

Headline

Erfolg mit Qualifizierung und Restrukturierung Praxisbeispiele und Lösungsangebote

Von Dieter Oelfke und Michael Köngeter

Subline

Durch Veränderung zum Erfolg. In den Unternehmen und bei den Mitarbeitern sind Anpassungen und Veränderungen mehr denn je erforderlich.

- > Welches sind die häufigsten Problemfelder und wie kommen wir zu den optimalen Lösungen?

Die Hauptproblemfelder innerhalb der Unternehmen lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Haupttext

Hauptproblemfelder

1. Management

Getreu dem norddeutschen Sprichwort: „Der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken“; bestätigt sich diese Redensart im Hinblick auf das Management nahezu in jedem Fall. Dabei sind immer wieder einzigartige Ausgangslagen festzustellen, die im Kern jedoch ähnliche Ursachen und damit einhergehende Wirkungen zeigen. Die Managementprobleme möchten wir demnach in 4 Teilgebiete aufteilen.

Mangelnde Kommunikation

Dieser erste Punkt überrascht natürlich nicht, ist aber Ausgangspunkt aller folgenden Teilprobleme. Der Facettenreichtum der Kommunikationsarmut ist nahezu grenzenlos. Das Beurteilungsspektrum des Kommunikationsverhaltens der Unternehmer reicht sinnbildlich betrachtet vom U-Boot Fahrer, der in seinem betrieblichen Alltag abtaucht und nicht mehr gesehen und gehört wird, bis hin zum cholerischen Marktschreier, der dem Prinzip folgt: „Management by Crocodiles - bis zum Hals im Dreck stecken, aber das Maul groß aufreißen“. Andere wiederum gehen in einer subtileren Art vor und haben sich ganz in die Faszination der digitalen Welt begeben. Emails ohne Ende, nicht enden wollende Form- und Verhaltensrichtlinien, nach ISO-Standard detailliert beschriebene Arbeitsanweisungen, ohne eigene Kenntnis von den Einzelanforderungen innerhalb der verschiedenen Abteilungen zu haben. Wir treffen auf Kommunikationsatmosphären, die zum Teil Furcht und Schrecken hervorrufen; in anderen Fällen wiederum finden wir ein Vakuum und eine Orientierungslosigkeit vor, weil der Unternehmer oder Manager innerhalb des Unternehmens gar nicht wahrgenommen wird.

Die Selbstbilder der Unternehmer sind zudem häufig erschreckend. Man ist in solchen Fällen zu dem Vergleich geneigt, dass es sich um Herrscher von potemkinschen Dörfern handelt. Solche, bei denen man vordergründig betrachtet einen hervorragenden Eindruck erhält, aber im Kern verheerende Zustände vorzufinden sind. Alles dieses führt zu einem bedrohlichen Entfremdungsprozess und ist die Ursache für alle folgenden, damit einher gehenden Schwierigkeiten.

In einer Fünftel Sekunde kannst du eine Botschaft rund um die Welt senden. Aber es kann Jahre dauern, bis sie von der Außenseite eines Menschenschädels nach innen dringt. (Ch. F. Kettering)

Fehlendes Unternehmens-Cockpit

Obwohl die Warenwirtschafts- und Finanzwirtschaftssysteme, allen voran die der Handelsverbundgruppenzentralen, hervorragende Steuerungssysteme bereitstellen, treffen wir in der Praxis immer wieder auf die Problematik, dass zur wirkungsvollen Unternehmenssteuerung nicht ausreichende Instrumente zur Verfügung stehen. In diesem Zusammenhang fällt insbesondere auf, dass die Liquiditätssteuerung in den allermeisten Fällen mangelhaft ist. Die Folge ist, dass sich das berühmte *working capital* wie in einem freien Prozess entwickelt und am Ende festgestellt wird, dass die zur Verfügung stehenden Finanzierungslinien bis über die Grenzen ausgeschöpft sind. Spätestens jetzt kommen die Kreditbearbeiter der Bankinstitute ins Spiel und die Turbulenzen in der Kommunikation mit den Bankinstituten und/oder Handelszentralen setzen ein. Erst ab diesem Zeitpunkt bekommt der Planungsbegriff und die Notwendigkeit zur Durchführung einer an der Praxis angelehnten Unternehmensplanung besondere Bedeutung. In einigen Fällen ist es dann allerdings schon zu spät. Ohne Planungsgrundlagen lassen sich insbesondere fremdfinanzierte Unternehmen nicht führen und steuern. Ohne Einsatz eines betriebswirtschaftlichen Informationssystems ist eine

wertorientierte Unternehmensführung nicht möglich. In diesem Punkt ist in den letzten zwanzig Jahren zwar schon sehr viel erreicht worden und es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die ein vorbildliches Reporting und Informationssystem betreiben. In den Unternehmen, die sich bereits in Schieflage befinden, ist an dieser Stelle jedoch immer wieder eine schmerzhaft Lücke festzustellen.

Mangelnde Verbindlichkeit und Entscheidungsschwäche

Viele Unternehmer werden innerhalb des betrieblichen Alltags mit den Anforderungen, Sorgen und Problemen der Mitarbeiter zermüht. Hier sind es besonders die langjährigen und altverdienenden Mitarbeiter, die nahezu systemimmanent dazu neigen, notwendige Veränderungsprozesse innerhalb der Unternehmen zu verhindern. Es werden zwar Vereinbarungen und Absprachen getroffen, aber im betrieblichen Miteinander wird so getan, als ob diese nicht bestünden. Probleme werden ausgesessen, notwendige Korrekturen nicht abgefragt oder angemahnt. Im übertriebenen Sinne herrscht das Prinzip der Willkür. Fehlverhalten der Mitarbeiter werden akzeptiert - aus Furcht vor möglichen arbeitsrechtlichen Inanspruchnahmen oder betrieblichen Disharmonien. Unternehmen sind gerade auch deshalb in eine Krisensituation geraten, weil es an Klarheit und Verbindlichkeit fehlte. Viele Unternehmer haben auf Grund ihres persönlichen Naturells eine ausgeprägte Entscheidungsschwäche, die wiederum von den Mitarbeitern gnadenlos ausgenutzt wird und zu der bereits beschriebenen Willkür führt. Die leistungsfähigen und hoch motivierten Mitarbeiter erleben diesen Prozess in hohem Maße störend und ungerecht. Es entstehen in den Organisationen quasi „Wohlfahrtsinseln“, die - und das ist das trügerische - zersetzende (subversive) Kräfte auf das gesamte Unternehmen entwickeln.

Mangelnde Durchsetzungsgeschwindigkeit

An Erkenntnisreichtum für erforderliche Veränderungsmaßnahmen mangelt es in der Regel nicht. Das Kernproblem ist die verbindende Fähigkeit, die erforderlichen Maßnahmen in der gebotenen und vereinbarten Zeitspanne durchzusetzen. Es ist immer wieder erschreckend festzustellen, wie amateurhaft mit diesen Dingen umgegangen wird. Hier fehlt es an Klarheit, Kontrolle und Konsequenz. Es kann beispielsweise nicht akzeptiert werden, dass nach einer Abteilungsleitersitzung die protokollierten Erledigungspunkte mehrfach hintereinander eben nicht erledigt sind. Irgendwann verschwindet ansonsten die zu erledigende Tätigkeit lautlos von der Tagesordnung und die Dinge nehmen ihren gewohnten Lauf.

2. Finanzierung

Nach Eintritt der finanzwirtschaftlichen Krisensituation wird festgestellt, dass die im Zeitverlauf entstandene Finanzierungsstruktur sozusagen „aus den Fugen“ geraten ist. Es stellt sich immer wieder die gleiche Frage: „Mit wessen Kapital finanziere ich welches Vermögen?“ Sind es die Lieferanten, in der Regel die hilfsbereitesten und lautlosesten Finanzierer, die häufig eine unangemessene Aufblähung des Vorratsvermögens ermöglichen? Die Bereitstellungen von Wechselfinanzierungen der Verbundgruppenzentralen sind in diesem Zusammenhang hoch willkommen, führen auf der anderen Seite natürlich in bedrohliche Abhängigkeiten. Die Bankinstitute genießen in der Phase des ordnungsgemäßen Geschäftsganges ihre auskömmlichen Zinsmargen, werden aber in der Schieflage dann sehr ungemütlich, wenn der so genannte *ungesicherte Blankoanteil* empfindliche Wertstellungen erreicht hat. Durch eingetretene Verluste ist die Eigenkapitalausstattung ohnehin schon weitreichend attackiert und aufgezehrt worden, so dass nun ein enormer Druck zur Verflüssigung der Vermögenswerte entstanden ist. Die Erfahrung zeigt hier, dass es tatsächlich leichter ist, ein aktives Forderungsmanagement zur Eintreibung der Außenstände durchzuführen, als die Überbestände im Vorratsvermögen schnellstmöglich abzubauen. Im Buchwerk lesen sich die beiden Vermögensbestandteile „Forderungen und Vorräte“ oft noch wie eine erfrischende Sommerlektüre. In Wahrheit liegen darin Risiken verborgen, die bei detaillierter Betrachtung, Prüfung und Bewertung zu einer massiven Wertberichtigung führen und dann formal den Tatbestand der Überschuldung auslösen. Nun lässt §19 der Insolvenzordnung grüßen, nachdem eine Überschuldung dann vorliegt, wenn das Vermögen die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt. Neben einer drohenden Zahlungsunfähigkeit nach §17 Insolvenzordnung, die dann eintritt, wenn das Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen, ist der Überschuldungstatbestand in diesem Zusammenhang ein sehr scharfes Schwert. In der Krisensituation muss es deshalb schnellstmöglich gelingen, nach Fortführungsgesichtspunkten die Werthaltigkeit der Vermögensbestandteile zu sichern und durch einen nachhaltigen Abbau des Umlaufvermögens für frische Liquidität zu sorgen.

Als einen weiteren Problembereich sehen wir immer wieder Schwierigkeiten durch finanzwirtschaftliche Verflechtungen verschiedener Besitz- und Betreibergesellschaften.

Im Rahmen eines letzten Beratungsprojektes (Erstellung eines Sanierungsgutachtens) benötigten wir sage und schreibe *11 DIN A4 Seiten* zur Dokumentation und Darstellung des Bankenspiegels. Die im Rahmen einer Mittelstandsholding gebildeten Sicherheitenstellungen bei sechs beteiligten Bankinstituten, fünf verschiedenen Grundstücksgesellschaften mit sechs verschiedenen Betreibergesellschaften, die untereinander und in die Holding hinein die verschiedenen Sicherheiten (dingliche Pfandrechte, Warensicherungsübereignungen, Bürgschaften, etc.) zur Verfügung gestellt haben, haben die Grenzen der Überschaubarkeit weit überschritten. Das Problem für den Unternehmer besteht dann darin, Bestandteile des gebildeten Geflechtes nicht mehr separat ohne Zustimmung der beteiligten Finanzierer herauslösen zu können. Der unternehmerische Gestaltungsspielraum wird weitreichend eingeengt und das gesamte Finanzierungsgebilde ist nahezu undurchdringbar.

3. Vertrieb, die „Königsdziplin“ in Handel und Industrie

Hier gibt es tatsächlich ausgezeichnete Unternehmen, die eine hervorragende Vertriebsarbeit leisten. Unternehmen in Schieflage zeigen jedoch auch hier deutliche Schwächen. Für eine bedeutende Verbundgruppenzentrale des Handels führen wir seit Jahren Vertriebsoptimierungs-Workshops mit Fachgroßhandelsunternehmen durch und bleiben sozusagen auf Ballhöhe bei der Entwicklung moderner Vertriebssysteme. Bei der Erstellung von Unternehmenskurzanalysen oder Sanierungsgutachten spielt die Einschätzung und Bewertung der verschiedenen Unternehmensbereiche eine zentrale Rolle. Innerhalb des Vertriebs zeigt sich dann in aller Regel an folgenden Themenstellungen ein besonderer Handlungsbedarf:

Vertriebssteuerung

Es fehlt oft eine einzelkundenbasierte Vertriebsplanung, die zumindest eine Umsatz- und Deckungsbeitrags-/Rohertragsplanung beinhaltet. Von Kundenklassifikationssystemen mit Potenzialdarstellungen nach verschiedenen Sortimentsbereichen ganz zu schweigen. Es fehlt auch der zentrale Kopf, der sich detailliert und in hohem Maße mit den Kundenplanungen und dem notwendigen Vertriebscontrolling auseinander setzt. Besonders im Vertrieb mit gewerblichen Kunden ist ein integriertes Vertriebssystem unumgänglich. Das Motto heißt: „Führen mit Zahlen“. Zahlen, die sich auch im Rahmen der Vergütung widerspiegeln müssen. Hier gibt es nach wie vor eklatante Schwächen. Die Praxis zeigt, dass Vergütungssysteme mit einer hohen Ertragsorientierung die besten Ergebnisse hervorbringen, aber leider ist es nach wie vor so, dass viele Unternehmen auch im Außendienst Fixgehälter vergüten und es damit an den erforderlichen Anreizen vermissen lassen. Die Folge ist eine demotivierte Verkaufsmannschaft, die im Wettbewerb gegen hoch motivierte Vollblutverkäufer kämpfen soll. Wie diese Spiele ausgehen, liegt auf der Hand.

4. Kosten

Eines der Zauberworte in der Betriebswirtschaft heißt *Betriebsgröße*. An der Größe des Betriebes leiten sich die wesentlichen Entscheidungen und Maßnahmen in der Gegenwart und in der Zukunft ab. Nun ist es in der Praxis so, dass über Jahre und Jahrzehnte bestimmte Betriebsgrößen herangewachsen sind und damit einhergehend so genannte *Infrastrukturkosten* aufgebaut wurden. Das Phänomen dabei sind hohe Fixkostenanteile, die sich insbesondere innerhalb des Personalbereiches präsentieren und bei Unternehmen in der Schieflage überhaupt nicht mehr in Relation zur Ertragskraft des Unternehmens stehen. Aber auch der aufgebaute Kapitaldienst, durch eine expansive Investitionspolitik der vergangenen Jahre entstanden, steht häufig nicht in Relation zur Betriebsleistung. Oft ist aus einem „must to have“ ein „nice to have“ geworden. Die lieb gewordenen goldenen Zöpfe abzuschneiden, ist eine Aufgabenstellung, die viele Unternehmer nicht übers Herz bringen. Erst unter massivem, existenziellem Druck durch Banken, Verbundgruppenzentralen oder Berater wird es möglich, das Dickicht innerhalb des Kostengerüsts auszudünnen.

5. Prozesse

Die Produktions- und Angebotsvielfalt hat die Handels- und Lieferketten über die Jahre in eine enorme Komplexität geführt. Verschärfend sind die Kundenanforderungen an „just in time“ Lieferungen gestiegen. Die Informationsbereitstellung und -verarbeitung führt viele Unternehmen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Die komplexen Abläufe innerhalb der Warenwirtschaftssysteme, aber auch in den Finanzbuchhaltungen, überfordern viele Fach- und Führungskräfte. Die Ergebnisse sind fehlerhaftes Zahlenmaterial, eingeschränkte Lieferfähigkeit, aufgeblähte Ablauforganisationen und in der Folge überforderte Mitarbeiter und frustrierte Kunden. An dieser Stelle liegt in der Beraterpraxis das dickste Brett, das gebohrt werden muss. Ohne Einschaltung von Spezialisten aus den Bereichen IT, Logistik, WaWi und FiBu sind die vielfältigen Probleme vielfach überhaupt nicht in den Griff zu bekommen. Hier stellen wir in der Praxis schlicht und ergreifend eine Überforderung der Unternehmer fest, die die einzelnen Prozessabläufe zum Teil nicht mehr kennen oder gar beurteilen können. Hier liegen millionenschwere Reserven, die nur durch Professionalität, hohe Detailbefähigung und Konsequenz gehoben werden können.

Lösungsansätze

***Wenn's Wasser bis zum Hals Dir steht,
wart' nicht bis dass der Wind sich dreht!***

Die Unternehmer, die bereits in eine betriebswirtschaftliche Schieflage geraten sind, haben neben der finanzwirtschaftlichen Bedrohung auch emotionale Betroffenheiten zu managen. Hier spielt die mittelständische Familie eine zentrale Rolle, da vielfach Geschwister, Eltern oder familiennahe Personen im Rahmen der Unternehmensführung eingebunden sind. Gerade die emotionale Betroffenheit und die jeweils einzigartig vorliegende Situation gilt es behutsam, quasi Schritt für Schritt, zu erfassen. Die allermeisten Unternehmer haben große Schwierigkeiten, den erforderlichen turnaround Prozess allein zu bewerkstelligen. Dies gar nicht mal aus Gründen persönlicher Unfähigkeit, sondern vielmehr auf Grund der eingetretenen Umklammerung und Schwere des Umfeldes.

Sich freiwillig externer Hilfe und einer professionellen Beratungsdienstleistung zuzuwenden fällt häufig schwer, weil die allermeisten gutgläubig darauf hoffen, dass sich die eingetretene Situation von selbst zu einem Besseren hin wenden wird. Das Gegenteil tritt jedoch häufig ein. Die Erfolglosigkeit und der Niedergang setzen sich fort und im Gebäck der Fremdkapitalgeber beginnt es kräftig zu knacken. Erst jetzt, sozusagen „5 vor 12“, werden Aktivitäten freigesetzt, die zu einer nachhaltigen Veränderung der Unternehmensführung führen sollen.

Im Bereich des Bauingenieurwesens wird unter dem Begriff *Sanierung* eine tief greifende Substanzerneuerung verstanden. Bei der Sanierung eines Gebäudes können wir mit diesem Begriff alle sehr viel anfangen, weil jedermann klar ist, dass die Auswechslung von Trägerelementen substanziell etwas anderes ist, als die Fassade mit einem neuen Anstrich zu versehen. Bei der betriebswirtschaftlichen Sanierung, die ja auch tief greifenden Charakter hat, werden die notwendigen Maßnahmen erst dann sichtbar, wenn nachhaltige Einschnitte erfolgen. Dies sind z.B. die Schließung von defizitären Produktionsanlagen oder Niederlassungen, die rechtliche Verschmelzung bisher selbstständiger Unternehmen mit gleichzeitiger Freisetzung ganzer Verwaltungsstäbe, die Abschaffung ganzer Dienstleistungsbereiche, wie z.B. eigener Logistikabteilungen oder die Schließung von handwerklichen Betrieben etc..

Lösungen liegen in der Bereitschaft für nachhaltige Veränderungen. Dies setzt beim Unternehmer selbst an. Der Unternehmer muss zu der inneren Überzeugung kommen, sich persönlich und innerhalb seiner Unternehmensführung nachhaltig zu verändern. Erst dann wird es möglich, konstruktiv über die erforderlichen Anpassungsmaßnahmen Entscheidungen zu treffen, die dann konsequent umgesetzt werden. Man könnte es auch so formulieren: Wenn der Unternehmer selbst erkennt, dass sein Unternehmen „krank“ geworden ist, so hat er rechtzeitig die Möglichkeit, einen eigenen Gesundungsprozess einzuleiten, oder zu einem spezialisierten Arzt zu gehen. Die freie Arztwahl setzt natürlich voraus, dass man selbst Klarheit über das Krankheitsbild hat. In diesem Zusammenhang sei angemerkt, dass die eigene, subjektiv empfundene Wahrnehmung der Symptome in einer Ursache / Wirkung- Abhängigkeit begründet ist, die aus externer Sicht häufig eine andere Diagnostik erfährt. Die heilenden Lösungen liegen in der gemeinsamen zielgerichteten Therapie, die die Ursachen bekämpft. Das individuell zu erarbeitende Therapiekonzept setzt auf drei zentrale Säulen auf:

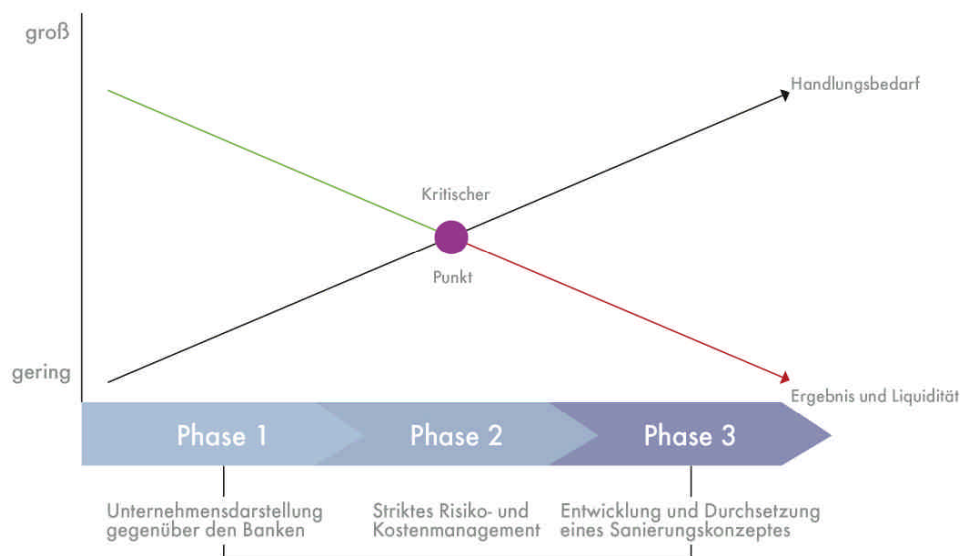


Die Neuausrichtung des Unternehmens ist ein enormer Kraftakt, der aber zur nachhaltigen Vermögens- und Kapitalsicherung in vielen Fällen unumgänglich ist.

Praxisbeispiele

Die Vielzahl der in der Vergangenheit durchgeführten Beratungsmandate haben wir beispielgebend in anonymisierten Praxisberichten dokumentiert. Jeder Fall ist einzigartig. Die Spannweite geht von einer einfachen Restrukturierung bis hin zu einer insolvenzanhängigen, übertragenen Sanierung. Das Ziel muss es immer wieder sein, einen wirksamen Interessenausgleich auf der Kapitalseite (Passivseite) zu erreichen und gleichzeitig eine nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Dies in aller Regel unter Einbeziehung der privatwirtschaftlichen Interessen der Unternehmerfamilie.

Krisenentwicklung



In einigen Praxisfällen ist es gelungen, durch massive Forderungsverzichtsvereinbarungen der beteiligten Bankinstitute die Fortführung des Unternehmens zu ermöglichen; dies auf Basis eines qualifizierten Fortführungskonzeptes.

In anderen Fällen war es zum Schutz der Unternehmerfamilie erforderlich, sie dahingehend zu beraten, die eigene Insolvenz zu beantragen, da die Einwerbung von zusätzlichem Eigen- und Fremdkapital zu hohe Risiken darstellte. In diesen Fällen ist es gelungen, den Unternehmenskern zur Fortführung zu sichern und durch den Verkauf der assets (Vermögensteile) eine weitreichende Entschuldung zu ermöglichen.

In einem anderen Fall war es so, dass durch den rechtzeitigen Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches (digitaler Handel) nachhaltige und zukunftsorientierte Ertragsströme erzielt werden konnten, die den stationären Handel am Leben erhielten.

Bei einem anderen Unternehmen wiederum ist es gelungen, einen vollständigen Unternehmensverkauf an einen internationalen Konzern durchzuführen, sodass das über 100 Jahre erwirtschaftete Familienvermögen gesichert und vermehrt werden konnte.

Grundvoraussetzungen für Erfolge in der Beratungspraxis sind auf der einen Seite die Fähigkeiten der Berater, sich individuell, seriös und kompetent auf den Einzelfall einzustellen und auf der anderen Seite die Bereitschaft der Unternehmer, einen nachhaltigen Veränderungsprozess durchzuführen zu wollen. Dabei sollte eine enge Verzahnung und intensive Kommunikation mit den beteiligten Fremdkapitalgebern erfolgen, damit eine zukünftige, auf Vertrauen basierte Zusammenarbeit möglich ist.