringerung des Materialaufwandes und der Logistikkosten erreicht
- Fokus auf lukrative Segmente und Regionen (Anstieg der Rohertragsmarge um mehr als 7%)

- Neuausrichtung des Vertriebs mit Ausbau des US-Geschäfts mit deutlich höheren Margen, um die Abhängigkeit von Europa (ursprünglich über 50% des Gesamtumsatzes) zu reduzieren
- Verschlankeung der Führungsebenen und -positionen (Halbierung)
- Anpassung des Mitarbeiterstandes an die bestehende Produktionsauslastung
- Abbau von offenen Urlaubstagen und Überstunden
- Laufende kurzfristige Kostenkontrolle und Neuverhandlung von bestehenden Verträgen zur nachhaltigen Reduktion der sonstigen betrieblichen Aufwendungen

Ergebnisse nach Maßnahmen

- Stabile und nachhaltige Ertragslage, welche es den Eigentümern erlaubt, Ihre Anteile zur Gänze oder zum Teil zu verkaufen
- Deutliche Reduktion der Komplexität durch Schließung eines Werkes und klare Ausrichtung jedes einzelnen Werkes auf bestimmte Märkte und Produktgruppen
- Fokus auf ertragsbringende Produkte und Märkte sowie Optimierung der Produktionsstandorte führen zu einer Erhöhung des Rohertrages, einer damit möglichen Überkompensierung der Absatzverluste und einer signifikant höheren Produktivität
- Deutliche Reduktion der Bankenbeziehungen und klare Finanzierungsstrukturen
- Verschlankeung der Führungsmannschaft und der Overheadkosten mit der Folge einer hohen Kosteneinsparung und auch der Folge einer Motivationssteigerung der produktiv arbeitenden Mitarbeitern

6. Finale und Aussicht

Unsere Erfahrung mit Restrukturierungs- und Sanierungsfällen zeigt, dass Unternehmen in Krisensituationen meist erst sehr spät eingehender Analysen unterzogen werden.

Dies hat vorwiegend damit zu tun, dass die **Erkennbarkeit von Unternehmenskrisen für Außenstehende erst sehr spät** im Krisenprozess gegeben ist.

Und das **Management** selbst hat vielfach **Schwierigkeiten mit der Wahrnehmung der Notwendigkeit** von Restrukturierungs- und Sanierungsbemühungen in Frühphasen des Krisenprozesses. Zu stark ist oft der Leistungsdruck und die Stigmatisierung bei Versagen. Das Eingeständnis für das Management, dass eine Krise vorliegt, ist oft ein langwieriger und schmerzhafter Prozess.

Eine der großen Herausforderungen wird es in den nächsten Jahren sein, dem Thema Führung und **Führungsqualität** basierend auf sozial kompetenten und reflektierten Führungspersönlichkeiten Raum zu geben.

Restrukturierungsaufgaben (Anpassung der Unternehmensstruktur an geänderte Rahmenbedingungen - um die Notwendigkeit von Sanierungen zu verhindern) werden vor dem Hintergrund zunehmend instabiler werdender externer Rahmenbedingungen und steigender Anforderung an die Führung von Unternehmen zum Dauerthema werden.



»Das Unternehmen in einen **kulturellen Wandel** zu führen und diesen auch authentisch vorzuleben, selbstreflektiert **gemachte Fehler zu erkennen** und langfristig **auf Erfolgspotenziale** zu setzen und mit den **Mitarbeitern** umzusetzen, wird die große Herausforderung an die Führungskräfte in den nächsten Jahren sein.«

Clemens Satke, Geschäftsführer SHS

Sich mit dem Erreichten zufrieden zu geben,
ist oft der erste Schritt in die nächste Krise.

Klar ist jedenfalls, dass es sich als enorm hilfreich erweisen kann, immer wieder einen externen Blick auf die eigene Unternehmung mit Hilfe von erfahrenen Beratern werfen zu lassen und die wesentlichen Stellhebel regelmäßig zu hinterfragen.

Sie möchten Ihre gesäte Saat von uns prüfen lassen? Wir freuen uns auf ein Sparring mit Ihnen! letswork@shs.at

Mit besten Grüßen,
Clemens Satke & Florian Schatz

SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | letswork@shs.at | www.shs.at

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen.

Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Thomas Smetana · Clemens Satke · Johanna Jetschgo

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.