

STEIDL Unternehmensberatung Whitepaper

Nachhaltige Sanierung

Zusammenfassung

Eine Restrukturierung und Sanierung muss, um dauerhaft, d. h. nachhaltig zu wirken, über die Maßnahmen zur Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit hinausgehen und eine stabile Grundlage aus strategischen Erfolgsfaktoren und optimierten Bilanzrelationen schaffen.

1. Sanierung ernst nehmen

Wenn ein Unternehmen nicht fortwährend an seinen strategischen Erfolgsfaktoren arbeitet verliert es die Fähigkeit, seine Erfolge in der Zukunft aufrechtzuerhalten oder zu steigern. Wir sprechen von einer **Strategiekrise**. Werden keine Maßnahmen zur Überwindung der Strategiekrise unternommen entwickelt sich das nächste Krisenstadium: wegen der nachlassenden Wirksamkeit der strategischen Erfolgsfaktoren gehen die Umsätze und damit die Ergebnisse zurück: das Stadium der **Ergebniskrise** ist erreicht. Wird in diesem Stadium nicht oder nicht hinreichend gegengesteuert kommt es infolge weiter einbrechender Ergebnisse zu verstärkter Liquiditätsanspannung: das Unternehmen gerät in eine **Liquiditätskrise**. Gibt es weder im laufenden Geschäft noch aus externen Quellen die Möglichkeit, Liquidität in ausreichendem Umfang für das Unternehmen zu gewinnen, steht am Ende dieser Entwicklung die **Insolvenz**, meist wegen Zahlungsunfähigkeit, oft auch wegen Überschuldung.

Im Laufe dieser Talfahrt gerät das Unternehmen in eine existenzgefährdende Situation, durch die Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Sozialversicherungsträger und die Finanzbehörden in erheblichem Maße betroffen sind. Um die befürchteten menschlichen und volkswirtschaftlichen Verluste zu vermeiden oder wenigstens zu begrenzen muss entschieden gegengesteuert werden. Die Sanierung darf nicht mit leichter Hand durchgeführt werden. **Ein Sanierungsmanager muss wissen, welche Verantwortung er trägt.**

Liquidität sichern

Die vorrangige Aktivität in jedem Sanierungsprojekt ist die fortwährende Beobachtung und Sicherstellung der Liquidität des Unternehmens. Wenn man den häufig verwendeten Vergleich mit einer Operation am offenen Herzen heranzieht, dann ist die Liquidität gleichzusetzen mit der dringend notwendigen Versorgung mit Sauerstoff.

Hier gibt es keine Alternative zum täglichen Monitoring der Kontenstände, Zahlungsausgänge und Zahlungseingänge. Es ist unerlässlich, dieses Monitoring im Zweifel auch längerfristig beizubehalten, um während des gesamten Sanierungsprozesses die notwendige Sicherheit zu haben.

Bei der Liquiditätssicherung hat sich ein Leitsatz bewährt, bei dem sich bei vielen Finanzfachleuten die Haare sträuben: „Im Zweifel geht Liquidität vor Rentabilität“. Wenn wir berücksichtigen, dass ein Unternehmen sehr wohl mehrere Jahre ohne Rendite, aber nur drei Wochen ohne Liquidität existieren kann, wird deutlich, wo in der Phase der Existenzbedrohung für das Unternehmen unser Hauptaugenmerk liegen muss. Doch Vorsicht: wenn es auch durch Verkauf von Artikeln unter Selbstkosten nicht gelingt, das Unternehmen mit hinreichend Liquidität zu versorgen, steht man am Ende zusätzlich zur Zahlungsunfähigkeit möglicherweise mit einer hausgemachten Überschuldung da!

Falls das Unternehmen mit knappen Kreditlinien auskommen muss, sind Bestandserhöhungen nur insoweit zuzulassen, wie Zahlungseingänge aus dem laufenden Geschäft kurzfristig zu erwarten sind. Falls über einen absehbar längeren Zeitraum Auftragseingang und Umsatz einbrechen müssen die Bestände drastisch heruntergefahren werden, da sonst die Mittel für wesentliche Zahlungen wie z. B. Löhne und Gehälter fehlen.

Die Bestände sind auch aus der Sicht der Banken ein entscheidendes Beurteilungskriterium:

- bei rückläufigen Einstandspreisen sind die als Sicherheit dienenden RHB-Bestände nicht mehr werthaltig
- die Frage nach der Werthaltigkeit bei Fertigwaren stellt sich ebenfalls
- Wertberichtigungsbedarf zum Inventurstichtag führt zu Buchverlusten
- die oben genannten Effekte führen zu weiterer Reduzierung des Eigenkapitals und damit zu einer weiteren Verschlechterung der Bonität

Es ist abzusehen, dass die EZB noch im laufenden Jahr eine Zinswende einleitet. Die Märkte sind mit Liquidität überschwemmt – die Spekulationsblase bei den Immobilien ist an ihrer Reißgrenze – und die Inflationsquote steigt langsam in Richtung auf die vor Jahren angepeilten 2 %.

Daraus folgt direkt, dass Fehler im operativen Geschäft nicht mehr mit „billigem“ Geld ausgeglichen werden können, und: die Banken werden bei der Vergabe von Krediten wieder deutlich genauer hinschauen. Abschreibungen aus dem Türkei-Geschäft sind hier noch nicht eingepreist.

2. Leistungsfähigkeit zurückgewinnen

Der rote Faden einer Unternehmenssanierung bietet sich in der Gewinn- und Verlustrechnung förmlich an: alle Ertrags- und Aufwandspositionen müssen hinsichtlich ihrer Notwendigkeit nach Menge, Qualität und Intensität hinterfragt werden. Die Analyse beginnt im Geschäftsmodell des Unternehmens, bei Artikeln und deren Mengen und Preisen.

Die Erkenntnis, dass eine Sanierung erfolglos bleibt, wenn nicht Kunden die Leistungen des Unternehmens weiterhin nachfragen, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass Erfolge im Umsatzbereich deutlich länger brauchen als Kosteneinsparungseffekte. In einer detaillierten GuV bieten sich im Bereich der Aufwendungen / Kosten zahlreiche Sanierungsfelder an.

Losgelöst vom roten Faden der GuV halte ich einige Sanierungsschwerpunkte für herausragend wichtig, die deshalb im Folgenden erläutert werden sollen.

Einer dieser Schwerpunkte - und meist auch der wichtigste – bei der Sanierung besteht in der Analyse des Produkt- und Leistungsportfolios hinsichtlich Umsatz und Ergebnis und damit bezüglich des Ergebnisbeitrags pro Artikel und Dienstleistung.

Hieraus wird abgeleitet, welcher Verlust pro Artikel/Dienstleistung entsteht, welcher Verlust durch die Verlustbringer insgesamt entsteht und welche Quersubvention – bewusst oder unbewusst – in der Vergangenheit die Schiefelage des gesamten Ergebnisses verschleiert hat.

In einem zweiten Schritt wird zusammengestellt, über welche Handlungsoptionen das Unternehmen verfügt:

- Wechsel zu kostengünstigeren Werkstoffen
- Wechsel zu alternativen Fertigungskonzepten
- Designänderung und / oder Prozessänderung
- Verlagerung zu Produktionspartnern (Outsourcing)
- Suche nach Beschaffungsoptionen
- Preiserhöhungen

Sollte keiner der oben dargestellten Wege zu einer akzeptablen Rendite führen muss letztlich die Beendigung des Liefervertrags diskutiert werden.

Diese kann häufig nur im Zusammenhang mit einer einmaligen Lieferung des Serien-Restbedarfs geregelt werden.

Dadurch wird der Artikel zwar nicht rentabler, aber es entfallen weitere Kostenerhöhungen während der restlichen Dauer der Lieferverpflichtungen.

Häufig wird gegen eine Portfolio-Bereinigung eingewandt, dass man das zu sanierende Unternehmen durch die Verringerung des Umsatzes in einer entscheidenden Phase „schwächen“ würde. Eine Schwächung wäre eher darin zu sehen, zugunsten des Umsatzes auf Ergebnis zu verzichten, da Umsatz ohne Ergebnis oder mit negativem Ergebnis den Unternehmenswert mindert und mit dazu beiträgt, das Eigenkapital des Sanierungsunternehmens weiter zu reduzieren.

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 der entsprechenden Gebietskörperschaften zu umgehendem Handeln auf. Doch ist diese Aufregung wirklich begründet?

Bei einer sachgemäßen und zielgerichteten Sanierung steht an erster Stelle eine Bestandsaufnahme, auf deren Ergebnissen die einzelnen Sanierungsmaßnahmen aufbauen. Auf diese Bestandsaufnahme folgt die Analyse der Geschäftsprozesse des Sanierungsunternehmens. Die Beschreibung der Geschäftsprozesse und die auf das Geschäftsvolumen zugeschnittenen Stellenbesetzungen ergeben zusammen den Soll-Personalstand des Unternehmens.

Da die strategische Neuaufstellung des sanierten Unternehmens ebenfalls zu den notwendigen Bestandteilen der Sanierung zählt muss der Soll-Personalstand hinsichtlich der weiteren geplanten Entwicklung des Unternehmens überprüft werden: wo werden wir zukünftig wie viele Mitarbeiter benötigen, um das angestrebte 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, da gute Mitarbeiter, die man für den Neustart dringend benötigt, das Unternehmen verlassen und die Zurückbleibenden nicht motiviert, sondern angstgelähmt hinter sich lassen.

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

In vielen Unternehmen werden nur wenige Kosten direkt und verursachungsgerecht auf die einzelnen Artikel / Geschäftsfelder gebucht. Die verbleibenden Kosten, die im wesentlichen Bereichsfix- oder Unternehmensfixkosten darstellen, werden durch eine Reihe von Umlagen den einzelnen Kostenträgern zugerechnet. Diese Umlagen müssen auch in die Kalkulationen der Artikel einbezogen werden, damit die Preise für die Marktleistungen auch die Fixkosten abdecken.

Im Rahmen einer Sanierung muss geprüft werden, wie sich die eigenen Artikel im Vergleich mit dem Wettbewerb preislich stellen. Bei diesen Vergleichsbetrachtungen merkt man regelmäßig, 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 bei der Sanierung nicht auf die Stabilisierung und Verbesserung des Geschäftsvolumens verzichten, müssen die Kalkulationsansätze – hier: die Umlagen – so gesenkt werden, dass die Preise im Wettbewerb bestehen können. Dies gilt ausdrücklich nicht für Artikel, die mit einer Differenzierungsstrategie vermarktet werden, da sie einen besonderen Nutzen für die Kunden darstellen; allerdings trifft man bei einer Sanierung selten auf derartige „Add-Value-Produkte“.

Geht man mit den Preisen auf das Wettbewerbsniveau herunter, werden die Aufschläge gekürzt. Damit aber die reduzierten Preise insgesamt die Kosten des Unternehmens decken, muss nicht nur die Summe der Umlagen gesenkt werden, sondern der Ursprung 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 des Unternehmens den Gegebenheiten des Marktes anzupassen. Nur diese Vorgehensweise schließt den Kreis, der verhindert, dass ungedeckte Fixkosten das Unternehmensergebnis verringern.

3. Alleinstellungsmerkmale wiederherstellen

Damit sich die Wirkung einer Sanierung nicht darin erschöpft, dass das Ende des Unternehmens lediglich hinausgezögert wird, gehören zu einer nachhaltigen Sanierung die Überprüfung der strategischen Erfolgsfaktoren und ggf. eine strategische Neupositionierung.

Zunächst geht es darum, Vision und Leitbild des Unternehmens zu analysieren und zu aktualisieren. Die Analyse umfasst das Unternehmen selbst, seine Umwelt, die Kunden sowie die Wettbewerber des Unternehmens. Wesentlich bei dieser Analyse ist die regelmäßige Frage nach der zukünftigen Dimension des Unternehmens.

Hiervon ist abhängig, welche Kernkompetenzen und in welchem Maße das Unternehmen entwickeln kann. In vielen Fällen bedeutet diese Analyse, dass zusammen mit den Führungskräften Vision und Leitbild erst erarbeitet werden müssen: ohne diese langfristige Orientierung fehlen der Sanierung Richtung und Durchschlagskraft.

Von Vision und Leitbild lassen sich Ziele, Strategien und Maßnahmen ableiten, mit denen das Unternehmen weiterentwickelt werden soll. Dabei finden sich in den Zielen die langfristigen Orientierungen wieder, die Strategien dienen als Wege zu diesen Zielen, während die Maßnahmen die einzelnen Schritte auf diesen Wegen darstellen. Die Ziele müssen in einem System für das Unternehmen kollisionsfrei und komplementär erarbeitet werden, die Strategien müssen den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens Rechnung tragen, und die Maßnahmen dürfen vor allem die verfügbaren Ressourcen nicht überstrapazieren.

Die Umsetzung der Maßnahmen führt zu einer externen wie internen Ausprägung von Alleinstellungsmerkmalen mit folgenden „Nebenwirkungen“:

- Konzentration der Kräfte
- Aufbau von Stärken / Nutzung von Chancen
- Zielgerichtete Innovation
- Balance zwischen Zielen und Ressourcen
- Schaffung einer zweckmäßigen Organisation

4. Vermögen ausgewogen finanzieren

Eine der wesentlichen Funktionen einer zukunftsfesten Sanierung liegt in vorbeugenden Maßnahmen, um eine Wiederholung der gerade überstandenen Krise zu vermeiden. Hier liegt das Augenmerk auf Aktivitäten in der Bilanz bzw. auf einer Vorgehensweise im laufenden Geschäft, die am besten mit der Handlungsweise des vorsichtigen Kaufmanns beschrieben werden.

„Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, dass wir bey Nacht ruhig schlafen können!“

(Thomas Mann „Buddenbrooks“, Ungekürzte Ausgabe, veröffentlicht im Fischer Taschenbuch Verlag Frankfurt/M., 50. Aufl.: November 2001, S. 174)

Die höchste Priorität hat die dauerhafte Vermeidung von Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung, die durch eine fortwährende Steuerung der Liquidität, durch ein auf Liquidität und Rentabilität bezogenes Planungssystem und durch ein kontinuierliches Werterhaltungs- und Wertsteigerungsmanagement sichergestellt wird.

Ein weiteres Ziel in der Bilanz ist eine langfristige Kapitalverzinsung in akzeptabler Höhe, die dem angestrebten Verhältnis Eigenkapital / Fremdkapital Rechnung trägt. Hier bestehen die Aufgaben darin, die Eigenkapitalquote zu optimieren, eine praktikable Größe des Hausbankkreises zu definieren und umzusetzen, und zusammen mit den Kapitalgebern den Leverage-Effekt sinnvoll zu nutzen.

Mit der Einrichtung eines übergreifenden Working-Capital-Managements nach dem Konzept des Cash Conversion Circle schließt sich der Kreis, an dessen Anfang die Sicherung der Liquidität als Grundlage für eine erfolgreiche Sanierung steht.

© Steidl 2018