



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

**Oktober 2016**

# Nach der Krise ist vor der Krise?

Nachhaltigkeit in der Sanierung aus dem Blickwinkel  
des W&P-Geschäftsmodell-Ansatzes





# Vorwort

Warum scheitern Unternehmen an der Umsetzung nachhaltiger struktureller Veränderungen? Krisenmanagement in Unternehmen fokussiert zunächst immer auf die Frage des schieren Überlebens. Alle Anstrengungen der Sanierung bzw. Restrukturierung richten sich auf die Sicherung der Liquidität, das „An-Bord-Behalten“ der verschiedenen Stakeholder-Gruppen sowie das Angehen der dringend gebotenen Veränderungen. Kann diese Phase der unmittelbaren „Lebenserhaltung“ erfolgreich abgeschlossen werden, verändert sich der Fokus: An die Stelle der Kurzfrist-Maßnahmen tritt die Konsequenz in der Umsetzung der beschlossenen mittel- und langfristigen Maßnahmen. Da allerdings der wahrgenommene externe Handlungsdruck in dieser Phase der Veränderung oftmals nachlässt und gleichzeitig wieder operative Themenfelder in den Vordergrund treten, besteht bei vielen Restrukturierungspraktikern der Eindruck eines Zurückfallens in „alte Muster“. Dabei entscheidet sich gerade dort, ob ein nachhaltiger Turnaround realisiert werden kann.

An diesem Punkt setzt die vorliegende Untersuchung an. W&P ist es gelungen, mit namhaften Vertretern der wesentlichen Gruppen von Beteiligten Hintergrundgespräche zu führen über ihre jeweilige fachliche und persönliche Perspektive auf die grundlegenden Faktoren, die die Nachhaltigkeit einer Sanierung behindern oder sicherstellen. Die Kernfrage lautete stets: Was bringt einzelne Unternehmen dazu, nach einer Krise nachhaltig wettbewerbs- und renditefähig zu sein, was hindert andere daran? Basis der vorliegenden Untersuchung sind in Summe rund 200 Jahre Restrukturierungserfahrung der Beteiligten. Die Vielfalt der Perspektiven in der Restrukturierung ist es, die diese Aufgabe (und hoffentlich die Lektüre) so spannend macht.



# Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	6
<b>1 Ablauf der Expertengespräche</b>	<b>8</b>
<b>2 Konzeptionelle Grundlagen</b>	<b>9</b>
2.1 Unternehmenskrisen aus dem Blickwinkel des W&P-Geschäftsmodell-Ansatzes	9
2.2 Kurzfristiges Überleben als Vorbedingung der Krisenbewältigung	12
2.3 Nachhaltiger Erfolg als Ziel unternehmerischer Krisenbewältigung	13
2.3.1 Herstellung der Rentabilität	13
2.3.2 Verbesserung der strukturellen Flexibilität	14
2.3.3 Strategische Anpassung des Geschäftsmodells	16
<b>3 Ergebnisse</b>	<b>18</b>
3.1 Anspruch vs. Wirklichkeit der Krisenbewältigung: Hindernisse einer nachhaltigen Krisenbewältigung	18
3.1.1 Restrukturierung als konzeptionelle Aufgabe	18
3.1.2 Restrukturierung als Führungsaufgabe	20
3.1.3 Restrukturierung als mikropolitische Prozess	21
3.2 Erfolgsfaktoren nachhaltiger Krisenbewältigung	22
3.2.1 Weniger ist mehr: Die richtigen Dinge tun	22
3.2.2 Die richtigen Menschen an der richtigen Stelle	24
3.2.3 Konsequenz in der Umsetzung bleiben	25
<b>4 Handlungsempfehlungen: Gibt es ein Ende aller Krisen?</b>	<b>26</b>
Unsere Ansprechpartner	28
Literaturverzeichnis	29

# Management Summary

Geraten Unternehmen in eine existenzbedrohende Krise, dominieren oftmals kurzfristige Zielsetzungen – es geht ums Überleben. Eine erfolgreiche Lebensrettung in der „Akutphase“ einer Restrukturierung ist indes noch kein Garant für deren nachhaltiges Gelingen. Als Ergebnis konnten anhand erkennbarer Negativ- wie Positiv-Muster verschiedene Ebenen von Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeit in der Sanierung von Unternehmen identifiziert werden:

- Unter den befragten Experten herrscht überwiegende Einigkeit, dass die Tücken im Rahmen einer Rückkehr zur Rentabilität oftmals erst in der Umsetzung schlagend werden, d. h. nach der Phase einer unmittelbaren Insolvenzgefahr.
- Im Laufe der letzten Jahre hat laut Ansicht der Experten eine Eskalation der formalen Rahmenbedingungen stattgefunden. Je drängender eine Krise, desto mehr treten für einzelne Teilnehmer formale juristische Aspekte in den Vordergrund.
- Obgleich der IDW S6 durchaus ein normatives Zielbild des sanierten Unternehmens vorsieht, steht dies und die damit einhergehende grundlegende (markt-)strategische Positionierung in der Praxis oftmals nicht im Vordergrund. Zuweilen dominiert der Primat der Absicherung, nicht der konzeptionellen Kreativität, so die Befragten.
- Erfahrene Aufsichtsräte kritisieren, dass derartige Sanierungsbemühungen lediglich dazu führen können, gleich einem Teufelskreis die Robustheit des Unternehmens weiter herabzusetzen.
- Jenseits der juristischen und formalen Anforderungen drehen sich Sanierungskonzepte im Wesentlichen um die Fragestellung, welche Geschäfte aktuell sowie zukünftig erfolgreich sind – und welche nicht. Obgleich derartige Fragestellungen grundsätzlich regelmäßig von Controllingssystemen beantwortet werden sollten, ist das in der Realität gleichermaßen regelmäßig nicht der Fall.
- Viele der befragten Praktiker konstatieren: Unternehmen scheitern selten an mangelnden Konzepten, sondern daran, dass das Management nicht geeignet getaktet ist.
- In diesem Kontext setzen die befragten Praktiker des Krisenmanagements auf eine enge persönliche Abstimmung der Beteiligten, sie messen dem persönlichen Netzwerk bei der Krisenbewältigung eine immense Bedeutung bei.

Auf dieser Basis hat W&P einen Konzept- und Umsetzungsansatz entwickelt, der dem W&P-Geschäftsmodell-Ansatz folgt und das bekannte Instrumentarium des Restrukturierungsmanagements um eine strukturelle und nachhaltige Perspektive erweitert. Ist das unmittelbare Überleben gesichert, fokussiert W&P auf die grundlegenden Werttreiber des Geschäftsmodells. Erst die grundlegende Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell eines Unternehmens kann die Grundlage für ein nachhaltiges Sanierungskonzept sein. Bei der Rekonfiguration des Geschäftsmodells sind dabei die „klassischen“ strategischen Fragen des „Was“ und des „Wie“ zu stellen und zu beantworten. Wenn es gelingt, den angebotenen Kundennutzen neu zu definieren sowie die Wertschöpfungsarchitektur strukturell daran auszurichten, kann die Zielsetzung eines rentablen, robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodells nachhaltig erreicht werden.

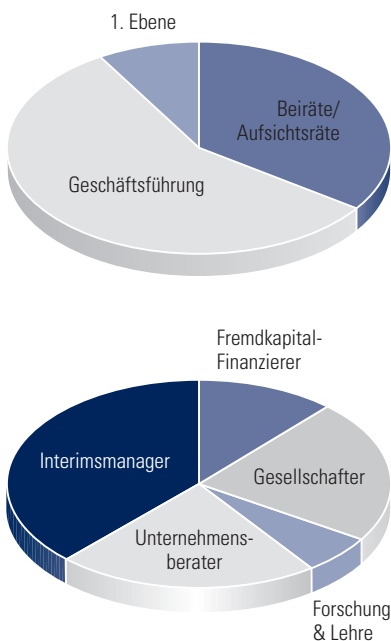
Auf Ebene der Führung rückt das Management in den Fokus. Management ist in der Regel nicht der einzige, aber immer auch als ein Faktor zu berücksichtigen, der dazu beiträgt, dass Organisationen in eine Krise geraten. Zudem verändern sich die Anforderungen mit dem Eintritt in Krisensituationen deutlich: Weniger operative oder Branchen-Expertise ist gefragt, dafür mehr Kompetenz zur Führung in der Krisensituation. Dennoch fällt eine personelle Veränderung oftmals schwer. Dies gilt umso mehr, je größer die Ausrichtung eines Unternehmens auf Einzelpersonen als Organe oder Gesellschafter ist. Hier ist oftmals externe Unterstützung gefragt – erfahrene Manager, die ergebnisorientiert und ohne falsche Rücksicht auf die Vergangenheit steuern, dabei aber die Menschen in der Organisation nicht aus den Augen verlieren.

Das beste Konzept kann nicht zum Erfolg führen, wenn es nicht oder nur teilweise umgesetzt wird. Hier leistet ein professionelles Umsetzungscontrolling insofern einen Beitrag zur nachhaltigen Restrukturierung, als es einen transparenten Soll-Ist-Vergleich liefert – dies sowohl dem Management zur Steuerung nach innen als auch zur Kommunikation an die Stakeholder nach außen.

Die identifizierten Überlegungen zielen darauf, Unternehmen weniger krisenanfällig zu machen durch die Schaffung geeigneter Instrumente zur Krisen(früh)erkennung sowie einer lernenden Organisation. Gelingt es auf diese Weise, externe Impulse zur Hinterfragung der eigenen wirtschaftlichen Performance zu nutzen, solange die Lage noch Spielräume lässt, so besteht eine große Chance, Unternehmen auf kommende Veränderungen vorzubereiten – und wechselnde Herausforderungen nachhaltig zu meistern. In diesem Sinne ist der grundlegendste Erfolgsfaktor nachhaltiger Restrukturierung letztlich eine Rückbesinnung auf unternehmerische Grundtugenden: der Mut, immer wieder Strukturen kritisch zu hinterfragen und die erforderlichen durchgreifenden Veränderungen im Sinne Schumpeters „schöpferischer Zerstörung“ proaktiv und gemeinsam mit den Mitarbeitern zu realisieren.

# 1 Ablauf der Expertengespräche

Die vorliegende Untersuchung richtete den Fokus auf die Nachhaltigkeit struktureller Veränderungen, teilweise in bewusster Abkehr von der oftmals auf kurzfristige Veränderungen ausgerichteten Sanierungspraxis. Ausgehend vom konzeptionellen Grundverständnis des Geschäftsmodellansatzes sollten jene Verhaltensmuster identifiziert werden, die entscheidenden Einfluss auf die Nachhaltigkeit des Erfolgs von Sanierungsbemühungen haben. W&P ist es gelungen, mit namhaften Vertretern der wesentlichen Gruppen von Beteiligten Hintergrundgespräche zu führen über ihre jeweilige fachliche und persönliche Perspektive auf die grundlegenden Faktoren, die die Nachhaltigkeit einer Sanierung behindern oder sicherstellen. Diese Gespräche hatten – der Natur der Sache folgend – eine ausgesprochen qualitative Ausrichtung. Basis der vorliegenden Untersuchung sind in Summe rund 200 Jahre Restrukturierungserfahrung der Beteiligten der relevanten Stakeholdergruppen.



Die Fragen lauteten stets:

- Was bringt einzelne Unternehmen dazu, nach einer Krise nachhaltig wettbewerbs- und renditefähig zu sein, was hindert andere daran? Warum scheitern Unternehmen an der Umsetzung nachhaltiger struktureller Veränderungen?
- Was zeichnet ein durchgreifendes Sanierungskonzept aus? Reicht der Fokus auf Kosten?
- Woran scheitern einzelne Manager bzw. Management-Teams in der Führung der Restrukturierung?
- Welche Rolle spielen Netzwerke und persönliches Vertrauen zwischen den Stakeholdern in der Sanierungspraxis?
- Welche Faktoren führen zur Abkehr von beschlossenen Sanierungsmaßnahmen? Welche Umsetzungshindernisse waren in der Praxis zu beobachten?

Die Erkenntnisse aus den Gesprächen wurden anonymisiert und zu allgemeinen Aussagen zu Erfolgsfaktoren verdichtet.



# Konzeptionelle Grundlagen

## 2

Kaum ein Wirtschaftsmagazin kommt heute noch ohne den Begriff des Geschäftsmodells aus. Auch in der Unternehmenskommunikation erfreut sich der Begriff großer Beliebtheit: Geschäftsberichte widmen dem Begriff einen großen Raum, Vorstände versuchen auf Hauptversammlungen und Roadshows, ihre Aktionäre und Analysten von den Vorzügen des jeweiligen Geschäftsmodells zu überzeugen. Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff? Grund genug, zunächst die konzeptionellen Grundlagen der vorliegenden Untersuchung zu legen:

- Welche Aussagekraft hält der Geschäftsmodellansatz im Kontext unternehmerischer Krisen bereit? (vgl. 2.1)
- Warum ist das kurzfristige Überleben nur die Vorbedingung nachhaltiger Krisenbewältigung? (vgl. 2.2)
- Was sind die Elemente einer nachhaltigen Krisenbewältigung im Sinne eines Geschäftsmodellansatzes? (vgl. 2.3)

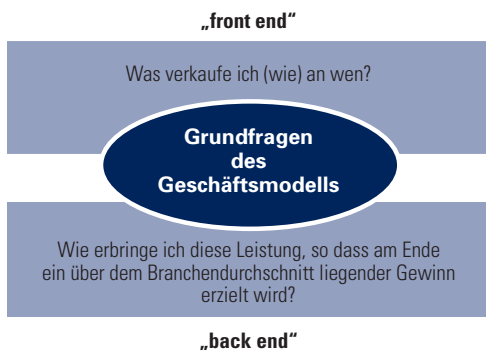
### 2.1 Unternehmenskrisen aus dem Blickwinkel des W&P-Geschäftsmodell-Ansatzes

Der Begriff „Geschäftsmodell“ geht auf die Anfänge der Wirtschaftsinformatik in den 70er-Jahren zurück und bezeichnet das Ergebnis der sog. Geschäftsmodellierung, um Transparenz zu schaffen und betriebswirtschaftlich-organisatorische Verbesserungen mittels IT-Unterstützung zu erreichen. In der Betriebswirtschaftslehre hat sich der Begriff erst in der New-Economy-Ära durchgesetzt. Start-ups wurden „auf der grünen Wiese“ konfiguriert und begannen, unter dem Schlagwort des „innovativen Geschäftsmodells“ ihr Leistungsangebot, ihre oftmals internetspezifischen Wettbewerbsvorteile sowie ihre Differenzierung gegenüber den organisch gewachsenen Unternehmen der Old Economy (insb. über die Skalierbarkeit der Geschäftsprozesse) anzupreisen. Doch genauso wie sich die Trennung zwischen Old und New Economy als unzureichend herausgestellt hat, ist auch die Limitierung von Geschäftsmodellüberlegungen auf New Economy-Unternehmen falsch. Die Frage nach Auswahl und Gestaltung des Geschäftsmodells ist sowohl für Unternehmen der Old Economy als auch für Unternehmen der New Economy gleichermaßen relevant. Weder in der Wissenschaft noch in der Praxis hat sich eine allgemein akzeptierte Definition des Geschäftsmodellbegriffs durchgesetzt. So beschreiben Morris et al. (2012) ein Geschäftsmodell als die Funktionsweise eines Unternehmens und insbesondere die spezifische Art und Weise, mit der es Gewinne erwirtschaftet. Der Begriff des Geschäftsmodells bildet in aggregierter Form ab, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden.

#### Was ist ein Geschäftsmodell?

Die angeführten Definitionsbeispiele machen deutlich, dass der Begriff meist sehr deskriptiv, nicht aber im gestaltenden Sinn verwendet wird. Entscheidend ist aber in aller Regel nicht, „die Braut“ möglichst schön zu machen, zu beschreiben und anzupreisen, sondern ein tatsächlich gesundes Unternehmen zu gestalten und langfristig erfolgreich zu führen. Dies erfordert eine Symbiose aus strategischer Überlegenheit („die richtigen Dinge tun“) und operativer Exzellenz („die Dinge richtig tun“). Für die Konzeption und Umsetzung eines effektiven Geschäftsmodells gibt es sicherlich keine Blaupause, jedoch Systematisierungsansätze, die bei der Erstellung unterstützen.

**Was gehört zu einem Geschäftsmodell?**

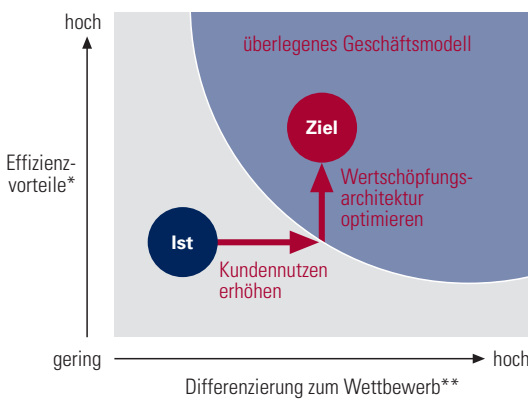


Der von Dr. Wieselhuber & Partner entwickelte Geschäftsmodellansatz differenziert bei der Betrachtung von Geschäftsmodellen zwischen dem „front end“, das bedeutet dem marktseitigen Leistungsangebots des Geschäftsmodells und dem „back end“, das bedeutet der internen Leistungserstellung, die synchron auszugestalten und optimal aufeinander abzustimmen sind. Im Kern sollte eine Geschäftsmodellbetrachtung die zwei wesentlichen Fragen stellen:

- **Leistungsangebot am front end** bedeutet die Gestaltung des „Nutzenversprechens“ (Value Proposition), mit dem das Unternehmen antritt, um ein spezifisches Bedürfnis seiner Kunden schneller, besser, kostengünstiger und ggf. auch anders als seine Mitbewerber zu erfüllen. Um Gewinn zu erwirtschaften, muss ein Geschäftsmodell einen überlegenen Kundennutzen bieten. Dieser Kundennutzen – und nicht etwa das Produkt oder die Technologie – ist der Referenzrahmen für die Bewertung und Gestaltung eines Geschäftsmodells.

- **Leistungserstellung am back end** bedeutet, die Wertschöpfungsarchitektur und die dafür in den einzelnen Bereichen notwendigen Ressourcen (Technologie, Kapital, Personal, etc.) spezifisch und so effektiv wie möglich auf die Erfüllung des Nutzenversprechens hin zu konfigurieren.

Die „Kunst“ erfolgreicher Unternehmenführung liegt darin



\* Konzeption der Leistungserstellung = Basis für Kostenstruktur  
 \*\* Konzeption des Leistungsangebotes = Basis für Erlöspotenziale

- die eigene Position bzgl. Differenzierung (echter Mehrwert für den Kunden) bzw. Effizienz (Wirtschaftlichkeit) im Vergleich zu einzelnen Wettbewerbern objektiv zu beurteilen;
- Aufwand und Nutzen von Verbesserungsoptionen auf jeder der beiden Achsen zu ermitteln und gegeneinander abzugleichen;
- daraus den optimalen (und finanzierbaren) Weg für das eigene Unternehmen abzuleiten und dabei Reaktionen der Wettbewerber entsprechend zu antizipieren.

**Was ist eine Unternehmenskrise?**

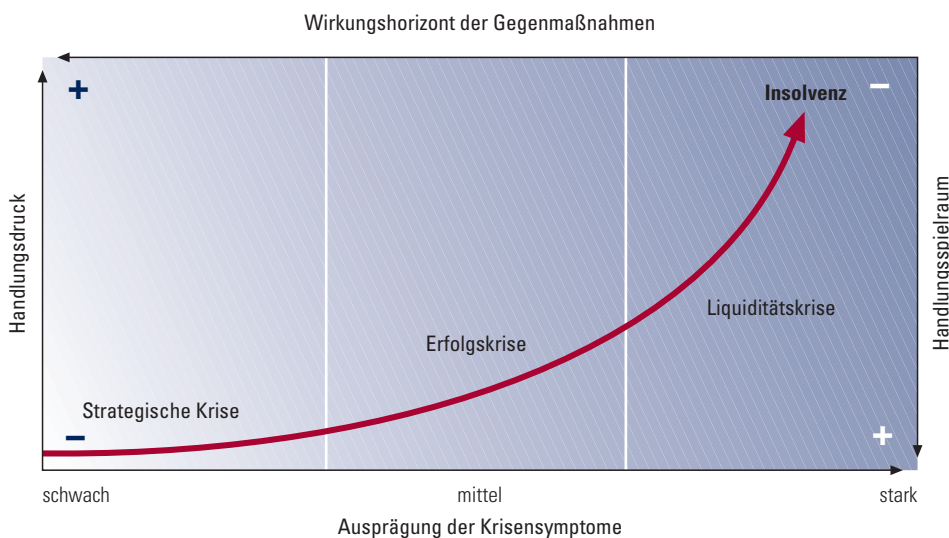
Wie sind nun Krisen im Kontext eines Geschäftsmodellansatzes zu verstehen? Beim Versuch die Unternehmenskrise zu definieren, hat sich eine Vielzahl von Ansichten herausgebildet, wobei sich der Definitionsansatz nach Krystek (2013, S. 6) als sehr umfassend hervorhebt:

*„Unternehmenskrisen sind ungewollte und ungeplante Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage den Fortbestand der gesamten Unternehmung substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung dominanter Ziele, deren Gefährdung oder Nichterreichung gleichbedeutend mit einer*

*nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.“*

Dabei ist eine Unternehmenskrise jedoch kein statisches Konstrukt, sondern tritt zumeist als das Resultat einer kontinuierlichen Entwicklung auf (Krystek & Moldenhauer, 2007). Auch wenn der Beginn einer Unternehmenskrise (antizipativ wie auch retrospektiv) oftmals schwierig festzustellen ist, lassen sich regelmäßig ein typischer Verlauf und unterschiedliche Phasen erkennen (u. a. Müller 1986). Gleichwohl bilden diese keine allgemeine Gesetzmäßigkeit. In der Beratungspraxis sind auch atypische Verläufe zu beobachten.

Eine frühe Phase bildet demnach eine strategische Krise. Gemeint sind damit Umfeldentwicklungen, die von der Unternehmensstrategie nicht adäquat adressiert werden. Hält die strategische Krise länger an, schließt sich i. d. R. eine Erfolgskrise an. Umsatz-, Gewinn- und Rentabilitätsziele können in ansteigendem Maße nicht mehr erfüllt werden und führen schließlich zur Liquiditätskrise. Werden keine oder die falschen Gegenmaßnahmen ergriffen, endet die Krise mit einer Insolvenz.



Unternehmen und ihre Manager sehen sich oftmals in der Zwickmühle zwischen operativem Geschäft und strategischen bzw. strukturellen Fragen. Auf der einen Seite steht die Belastung durch die täglichen Aufgaben und Probleme des operativen Geschäfts, auf der anderen Seite die „Scheu“ vor tiefgreifenden Veränderungsprozessen und dem damit verbundenen Risiko des Scheiterns. Eigentlich „wider besseren Wissens“ konzentrieren sich nicht wenige Führungskräfte in ihrer Arbeit auf inkrementelle Verbesserungen und nicht auf die ggf. notwendigen und tiefgreifenden Veränderungen im Sinne von Innovationen und „kreativer Zerstörung“. Es dominiert der „Primat des Erhaltens“ gegenüber dem Streben nach Veränderung. Über kurz oder lang schlagen sich derartige Defizite bei strategischen Innovationen und zukunftsprägenden Veränderungen in einer Erosion des Geschäftsmodells nieder. Dies kann in vielen Fällen zu einer annähernd „gesetzmäßigen“ Verlaufskette führen:

- Die Ähnlichkeit zum Wettbewerb (front end des Geschäftsmodells) nimmt zu. Mit rückläufiger Differenzierung sinken Absatz und Preise und führen zu einer Erosion der Rohmarge.
- Die unterlassenen Anpassungen am back end des Geschäftsmodells führen zu strukturellen Defiziten in der Wertschöpfungsarchitektur und den Standortstruk-

### Unternehmenskrisen aus dem Blickwinkel des W&P-Geschäftsmodellansatzes

turen. Die Kompetenzen liegen in veralteten Technologien und nicht in denjenigen, die den zukünftigen Kundennutzen tragen; zudem werden notwendige Skaleneffekte nicht realisiert.

- Die Defizite im Markt und/oder in der Wertschöpfungsarchitektur tragen fast „zwangsläufig“ zur beschriebenen Krisenprogredienz bei - im schlimmsten Fall hin zur Insolvenz.

Diese bei Sanierungspraktikern wohlbekannte Verlaufsfolge geht einher mit steigendem Handlungsdruck und sinkenden Handlungsspielraum für das Management sowie für alle weiteren beteiligten Stakeholder (Mitter, 2012). Je früher und (selbst-)kritischer auftretende Warnsignale erfasst und interpretiert werden, desto geringer sind Aufwand und Risiko im Kampf gegen eine Unternehmenskrise. Inhaltlich geht es um eine fundierte Differenzierung, inwieweit es sich „nur“ um Probleme des operativen Tagesgeschäfts vs. strukturelle Symptome erodierender Wettbewerbsfähigkeit handelt.

## 2.2 Kurzfristiges Überleben als Vorbedingung der Krisenbewältigung

Sofern sich ein Unternehmen bereits in einer ausgeprägten Krise befindet, liegt der Schwerpunkt der Krisenbewältigung zunächst darauf, kurzfristig das Überleben zu sichern. Dies bedeutet in erster Linie die Abwehr von zwingenden Insolvenzantragsgründen. In Deutschland sind dies Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO) sowie Überschuldung (§ 19 InsO).

### Abwehr von Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO)

Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 Abs. 2 InsO liegt vor, wenn ein Schuldner nicht in der Lage ist, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Die Zahlungsunfähigkeit ist von der Zahlungsstockung abzugrenzen, die nur eine vorübergehende Unfähigkeit darstellt, die fälligen Verbindlichkeiten zu begleichen. Gem. BGH-Rechtsprechung liegt keine Zahlungsunfähigkeit vor, wenn es dem Schuldner gelingt, seine Liquiditätslücke innerhalb von 3 Wochen zu schließen (vgl. BGH-Urteil 24.05.2005; IX ZR 123/04). Sollte auch jenseits des 3-Wochenzeitraums hinaus eine Liquiditätslücke bestehen, die min. 10 % der fälligen Gesamtverbindlichkeiten beträgt, ist gem. BGH-Rechtsprechung von Zahlungsunfähigkeit auszugehen, sofern nicht *„ausnahmsweise und mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist, dass die Liquiditätslücke demnächst vollständig oder fast vollständig geschlossen wird und den Gläubigern ein Zuwarten nach besonderen Umständen des Einzelfalls zumutbar ist.“* Dieser Zeitraum, der sich an das Ende des 3-Wochenzeitraums anschließt, beträgt in der Regel 3 Monate, in Ausnahmefällen bis zu 6 Monate (vgl. IDW S 11).

Um das Überleben des insolvenzbedrohten Unternehmens sicherzustellen, sind kurzfristig liquiditätssteuernde Maßnahmen zu ergreifen. Basis für eine effektive Liquiditätssteuerung ist eine sorgfältige und detaillierte Liquiditätsplanung. Durch die wochengenaue (in Ausnahmefällen auch taggenaue) Gegenüberstellung von Ein- und Auszahlungsströmen wird ein Überblick über den Bestand an Zahlungsmitteln und ein entsprechender Bedarf zur Schließung der ggf. bestehenden Liquiditätslücke ermittelt. Der Prognosezeitraum sollte mindestens die gemäß BGH-Rechtsprechung geforderten 3 Monate (13 Wochen) abdecken.

Auf Basis des in der Liquiditätsplanung ermittelten Liquiditätsbedarfs müssen entsprechende liquiditätssteuernde Maßnahmen identifiziert, geplant und eingeleitet werden. Die folgende Aufzählung veranschaulicht einen möglichen Maßnahmenkatalog zur kurz- bis mittelfristigen Liquiditätsgenerierung und Abwehr von Zahlungsunfähigkeit (Küting et al., 2010):

- Verschiebung bzw. Streichung dispositiver Auszahlungen (Invest, Inanspruchnahme Skonto)
- Stundungsverhandlungen mit Lieferanten/Finanzierern
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Assets
- Reduzierung Lagerbestände
- Straffung des Debitorenmanagements
- Kapitalzuführung (EK, Gesellschafterdarlehen, Sanierungsfinanzierung, Fresh-Money)

Der zweite Insolvenzantragsgrund der Überschuldung liegt gem. § 19 InsO vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt. Seit der Neufassung des § 19 InsO gilt die Überschuldung eines Unternehmens nur dann als Insolvenzgrund, wenn keine positive Fortführungsprognose vorliegt. Seither spielt die Überschuldung in der Sanierungspraxis eine nachgelagerte Rolle.

### Abwehr von Überschuldung (§ 19 InsO)

## 2.3 Nachhaltiger Erfolg als Ziel unternehmerischer Krisenbewältigung

Während das Überleben nur die Vorbedingung ist, so stellt die Nachhaltigkeit des Erfolgs das ultimative Ziel der Krisenbewältigung dar. Der Weg dorthin lässt sich im Sinne des Geschäftsmodellansatzes anhand steigender Anforderungen verdeutlichen, die sich auf die Erreichung von Rentabilität (2.3.1), Robustheit (2.3.2) und Zukunftsfähigkeit (2.3.3) richten.

### 2.3.1 Herstellung der Rentabilität

Zur Wiederherstellung nachhaltiger Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit reicht die Beseitigung der Insolvenzantragsgründe dagegen nicht aus, sondern es muss mittel- bis langfristig eine hinreichende Rentabilität (und damit Tragfähigkeit des Geschäftsmodells) sichergestellt werden. Während die Fortführungsfähigkeit primär an rechtlichen Anforderungen anknüpft, ist dieser Anspruch vorrangig betriebswirtschaftlich orientiert.

Sobald der Fortbestand des Unternehmens kurzfristig gesichert ist, sind im Anschluss operative bzw. leistungswirtschaftliche Maßnahmen mit einem mittelfristigen Wirkungshorizont im Sinne eines effizienten Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramms zu identifizieren und umzusetzen. Leistungswirtschaftliche Maßnahmen umfassen alle betrieblichen Funktionsbereiche (Beschaffung, Personal, Produktion, Logistik, Absatz) mit dem Ziel, eine mittelfristige Ergebnissteigerung zu erreichen. In der Regel hat es sich als vorteilhaft herausgestellt, das Leistungssortiment zu straffen und die Fertigungstiefe zu reduzieren. Zudem können geschäftsbereichsübergreifend Möglichkeiten der Bündelung von Funktionen und Prozessen sowie der Verwendung von Gleichteilen in der Fertigung genutzt werden.

### Optimierung folgt erst auf Sicherung des Fortbestandes

Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette können wie folgt gestaltet werden:

- **Beschaffung:** Nachverhandlung von Einkaufspreisen, Lieferbedingungen, Bonus-systemen, ggf. Lieferantenneuenauswahl
- **Personal:** Veränderung der Vergütungsstruktur; Abbau von Überstunden; Arbeitszeitflexibilisierung, Ver- und Umsetzen nach betrieblichem Bedarf, Personalabbau

- **Produktion:** Reduktion und Bereinigung der Artikelvielfalt, Verbesserung der Ressourceneffizienz, Optimierung der Verbrauchsmengen, Verminderung der Ausschlussquote, Abbau von Leerkosten/Senkung der Stückkosten durch bessere Kapazitätssteuerung
- **Logistik:** Maßnahmen zur Senkung Lagerkosten und Kapitalbindungskosten, Senkung Transport- und Verpackungskosten
- **Absatz:** Marketingmaßnahmen, um Mengen- und Preissteigerungen zu erzielen, stärkere Fokussierung auf Kundenbedürfnisse/Maßnahmen zur Kundenbindung, strukturelle Maßnahmen, Reduzierung Garantie- und Kulanzaufwand/Verrechnung von Serviceleistungen im After Sales/Service-Bereich
- **Administration:** Optimierung administrativer Prozesse, Reduzierung Verwaltungskosten/sbA, Standort- und Immobilienmanagement

Sofern ein Kredit- bzw. Finanzdienstleistungsinstitut als Darlehensgeber involviert ist, finden die MaRisk zur Behandlung von Problemkrediten Anwendung. Konkret heißt es hier: „Zieht ein Institut die Begleitung einer Sanierung in Betracht, hat es sich ein Sanierungskonzept zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit des Kreditnehmers vorlegen zu lassen und auf dieser Grundlage seine Entscheidung zu treffen.“ (vgl. MaRisk BTO 1.2.5. Abs. 2; Rundschreiben BaFin, 2012). Erstellt wird ein solches Sanierungskonzept regelmäßig von einem unabhängigen Dritten, meist von einem Unternehmensberater oder Wirtschaftsprüfer. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Analyse der Unternehmenslage, des Krisenstadiums und der -ursachen werden nach der Existenzsicherung des Krisenunternehmens im Sanierungskonzept Maßnahmen zur Bewältigung der Krise definiert, die am Leitbild des sanierten Unternehmens orientiert sind.

Die geplante Entwicklung des Unternehmens sowie die Auswirkungen der identifizierten Sanierungsmaßnahmen werden in einer integrierten Ergebnis-, Finanz-, und Vermögensplanung dargestellt. Die integrierte Planung ist Bestandteil des Sanierungskonzepts und stellt in aggregierter Form die zahlenmäßige Planung des Sanierungsablaufs dar (vgl. IDW S6, Rd. 124 ff.).

Bei der Umsetzung der geplanten Maßnahmen haben sich in der Sanierungspraxis klare Maßnahmenverantwortlichkeiten und -kompetenzen, regelmäßige und zeitnahe Soll-/Ist-Vergleiche mit Abweichungsanalysen und ggf. Gegenmaßnahmen, die Bündelung von Sanierungs-Know-how in einem Team bestehend aus (ggf. externem) Management, Sanierungsberater, externen Fachkräften (Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater) sowie die Begleitung durch eine vertrauensfördernde Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern (Finanzierer, Aufsichtsrat, etc.) herauskristallisiert (Steffan & Anders 2010).

### 2.3.2 Verbesserung der strukturellen Flexibilität

Ausgehend von den Anforderungen an ein Geschäftsmodell unter Berücksichtigung des W&P-Geschäftsmodellansatzes bedeutet Robustheit in erster Linie Überlebensfähigkeit auch unter widrigen Bedingungen und kann definiert werden als der Grad der Absorptionsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit gegen massive externe Schocks. Bei der Diskussion denkbarer „massiver externer Schocks“ ist häufig der Gedankenfehler festzustellen, dass es sich hierbei nur um schlagartig eintretende Ereignisse („disruptive changes“) handelt. Daneben sollte Absorptions- und Widerstandsfähigkeit eines Geschäftsmodells vor allem auch hinsichtlich schleichender Veränderungen im Unternehmensumfeld untersucht werden. Denn es sind nicht nur die disruptiven Veränderungen wie etwa die Atomkatastrophe in Japan, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (alleine schon über die Supply Chain) massiv bedrohen

**Robustheit als Schlüssel  
zur dauerhaften Absicherung  
des Sanierungserfolges**

können. Die Ursachen können aus den unterschiedlichsten Richtungen kommen: Technologieveränderungen, neuartige Vertriebskanäle aufgrund neuer IuK-Techniken (Social Media), Umweltschutzauflagen, gesellschaftliche Akzeptanz, Rohstoffknappheit, veränderte Konsumgewohnheiten, neue Nutzenerwartungen, Veränderung von Branchengrenzen, etc..

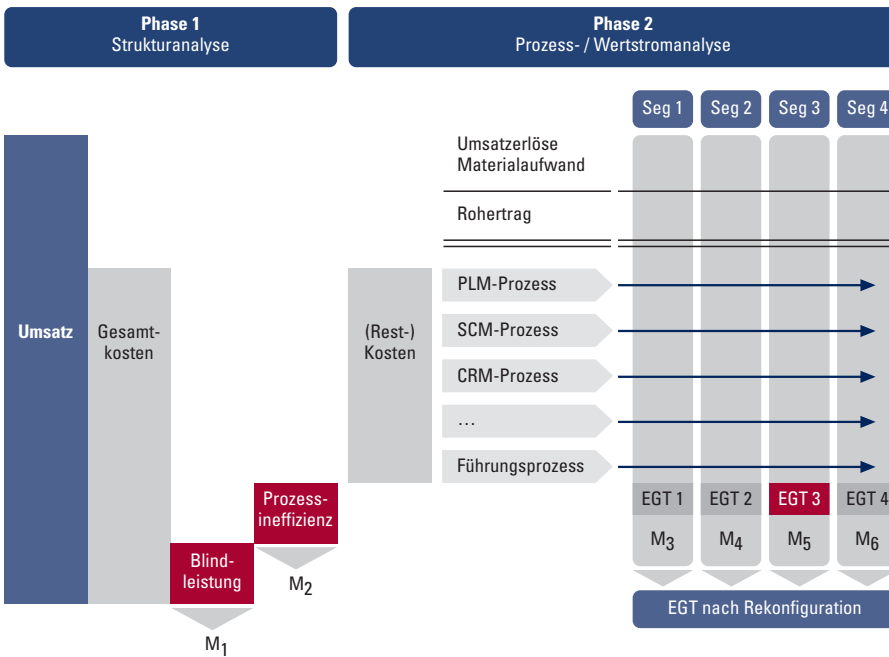
Zeichnen sich erste Erfolge durch den Einsatz der operativen Sanierungsmaßnahmen ab, gilt es, die Struktur- und Prozessorganisation robust, d. h. widerstandsfähig gegen externe Schocks, auszurichten. Neben der Ausrichtung der Aufbauorganisation geht es in erster Linie darum, die drei strategischen Kernprozesse (Product Lifecycle-Management, Supply Chain-Management, Customer Relationship-Management) optimal auszugestalten (vgl. W&P, 2013):

- **Product Lifecycle-Management (PLM)** bezeichnet ein Unternehmenskonzept zur Integration sämtlicher Informationen (Entwurf, Konstruktion, Produktion, Dienstleistung) die im Zusammenhang mit dem Lebenszyklus eines Produktes relevant werden.
- **Supply Chain-Management (SCM)** beschreibt die prozessorientierte Steuerung von Rohmaterialien, Halb- und Fertigprodukten und Informationen entlang der Wertschöpfungs- und Lieferkette vom Lieferanten bis zum Endkunden.
- **Customer Relationship-Management (CRM)** bezeichnet die konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf ihre Kunden sowie die systematische Ausgestaltung der Vertriebsprozesse und -strukturen.

Diese Komponenten sind inhaltlich zu spezifizieren und dann über die verschiedenen Ebenen des Prozessmanagements hinsichtlich ihrer operativen Umsetzung zu detaillieren. Somit wird sichergestellt, dass die strategische Konzeption der Geschäftsmodellebene so wirtschaftlich wie möglich umgesetzt wird. Alle weiteren Geschäftsprozesse und Funktionalaufgaben folgen hierarchisch der Konzeption dieser drei strategischen Kernprozesse.

Um Transparenz über Struktur- und Prozesskosten zu erlangen, setzt W&P in Sanierungsprojekten das Instrument der Ertrags- und Verlustquellenanalyse (EVQA), ein strategisches Prozesskostenrechnungstool, ein. Mit der EVQA werden über die individuell festgelegten Standardprozesse des Unternehmens die Segmente des front ends mit ihren Erträgen und direkt zurechenbaren Kosten mit den Funktionseinheiten des back ends vernetzt. Tätigkeitsbasierende Analysen werden in eindeutige Mengen- und Kostengerüste heruntergebrochen. Damit wird ein eigenständiges Modell aufgebaut, das alle Kosten des Unternehmens berücksichtigt und diese über Prozesskosten gemeinsam mit den Umsätzen auf produktbasierte Segmente verteilt. Die EVQA ersetzt nicht die unternehmensindividuellen Controlling-Auswertungen, es ergänzt sie vielmehr um einen neuen Blickwinkel auf die Renditetreiber des Unternehmens, die für die Sicherstellung eines robusten Geschäftsmodells erforderlich sind. Die nachfolgende Grafik zeigt exemplarisch das Prinzip und die Vorgehensweise der EVQA.





Mit der Eindeutigkeit dieser Analytik können die Stoßrichtungen des Unternehmens über Produkt-Marktkombinationen und Wertschöpfungsstrukturen in konkreten Zahlen erfasst und gesteuert werden. Somit entsteht Transparenz für übergeordnete Managemententscheidungen, die die traditionellen Controlling-Instrumente des Unternehmens in der Regel nicht liefern konnte. Es werden Quersubventionen aufgedeckt, Risikostrukturen werden deutlich und vermeintliche Hoffnungsträger werden als Rendite- und Cashvernichter entlarvt. Darüber hinaus sind Sensitivitätsrechnungen möglich, die entgegen der klassischen Break even-Betrachtung auf Deckungsbeitragsbasis stets alle Unternehmensbereiche in die Betrachtung miteinbeziehen und

somit vermeintlich unveränderbare Fixkostenstrukturen identifizieren und in den Mittelpunkt der Diskussion rücken.

**2.3.3 Strategische Anpassung des Geschäftsmodells**

Zukunftsfähigkeit, das bedeutet die langfristige und nachhaltige Erhaltung von Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit. Um dies zu erreichen, muss das Sanierungsmanagement am Geschäftsmodell ansetzen. Fragen zur Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodells gehen damit deutlich über produkt- bzw. dienstleistungsorientierte Ansätze hinaus. Der W&P-Geschäftsmodellansatz macht komplexe Wirkungsmechanismen – insbesondere im Kontext der Krisenbewältigung – begreifbar. Der Erhalt der Zukunftsfähigkeit erfordert eine aktive Vorwegnahme künftiger Entwicklungen und Trends sowie deren Abbildung im Geschäftsmodell – mithin dessen Rekonfiguration.

Bei der Rekonfiguration eines Geschäftsmodells sind dabei die „klassischen“ strategischen Fragen des „Was“ und des „Wie“ zu stellen und zu beantworten:

**Die richtigen Dinge tun, die Dinge richtig tun.**

Die Beantwortung dieser Fragen ist notwendig, aber nicht hinreichend, denn die Basis für die nachhaltige Ertragskraft des Geschäftsmodells und somit auch des Unternehmenswerts wird an anderen Stellen gelegt. Dieses nachfolgend erläuterte Gestaltungsfeld wird als Konfigurationsebene bezeichnet und bildet stets den Kern der strategischen Konzeptionen. Hier – im Herzen des Geschäftsmodells – liegen die Ansatzpunkte, durch kreative Gestaltung des Geschäftsmodells und dessen konsequente Umsetzung einen über dem Branchendurchschnitt liegenden Gewinn zu erzielen:

Wo möchte ich hin? Mit welchen Produkt-/Markt-Kombinationen will ich das erreichen?

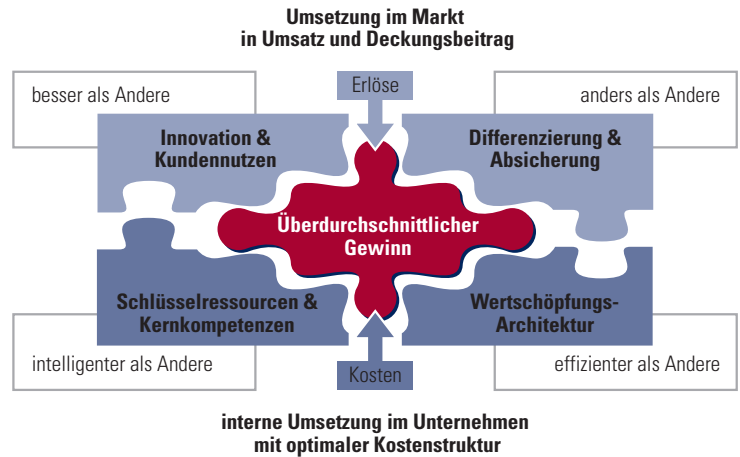
- Attraktivität der einzelnen Märkte?
- Ist-Positionierung?
- Wettbewerb?

Wie organisiere ich mich möglichst schlagkräftig & effizient?  
 Wie setze ich das intern um?  
 Was kann ich mir alles (zu welchem Zeitpunkt) leisten?





- Der konkrete **Nutzen**, den der Kunde aus den Produkten und Leistungen des Unternehmens ziehen kann, muss höher als bei der Konkurrenz sein. Diesen Mehrwert zu erzeugen, ist die Kernaufgabe eines strategisch gesteuerten Innovationsprozesses im Unternehmen.
- Die eigenen **Kernkompetenzen**, also das, was das Unternehmen besser kann als andere und was dann auch tatsächlich zum konkreten Kundennutzen beiträgt, müssen aktiv ausgebaut und gezielt abgesichert werden.
- Die **Wertschöpfungsarchitektur** muss so ausgestaltet werden, dass in jeder einzelnen Stufe ein Optimum zwischen Kapitalintensität, Kosten und erzieltm Kundennutzen erreicht wird.
- Die sich hieraus ergebenden **Aktionsfelder** müssen gezielt und ohne Kompromisse mit den dafür notwendigen Ressourcen (Personal, Kapital, etc.) ausgestattet werden. Je nach Situation des Unternehmens muss das durch gezielte Umschichtung oder Desinvestitionen geschehen. Die Ressourcen sind dahin zu lenken, wo mittel- bis langfristig die größte Hebelwirkung zu erwarten ist.

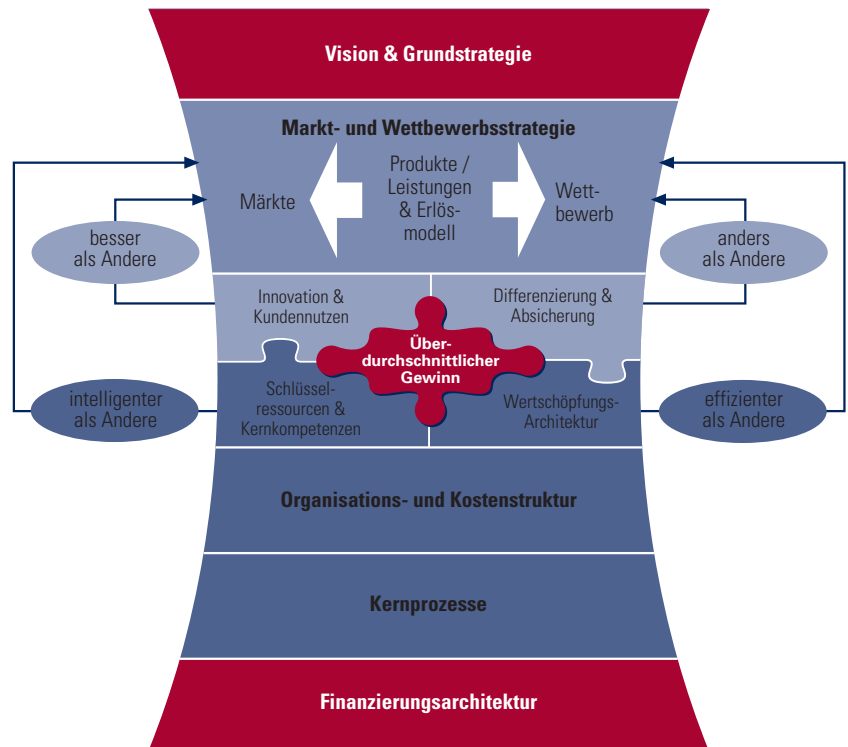


Hierbei müssen alle Module perfekt ineinander greifen. Denn nur wenn diese Handlungsfelder optimal ausgestaltet und gesamthaft aufeinander abgestimmt werden, kann das Geschäftsmodell mit einem professionellen Management erfolgreich umgesetzt werden:

**Rentabilität, Robustheit, Zukunftsfähigkeit im Gesamtkontext**

- nach außen mit einer effektiven Markt- und Wettbewerbsstrategie;
- nach innen mit einer optimalen Struktur- und Prozessorganisation sowie auf die Gesamtausrichtung abgestimmte Funktionalstrategien (Product Lifecycle-Management, Supply Chain-Management, Customer Relationship-Management).

Im Gesamtkontext bedeutet dies, dass die vier Gestaltungsmodul im Zentrum der Umsetzungsmodulen nach außen und innen schlüssig ineinander greifen und aufeinander abgestimmt sein müssen. Damit sich ein Geschäftsmodell erfolgreich im Markt behaupten und nachhaltig Wettbewerbsziele erzielen kann, müssen die drei zentralen Anforderungen Tragfähigkeit, Robustheit und Zukunftsfähigkeit erfüllt sein.



## 3 Ergebnisse

Als Ergebnis der geführten Gespräche lassen sich signifikante Positiv- wie Negativ-Muster unterscheiden. Erstere legen deutlich die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Sanierungspraxis offen (vgl. 3.1). Demgegenüber stehen verschiedene Ebenen erkennbarer Erfolgsfaktoren, die Unternehmen in der nachhaltigen Krisenbewältigung erfolgreich machen (vgl. 3.2).

### 3.1 Anspruch vs. Wirklichkeit der Krisenbewältigung: Hindernisse einer nachhaltigen Krisenbewältigung

#### Restrukturierung ist ein „hartes Brot“

Angesichts der konzeptionellen Klarheit der beschriebenen Anforderungen an Geschäftsmodelle einerseits sowie der dargestellten Ansätze zur Krisenbewältigung andererseits müssen sich die Beteiligten die Frage gefallen lassen, warum ein nachhaltiger Turnaround nicht häufiger umgesetzt werden kann. Unter den befragten Experten herrscht überwiegende Einigkeit, dass die Tücken im Rahmen einer Rückkehr zur Rentabilität oftmals erst in der Umsetzung schlagend werden, d. h. nach der Phase einer unmittelbaren Insolvenzgefahr. Woran liegt das? Was hält Unternehmen von der Umsetzung definierter Konzepte und somit von einer nachhaltigen Wiedererlangung ihrer Rentabilität ab? In der Realität bestehen offenbar verschiedene Hindernisse und Beharrungskräfte, die einer nachhaltigen Krisenbewältigung und einem effektiven Turnaround letztlich entgegenwirken. Obgleich sich alle Praktiker einig sind, dass die Restrukturierung von Unternehmen ein „hartes Brot“ sein kann, so bringt doch jeder seine eigene Perspektive auf das Geschehen mit. Für eine Antwort auf diese nicht triviale Frage müssen letztlich alle diese Aspekte berücksichtigt werden:

- Besteht eine klare betriebswirtschaftliche Analyse, die eine valide Basis für Konzepte der Anpassung des bzw. der Geschäftsmodelle bildet? Diese Aspekte betreffen letztlich die konzeptionellen und inhaltlichen Facetten einer Restrukturierung (3.1.1).
- Gibt es ein geeignetes Management, das das Unternehmen erfolgreich durch die Krise und wieder herausführen kann? Derartige Fragestellungen fokussieren auf Aspekte der Führung in Restrukturierungssituationen (3.1.2).
- Betreffen die vorgenannten Aspekte unternehmensinterne Faktoren, so sind – insbesondere in Restrukturierungssituationen – auch externe Faktoren zu berücksichtigen: Insbesondere in einer Phase unternehmerischer Schwäche können divergierende Interessen verschiedener Stakeholder bzw. Stakeholder-Gruppen zu einem existenziellen Risiko werden. Die betreffenden Aspekte beschreiben die Restrukturierung als mikropolitischen Prozess (3.1.3).

#### 3.1.1 Restrukturierung als konzeptionelle Aufgabe

Die Restrukturierung von Unternehmen kann zunächst einmal als konzeptionelle inhaltliche Aufgabenstellung verstanden werden. Aufbauend auf der obligatorischen Abhandlung der juristischen und formalen Anforderungen drehen sich Sanierungs-

konzepte im Wesentlichen um die Fragestellung, welche Geschäfte aktuell sowie zukünftig erfolgreich sind – und welche nicht. Dies setzt jedoch ein tiefgreifendes Verständnis der relevanten Umwelt des Unternehmens, d. h. des Marktes voraus sowie eine detaillierte Analyse der gegebenen (Kosten-)Strukturen. Obgleich derartige Fragestellungen grundsätzlich regelmäßig von Controllingssystemen beantwortet werden sollten, ist das in der Realität gleichermaßen regelmäßig nicht der Fall. Die Gründe hierfür können in der Unternehmenspraxis vielfältig sein. Teilweise richten sich operative Controllingssysteme schlicht auf die falschen Fragestellungen. Statt die gesamthafte Frage nach dem Erfolg oder Misserfolg eines Geschäftsmodells zu stellen, werden einzelne Teilaspekte untersucht:

- Sogenannte Teilkostenrechnungen bilden nicht die Perspektive des Gesamtunternehmens ab, sondern richten sich eher nach dem Verantwortungsbereich Einzelner. So gibt es Fälle, in denen sie strukturell mit der Gesamtunternehmensrechnung auseinanderlaufen. Unternehmen können scheitern, obwohl alle analysierten Teilaspekte „erfolgreich“ aussehen.
- Das Kontrollverhalten einzelner Unternehmensführer, bspw. einzelne Spesenbelege ihrer Führungskräfte abzeichnen, ist als „Mikromanagement“ ein geflügeltes Wort geworden, kann jedoch dazu führen, grundlegende Fragestellungen aus den Augen zu verlieren.
- Die organisationspsychologische Dynamik in Unternehmen kann dazu führen, dass offenkundige Verlustträger kollektiv uminterpretiert werden. Insbesondere wenn betroffene Projekte bekanntermaßen seitens der Unternehmensführung befürwortet werden, wird Misserfolg zum unerwünschten Ergebnis. Interne Kritik ist in den meisten Organisationen nicht die fruchtbarste Basis für Karrieren.

Wenn dann eine Krise schlussendlich trotz unzureichender Analytik – ggf. aufgrund einer Eskalation – nicht mehr zu leugnen ist, klaffen Anspruch und Wirklichkeit in der konzeptionellen Krisenbewältigung bisweilen deutlich auseinander. Sofern die genannten Faktoren dazu geführt haben, dass keine valide analytische Entscheidungsbasis vorliegt, muss diese dann regelmäßig durch externe Berater unter Zeitdruck erarbeitet werden. Welche Problemfelder bestehen bei der Erarbeitung und Verabschiedung betriebswirtschaftlicher Sanierungskonzepte? Obgleich die richtige strategische Ausrichtung eines Krisenunternehmens die wesentliche Aufgabe im Rahmen der Sanierung ist, bilden strategische Aspekte nur einen Teil der betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung.

Im Laufe der letzten Jahre hat eine Eskalation der formalen Rahmenbedingungen stattgefunden. Je drängender eine Krise, desto mehr treten für einzelne Teilnehmer formale juristische Aspekte in den Vordergrund. Die Organe einer Gesellschaft müssen auf ihre persönliche Absicherung gegen mögliche spätere Ansprüche aufgrund von Insolvenzverschleppungstatbeständen achten. Die Finanzierer berücksichtigen die verschärften gesetzlichen Anforderungen, um nicht ihrerseits Gefahr zu laufen, Beihilfe zu leisten. Und die Unternehmensberater folgen oftmals – nolens volens – dem Quasi-Standard des IDW S6. Dieser entspringt letztlich marktstrategischen Ansätzen der Wirtschaftsprüfung und hat einen stark deskriptiven Charakter. Obgleich der IDW S6 durchaus ein normatives Zielbild des sanierten Unternehmens vorsieht, steht dies und die damit einhergehende grundlegende (markt-)strategische Positionierung in der Praxis oftmals nicht im Vordergrund. Zuweilen dominiert der Primat der Absicherung, nicht der konzeptionellen Kreativität. In dieser Gemengelage beklagen langjährige Praktiker eine zunehmende Formalisierung des Sanierungsgeschäfts, die letztlich zu Lasten der Schnelligkeit und damit auch der betroffenen Werte geht.

### **“Formalisierung” der Sanierung**

### **Cost-Cutting ersetzt nicht das Geschäftsmodell**

Um die Voraussetzung für eine nachhaltige Sanierung zu schaffen, muss im Rahmen der Erstellung eines Sanierungskonzeptes eine umfassende Überprüfung des Geschäftsmodells erfolgen. Dies setzt logisch am „front end“, d. h. der marktseitigen Ausgestaltung des Leistungsangebotes an. Hierzu ist ggf. eine grundlegende marktstrategische Repositionierung erforderlich. Dennoch legen viele Sanierungskonzepte ihren Schwerpunkt auf die Anpassung des „back ends“, d. h. der internen Leistungserstellung. Dies ist insofern logisch zu begründen, als die betroffenen Unternehmen in diesem Bereich oftmals ihre offenkundigsten Schwächen haben. Zudem können diese ggf. über Jahre vernachlässigten internen „Hausaufgaben“ in einem weitaus stärkeren Maße selbst beeinflusst werden. Ein fahrlässiges „Zuwarten“ auf eine Erholung der Mengengerüste darf es nicht geben. So führt die Sanierung üblicherweise zu Kostensenkungsprogrammen und in der Regel zum Abbau von Personal. Dennoch ersetzt ein reines „Cost Cutting“ nicht eine ganzheitliche Neuausrichtung des Geschäftsmodells. Erfahrene Aufsichtsräte kritisieren, dass derartige Sanierungsbemühungen lediglich dazu führen können, gleich einem Teufelskreis die Robustheit des Unternehmens weiter herabzusetzen. In diesem Sinne sollte diese – unstrittigerweise unvermeidbare – Aufgabe der Kostendisziplin nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Existenzberechtigung jeder Organisation sich aus ihren Kunden und einem wettbewerbsfähigen Leistungsangebot ableitet. Dieses erforderliche Nebeneinander der Wirkrichtungen durchzieht die Arbeit aller, die mit der Erstellung oder nachgelagerten Bewertung von Sanierungskonzepten befasst sind. Eine nachhaltige Lösung kann nie nur ein „Entweder-oder“ sein. Stattdessen erfordert eine nachhaltige Sanierung eine umfassende Anpassung des Geschäftsmodells.

### **Time ... is money ... is scarce**

Ein weiterer limitierender Faktor in der Sanierung ist Zeit. Dies gilt auch für strategische Aspekte der Sanierung. Der problemimmanente Zeitdruck führt dazu, dass ein Strategieprozess im Rahmen einer Sanierungssituation viele Aspekte letztlich nur anreißen kann. Es geht in dieser Phase um einige wichtige Eckpunkte, um die strukturelle Werthaltigkeit von Modellen und Strukturen. Dieses Potenzial muss dann durch geeignetes Management in der Folge realisiert werden. Ein durchgreifender Strategieprozess unter Beteiligung der gesamten Führungsmannschaft eines Unternehmens kann in der Regel erst nach Realisierung erster Sanierungserfolge erfolgen. Dass fehlende oder falsche strukturelle Veränderungen das (wirtschaftliche) Leiden in der Regel lediglich verlängern, lässt sich in der Sanierungspraxis vielfältig nachvollziehen. Die Loewe AG galt über Jahrzehnte in Deutschland als führend in Design und Technik, kämpfte jedoch lange Zeit vergebens gegen die Preiserosion in der Branche und die starke Konkurrenz aus dem asiatischen Raum. Folgerichtig konnte das Unternehmen durch verschiedene Maßnahmen zum Personalabbau ab 2010 keineswegs gerettet werden. Auch das Schicksal des Baukonzerns Philipp Holzmann kann als Beispiel gelten. Der schlecht gemanagte Traditionskonzern hatte 2002 nach mehreren Rettungsversuchen, die zwar mit dem damaligen Kanzler Gerhard Schröder mit prominenter Besetzung, nicht aber mit strukturellen Veränderungen aufwarten konnten, schliesslich doch Insolvenz angemeldet.

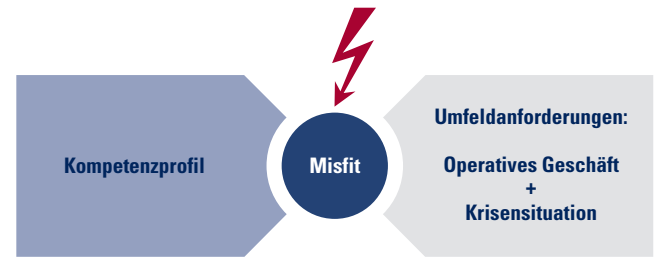
#### **3.1.2 Restrukturierung als Führungsaufgabe**

### **Management als Problem ...**

Neben den dargestellten konzeptionellen Aspekten (und deren limitierenden Faktoren) ist eine Restrukturierung auch immer eine außerordentliche Führungsaufgabe. Dies aus zweierlei Gründen: Management ist in aller Regel ein Faktor in der Entstehung der Krise, und es ist ein schlichtes Erfordernis bei dem Weg heraus.

Management ist in der Regel nicht der einzige, aber immer auch als ein Faktor zu berücksichtigen, der dazu beiträgt, dass Organisationen in eine Krise geraten. Viele Praktiker formulieren: Unternehmen scheitern selten an mangelnden Konzepten, sondern daran, dass das Management nicht geeignet getaktet ist. Welche limitierenden Faktoren sind es nun, die zu dieser Situation führen. Management-Qualität ist nicht im Sinne einer statischen Qualifikation zu sehen, sondern spiegelt sich eher in

einem dynamischen Fit eines Managers bzw. Management-Teams mit der gegebenen Aufgabe und Situation. Deren Anforderungen aber verändern sich in der Krise ggü. einem regulären operativen Geschäft grundlegend. Regelmäßig sind es gerade die disruptiven Veränderungen der Umwelt und ihrer Anforderungen, die einzelne Teilnehmer nicht oder erst zu spät bemerken.



Eine Lösung im Rahmen individueller Personalentwicklung ist möglich, jedoch schwierig. Die meisten Manager haben ihren genuinen Schwerpunkt entweder als „Schön- oder Schlechtwetter-Kapitäne“. Echte Doppelbegabungen sind nach Einschätzung aller Praktiker indes selten. Aus diesem Grund neigt insbesondere die angelsächsische Geschäftswelt dazu, eher auf Personalauswahl bzw. Wechsel in Management-Positionen zu setzen. Dies ist im deutschen Mittelstand zumindest dann anders, wenn Unternehmen noch durch Eigentümer oder Familienangehörige geführt werden. Ein personeller Wechsel fällt dann umso schwerer, je mehr Organisationen auf Einzelpersonen ausgerichtet sind.

Diese personelle Konstellation führt inhaltlich dazu, dass Problemfelder nicht zielgerichtet analysiert werden. Aus persönlicher Unsicherheit werden in der Folge oftmals Entscheidungen verschleppt. Häufig verstecken sich Verantwortliche hinter der persönlichen Einschätzung, noch nicht ausreichend Informationen für eine Entscheidung zu haben. Fehlende Präzision in der Führung führt oftmals zu Blindleistungen und Ineffizienz der Mitarbeiter einer Organisation. Die Organisation ist frustriert. Mithin: Das bestehende Management wird dem Anspruch einer „professionalisierten Form der Führung“ in der Krise oftmals nicht gerecht.

Je prominenter das Führungspersonal, desto öffentlicher ist dann dessen Scheitern. Insbesondere medienpräzente „Alphamänner“ laufen Gefahr, Signale des Umfelds nicht ausreichend zu würdigen. Auch die aktuelle Krise von Volkswagen wird mit einer hierarchischen Führungskultur in Verbindung gebracht. Im Falle des Scheiterns laufen insbesondere bekannte Akteure oftmals Gefahr, öffentlich seziert zu werden, wie das Beispiel Middelhoff vor Augen führt.

Wenn das Management Teil des Problems ist, so muss die Krisenbewältigung in dieser Hinsicht zwingend eine Veränderung bereithalten. Es geht darum, die Organisation in der Krisenbewältigung zu steuern und in ihrem Verhältnis zu den relevanten Stakeholdergruppen zu stabilisieren.

... und als Lösung.

### 3.1.3 Restrukturierung als mikropolitische Prozess

Krisen sind – neben den genannten konzeptionellen und Management-Aspekten – auch und insbesondere mikropolitische Prozesse. Der Begriff der Mikropolitik bezeichnet die Durchsetzung von Interessen innerhalb und zwischen Organisationen und beschreibt dahingehend ein emergentes Phänomen des Organisierens. Bereits der reguläre operative Geschäftsbetrieb von Unternehmen („Going Concern“) ist durch eine Vielzahl von Austauschbeziehungen mit den Teilnehmern auf Beschaffungs- und Absatzmärkten gekennzeichnet. In der Krise kann es in diesen Beziehungen zu einer fundamentalen Verschiebung der Machtverhältnisse kommen. Die vielfältigen Eigenlogiken und -interessen der jeweiligen Stakeholder treten viel stärker in den Vordergrund und müssen im Rahmen des Sanierungsmanagements beachtet werden. Das Unternehmen in der Krise verliert seine Machtbasis und kann sich zunehmend schlechter durchsetzen.

Wie sieht nun die mikropolitische Wirklichkeit der Sanierung aus bzw. woran können Sanierungsbemühungen in diesem Kontext grundsätzlich scheitern? Sie scheitern oftmals dann, wenn sich ein Unternehmen nicht mit „seinem“ Sanierungsplan

durchsetzen kann, weil beispielsweise die fremden Interessen in einem unzuträglichen Maße überwiegen oder sich verschiedene Stakeholder-Gruppen untereinander nicht auf eine geeignete Verteilung der Beiträge einigen können. Die entsprechenden Gräben kennzeichnen regelmäßig die Verhandlungen bspw. zwischen verschiedenen Finanzierer-Gruppen, Lieferanten oder auch Mitarbeitern. Die verschiedenen Stakeholder, seien es Mitarbeiter/Betriebsrat oder Finanzierer ziehen nicht an einem Strang. Vielmehr überwiegen Individualinteressen, die sich von jenen im Going Concern deutlich unterscheiden.

In diesem Kontext setzen verschiedene Praktiker des Krisenmanagements auf eine enge persönliche Abstimmung der Beteiligten. Sie messen dem persönlichen Netzwerk bei der Krisenbewältigung eine immense Bedeutung bei. Eine Vielzahl der professionellen Stakeholder, d. h. bspw. der Banken, unterhält dedizierte Teams (i. e. „Intensive Care“ u. a.), die sich über Jahre aus verschiedenen Krisen kennen und im Fall der Fälle eine enge Kommunikation pflegen, um im Rahmen der Restrukturierung jeweils über die Wahrung der Interessen ihrer Organisationen zu verhandeln. Persönliches Vertrauen funktioniert gerade in komplexen Sanierungsprozessen als institutionelles „Schmiermittel“. Beispielsweise verzichten ggf. einzelne Teilnehmer auf zusätzliche Prüfungen („second opinion“), solange sie dem Gegenüber vertrauen können. Das Ende der unmittelbaren Sanierungsbemühungen ist – auch nach Einschätzung befragter CROs – dann erreicht, wenn die Beziehung des betreffenden Unternehmens zu seinen Stakeholdern stabilisiert und neu justiert ist.

### 3.2 Erfolgsfaktoren nachhaltiger Krisenbewältigung

Während der vorangehende Abschnitt in weiten Teilen in einer pathologischen Perspektive die Hindernisse einer Restrukturierung fokussierte, sollen im Folgenden die Erfolgsfaktoren nachhaltiger Krisenbewältigung im Mittelpunkt stehen. Die Restrukturierungspraxis von W&P sowie dem befragten Netzwerk aus Experten und Praktikern stellt in der Krise den Fokus auf strukturelle Veränderungen (3.2.1), die Führung in der Krise (3.2.2) sowie die Konsequenz der Umsetzung (3.2.2) in den Mittelpunkt.

#### 3.2.1 Weniger ist mehr: Die richtigen Dinge tun

In der Krise verändern sich für die Betroffenen die Rahmenbedingungen rasant. Viele bis dahin sicher geglaubte Paradigmen und Regeln sind außer Kraft gesetzt. Eine erfolgreiche Bewältigung der Krise hängt nun davon ab, schnell und effektiv zu handeln und sich dabei auf diejenigen Themen zu fokussieren, die im Sinne des Überlebens kurz- und mittelfristig wichtig sind.

#### Was ist wichtig? Liquidität!

Was aber ist auch nachhaltig wichtig? Nicht nur zur Abwehr akuter Insolvenzrisiken spielt Liquidität die entscheidende Rolle. Ein konsequentes Umschalten auf eine durchgreifende Liquiditätslogik sichert nicht nur das Überleben, sondern kann Steuerungsmaximen verändern. Liquidität ist nicht alles, aber ohne Liquidität ist in der Sanierung von Unternehmen buchstäblich alles nichts. An die Stelle von Margen- oder Ergebnisbetrachtungen tritt die Bewertung aller Geschäftsvorfälle unter Liquiditätsaspekten. Liquiditätsorientierte Steuerung bildet somit ein auch wichtiges Element eines neuen Controllingssystems. Nur ein durchgreifendes Liquiditätsmanagement bildet die saubere Basis einer nachhaltigen Sanierung.

Eine fundierte Aufnahme des Finanzstatus zeigt, welche Risiken und Dringlichkeiten bestehen, um ggf. Insolvenztatbestände noch abzuwenden und determiniert den Zeitraum, den das Unternehmen für eine grundlegende Konzeptphase hat.

Die rasche Implementierung von Instrumenten zur Liquiditätssteuerung im Konzern schafft die Möglichkeit zur Krisenreaktion und schafft ggf. erforderliche Spielräume, auf nicht geplante Entwicklungen zu reagieren. Ggf. kann es erforderlich sein, mit Lieferanten, Banken oder sonstigen Gläubigern Vereinbarungen im Sinne eines Standstill zu treffen, um Zeit für die weitere Krisenbewältigung zu gewinnen.

Neben diesen allgemeinen liquiditätsbezogenen Herausforderungen, die in jedem Unternehmen bestehen, existieren spezifische Problemfelder im Konzern:

- **Operative Verflechtungen** führen zu einer Vielzahl gegenseitiger Wechselwirkungen und Abhängigkeiten. Werden beispielsweise interne Forderungen nicht mehr bedient, weil sie in der Wahrnehmung des Managements hinter externen zurücktreten, so kann dies zu Liquiditätsproblemen bei der empfangenden Gesellschaft führen.
- **Finanzierungsverflechtungen:** Finanziert eine Konzerngesellschaft sich bspw. über eine separate Finanzierungsgesellschaft im Konzern („Onlending“), so ist oftmals nicht gewährleistet, dass bspw. Fristigkeiten und Sicherheiten der Finanzierungen synchron laufen.
- Eine der größten Herausforderungen im Konzern ist das Thema **Cashpooling**. Während in „Friedenszeiten“ die Vorteile des Poolings darin liegen, das wirtschaftliche Ganze steuern zu können und unkompliziert Mittel von einer Gesellschaft in eine andere zu verlagern, so ändert sich das in einer Krise deutlich. Jetzt müssen die Gesellschaften ggf. einzeln betrachtet werden, und Interessen und gesetzliche Anforderungen der einzelnen Gesellschaften und des Konzerns laufen ggf. deutlich auseinander. Eine interne Kreditgewährung – und war sie auch über Jahre gerne geübte Praxis – kann in der Krise den Tatbestand der Untreue erfüllen, wenn Risiko und Vergütung nicht wie unter fremden Dritten abgewogen wurden. Ein Zerbrechen von Cashpools führt aber per se durch den Wegfall der Möglichkeit des gegenseitigen Ausgleichs zu einem mitunter um 20 % erhöhten Finanzierungsbedarf als Summe über die Einzelgesellschaften. Insofern ist die Aufrechterhaltung des Cashpools in der Regel unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten wünschenswert, jedoch nur mit einer engen juristischen Begleitung der Organe der Gesellschaft möglich. Wenn Entscheidungsgrundlagen, insbesondere zur „überwiegenden Wahrscheinlichkeit“ von zugrunde gelegten Prämissen dokumentiert werden können, sind die Organe einer Gesellschaft gegen mögliche spätere Anfechtungstatbestände gewappnet.

Angesichts der großen Anzahl der Beteiligten und der Vielzahl auch komplexer Themen braucht es eine Bündelung aller zur Planung und Steuerung der Liquidität erforderlichen Aktivitäten und Prozesse. Kann dies nicht durch die operative Organisation im Unternehmen sichergestellt werden, ist der Zukauf externer Expertise erforderlich. Das W&P Liquiditätsbüro sorgt schnell für Transparenz und schafft konsistente Planungs- und Datenstrukturen zur rollierenden Bewertung von operativem Geschäft sowie erforderlicher zusätzlicher Maßnahmen. Dennoch schafft die Liquiditätssteuerung lediglich die Grundlage für einen strukturellen Sanierungserfolg. Ein nachhaltiger Turnaround wird indes erst erreicht, wenn es gelingt, das Geschäftsmodell des Konzerns grundlegend zu hinterfragen und die operativen und Finanzierungsstrukturen an die stetig zunehmenden Herausforderungen der Umwelt anzupassen.

Um einen nachhaltigen Turnaround zu erreichen, muss das Sanierungsmanagement über die kurzfristige Stabilisierung der Ertrags- und Liquiditätslage hinaus am Geschäftsmodell ansetzen. Dies beinhaltet zwangsläufig ein analytisches Hinterfragen der bestehenden Strukturen. Ohne eine durchgreifende Veränderung der krisenbegründenden oder zumindest -anfälligen Strukturen kann dies nicht gelingen. Das

**Werttreiber im Fokus**

durchaus menschliche „Prinzip Hoffnung“ hingegen führt oftmals zum Beharren in falschen Arrangements oder zu Teillösungen, die letztendlich „zu kurz springen“. In der Tat belegen empirische Untersuchungen die Korrelation zwischen dem Umfang einer strategischen Neuausrichtung und dem Sanierungserfolg (vgl. Schmitt & Raisch, 2014; Trahms et al., 2013; Ndofor et al., 2013).

#### **Der Weg aus der Krise: Werte schaffen**

Hier setzt der W&P-Geschäftsmodell-Ansatz an. Auch bzw. insbesondere in der Krise schlägt er den Bogen zu grundlegenden strukturellen Betrachtungen. Zielgerichtete Analyse und ein tiefgehendes Verständnis des bzw. der verschiedenen Geschäftsmodelle eines Unternehmens bilden die Basis einer grundlegenden Neuausrichtung. So können Werte geschaffen werden, die ein Unternehmen erst wieder für Investoren interessant machen. Insofern steht der W&P-Geschäftsmodell-Ansatz insbesondere in der Krise für eine ganzheitliche Sichtweise.

#### **3.2.2 Die richtigen Menschen an der richtigen Stelle**

Neben konzeptionellen Inhalten sind es letztendlich immer die Menschen eines Teams oder einer Organisation, die über deren Erfolg oder Misserfolg entscheiden sowie den inneren Zusammenhalt und die langfristige Überlebensfähigkeit. Dies gilt für die Arbeit innerhalb von Organisationen genauso wie für die Zusammenarbeit zwischen Organisationen.

Innerhalb eines Unternehmens steigen mit dem Eintritt in eine Krise die Anforderungen an das Management massiv. Neben das „eigentliche Tagesgeschäft“ bzw. in vielen Fällen vor dieses tritt die Arbeit an der Krisenbewältigung. Entscheidungen auszusitzen oder immerwährend neue Informationen anzufordern sind absolute K.o.-Kriterien. Stattdessen benötigen die Mitarbeiter Orientierung und Führung, um – jeder an seinem Platz – die Aufgaben erfüllen zu können. Hier ist externe Unterstützung gefragt, die sich nicht nur auf die Konzepterstellung beschränkt, sondern auch aktiv die Umsetzung führt. Gefordert sind hohe Geschwindigkeit (ohne Hektik), spezifischer Input (ohne sich zu verzetteln) sowie die Leistung auf den Punkt (und nicht später). Dies alles gepaart mit dem Willen, die Fakten ohne Tabus auf den Tisch zu legen.

#### **Hart in der Sache, empathisch im Umgang**

Die befragten Praktiker sehen in diesem Zusammenhang – bestätigt von aktuellen Studien – einen Paradigmenwechsel. In der Vergangenheit bezogen „Sanierer“ ihren Nimbus häufig aus einer (oftmals auch zelebrierten) Härte. In der Sache geben sich moderne CROs keine Spur kompromissbereiter, vielmehr betonen sie auch weiterhin eine unbedingte Konzentration auf Ergebnisse.

Dennoch tritt daneben auch die Erkenntnis, dass man ein Unternehmen nicht nach dem Prinzip der „verbrannten Erde“ restrukturieren kann. Insofern ist auch Empathie im Umgang mit Mitarbeitern gefragt. Als „Change Agents“ müssen Manager auch zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens moderieren.

Insofern machen auch in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Organisationen die Menschen den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg. In einer Krise erhöhen sich die Anforderungen an Kommunikation und Zusammenarbeit in ihrer Quantität und Qualität immens. Banken und Investoren müssen Entscheidungen fällen, die auf den Angaben des Unternehmens oder von Beratern beruhen. Dies kann nur gelingen, wenn zwischen den Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Problemstellung herrscht bzw. hergestellt werden kann.

Insbesondere in komplexen Sanierungsprozessen funktioniert dabei persönliches Vertrauen in das professionelle Handeln der Geschäftspartner als institutionelles „Schmiermittel“. Geteilte Rollenerwartungen sorgen für eine möglichst reibungslose



Zusammenarbeit. Der gezielte Einsatz von Professional Services-Teams als Vertrauensintermediäre klärt die erforderlichen sachlichen Grundlagen. Gemeinsame Erfahrungen sind die Basis für das erforderliche Vertrauen. Verstehen sich die verschiedenen Teilnehmer als Partner im Sanierungsprozess, so können die erforderlichen Maßnahmen in der Regel effizient und werterhaltend abgearbeitet werden.

**Partner im Sanierungsprozess**

**3.2.3 Konsequenz in der Umsetzung bleiben**

Das beste Konzept kann nicht zum nachhaltigen Erfolg führen, wenn es nicht oder nur teilweise umgesetzt wird. Insofern gilt es, die beschlossenen Dinge konsequent umzusetzen und intern wie extern transparent darüber zu berichten.

**Die Dinge wirklich tun ...**

Die beschlossenen Maßnahmen auch wirklich umzusetzen mag als Erfolgsfaktor geradezu trivial wirken. Dennoch liegt hier in der Realität oftmals der sprichwörtliche Teufel im Detail. Oftmals verschiebt sich mit dem „Ansanieren“ der Blick für die strukturellen Realitäten. Viele Praktiker nennen Beispiele von Unternehmen, die strukturelle Umbaumaßnahmen begonnen haben, dann jedoch unter dem Eindruck eines kurzfristig positiven Geschäftsverlaufs abgeschwächt oder eingestellt haben. Das „Prinzip Hoffnung“ ist in diesem Kontext natürlich kein guter Ratgeber. Es lässt strukturelle Probleme wie bspw. Überkapazitäten ungelöst. Sofern sich nicht wirklich strukturelle Grundlagen verändern, so heisst es in der Umsetzung konsequent und nachhaltig Spur zu halten.

Maßnahme	QI/16	QII/16	QIII/16	QIV/16	Verantwortung	Status
M1	■				Hr. X	■
M2		■			Hr. Y	■
M3		■			Fr. Z	■
M4			■		Hr. X	■
M5			■		Hr. Y	■
M6				■	Fr. Z	■

Meilenstein ▲ ▲

Einen wesentlichen Beitrag für das erforderliche Spurhalten leistet ein professionelles Umsetzungscontrolling. Es liefert auf Basis operativer Zahlen periodisch einen unbestechlichen, einen transparenten Soll-Ist-Vergleich. Dieser dient nach innen zur Steuerung der Maßnahmen, nach außen zur Kommunikation gegenüber den Stakeholdern.

**... und den Sanierungspfad transparent machen**

## 4 Handlungsempfehlungen: Gibt es ein Ende aller Krisen?

Die vorliegende Untersuchung liefert einen Überblick über die Gründe für den Erfolg (und Misserfolg) unternehmerischer Restrukturierungsbemühungen – basierend auf der langjährigen Praxis der Beteiligten. Aber gelingt nun eine nachhaltige Restrukturierung, solange nur die genannten Erfolgsfaktoren umgesetzt werden können? Die genannten Themen bilden insofern Erfolgsfaktoren, als dass sie für den Erfolg von zentraler Bedeutung sind. Garantien lassen sich indes im Kontext der Restrukturierung von Unternehmen daraus nicht ableiten.

Und kann der Einsatz der identifizierten Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Restrukturierung gleichbedeutend sein mit dem Ende aller Krisen? Sicherlich nicht. Vielmehr richten sich die beschriebenen Ansätze darauf, Unternehmen im Sinne der beschriebenen Zielsetzung strukturell so zu verändern, dass sie weniger krisenanfällig sind. Dies umfasst eine Reihe von nachgelagerten Zielsetzungen:

- **Instrumentarien zur Krisen(früh)erkennung:** Aufbau geeigneter Controllingssysteme zur Messung relevanter interner KPIs und externer Indikatoren. Mit der Performance eines Unternehmens ist es wie mit der Fitness der Menschen: Nur kontinuierliches Training führt zum Erfolg. Performance ist dabei kein Selbstzweck, sondern die Basis für unternehmerische Freiheitsgrade, Unabhängigkeit und die Möglichkeit, Chancen der Zukunftsgestaltung erfolgreich wahrzunehmen. Deshalb müssen Performancefresser erkannt und eliminiert werden, denn sie unterminieren die Schlagkraft des Unternehmens.

Auf Grundlage unserer unternehmerischen Sichtweise und vielfältiger Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen und Unternehmenssituationen gestalten und realisieren wir Konzepte und Systeme, die sich im Controlling auf das Wesentliche und die Entscheidungserfordernisse des Managements konzentrieren. Nicht die Generierung möglichst vieler Daten steht für uns im Vordergrund, sondern die gezielte Fokussierung auf das Wesentliche. Jedes Unternehmen weist individuelle Besonderheiten auf. Vorhandene IT-Systeme und Datengrundlagen nehmen Einfluß auf den möglichen Umfang und die Tiefe und Detailliertheit der generierbaren Informationen. Veränderungen im Geschäftsmodell und in der Branche, Wachstum und zunehmende Internationalität können sich auf das Controlling auswirken. Dies erfordert eine permanente Anpassung des eingesetzten Instrumentariums, um jederzeit unternehmerische Entscheidungen treffen zu können. Dabei ist es wichtig, diese Anpassungen nicht erst im Nachhinein vorzunehmen. Eine zukunftsorientierte Controllingstrategie nimmt Anpassungserfordernisse vorweg und stellt die geeigneten Instrumente frühzeitig aktiv bereit.

- **Lernfähige Organisation:** Schaffung einer intelligenten und lernwilligen Organisation. Nur wenn Management-Verantwortliche in der Lage sind, Strukturen immer wieder ohne Tabus auf ihren Erfolgsbeitrag zu überprüfen, kann es gelingen, eine Organisation immer wieder an sich verändernde Anforderungen anzupassen und neu zu erfinden. Dies erfordert letztlich ein aktives Vorbild aller Führungsverantwortlichen gegen eine Kultur der „Tabus“ und die Schaffung einer veränderungsbereiten Unternehmenskultur.

Eine der primären Führungsaufgaben des Top-Managements besteht darin, für ein Unternehmen die Ziele zu definieren und die Richtung festzulegen. Allein dieses Aufgabenverständnis von Führung zeigt, wie eng die Themen Zielfindung, Strategie und Führung zusammenhängen. Es zeigt aber auch, dass Führung nicht mit der Aufgabe der Ziel- und Strategiefindung enden kann. Vielmehr gehört es eben auch zur Führungsaufgabe, die Organisation „in Bewegung zu setzen“, um die Ziele zu erreichen und so die Strategie zum Erfolg zu führen. Führung und Organisation bilden also eine ebenso enge Einheit wie Führung und Strategie. Dieses „in Bewegung setzen“ heißt immer, Menschen für das langfristige Unternehmensziel zu mobilisieren und damit ihre Motivation, ihre Einstellung und ihr Verhalten so zu beeinflussen, dass es der Zielerreichung dient. Wie dies konkret in Unternehmen geschieht, ist von ganz unterschiedlichen Führungselementen abhängig. Nach unserer Erfahrung sind die wichtigsten:

- Führungsorganisation
- Führungsstil/Unternehmenskultur
- Führungsinstrumente/Führungssysteme
- Führungspersönlichkeit
- Change Management

- **Aktives Managen von Veränderungsprozessen:** Funktioniert die genannte Früherkennung von entsprechenden Signalen, sollten Manager nicht abwarten, bis sie zu Reaktionen „gezwungen“ sind. Es gilt, externe Impulse zur Hinterfragung der eigenen wirtschaftlichen Performance zu nutzen, solange die gesamtwirtschaftliche Lage noch Spielräume lässt. Eine aktive Restrukturierung aus eigenem Impuls heraus ist eine große Chance, das Unternehmen auf kommende Veränderungen vorzubereiten – und die Herausforderungen einer Krise erfolgreich zu meistern. Komplexität und Vielfalt der Geschäfte nehmen meist kontinuierlich zu, der Break even steigt und Wertevernichter schmälern den Ertrag, den die Wertetreiber eigentlich abwerfen. Zukäufe von Geschäften und Unternehmen bringen häufig eine „parallele Welt“ mit eigenen Prozessen und Strukturen ins Haus. Die „Blindleistung“ nimmt zu, die Ertragssituation verschlechtert sich, das Unternehmen läuft unter Umständen Gefahr, Kreditauflagen zu verletzen. Durch eine Restrukturierung werden die Dinge wieder zurechtgerückt und die Ertragskraft zurückgewonnen. Durch die Restrukturierung des Unternehmens wird Ballast abgeworfen, unrentable Kunden und Sortimente aussortiert, die Wertschöpfung verdichtet und die Verlustquellen eliminiert. Beginnend beim Markt und seinen – anwendungsorientiert, nicht nach Produkten segmentierten – Marktsegmenten stehen Zielgruppen-, Kunden- und damit Sortimentsstrukturen im Mittelpunkt unserer Betrachtungen.

In diesem Sinne ist der grundlegendste Erfolgsfaktor einer nachhaltigen Restrukturierung der Mut, immer wieder Strukturen kritisch zu hinterfragen und die erforderlichen durchgreifenden Veränderungen im Sinne Schumpeters „schöpferischer Zerstörung“ proaktiv und gemeinsam mit den Mitarbeitern zu realisieren.

## Unsere Ansprechpartner



**Lars Richter**

Partner

Telefon: +49 89 / 286 23 149

Mobil: +49 160 745 18 89

E-Mail: richter@wieselhuber.de



**Dr. Johannes Fues**

Senior Manager

(Studienleiter)

Telefon: +49 211 / 54 24 18 03

Mobil: +49 160 745 18 74

E-Mail: fues@wieselhuber.de

**Hinweis:**

Die vorliegende Veröffentlichung wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Trotzdem können einzelne Informationen und Rückschlüsse missverständlich, unverständlich oder falsch sein.

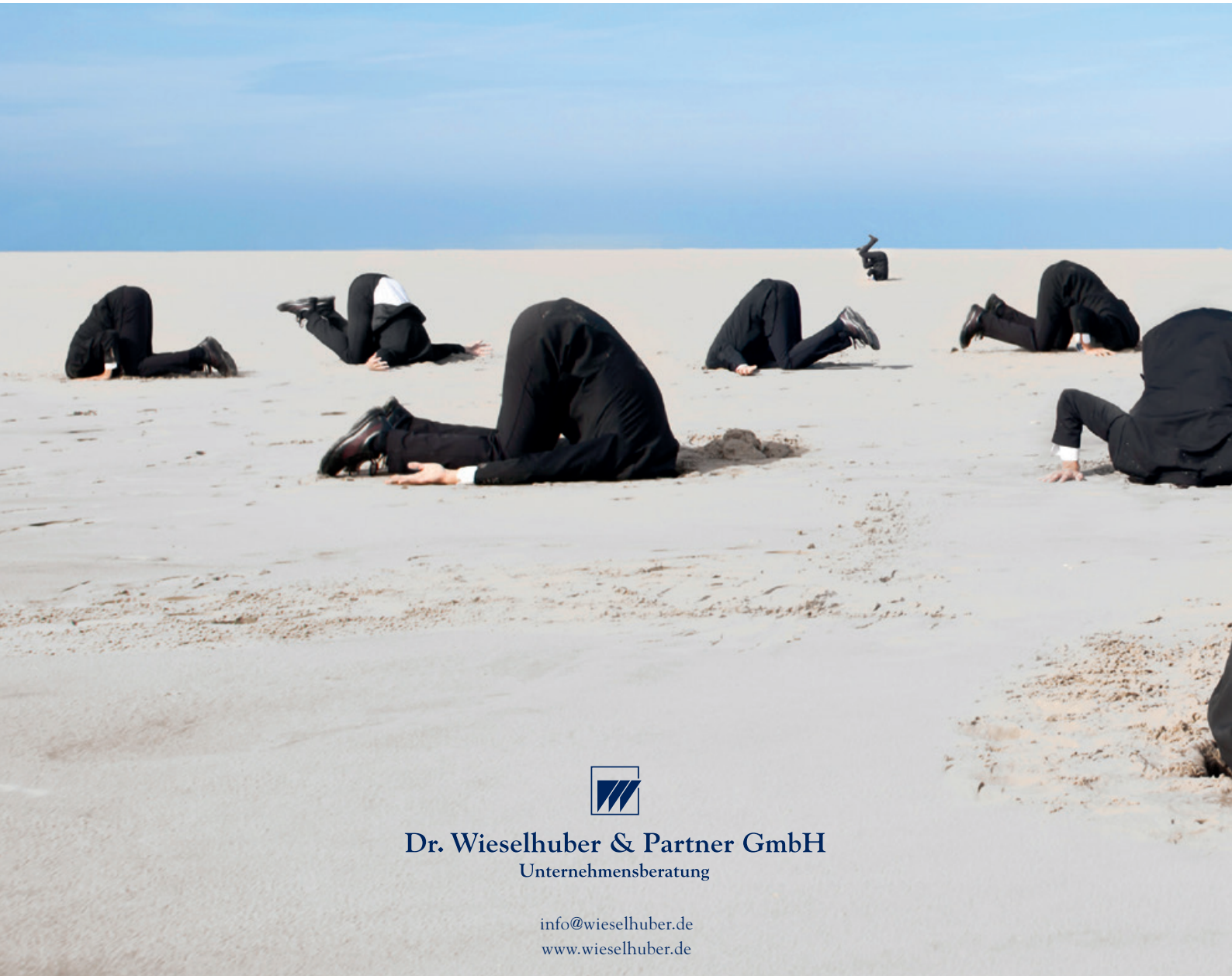
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und die Autoren übernehmen keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.

# Literaturverzeichnis

- Becker, W.; Ulrich, P.; Friedrich, B. (2010):  
Sanierungsmanagement in mittelständischen Unternehmen – Theoretische Analyse und Ableitung von Handlungsempfehlungen.  
In: Corporate Finance biz, Heft 7/2010, S. 423 – 432
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin, 2012):  
Rundschreiben 10/2012 (BA) vom 14.12.2012; Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk
- Dr. Wieselhuber & Partner (2013):  
Management von Geschäftsmodellen – Robustheit und Zukunftsfähigkeit aktiv gestalten
- Emmrich, V. (2016):  
Unternehmer-Edition: Neue Spielregeln in der Restrukturierung, 3/16, S. 66 f
- Institut Deutscher Wirtschaftsprüfer (2015): IDW S11:  
Standard zur Beurteilung der Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung und drohenden Zahlungsunfähigkeit
- Institut Deutscher Wirtschaftsprüfer (2012):  
IDW S6: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten
- Krystek, U. (2013):  
Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen  
Springer Verlag, Wiesbaden
- Krystek U.; Moldenhauer, R. (2007):  
Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Kohlhammer Verlag, Stuttgart
- Küting, K.; Rösinger, A.; Mojadad, M. (2010):  
Notwendigkeit eines Cash- und Liquiditätsmanagements – Integriertes Cash- und Liquiditätsmanagement für den Mittelstand zur erfolgreichen Steuerung der Unternehmensliquidität, zur Krisenprävention bzw. -bewältigung  
In: Der Betrieb, Heft 12/2010, S. 625-631
- Mitter, C. (2012):  
Banken in der Krise kleinerer und mittlerer Unternehmen – ein Forschungsüberblick.  
In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Heft 4/2012, S. 261-293
- Morris, M.; Schindehutte, J.; Allen, J. (2012):  
The Entrepreneur's Business Model: Towards a Unified Perspective  
In: Journal of Business Research, Vol. 58, Issue 6, S. 1-19
- Richter, L. (2016):  
KSI, Aktive Restrukturierung: Externen Impulse einen Schritt voraus, 4.16, 149
- Richter, L. (2010):  
Sanierung & Insolvenz, Unternehmenssteuerung in der Krise, Krise der Unternehmenssteuerung?  
Herausforderungen und Ansatzpunkte für die Unternehmenssteuerung in volatilen Märkten, 7/2010, S.5
- Schmitt, A.; Raisch, S. (2014):  
Corporate Turnarounds: The Duality of Retrenchment and Recovery.  
In: Journal of Management Studies, Vol. 50, Issue 7, S. 1216-1244
- Steffan B.; Anders, H. (2010):  
Sanierungscontrolling als Erfolgsfaktor für die Umsetzung des Sanierungskonzepts.  
In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 3/2010, S. 291-307
- Trahms, C.; Ndofo, H.; Sirmon, D. (2013):  
Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research.  
In: Journal of Management, Vol. 39, Issue 5, S. 1277-1307



Copyright ©  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise verboten.  
Herausgeber: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München  
Redaktion: Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung  
Konzept/Layout: Kinzel Werbeagentur  
Fotos: © Fotolia/Shutterstock/istockphoto



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

[info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)