

Sanierungsberatung:

## Eine Erläuterung

Die Sanierungsberatung ist eine Maßnahme, mit der eine Krise beseitigt werden kann. Das Vorgehen verlangt nach einer Struktur - die in kleineren Unternehmen meist immer gleich ist. Das Ziel ist in aller Regel ebenfalls identisch: Restrukturierung, Rettung. Das ist die Herausforderung, der ich mich als Berater regelmäßig gegenüber sehe. Im Webauftritt können Beispiele für die Sanierungsberatung aufgrund des Mandantenschutzes nur genannt werden, sofern sie ohnehin öffentlich sind - aufgrund von Geschäftsführungen oder Insolvenzverwaltungen. In solchen Fällen stehe ich selbst in der haftenden Umsetzungsverantwortung oder habe andere Insolvenzverwalter als Geschäfts- oder Betriebsleiter entsprechend unterstützt. Der überwiegende Anteil in Sachen Sanierungsberatung läuft aber nichtöffentlich.

Das Handwerkszeug der Sanierung ist - unabhängig vom Krisenzustand der Unternehmung - immer gleich. Nur bei der Liquidation bedarf es der anders gearteten Expertise einer möglichst "schonenden" Abwicklung. Dazu kommt es jedoch nur in den seltensten Fällen (wobei das Beispiel der Pflegeheime Schloss Blumenfeld im Webauftritt aufgeführt ist).

Die Sanierungsberatung bezieht sich immer auf betriebswirtschaftliche und oft auf organisatorische Punkte, aber gelegentlich auch auf die Positionierung des Unternehmens im Markt oder auf die Produkte. Die möglichen Maßnahmen hängen von der Größe des Unternehmens ab. Daher gilt fast immer: je kleiner das Unternehmen, desto schwieriger. Die Ausgliederung von Prozessabläufen über ein Outsourcing oder eine Umstellung der Unter-

nehmensstruktur sind nur in Betrieben denkbar, die dafür hinreichend Angriffsfläche bieten. Für einen eher kleineren Handwerksbetrieb kommt das nicht in Frage. Dort geht es eher darum, wie miteinander und mit den Kunden umgegangen wird, wie bestimmte Teilaufgaben ("Schlussrechnungserstellung") besser gelöst werden oder wie die Chefebene besser mit den Zwängen umgehen kann.

Diamond (2019) gibt eine Übersicht über die folgenden 12 Faktoren, anhand derer sich ein erfolgreicher Umgang von Personen mit Krisen beschreiben lässt. Die Aspekte klingen theoretisch, sind aber als Rahmen hilfreich:

1. **Eingeständnis.** Zunächst muss man anerkennen, dass man überhaupt in einer Krise steckt. Das bedeutet, man muss nicht nur wahrnehmen, dass etwas nicht stimmt, sondern sich wirklich eingestehen, dass es sich um eine echte Krise handelt.
2. muss man erkennen, dass man selbst die **Verantwortung** dafür hat, aus der Situation wieder herauszukommen,
3. muss man unterscheiden, zwischen dem, was gut ist und beibehalten werden kann und den Aspekten des eigenen Selbst, die die eigentlichen Probleme verursachen und die man deshalb aufgeben oder ändern muss. Es geht also um einen „**selektiven Wandel**“. Man muss etwas ändern, aber nicht alles und nicht alles gleichzeitig, sondern selektiv Manches behalten, Anderes aufgeben.
4. holt man sich materielle und emotionale Unterstützung von Anderen [Komm.: der

Diamond, J. (2019): Krise: Wie Nationen sich erneuern können. S. Fischer.

Fortsetzung: **Sanierungsberatung - Eine Erläuterung**

Sanierungsberater ist ein sehr wichtiger Teil davon, ein Katalysator].

5. orientiert man sich an **Vorbildern**, die ähnliche Krisen bewältigt haben [Komm.: dabei sollte der Sanierungsberater helfen, der solche Beispiele kennt].
6. hat man **Ich-Stärke**. Damit ist einerseits Selbstvertrauen gemeint, aber Ich-Stärke geht noch darüber hinaus. Sie kennzeichnet Menschen, die sich so akzeptieren, wie sie sind, stolz auf ihre Erfolge und positiven Eigenschaften sind und sich als selbstbestimmt und nicht abhängig von anderen wahrnehmen [Komm.: trotz der Krise bleibt es bei der unternehmerischen Leistungen und insbesondere bei der Anerkennung, "Lohn und Brot" und betriebliche Heimat gegeben zu haben].
7. muss man eine ehrliche **Bestandsaufnahme** machen. Dazu gehört die Akzeptanz der eigenen Stärken wie im vorangegangenen Punkt, aber auch das Zugeben von Schwächen und Erkennen von Fehlern - so dass man diese abstellen und verändern kann.
8. helfen vorangegangene **Erfahrungen** mit Krisen. ...
9. muss man **Geduld** haben. Schwere Krisen lassen sich nicht kurzfristig bewältigen und oft scheitern erste Lösungsversuche - dies muss man erwarten, zulassen und es weiter versuchen.
10. muss man **flexibel** sein. ...
11. helfen zentrale **Werte**. Wenn man weiß, wofür man steht, was einem wirklich wichtig ist und was man auf keinen Fall ändern will, kann man sich treu bleiben und dennoch getrost die Dinge ändern, die einen in Krise geführt haben.
12. ...

Die Beratung beginnt mit einer Analyse, um den Grund für die Schieflage zu verstehen. Die Unternehmenszahlen sind für das quantitative Verständnis wichtig, sind aber immer nur die Folge dessen, was betrieblich läuft. Und was sich tut, wird von der Geschäftsleitung bestimmt. Deshalb gilt es, die Einschätzung der Leitung zu verstehen - und zwar ehrlich (s. Diamond, Ziff. 7), alles andere ist sinnlos. Da der Blick der Leitung durch die Lage oft gestresst ist und manches untergeht, sollten auch die wenigen, wichtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Sicht darlegen. Der Sanierungsberater muss also hier Worte wechseln, dazu dann der Leitung aber auch berichten. Auf Basis der Selbsteinschätzung, der Zahlen, ggf. der Bankaussagen (die Bank ist natürlich mit in den Prozess einzubeziehen, oft kommt die Initiative zur Beratung auch von dort), der Mitarbeitersicht folgt dann eine Sachstandsfeststellung, die Diagnose. Auf deren Basis wird die notwendige Änderung (die Restrukturierung, der Turnaround) dann angegangen. Wesentliche Mitarbeiter sind einzubeziehen, selbstverständlich auch die Vertretung der Beschäftigten (BR, MAV, PersV), sofern vorhanden. Die leistungswirtschaftlichen und rechtlichen Aufgaben müssen für das Vorgehen vom Berater transparent dargestellt werden, auch die arbeitsrechtlichen. Auf diese Art wird Vertrauen geschaffen - und der Mut zur konsequenten "handwerklich sauberen" Umsetzung. In meinen Aufgaben als Berater hat sich zudem gezeigt, dass eine umfassende arbeitsrechtliche Erfahrung für alle Sanierungen von zentraler Bedeutung war, um zusätzlichen Schub in die zentrale Aufgabe "Führung" zu bringen.

Lassen Sie uns sprechen: [pj@pjuerges.de](mailto:pj@pjuerges.de).