

DIE UMSETZUNG MACHT'S!

**MITARBEITER UND NEUE STRUKTUREN
MITGENOMMEN IN DIE ZUKUNFT:**

**Warum ein Gutachten noch kein saniertes
Unternehmen ist**



INHALT

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

WIM GmbH
Brucknerstr. 2
D-42549 Velbert

T: +49 (0)2051 94 80 571
M: info@echte-perspektive.de
W: www.echte-perspektive.de

BILDNACHWEIS

Adobe Stock, Pexels, WIM GmbH

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

Till Wasner

© WIM GmbH - ECHTE PERSPEKTIVE, 2020

1) Theorie und Praxis in der Sanierung, eine Symbiose par excellence	1
2) Diametrale Wertung in der Wahrnehmung	2
3) Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn	4
• Die Fakten	4
• Regelmäßige Vorgehensweise bei Finanzierern im Fall eines sich verschärfenden Krisenverlaufs	5
• Das Gutachten und die Folgen	5
• Wie aber ist die Situation in dem betroffenen Unternehmen selbst zu diesem Zeitpunkt?	6
4) Desaströse Restrukturierungsbilanz	8
5) Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers	10
6) Unternehmenssanierung im Team	12
• Ablauf eines Sanierungsmandats am praktischen Beispiel	12
• Vorstellung der eigenen Person, Erläuterung des Gutachtens, der Aufgaben als Sanierer und die Zieldefinition des erfolgreichen Turnarounds	14
• Erfolgreiches Change Management	15
• Praktische sowie aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Change-Prozess	15
7) Gefahrenpotenzial Widerstand	17
8) Menschliche Wertanlage und – schöpfung	23
9) Fazit	25



THEORIE UND PRAXIS IN DER SANIERUNG, EINE SYMBIOSE PAR EXCELLENCE

Theorie und Praxis bilden in einem Sanierungsfall eine Symbiose par excellence und sollten daher keinesfalls diametral betrachtet werden. Nicht zuletzt aus dieser Tatsache und der zwingend notwendigen Optimierung der Wechselbeziehung von Theorie und Praxis durch deren unmittelbare Abhängigkeit voneinander in einem Sanierungsfall, ergeben sich grundlegende Fragestellungen, die sich ein Unternehmenssanierer in Bezug auf die Mitarbeiter des in Krise geratenen Unternehmens seines Mandats und deren unmittelbare Auswirkung auf den angestrebten Sanierungserfolg stellen sollte:

- Welche konkrete Bedeutung haben die Mitarbeiter eines in die Krise geratenen Unternehmens für den Sanierer?
- Welche Chancen und Risiken bergen sie für den Umsetzungserfolg der Sanierungsmaßnahme?
- Wie kann eine in der Fachliteratur oftmals nur rudimentär beschriebene Roadmap für den Umgang mit Menschen in Krisensituationen aussehen?

Fragen, denen an Hand praktischer Erfahrungen aus der langjährigen, erfolgreichen Tätigkeit als Unternehmenssanierer nachgegangen werden soll und die im Folgenden – bereits in zahlreichen Sanierungsmandaten bewährte – Antworten finden.

Der folgende Inhalt beschäftigt sich demzufolge nicht mit der genaueren Betrachtung oder Darstellung von Sanierungsgutachten, deren Erstellungsprozess, Inhalten oder Interpretation sowie die theoretische Umsetzung gemäß literarischer Empfehlungen, sondern vielmehr mit der Bedeutung und Wertschätzung der Mitarbeiter sowie den komplexen Arten und Wegen der Interaktion mit ihnen im gesamten Prozess der Transformation von Unternehmen in Krisensituationen, betrachtet von der Ausgangssituation zu Beginn des Sanierungsmandats, bis hin zu den konkreten Umsetzungserfolgen.

DIAMETRALE WERTUNG IN DER WAHRNEHMUNG

Eine Unternehmenssanierung bedeutet immer die Notwendigkeit eines Turnarounds (dtsch.: „Umdrehen“), der häufig nur mit radikalen Umstrukturierungen von alten und nicht mehr profitablen Strukturen und Prozessen umsetzbar ist. Es stehen grundsätzlich eine Vielzahl von Veränderungen im Unternehmen an, die zu einem großen Teil Eingriffe in Arbeitsabläufe nötig machen und damit auch direkte Eingriffe in die Komfortzone der Mitarbeiter sind. Über Jahre etablierte Routinen, Prozesse und Praktiken stehen plötzlich auf dem Prüfstand, müssen in kürzester Zeit veränderten Abläufen und neuen Zieldefinitionen weichen.

Der Mensch ist bekannterweise ein „Gewohnheitstier“ und steht Veränderungen zurückhaltend gegenüber. Aber auch in der Geschäftswelt gilt das Evolutionsprinzip „Survival of the fittest“. Das Unternehmen im Ganzen wieder den Marktanforderungen anzupassen und durch die Implementierung nachhaltiger Strukturen fit für die Zukunft zu machen, ist im Rahmen einer Sanierung keine Option, sondern ein Muss.

Das dies gelingen kann, bestätigt die positive Fortführungsprognose des im Vorfeld - meist gemäß Branchenstandard IDW S6 – erstellten Gutachtens. Federführend obliegt die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen häufig zwar dem meist interimistisch tätigen Sanierer, die praktische Umsetzung und kontinuierliche Verfolgung der neu implementierten Strukturen und Abläufe aber auf lange Sicht den Mitarbeitern des Unternehmens. Demzufolge sind auch die Mitarbeiter das wertvollste Kapital des Sanierers, das es zu erhalten und zu steigern gilt. Denn von der Kooperation der Mitarbeiter im gesamten Prozess hängt nicht nur der Sanierungserfolg in Bezug auf das Unternehmen ab, sondern auch der persönliche Erfolg des Sanierers selbst. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiter als wichtigster Hebelansatz steht aber diametral zur öffentlichen Wahrnehmung.

Zwar ist die Erkenntnis der tragenden Rolle der Mitarbeiter in einem Sanierungsmandat in der Theorie nicht neu und findet in der Fachliteratur immer wieder, wenn auch meist nur rudimentär formulierte, Aufmerksamkeit:

„Strategische Maßnahmen wie Restrukturierungen und Sanierungen stellen nicht nur für die Unternehmensleitung eine große Herausforderung dar. Sie üben auch starken Einfluss auf Einstellungen und Verhalten von individuellen Beschäftigten und Teams im Unternehmen aus. Grundsätzlich besteht das Risiko der erheblichen Verschlechterung des Verhältnisses zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber, aber auch unter den Beschäftigten.“

Generell ist davon auszugehen, dass sich Restrukturierung und Sanierung nicht nur auf eventuell zu entlassende Beschäftigte auswirken, sondern auch auf jene, die im Unternehmen gehalten werden sollen. Diese Beschäftigten sind für das Gelingen der Veränderung besonders wertvoll, weshalb negative Effekte, wie die folgenden, vermieden werden sollten. ...“ (vgl. Buth / Hermanns: Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. C.H. Beck, 2014, S. 237)

Verglichen mit Anzahl und Umfang von Publikationen über das „harte Handwerkszeug“ für eine erfolgreiche Unternehmenssanierung und dessen häufig reglementierter Einsatz sind Beiträge über einen sinnhaften Umgang mit dem „weichen Faktor“ Mensch bzw. Mitarbeiter in Krisensituationen und deren erfolgreiche Einbindung in den Sanierungsprozess verschwindend gering und oberflächlich formuliert. Ein Grund dafür mag sein, dass hier keine Regularien oder standardisierten Abläufe anwendbar sind, sondern, im Gegenteil, viel Individualität und Flexibilität gefragt ist.

Betrachtet man aber die tatsächliche Bedeutung der Mitarbeiter sowie deren unabdingbare Mitwirkung und Verantwortung im Rahmen der Implementierung und Umsetzung des Sanierungskonzeptes für eine zukunftssichere Neupositionierung des Unternehmens, ist dies eine diametrale (Be-) Wertung, die in dieser Form verfolgt, für den Sanierer in der praktischen Sanierungsarbeit ein nicht zu unterschätzendes Gefahrenpotenzial darstellen kann.

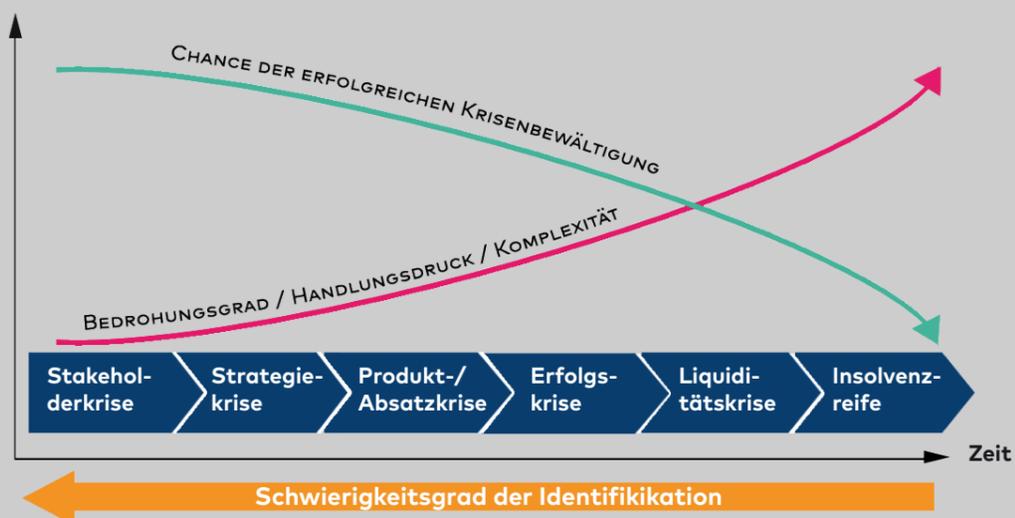
KURZEKURS SITUATION VOR MANDATSBEGINN

DIE FAKTEN

Es wurde, zumeist von Seiten der Finanzierer, festgestellt, dass sich das Unternehmen in einem sich verschärfenden Krisenverlauf befindet. Um zielgerichtet über notwendiger Weise einzuleitende Schritte und Maßnahmen für einen Weg aus der akuten Unternehmenskrise entscheiden zu können, ist es - nicht zuletzt mit Blick auf die Insolvenzantragspflicht - zwingend notwendig, das konkrete Krisenstadium zu definieren.

Nicht nur der Bedrohungsgrad für den Fortbestand des Unternehmens nimmt im zeitlichen Entwicklungsverlauf der Krisensituation zu, sondern auch der Handlungsdruck sowie die Komplexität der Lösungsproblematik. Parallel zu dem sich zuspitzenden Krisenstadium verringern sich die Chancen für einen erfolgreichen Turnaround sukzessive. Nicht zuletzt durch diese Wechselwirkung lautet eine der Kernanforderungen an die Erstellung eines S6 Gutachtens gemäß IDW Standard die Feststellung des konkreten Krisenstadiums.

Kernanforderung IDW S6: Feststellung des Krisenstadiums



REGELMÄSSIGE VORGEHENSWEISE BEI FINANZIERERN IM FALL EINES SICH VERSCHÄRFENDEN KRISENVERLAUFS

Spätestens in dem Stadium der Liquiditätskrise werden die Finanzierer aktiv, sind sie doch nach dem Kreditwirtschaftsgesetz (KWG) verpflichtet, gewährte Kredite fortlaufend zu bewerten bzw. die Ausfallwahrscheinlichkeit ihrer Engagements zu überprüfen. Ab diesem Zeitpunkt kommt ein fremdbestimmter Prozess in Gang, der in seinem Verlauf zunehmend weniger durch das Unternehmensmanagement gestaltet und beeinflusst werden kann.

Standard für die konkrete Bewertung der Fortführungswahrscheinlichkeit des in Krise geratenen Unternehmens ist ein extern beauftragtes Gutachten, das zumeist nach IDW S6 Standard erstellt wird. Theoretisch darf ein solches Konzept von jedem mit „ausreichender Sachkunde“ erstellt werden und richtet sich damit nicht nur an Wirtschaftsprüfer, sondern auch „Angehörige anderer Berufsgruppen“ (vgl. Ebner Stolz: Fragen und Antworten zum IDW S 6 aus Sicht des IDW, www.infus-institut.de, Sanierungskonferenz Heidelberg 2017), praktisch empfehlen die Kreditinstitute in den meisten Fällen aber ihnen bekannte Unternehmensberater für dessen Umsetzung.

DAS GUTACHTEN UND DIE FOLGEN

Die Erstellung eines Gutachtens nach IDW S6 Standard erfolgt grundsätzlich gemäß dem folgenden Schema:



Wird seitens des Gutachters prognostiziert, dass für das Unternehmen zwar eine mindestens überwiegend wahrscheinliche Fortführungsaussicht besteht, das aktuell

etablierte Management des Unternehmens den notwendigen Turnaround wie im Sanierungsgutachten analysiert und konkret beschrieben aber mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht aus eigener Kraft erfolgreich umsetzen kann, wird der Einsatz eines externen Sanierers von Seiten der Stakeholder gefordert. Eine Forderung, der sich das Unternehmen nicht verweigern kann und die den klassischen Beginn eines Restrukturierungs- bzw. Sanierungsmandats markiert.

WIE ABER IST DIE SITUATION IN DEM BETROFFENEN UNTERNEHMEN SELBST ZU DIESEM ZEITPUNKT?

Der Erstellungszeitraum des Gutachtens beträgt lediglich wenige Wochen, was zu einem entsprechend hohen Handlungsdruck nicht nur bei dem Gutachter, sondern auch in dem Unternehmen selbst führt. Der ausführende Unternehmensberater selbst wird zwar als externer Dienstleister wahrgenommen, seine Funktion und Aufgabenstellung kann von den meisten Mitarbeitern aber nicht konkret eingeordnet werden. Deutlich wird lediglich durch die Anwesenheit dieser externen Instanz, dass „etwas nicht stimmt“ und es scheinbar eine ernste Krise im Unternehmen gibt. Deren Ausprägung aber, mögliche Folgen und Auswirkungen bleiben hingegen zu diesem Zeitpunkt noch völlig unklar, denn gerade im Mittelstand und besonders in familiengeführten Unternehmen wird - aus Sorge vor Reputationsverlust - häufig keine aktive Kommunikation in Richtung Belegschaft vorgenommen

Ist die Datenaufnahme als Grundlage für die Erstellung des Gutachtens abgeschlossen, scheidet der Unternehmensberater ebenso schnell wie er erschienen ist wieder aus dem Unternehmen aus. Der Umgang der Mitarbeiter mit dieser Situation ist ganz unterschiedlich:

- Einige haben die Krisensituation bereits im Vorfeld erkannt und können das Erscheinen eines externen Prüfers unter Umständen sogar positiv bewerten,
- andere hingegen trifft dessen unerwartete Präsenz und Aktion völlig unvorbereitet und führt zu einer persönlichen Überforderung in dem Umgang mit der Situation, was wiederum zu sehr emotionalen Reaktionen führen kann.

Gleichgültig zu welcher Gruppe die Mitarbeiter gehören, die Folge ist die gleiche, denn eine Antwort auf das „Warum“ gibt es für alle weiterhin nicht.

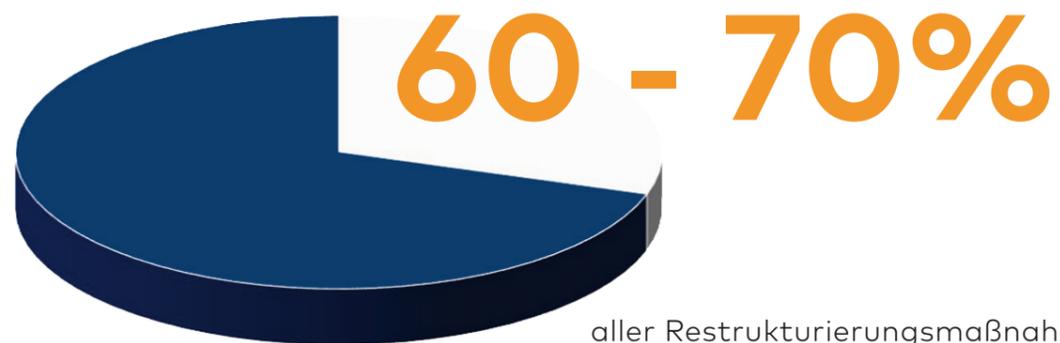
Nach dem Ausscheiden des Gutachters entsteht immer erst einmal:

Ein **VAKUUM** innerhalb des Unternehmens!

Das Damokles Schwert über den Köpfen aller ist die Frage, ob das Unternehmen ernsthaft in seiner Existenz gefährdet ist und damit auch der eigene Arbeitsplatz sowie, daraus resultierend, auch die persönliche Existenz in Gefahr.

In diese hochbrisante „Gemengelage“ fällt - bei positiver Bewertung des Gutachtens seitens der Stakeholder - der Mandatsbeginn des Sanierers und damit der Eintritt eines weiteren externen Dienstleisters in das Unternehmen.

DESASTRÖSE RESTRUKTURIERUNGS- BILANZ



aller Restrukturierungsmaßnahmen
SCHIEDERN trotz individuell
erstellter, ausgereifter
Transformationskonzepte!

Wie aber kommt dieser erschreckend hohe Prozentsatz an gescheiterten Umsetzungsinitiativen zustande?

Einer erfolgreichen Restrukturierungsmaßnahme liegen stets 3 Kernpunkte zugrunde, die zwar aufeinander aufbauen und sich teilweise gegenseitig bedingen, aber jeweils mit unterschiedlichen, für die einzelnen Kernpunkte spezifischen Umsetzungsparametern zu versehen sind. Ausschließlich durch die Festlegung dreier voneinander losgelöster, und damit einzeln definierter Erfolgsparameter, lässt sich eine für den notwendigen Turnaround unabdingbare Strategie für die konkrete und vor allem praktisch realisierbare Umsetzung entwickeln.

Der Umsetzungsparameter für den Kernpunkt 1: „Analyse und Gutachten“ ist naturgemäß die Ableitung der notwendigen To-Do's, aus denen sich der 2. Kernpunkt: „Organisation des Umsetzungskonzepts“ logisch ergibt. Diesem wird als Erfolgsparameter die Priorisierung der anstehenden Aufgaben sowie die Entwicklung konkreter Umsetzungsprogramme zugewiesen.

Kernpunkt 3: „Kommunikation“ schließlich und Kernpunkt 2: „Organisation und

Umsetzungskonzept“ bedingen einander nicht nur, sondern hängen direkt voneinander ab. Wird dieser Wechselwirkung nicht von Beginn an ausreichend Rechnung getragen, findet sich für die elementare Fragestellung des dritten und entscheidenden Erfolgsparameter keine praktische Umsetzung und Restrukturierungsmandate scheitern. Die entscheidende Frage im Rahmen einer Unternehmenssanierung ist:

Wie erhält der Sanierer eine Chance auf die Kooperation der Mitarbeiter, kann diese aktiv und erfolgreich in den Sanierungsprozess einbinden und ihre Unterstützung dauerhaft aufrechterhalten?

Kernpunkte und Umsetzungsparameter Restrukturierung

KERNPUNKT 1:

Analyse
Gutachten



Ableitung der
notwendigen To-Do's

KERNPUNKT 2:

Organisation
Umsetzungskonzept



Priorisierung und
Umsetzungsprogramme



KERNPUNKT 3:

Kommunikation



Wie erhält der Sanierer eine Chance auf die **Kooperation der Mitarbeiter**, kann sie aktiv und erfolgreich in den Sanierungsprozess einbinden und ihre Unterstützung **dauerhaft aufrecht erhalten**?

MITARBEITER, DAS KAPITAL DES SANIERERS

Ein Sanierungsgutachten ist die Bewertung eines Unternehmens auf Basis analytischer Auswertungen sowie, daraus resultierend, die zusammenfassende Beschreibung des konkreten Ist-Zustandes durch den erstellenden Gutachter. Stets in der Annahme, dass die ihm zur Verfügung gestellten Zahlen und Fakten korrekt sind und den Tatsachen entsprechen.

Gemäß Abschnitt 4 ist als weiteres Kernelement eines nach IDW S6 Standard erstellten Gutachtens, als langfristige Zieldefinition und Strategie nach dem erfolgreich absolvierten Turnaround, das unternehmensbezogene Leitbild an Hand des sanierten Unternehmens zu definieren. Abgeleitet aus den drei Säulen eines ganzheitlichen Restrukturierungsansatzes: Strategische-, Operative- und Finanzielle Restrukturierung, ergeben sich hieraus, unter anderem, wesentliche Inhalte, wie die praktische Ausgestaltung zukünftiger Geschäftsfelder, eine nachhaltige Kombination von Produkten und Märkten sowie optimale Prozessabläufe.

Ein direkter Kontakt zu den Mitarbeitern, konkrete Einblicke in deren praktische Arbeits- und Prozessabläufe und damit eine Überprüfung der im Gutachten getroffenen Annahmen sowie sich daraus ableitende Ursachenforschung und konkrete Auswirkung auf die Krisensituation, hat bis zu diesem Zeitpunkt aber häufig noch gar nicht stattgefunden, wenngleich dies gemäß der standardisierten Struktur eines Gutachtens notwendig ist.

Für einen erfolgreichen Sanierer sind also die Mitarbeiter eines Unternehmens als Informationsquelle die wichtigste Basis, um konkrete Einblicke in die aktuellen Missstände zu erhalten. Demzufolge ist es unerlässlich, das verbliebene „Vakuum“ - und damit den Zustand der Unsicherheit innerhalb der Belegschaft - schnellstmöglich zu beenden und den Grundstein „Vertrauen“ für eine konstruktiven Zusammenarbeit zu legen, denn die Zeit drängt im Zuge einer Sanierung.

Wichtig ist hierbei, die Situation aus Sicht eines Mitarbeiters nachzuvollziehen!

Eine Unternehmenssanierung ist immer Teamarbeit und kann nur durch gemeinsame, zielgerichtete Anstrengungen zu einem nachhaltigen und zukunftssicheren Erfolg führen. Es sind die Mitarbeiter, die die im Rahmen des Sanierungsprozesses neu entwickelten Strukturen für einen nachhaltigen Turnaround auch in Zukunft praktisch umsetzen müssen und damit maßgeblich an dem Erfolg oder Scheitern einer Sanierung beteiligt sind.



UNTERNEHMENSANIERUNG IM TEAM

ABLAUF EINES SANIERUNGSMANDATS AM PRAKTISCHEN BEISPIEL

VORSTELLUNG DER EIGENEN PERSON, ERLÄUTERUNG DES GUT- ACHTENS, DER AUFGABEN ALS SANIERER UND DIE ZIELDEFINI- TION DES ERFOLGREICHEN TURNAROUNDS

a) Vor den Mitarbeitern im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung am ersten Tag des Mandats

Grundsätzlich sollte ein Sanierungsmandat mit der Vorstellung der Person des Sanierers beginnen, einer Information über dessen konkrete Aufgaben, der Erläuterung des Gutachtens sowie der Präsentation der Zieldefinition für den erfolgreichen Turnaround des kriselnden Unternehmens.

Der ideale Rahmen hierfür ist eine Mitarbeiterversammlung, die optimaler Weise am ersten Tag des Mandats stattfinden sollte, denn bei Eintritt des Sanierers in das Unternehmen herrscht in den Teams große Unwissen- und Unsicherheit die konkrete Situation betreffend, verstärkt durch die plötzliche Präsenz der neuen, externen Instanz eines – für viele ein abstrakter Begriff – „Unternehmenssanierers“. Jeder weitere Tag ohne Informationen zu der aktuellen Sachlage des Unternehmens wirkt sich entsprechend kontraproduktiv auf die Erfolgchancen der Sanierung aus.

Die zentrale Anforderung an den Sanierer ist es demzufolge, im Rahmen der Versammlung einen Weg zu finden, allen Mitarbeitern die Kernaussagen des Gutachtens verständlich zu vermitteln und gleichzeitig eine Brücke zu ihrer persönlichen Situation zu bauen. Oft bekommen die Mitarbeiter erst zu diesem Zeitpunkt das erste Mal „reinen Wein“ eingeschenkt, was zwar Klarheit schafft, aber auch weitere Verunsicherung, denn auch unpopuläre Maßnahmen die Belegschaft betreffend, wie der Verzicht auf Weihnachtsgeld oder sogar Stellenabbau, sollten bereits zu diesem Zeitpunkt offen thematisiert werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, die Situation des Unternehmens neutral zu beurteilen und weder diese, noch den bisherigen Unternehmer zu verurteilen und eine klar definierte Perspektive für den Weg aus der Krise aufzuzeigen.

Es gilt deutlich zu vermitteln, dass das von unabhängiger Seite objektiv erstellte Gutachten aufgezeigt hat, dass unter definierten Annahmen und der Abarbeitung konkreter Maßnahmen, eine reelle Chance für den Fortbestand des Unternehmens gegeben ist. Die vorläufig weitere Unterstützung der Finanzierer wurde durch die Erfüllung des geforderten Einsatzes eines externen Sanierers bereits vereinbart und damit die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Turnaround geschaffen. Gemeinsam als Team sind Sanierer und Mitarbeiter in der Lage, die aktuelle Krisensituation erfolgreich zu ändern sowie gemeinsam eine nachhaltige Neuausrichtung des Unternehmens zu erreichen. Es ist somit die Aufgabe des Sanierers, bei den Mitarbeitern sowohl das Vertrauen in ihn als „Regisseur“ zu schaffen, als auch in jeden selbst als wichtigen Teil des Teams und in dieses als Einheit.

Parallel darf aber auch der Unternehmer weder vergessen, noch übergangen werden, denn eine gesichtswahrende Krisenbewältigung ist elementar, wenn dieser nach erfolgreich absolviertem Turnaround - und damit dem Ausscheiden des Sanierers aus dem Unternehmen - wieder die Geschäftsführung übernehmen soll. Ist hingegen bereits zu diesem Zeitpunkt klar, dass er ausscheiden muss oder wird, ist dies neutral zu formulieren und zu vermitteln.

Sind diese Punkte verständlich kommuniziert, ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Unternehmenssanierung geschaffen: Alle Mitarbeiter wurden gleichzeitig im und als Team abgeholt und haben - unabhängig von ihrer Position im Unternehmen - den gleichen Kenntnisstand sowie Zieldefinition erhalten. Häufig entsteht bereits im Zuge dieser Versammlung ein neues Gefühl der Zusammengehörigkeit. Gleichgültig in welcher Funktion und Position tätig, die Krise betrifft alle gleichermaßen.

b) Finanzierern, Kunden und Lieferanten gegenüber

Unabhängig von der Vorstellung im Unternehmen, sollte der Sanierer sich auch bei Finanzierern, Kunden und Lieferanten zeitnah nach Mandatsbeginn persönlich

vorstellen. Den Finanzierern ist er häufig zwar bereits aus einer dem Mandat vorausgegangenen Finanziererrunde bekannt, Kunden und Lieferanten ist er hingegen meist noch kein Begriff. Besonders Kunden und Lieferanten sollten bereits zu Beginn des Mandats aktiv abgeholt werden, denn sowohl Vertrauen in den Unternehmenssanierer als Person zu schaffen, als auch in die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens, ist elementar. Verschlechtert sich hier die akute Situation durch einen eventuellen Entzug des Vertrauens seitens der Stakeholder, Kunden und Lieferanten zusätzlich, verschärft dies die bereits angespannte Lage drastisch, denn bei einer Sanierung hat die kurzfristige Sicherung der Liquidität grundsätzlich oberste Priorität.

Vertrauen und Zuversicht bei allen Parteien zu schaffen ist oberste Prämisse zu diesem Zeitpunkt und eine nicht zu unterschätzende Herausforderung in der Interaktion mit Menschen unterschiedlichster Zielgruppen.

c) Inhalte des Gutachtens sowie erste konkrete Handlungen als Perspektive und Grundlage für einen erfolgreichen Turnaround

Auf der einen Seite dient das Gutachten dem Sanierer zwar als roter Faden, auf der anderen Seite ist es aber seine Verpflichtung und Verantwortung, selbst zu überprüfen, ob die im Gutachten beschriebenen und ausgewerteten Fakten tatsächlich zutreffend und im Unternehmen wiederzufinden sind und damit das Gutachten korrekt erstellt wurde. Wichtig ist, dass dieses mit seinen Inhalten und den aus den empfohlenen Maßnahmen beschriebenen Effekten die Vertragsgrundlage zwischen den Finanzierern und dem Unternehmer ist! Die Zieldefinition des Gutachtens bleibt also zunächst einmal bestehen und gilt es zu erfüllen!

Durch die Analyse sämtlicher Geschäftsbereiche und der ganzheitlich formulierten Zieldefinition handelt es sich bei den umzusetzenden Maßnahmen für die erfolgreiche Krisenbewältigung stets um bereichsübergreifende Aufgaben und Anforderungen, die alle Mitarbeiter fordern sowie betreffen und die so zu formulieren sind, dass sich auch alle Mitarbeiter darin wiederfinden können und motiviert werden.

Es ist also allen Parteien zu vermitteln, dass alle am Prozess Beteiligten gemeinsam als Team den Turnaround schaffen können, wenn jeder in seinem Verantwortungsbereich zu dem definierten Ziel beiträgt und sich den dringend notwendigen Umstrukturierungen nicht verschließt!

ERFOLGREICHES CHANGE MANAGEMENT

Eine Sanierung ist stets ein radikaler Umstrukturierungsprozess, dessen Erfolg demzufolge massiv von einem erfolgreichen „Change“ Management abhängt. Die Ursachen für die aktuelle, existenzbedrohende Unternehmenskrise, die in Summe zu der Notwendigkeit der Sanierung geführt haben, lassen sich meist in nahezu allen Bereichen / Abteilungen des Unternehmens finden.

Es ist daher nicht sinnvoll, die bekannten vier Schritte im Verfahren „Change Management“ für das ganze Unternehmen insgesamt zu betrachten und zu analysieren, sondern diese sollten jeweils auf die einzelnen Bereiche angewendet werden. Nur durch diese partielle Betrachtungsweise können Abläufe und Prozesse konkret durchleuchtet werden, Missstände punktgenau aufgedeckt und entsprechend neue Strukturen entwickelt sowie implementiert werden.

Vier Schritte im Verfahren Change Management:

- 1. Analyse des Problems**
- 2. Planung**
- 3. Umsetzung der Veränderungen**
- 4. Erfolgskontrolle**

Für jeden dieser Schritte ist der Sanierer auf die aktive und motivierte Kooperation aller Mitarbeiter mindestens aus Akzeptanz, wenn nicht Überzeugung gegenüber den Veränderungen angewiesen, denn der Mittelpunkt jeder Veränderung ist der Mensch und seine Reaktion auf die Krise sowie seine Interaktion innerhalb des Teams bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen.

PRAKTISCHE SOWIE AKTIVE EINBINDUNG DER MITARBEITER IN DEN CHANGE-PROZESS

Eine in der Praxis bewährte Methode für die erfolgreiche Einbindung der Mitarbeiter in den Sanierungsprozess ist nicht nur die reine Proklamation, dass eine Unternehmenssanierung Teamarbeit ist, sondern die konkrete Kommunikation, dass der Gesamtprozess auch praktisch nach der „TEAM Formel“ und dem daraus resultierenden Kreislauf erfolgen sollte.

Entsprechend gilt es gemeinsam in Arbeitsgruppen Ziele zu definieren (**T**argets), den Weg zu deren erfolgreicher Umsetzung zu beschreiben (**E**laboration), die nötigen Maßnahmen aktiv umzusetzen (**A**ction), die erzielten Erfolge zu messen (**M**easurement) und eventuell die Zieldefinition nachzujustieren (**T**argets). Auf diese Weise haben die Mitarbeiter nicht nur die Möglichkeit neue Arbeitsabläufe, Strukturen und Prozesse zu verstehen, sondern haben diese von Beginn an selbst mit entwickelt, ihre persönlichen Kompetenzen eingebracht und stehen somit mit in der Pflicht, den TEAM-Kreislauf aufrecht zu erhalten.

Ein Sanierungsprozess ist nicht nur stets durch eine hohe Dynamik geprägt, sondern von dieser abhängig. Vorbehalte und Widerstände von Mitarbeitern gegen die anstehenden und zwingend notwendigen Veränderungen bedeuten somit ein hohes Gefahrenpotential für den Erfolg der gesamten Sanierungsmaßnahme.

Ein Hauptgrund für die Notwendigkeit der Sanierung sind häufig veraltete und statische Prozesse, die sich über die Jahre etabliert und festgesetzt haben und selten oder nie an die sich verändernden Anforderungen auf diversen Ebenen angepasst sowie optimiert wurden. Mitarbeiter in der Ausnahmesituation „Krise“, die zusätzlich durch den massiven und im ersten Moment bedrohlich erscheinenden Eingriff des Sanierers in die Komfortzone der Geschäftsabläufe und –prozesse an Intensität für diese zunimmt, von der dringend erforderlichen Agilität eines Jeden in der eigenen Arbeitsweise zu überzeugen, ist eine enorme Herausforderung für den Sanierer.



GEFAHRENPOTENZIAL WIDERSTAND

Abläufe, Prozesse und Strukturen, die im Rahmen einer Sanierung transformiert werden müssen, müssen von den Mitarbeitern aufgenommen und umgesetzt werden können. Naturgemäß reagieren Menschen auf Veränderungen allerdings erst einmal zurückhaltend bis negativ. Lediglich 5% erkennen und bewerten eine anstehende Veränderung als Chance zu Fortschritt und Weiterkommen.

Eine Sanierung ist stets eine zwingende Notwendigkeit für die Fortführung des Unternehmens, denn die nächste Stufe nach der Liquiditätskrise ist im Verlauf der Krisenentwicklung die Insolvenzreife und damit realistisch betrachtet, die einzig mögliche Zukunft des Unternehmens. Parallel zu diesem Negativ-Szenario kann und sollte die Sanierung aber auch positiv betrachtet werden, bietet sie doch bei positivem Verlauf eine Chance und Perspektive, Fortschritt und Entwicklung sowie schlussendlich eine echte Transformation des Unternehmens und damit eine Zukunft für die Mitarbeiter.

Wie also überwindet man den Widerstandsfaktor „Mensch“ und überzeugt die restlichen 95% der Betroffenen von der unabdingbaren Veränderung?

Widerstände entstehen dann bei den Mitarbeitern, wenn eine Veränderung überraschend kommt, unbequem ist sowie bedrohend und / oder beängstigend auf sie wirkt.

Ergo: Widerstände entstehen immer im Zuge einer Sanierung!

Unterschieden werden im Rahmen des Change Managements 3 Arten des Widerstands:

- 1) **Rationaler Widerstand**
- 2) **Politischer Widerstand**
- 3) **Emotionaler Widerstand**



1) Rationaler Widerstand

Diese Art des Widerstandes ist generell die am einfachsten zu überwindende, denn sie bezieht sich auf logische Argumente gegen die Veränderungen. Häufig kann der Mitarbeiter bereits durch eine nachvollziehbare Argumentation von den Vorteilen und – im Falle einer Sanierung – zwingenden Notwendigkeit der Veränderung überzeugt werden.

2) Politischer Widerstand

Der politische Widerstand ist ein Resultat aus einer nicht manifestierten Angst, die sich subtil im Unternehmen verbreitet. Häufig wird im Change Management dafür als Grund ein Wechsel in der Führungsebene genannt, welcher wiederum subjektiv betrachtet zu einem Machtverlust der eigenen Person führt. Diese Art des Widerstands ist häufig im Bereich des Managements eines Unternehmens anzutreffen und bedarf großer Überzeugungskraft für ein produktives Miteinander.

3) Emotionaler Widerstand

Emotionaler Widerstand ist die subjektivste, emotionalste und am schwierigsten zu überwindende Art der Verweigerung gegen die angestrebten Neuerungen. Die Befürchtungen und Ängste dieser Mitarbeiter sind nicht rational und lassen sich somit auch nicht durch logische Argumente verringern, oder gar beseitigen. Häufig haben diese Menschen große Versagensängste resultierend aus der Angst, sich mit den Veränderungen nicht arrangieren und diese bewältigen zu können. Hier bedarf es großer Empathie und Geduld, den betroffenen Mitarbeitern ausreichend Selbstvertrauen zu geben und neue Motivation zu schüren.

Parallel zu diesen drei Arten menschlicher Widerstände gilt es die Mitarbeiter zudem konkret in „Widerstands Typen“ einzuteilen, denn an dieser Stelle verbirgt sich unter Umständen großes Gefahrenpotential für den Sanierer. Mit dieser Vorgehensweise ergibt sich ein klares Bild über das zahlenmäßige Verhältnis der Widerstands Typen in dem kriselnden Unternehmen sowie deren Verteilung in den einzelnen Bereichen.

Unterschieden werden 7 Widerstands Typen:

1) „Visionäre und Missionar“



Visionäre sind meist enthusiastische Befürworter der anstehenden Veränderungen. Häufig machen die Reformer unter ihnen schnell deutlich, dass sie selbst die Krise natürlich haben kommen sehen und das notwendige Veränderungen längst hätten umgesetzt werden müssen. In den meisten Fällen haben sie bereits konkrete Vorstellungen und Vorschläge, wie die Krisensituation überwunden werden kann und sehen sich als Verbündeter auf Augenhöhe mit dem Sanierer. Ein Visionär reagiert zumeist mit Enttäuschung, wenn seinen Empfehlungen nicht Folge geleistet wird. Auf der anderen Seite sind es aber auch Personen dieser Gruppe, die ihre aktive, motivierte und dem Prozess zuträgliche Unterstützung einbringen. Sie sind Initiatoren von Neuerungen bzw. unterstützen diese, betonen die Vorteile des Neuen und vermitteln gegenüber den Kollegen eine positive, bis enthusiastische Haltung.

2) „Aktive Gläubige“



Diese Mitarbeiter haben weder sachliche noch persönliche Vorbehalte gegenüber den geplanten Veränderungen und sind damit die perfekten Multiplikatoren für den angestrebten Veränderungsprozess und dessen zwingende Notwendigkeit. Mit Begeisterung gehen sie die an sie gestellten Aufgaben und Anforderungen an und unterstützen die Veränderungsprozesse und damit den Sanierer als Person. Oft wird dieser Gruppe im Alltag zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, denn sie sind in dem Prozess problemlos und fallen durch kein besonderes Verhalten auf. Umso wichtiger ist es, auch diesen Mitarbeitern ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken.

3) „Opportunisten“



Die Opportunisten hegen sachliche Vorbehalte gegenüber dem Sanierer und seinem Sanierungskonzept. Nur mit sachlichen Argumenten können sie überzeugt werden – also mit den eigenen Waffen geschlagen. Allgemein fügt sich diese Personengruppe aber eher in die neue Situation und zeigt eine abwartende Haltung. Aber Achtung! Gerade die Argumente, Einwände und Bedenken von Opportunisten können konkrete Hinweise auf Risiken und Gefahren bringen. Es ist also abzuwägen, was wirklicher

Widerstand gegenüber den Veränderungen ist, oder ob seine Kritikpunkte tatsächlich konstruktives Potenzial für die Transformation bestimmter Prozesse und damit wesentlicher Bestandteil des Chance- und Change Managements hat.

4) „Abwartende und Gleichgültige“



Die Abwartenden und Gleichgültigen unter den Mitarbeitern verhalten sich gegenüber dem Sanierer und den anstehenden Veränderungen erst einmal neutral. Sie beziehen in der Anfangsphase des Sanierungsprozesses keine Position und äußern keine eigene Meinung. Diese Personengruppe wird sich im Laufe der Zeit zu einem der anderen Widerstandstypen wandeln. Denn stellen sie fest, dass der Sanierer in ihrem Sinne tätig ist und ihnen keine Gefahr droht, werden sie sich positiv gegenüber den Neuerungen positionieren und den Veränderungsprozess als Promotoren positiv unterstützen. Stellen sie aber fest, dass der Sanierer Ziele verfolgt, die ihnen subjektiv schaden könnten, werden sie kontraproduktiv handeln und als Untergrundkämpfer auftreten.

5) „Untergrundkämpfe“



Die Vorbehalte der Untergrundkämpfer sind sowohl sachlicher, als auch persönlicher Natur. Der Aufwand, diese Gruppe für neue Strukturen und Prozesse gewinnen zu können und an deren Entwicklung zu beteiligen, ist von allen Widerstandstypen der größte. Dazu gilt es objektiv zu beurteilen, ob eine Überzeugung und zielgerichtete Unterstützung des einzelnen Mitarbeiters im Sinne der Sanierung tendenziell überhaupt möglich ist, oder eine konstante Verweigerungshaltung vorliegt. Hier schnell genug zu einer richtigen Einschätzung zu gelangen und entsprechende Konsequenzen zu ziehen, ist wichtig. Denn eine permanente Opposition überträgt sich schnell auf die Stimmung der anderen Mitarbeiter und ist nicht nur kontraproduktiv, sondern gefährdet den gesamten Prozess.

6) „offene Gegner“



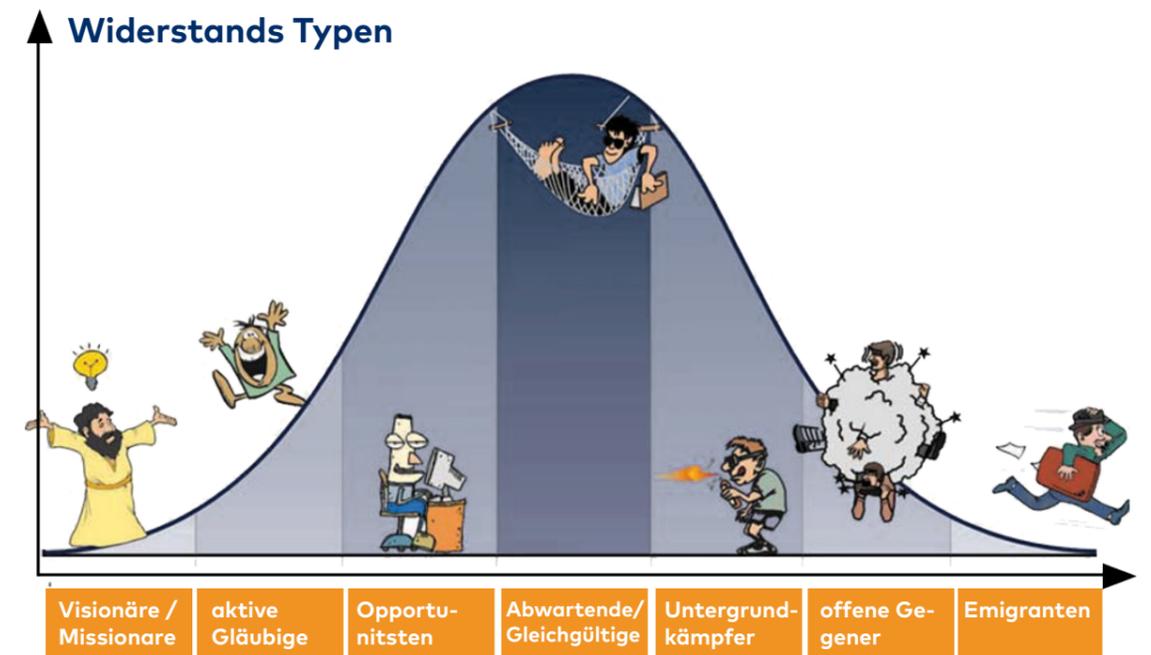
Es sind zumeist persönliche Ängste und Vorbehalte, die bei den offenen Gegnern zu einer persönlichen Blockade gegenüber den Veränderung führen - und damit auch die Arbeit des Sanierers blockieren. Häufig sind die Reaktionen der offenen Gegner ein

Indiz dafür, dass wichtige Informationen fehlen, oder die Betroffenen (noch) nicht ausreichend in den Umsetzungsprozess einbezogen wurden. Hier ist es wichtig, mit besonders viel Geduld und Empathie zu reagieren, denn hier liegt ein hohes Gefahrenpotenzial für das Tempo der Entwicklung und Implementierung neuer Strukturen. Dazu wirkt sich das Verhalten der offenen Gegner negativ auf das allgemeine Arbeitsklima aus. Personen dieser Widerstandsgruppe zeigen im Laufe des Prozesses zunehmend Tendenzen zu einer Arbeitsleistung nach Vorschrift und bringen keine Eigeninitiative mehr ein. Häufig verdrängen diese Mitarbeiter die aktuelle Ausnahmesituation, reagieren aber gleichzeitig nervös oder gereizt auf Kontakt mit dem Sanierer.

7) „Emigranten“



Wie der Name vermuten lässt reagieren diese Widerstandstypen damit sich fluchtartig aus der neuen Situation herauszuziehen. Im Zuge von Sanierungsmaßnahmen kommt es selten vor, dass diese Mitarbeiter z.B. als Umsteiger die Abteilung wechseln, sondern in den meisten Fällen verlassen sie das Unternehmen zeitnah. Ihr Know-How und Arbeitsleistung steht als wichtige Ressource in dem Veränderungsprozess nicht mehr zur Verfügung und schwächt dessen Fortschritt. Sind zu viele Mitarbeiter in diese Gruppe einzuordnen, liegt hier ein großes Gefahrenpotenzial für den Erfolg der Sanierungsmaßnahme.



vgl. <http://www.online-lehrbuch-bwl.de/lehrbuch/kap3/change/change.pdf>, 06.09.2019

Die Herausforderung ist es also, zu Beginn eines Sanierungsmandats die Mitarbeiter als Widerstands-Typen einzuschätzen, das „Warum“ ihres Widerstandes zu verstehen, und damit die Art des Widerstands zu definieren, sowie daraus resultierend das eigene Verhalten als neue Führungskraft in dem Unternehmen abzustimmen und auszurichten. Nur wenn es gelingt die Mitarbeiter aus eigener Überzeugung mit auf den Weg der Transformation zu nehmen, ihre Aufmerksamkeit über den gesamten Prozess aufrecht zu erhalten und als Ressource einkalkulieren zu können, hat der Sanierer die Chance, den Sanierungsauftrag zu erfüllen!

Wichtig hierfür sind entsprechend konkrete Mitarbeitergespräche möglichst unmittelbar nach der Erstinformation im Rahmen der Mitarbeiterversammlung. Change Management wird zu Chance Management und das ist Teamarbeit!

Change Management wird zu Chance Management und das ist Teamarbeit!



MENSCHLICHE WERTANLAGE UND – SCHÖPFUNG

Die entscheidende Frage ist also: Wie erhält der Sanierer eine Chance auf die Kooperation und Unterstützung der Mitarbeiter?

Zusammenfassend muss ein erfolgreicher Sanierer erreichen,

- **dass die Mitarbeiter bereit sind, ihm persönlich und seinen fachlichen Kompetenzen zu vertrauen,**
- **sich generell den neu einzuschlagenden Wegen und sich verändernden Strukturen zu öffnen**
- **und zusätzlich auch unpopuläre Maßnahmen mit zu tragen, wie beispielsweise Mehrarbeit und Verzicht auf Benefits oder gar Lohnkürzungen**

Fakt zu Beginn eines Sanierungsmandats ist, dass eine Fortführung des Unternehmens durch das vereinbarte Gutachten möglich erscheint und damit eine ECHTE PERSPEKTIVE für alle am Prozess Beteiligten besteht. Die ersten Schritte auf dem Weg in die nachhaltige Zukunft sind aber für alle gleichermaßen unsicher, steinig und durchaus auch schmerzhaft. Es ist daher schlicht menschlich, dass jeder Mitarbeiter mindestens skeptisch auf solche Ankündigungen und -forderungen reagiert.

Um hier den ersten Schritt auf dem Weg zu einer Kooperationsbereitschaft im Team zu gehen, ist folgendes unabdingbar:

„WERTE“

und deren sinnvolle Einlage sowie Anlage und die daraus resultierende Wertschöpfung!

Dies sind aus persönlicher Überzeugung und Erfahrung:

1. **Klarheit**
2. **Verbindlichkeit**
3. **Berechenbarkeit**

In Summe Werte, die das Vertrauen in den Sanierer als Führungspersönlichkeit in dem Sanierungsprozess schaffen und als Ergebnis die unabdingbar notwendige Produktivität der Mitarbeiter freisetzen und Selbstverständlichkeiten sind, die von Seiten des Sanierers von Beginn des Mandats an beständig aktiv vermittelt und gelebt werden sollten.

Eine wichtige Maßnahme für diesen Lernprozess bei den Mitarbeitern ist eine regelmäßige Mitarbeiterinformation, die idealerweise im Rahmen einer Versammlung stattfinden sollte. Ist für die Mitarbeiter erkenntlich und erlebbar, dass der Sanierer eine sichere und berechenbare Konstante in der neuen Unternehmenskonstellation ist, gelingt der Aufbau von Multiplikatoren, die aus eigenem Antrieb mitarbeiten, motivierend auf Kollegen wirken und zudem katalytisch auf den Sanierungsprozess.

10 Kernpunkte

für die erfolgreiche Mitarbeiterführung in Krisensituationen

- **den Dialog mit den Mitarbeitern suchen**
- **mögliche Folgen der Krise offen aufzeigen**
- **im Miteinander ehrlich sein und bleiben**
- **in allen Situationen Rückgrat beweisen**
- **allen Beteiligten gegenüber fair bleiben**
- **eine klare Orientierung bieten**
- **im gesamten Prozess Halt geben**
- **in der Umsetzung konsequent und berechenbar sein**
- **regelmäßig über den Status Quo berichten**
- **Erfolge kommunizieren und honorieren**

vgl. <https://www.channelpartner.de/a/mitarbeiterfuehrung-in-krisenzeiten-zehn-tipps,273685,2>, 06.09.2019



FAZIT

Die Antwort auf die Frage, was das Fazit und die Quintessenz aus den vorherigen Kapiteln sein sollte, liegt auf der Hand und beschränkt sich auf ein einziges Wort:

„WERTE“

Metaphorisch betrachtet kann man sagen, dass die Rückgewinnung der materiellen Wertigkeit des Unternehmens ohne die vorherige Aussaat von immateriellen Werten nicht möglich ist. Und obwohl Saat und Ernte in diesem Fall diametral sind, ist das Ergebnis äquivalent. Polaritäten konnten erfolgreich beseitigt werden.

Faktisch ist festzuhalten, dass zu Beginn des Sanierungsmandats das im Unternehmen vorhandene Humankapital „Mitarbeiter“ neu zu bewerten und strategisch sinnvoll anzulegen ist. In Addition mit den persönlichen Werten des Sanierers und der daraus resultierenden empathischen Interaktion mit den unterschiedlichen Verhaltensmustern und eventuellen Widerständen der Mitarbeiter in der Krise sowie deren Umgang mit den anstehenden Veränderungen, wird die Basis der neuen Wertschöpfung geschaffen.

Ist dem Sanierer der hohe Stellenwert der Mitarbeiter nicht ausreichend bewusst und die Notwendigkeit deren Aufmerksamkeit und Umsetzung der neuen Abläufe, Prozesse etc. aus eigener Überzeugung über den gesamten Sanierungsprozess und darüber hinaus aufrecht zu erhalten - und somit die nachhaltige praktische Umsetzung der neu implementierten Strukturen zu gewährleisten - wird diese Sanierung in der Statistik die erschreckende Zahl von 70% gescheiterter Umsetzungsmaßnahmen untermauern. Gelingt es ihm wiederum, durch empathische Interaktion mit allen am Sanierungsprozess Beteiligten und deren Kooperation sein Sanierungskonzept erfolgreich umzusetzen, hat das Unternehmen eine neue Zukunft:

Mitarbeiter und Strukturen zurück in der Zukunft - Das werthaltig sanierte Unternehmen nach positivem Gutachten!



AUTOR



Dipl.-Ing.

TILL WASNER

**Gründer und Geschäftsführer der
ECHTEN PERSPEKTIVE**

Spezialist für Sanierung,
Restrukturierung und Turnaround

Qualifizierter Aufsichtsrat (DACH)

EXECUTIVE SUMMARY:

- Über 30 Jahre Erfahrung als Unternehmer
- Davon mehr als 10 Jahre als selbstständiger Interim-Manager
- Erfolgreich umgesetzte Projekte in mehr als 10 unterschiedlichen Branchen seit 2009 in Deutschland, Nordamerika, Kroatien, Baltikum, Asien (China, Indonesien, Südkorea)
- in Funktion des CRO, CEO, CFO, Member of the Board of Management, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Aufsichtsrat, Beirat, Geschäftsführer
- bisherige Unternehmensgrößen bis 1.000 Mitarbeiter,
- Jahresumsätze bis 200 Mio. €
- Unternehmensführung strategisch und operativ in Krisensituationen, der Insolvenz, aktives Turnaroundmanagement, Leistungswirtschaftliche Sanierung, Beteiligungsmanagement national und international, Einführung und Überprüfung der Einhaltung insolvenzrechtlicher Anweisungen, Investorensuche in der Insolvenz, Investorenverhandlungen auf nationaler und internationaler Ebene, Planung und Durchführung von ganzheitlichen oder partiellen Veräußerungsprozessen

ECHE PERSPEKTIVE
CROs FÜR DEN MITTELSTAND

WIM GmbH - ECHE PERSPEKTIVE

Brucknertsr. 2
D-42549 Velbert

T: +49 (0)2051 94 80 571

M: info@echte-perspektive.de

W: www.echte-perspektive.de