

Sanierungskonzeption – Durchsetzung in der Praxis!

von Thomas Uppenbrink, Hagen
www.uppenbrink.de



Thomas Uppenbrink

Sanierungskonzeption – Durchsetzung in der Praxis!

Aus regelmäßigen Gesprächen mit Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und vereidigten Buchprüfern lässt sich im Rahmen der Tätigkeit als Sanierer und Berater bei (vor-)insolvenzbegleitenden Mandaten Folgendes erkennen:

Sanierungskonzept nur Grundlage und keine Erfolgsgarantie

Allein Sanierungskonzepte (oder geforderte Gutachten) sind keine Garantie dafür, dass eine Sanierung eines mittelständischen Unternehmens auch gelingt. Vielmehr sind tatsächlich auch Handlungen durchzuführen, die zum Teil gegen die aktuellen und persönlich geprägten Interessen der Eigentümer, Geschäftsführer und/ oder Gesellschafter gerichtet sein können.

Praxiserprobter Maßnahmenkatalog

Folgend ein standardisierter Maßnahmenkatalog mit einigen immer wiederkehrenden Sanierungsmaßnahmen, die zwingend umzusetzen sind, um mittelstandstypische Defizite zu neutralisieren:

- Sicherung der Liquidität durch Maßnahmen zur Verringerung von Forderungslaufzeit, u. a. auch die Beendigung bzw. Nachverhandlungen von defizitären Aufträgen (oft große Widerstände der Geschäftsleitung)
- Aufbau bzw. Verstärkung des Controllings mit Schwerpunkt auf Kostenbewusstsein
- Einführung/ Anpassung des betrieblichen Organigramms und Durchführung von Personalmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität in den Leitungsfunktionen
- Einführung von Kostenstellen (z. B. bei Filialisten/ Franchising und speziell im Einzelhandel) und Kostenträgerrechnungen (z. B. im Projektgeschäft und Baugewerbe sowie bei saisonalen Geschäftsbereichen in Form einer angepassten DB-Rechnung)
- Leistungsbezogene Überprüfung des Kundenstamms sowie des Sortiments und Leistungsangebots nach Umsatz- und Deckungsbeitragskriterien und entsprechender Bereinigung („Renner/Penner-Prinzip“)
- Ausmusterung von Exoten und Restanten, Lagerabbau zur Liquiditätsbeschaffung – Prüfung zur Optimierung von „Just in Time“-Lieferkonzepten
- Verkauf, Vermietung und Verpachtung von nicht betriebsnotwendigem Maschinen- und Anlagevermögen
- Prüfung der bisherigen Einkaufsabläufe – Optimierung über EDV-gestützte Beschaffungssysteme

- Einführung ergebnisabhängiger Vergütungsvarianten für Einkauf, Verkauf und Produktion
- Optimierung der inneren Kommunikation durch diszipliniertes Einhalten von Führungsroutinen und unternehmensspezifischen Hierarchien
- Suche nach Allianzen, Kooperationspartnern und Beteiligungen zur strategischen Absicherung bzw. der Neuausrichtung des Unternehmens und möglicherweise zur Stärkung des Eigenkapitals

Eine Sanierung darf niemals „einfach mal versucht“ werden!

Die oben genannten Punkte zeigen, dass die Übernahme von Sanierungsmandaten und das Erstellen von Sanierungskonzepten und deren Umsetzung in den Unternehmen kein „Versuch und Irrtum“ sein darf, sondern ein forderndes und anstrengendes Handwerk ist und auch nicht - wie zum Teil publiziert - ein „Feuerlaufen“ oder Forum für die gelegentliche Selbstverwirklichung von im (Vor-)Ruhestand befindlichen Führungskräften mit Helfersyndrom – dafür stehen zu viele Arbeitsplätze und Unternehmens- bzw. Vermögenswerte auf dem Spiel.

Es mag die „Ein-Mann-Sanierungsspezialisten“ geben, die möglicherweise als Interimsmanager Restrukturierungen und Sanierungen durchführen. Eine Restrukturierung bzw. die Abwendung einer Krise mit insolvenzrechtlichem Hintergrund ist aber in der heutigen Zeit nur noch durch den Zusammenschluss von Spezialisten möglich.