

## **Sanierungsberatung / Sanierungsmanagement / Restrukturierung / Fortführungsprognosen**

**Martin Dieter Herke:** Warten Sie nicht, bis eine Krise Ihr Unternehmen verschlingt. Beginnen Sie frühzeitig mit Sanierungsmaßnahmen. Ich erstelle einen Sanierungsplan und auch ein Sanierungsgutachten nach IDW-Standard. Oder ... ich berate Sie in dieser Phase mit dem Ziel die Finanzierung und auch die Rentabilitätssituation wieder ins Lot zu bringen.

**Anmerkung:** Wenn Ihr Unternehmen < 50 Mio. € Jahresumsatz tätigt, können Sie bis 1.500 € Beratungskostenzuschuss erhalten. Gefördert werden u.a. „Allgemeine Beratungen zu allen wirtschaftlichen, technischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung.“

### **Die Krise frühzeitig erkennen und als Chance nutzen**

Machen wir uns nichts vor: höchstwahrscheinlich kommt (fast) jedes Unternehmen irgendwann in eine Krise.

Falls es auch Sie trifft: Machen Sie einen Schritt in die richtige Richtung, gestehen Sie sich frühzeitig ein, dass sich auch Ihr Unternehmen in einer Krise befindet. Je früher Sie das tun, umso größer sind Ihre Chancen die Krise erfolgreich zu bewältigen.

Beachten Sie: Krisen entwickeln eine Eigendynamik und sind relativ schnell nicht mehr beherrschbar. Wenn Sie erfolgreich gegensteuern wollen, müssen Sie schnell sein und konsequent handeln. Wenn die Liquidität schwindet, wachsen die Probleme mit einer Schnelligkeit, die Furcht erregend ist.

Keine Krise kommt über Nacht. Zumindest keine „traditionelle“ Krise. Fast immer handelt es sich um einen schleichenden Prozess. Diesmal sind wir gewarnt und wissen, dass die Krise kommen wird. Meist „spüren“ jedoch Unternehmer / Gesellschafter/Geschäftsführer schon lange bevor die Krisensymptome auch für Andere offensichtlich werden, dass etwas nicht stimmt. Da zu diesem Zeitpunkt das Betriebsergebnis jedoch noch zufrieden stellend ist und auch die Bank noch nicht negativ reagiert, gibt es für sie keinen Grund unbequeme Veränderungen einzuleiten.

Martin Dieter Herke weiß aus seinen Erfahrungen bei Sanierungsberatungen, dass es oft nur ein schmales Zeitfenster ist, das für eine erfolgreiche Restrukturierung zur Verfügung steht. Entscheidend ist, dass sich das Unternehmen zu einschneidenden Maßnahmen bekennt und bereit ist sofort zu handeln. Jede Verzögerung führt zu einer weiteren Verschlechterung der Lage.

Im Regelfall beginnt eine klassische Krise noch weit bevor ihre Auswirkungen sichtbar werden. Am Anfang steht oft die Nachlässigkeit im Führungsverhalten, dies führt dazu, dass die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter abnimmt. Die Unternehmensführung ist nicht eindeutig und ein Unternehmensleitbild existiert nicht. Das gesamte Unternehmen gerät allmählich ins Wanken.

Teil zwei der beginnenden Krise vollzieht sich aufgrund falscher strategischer Entscheidungen, die zu verpassten Chancen führen. Man „vergisst“ sich um bestimmte Kunden oder gar Kundengruppen zu kümmern. Rückgänge werden nicht Ernst (genug) genommen, Angebote passen nicht mehr. Die Schuld daran wird der allgemeinen Entwicklung gegeben.

In Teil drei der Krise wird der schwindende Erfolg für die Akteure bereits sichtbar. Die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt rote Zahlen. Eigenkapital und Liquidität nehmen ab. Wer dies jetzt noch mit der Allgemeinsituation abtut, gerät von Tag zu Tag tiefer in die Krise. Aber noch finden sich genug Ausreden: Nachfragerückgang, das Rabattverhalten der Anderen, die höheren Bankzinsen. Die wirklichen Krisenursachen sind jedoch meist im leistungswirtschaftlichen Bereich zu finden. Werden keinen Gegenmaßnahmen ergriffen, nimmt die Erfolgskrise ihren Lauf.

Was danach kommt wird für Alle sichtbar. Die Liquiditätskrise. Jetzt tritt die Bank auf den Plan und es wird richtig Ernst. Bisher konnte der Zahlungsverkehr durch geschicktes jonglieren noch, ohne dass Außenstehende etwas merken, aufrechterhalten werden. Jetzt reichen die Kreditlinien nicht mehr. Es kommt zu Kontoüberziehungen. Die Bank hat die Entwicklung bereits seit einiger Zeit beobachtet. Nun wird sie aktiv. Sie überprüft ihre Risikosituation, bewertet die Sicherheiten neu und verlangt wahrscheinlich zusätzliche Sicherheiten – oder verfügt gar die Kürzung der Kreditlinien.

Die Situation eskaliert. Die Bank stellt das Unternehmen vor die Alternative entweder es wird ganz schnell ein Sanierungskonzept nach IDW-Standard vorgelegt oder die Bank stellt die Zusammenarbeit ein. Meist braucht sie keine Kreditkündigung auszusprechen, sondern sich nur darauf zu beschränken keine Kontoüberziehung zuzulassen. Allein diese Maßnahme führt dann regelmäßig zum Kollaps, das heißt in die Insolvenz.

Was ist zu tun? Krisenmanagement ist angesagt! Je nach dem, in welchem Stadium die Geschäftsführung erkannt und eingesehen hat, dass das Unternehmen sanierungsbedürftig ist, bemisst sich die Organisation der notwendigen Maßnahmen.

Je früher Sie sich darum kümmern, desto wahrscheinlicher und einfacher wird die Lösung. Wenn Sie bereits in der Frühphase einer Krise handeln, haben Sie die besten Chancen die Krise geräuschlos zu beseitigen und zwar ohne dass Außenstehende überhaupt erkennen, dass sich Ihr Unternehmen in einer Krise befindet. Die Erkenntnis der Sanierungsbedürftigkeit kann sich auf einen sehr kleinen Kreis von Mitarbeitern, die die Finanzzahlen kennen, beschränken.

Jetzt können Sie Ihr Krisenmanagement noch durch Bildung eines Krisenstabs aus eigenen Mitarbeitern unter Hinzuziehung von fach- und branchenkundigen externen Beratern aktiv betreiben.

In dieser Phase werden Verhandlungen lediglich mit den wichtigsten Geschäftspartnern, in diesem Fall mit den Hausbanken, geführt. Im Regelfall sind die Banken noch bereit, ihren Beitrag dazu zu leisten, dass sich die Krise nicht verschärft. Es geht darum, ein plausibles Konzept zu erarbeiten, das die noch vorhandene Restliquidität wieder verbessert.

Weder Mitarbeiter noch Kunden oder Lieferanten erfahren, dass sich Ihr Unternehmen am Rande einer Krise bewegt. Ein Imageschaden wird vermieden.

Ist die Krise bereits fortgeschritten, gilt dies für die Banken als Zeichen dafür, dass die Geschäftsführung Krisenanzeichen entweder nicht erkannt oder ignoriert hat. Die Liquidität ist (fast) aufgebraucht und die Hoffnung, dass sich alles von selbst wieder richten wird, hat sich nicht erfüllt. Die Hausbank fordert im günstigsten Fall ein schriftliches Sanierungskonzept, das aufzeigt ob und wie das Unternehmen noch zu retten ist. Schadensbegrenzung ist angesagt. Da die Bank zu diesem Zeitpunkt der Geschäftsführung bereits das Vertrauen entzogen hat, sind externe Berater einzuschalten. Oftmals „empfehlen“ die Banken mit ihnen verbundene Berater. Den Zeitpunkt sich selbst einen Berater aussuchen zu können, hat das Unternehmen in diesem Fall bereits verpasst.

Vermeiden Sie eine solche Situation. Beobachten Sie selbstkritisch die Entwicklung Ihres Unternehmens anhand folgender Kennzahlen:

- Grad der Kapitaldienstfähigkeit (Zielwert > 150 %)
- Schuldentilgungsdauer (Zielwert < 8 Jahre)
- Cashflow-Rate (Zielwert > 5 %, ist branchenabhängig)
- Gesamtkapitalrentabilität (Zielwert > 8 %)
- Working Capital (Zielwert > 150 %)

Stellen Sie fest, dass diese Werte bei Ihnen ungünstig und zudem noch rückläufig, d.h. negativ sind, sollten Sie handeln. Meist ist ausreichendes Verbesserungspotential in den Betrieben vorhanden. Es gilt dieses aufzuspüren und zu aktivieren.

Verbesserungspotential zu erkennen und zu nutzen ist oftmals für externe Spezialisten aufgrund ihrer Erfahrungen in Sanierungsprojekten einfacher und leichter, als für den Unternehmer selbst, der sich wahrscheinlich erstmalig in einer Krisensituation befindet.

Immer dann, wenn Sie der Bank nachweisen können, dass die Sanierung aus einem Mix von Kosteneinsparungen, organisatorischen Verbesserungen, betrieblichen Leistungssteigerungen und einer offensiven Marktstrategie erreichbar ist, haben Sie gute Erfolgchancen. Dies ist in einem Sanierungskonzept plausibel und nachvollziehbar darzustellen.

Danach gilt es, die beschriebenen Maßnahmen konsequent umzusetzen, um die Krise zu meistern und gestärkt aus ihr hervor zu gehen.

## **Martin Dieter Herke: Meine Vorgehensweise bei Sanierungsberatungen**

### **Krisen- und Sanierungsmanagement Beratungs-Bausteine**

#### **1. Analyse des Ist-Zustands**

##### ***Phase 1***

Anfertigung einer unternehmensspezifischen Unternehmensanalyse (Hard und Soft Facts)

Ermittlung der Finanz- und Liquiditätssituation und des aktuellen Liquiditätsbedarfs,  
Überprüfung der Bilanzstruktur und eventueller Bilanzrisiken (Überschuldung, Bewertungsrisiken  
etc.)

Darstellung der Bankverbindungen einschließlich aller bestehenden Finanzierungen in punkto  
Konditionen und Sicherheiten

Rentabilitätsentwicklung von Einzelbereichen/Sparten

Ermittlung von vorhandenem Verbesserungspotenzial aus eigener Kraft

## **Phase 2**

Bewertung von Management/Personal; Gleichzeitig Management- und Personalgespräche

Mitarbeiterinformation über Sanierungsmaßnahmen

Aufbau- und Ablauforganisation/Organigramm

Ausbildungs- und Qualifizierungsstand

Operative Prozessabläufe

Vertragliche Bindungen/Erfüllung von Standards

Marktposition

Kundenzufriedenheit

Marketingmaßnahmen

Unternehmensleitbild

## **2. Erstellung eines Maßnahmenplans**

Finanzielle Sofortmaßnahmen, Verbesserung der Liquidität (Tilgungsstreckung, Tilgungsaussetzung,  
Bestandsabbau, Forderungsabbau.)

Führung von Bankverhandlungen mit den Zielen, Sicherung der Liquidität und Begleitung der  
Sanierungsmaßnahmen

Veräußerung nicht benötigter Vermögenswerte (Unternehmensbewertung)

Optimierung/Schließung von Betriebsstätten (Standortkonzept)

Maßnahmen zur Kostensenkung (Personalkosten, Flexibilisierung, Sachkosten etc.)

Konkrete Maßnahmenplanung für die einzelnen Betriebsbereiche. (Umsatzziele, Erlösziele, Kosten,  
Deckungsbeiträge etc.)

Zusatzumsätze generieren

Optimierung von Prozessabläufen

Einführung von Controlling, Risikomanagement (Frühwarnsystem), Reporting

Bilanzmaßnahmen (Bewertungsfragen, stille Reserven, Bilanzplanung)

Finanzierungsmaßnahmen (Alternative Finanzierungen, Mezzaninekapital, Beteiligungskapital,  
Bankfinanzierungen, Fördermittel, Zinsmanagement, Sicherheiten)

Finanzplan, Rentabilitätsvorschau, Planbilanz, Businessplan

Umsetzbarkeit der Planungen prüfen, beurteilen und darstellen

Prüfung/Feststellung und Bescheinigung von Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit

Bankengerechte Formulierung des kompletten Sanierungskonzeptes (nach IDW-Standard)

## **3. Unterstützung bei der Umsetzung des Sanierungsplans**

Feinplanung (Wer, was, wann, wie?)

Maßnahmenmanagement zur Umsetzung

Aktive Umsetzungsunterstützung

Kontrollmechanismen, Controlling, Risikomanagementsystem, Reporting

Eventuell Interimsmanagement (Gesamtunternehmen/Teilbereiche)

Maßnahmenbegleitung durch Berater, ratierlich abnehmend