
accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT



STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT

accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT

Sanierungskonferenz SRH Hochschule Heidelberg

Erfolgreiche Sanierungskonzepte – 5 Gründe warum sie dennoch scheitern

Heidelberg, den 21. September 2018





Andreas Berchtold / Geschäftsführer

Heute kann ich mit gutem Gefühl sagen, dass meine Erfahrungen zum notwendigen Selbstvertrauen und zur ausgleichenden Ruhe führen, um die optimale Lösung für die Betroffenen zu erreichen.“

(Andreas Berchtold)



Erfolgreiche Sanierungskonzepte – 5 Gründe warum sie dennoch scheitern

- A.** Gründe für die Notwendigkeit eines Sanierungskonzeptes
- B.** Definition: Krise
- C.** Definition: Sanierungskonzept
- D.** Tracking bis zur Vorlage des Sanierungskonzeptes
- E.** Umsetzungsbedingungen, Rollen, Verantwortung
- F.** 5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern
- D.** Erkenntnisse

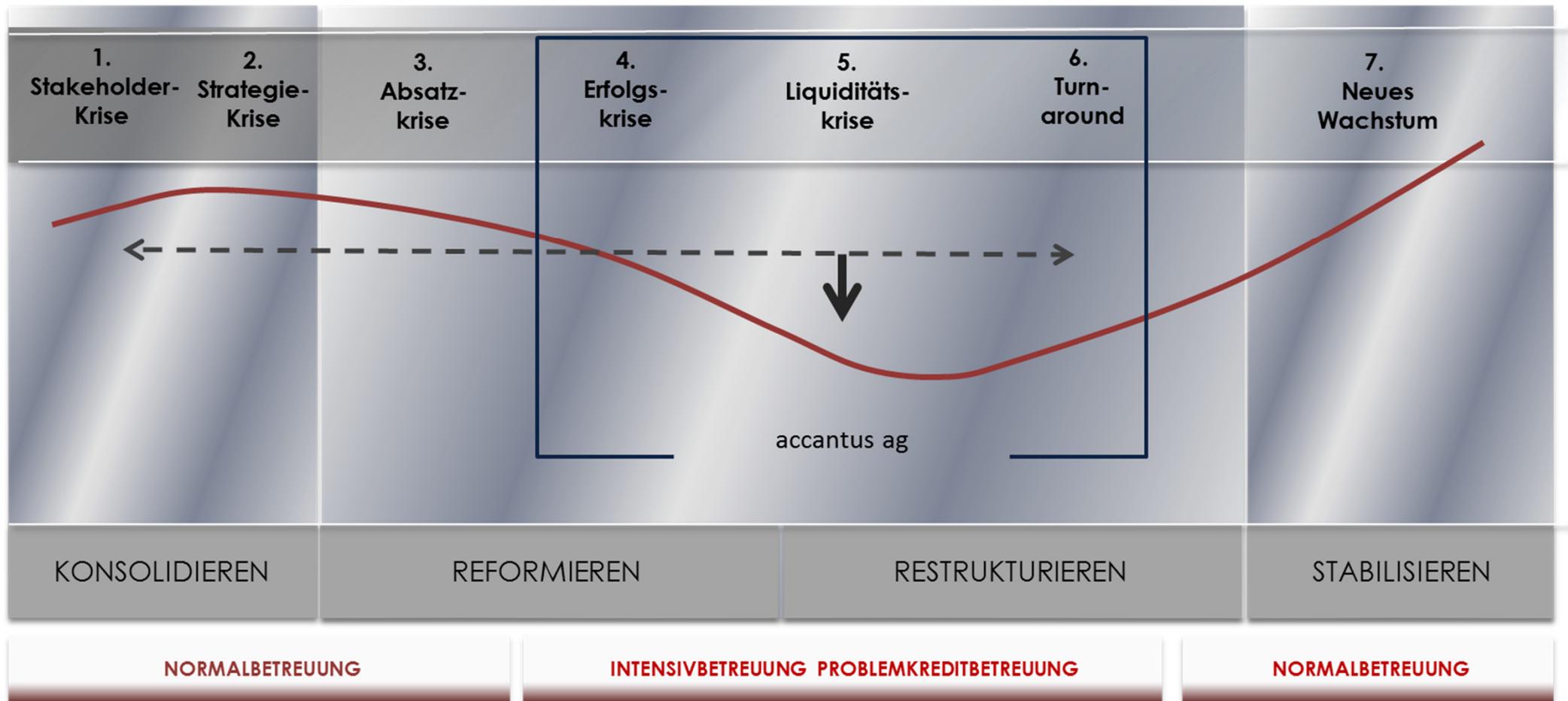
5 Gründe warum sie dennoch scheitern

A. Gründe für die Notwendigkeit eines Sanierungskonzeptes

- Forderung der Finanzierungspartner bei Kreditvergabe
 - Forderung der Gesellschafter
 - Forderung des Betriebsrat
 - Forderung der Geschäftsführung
 -
-
- ▶ **Die Gründe einer Erstellung von Sanierungskonzepten sind vielschichtig, meistens jedoch erst auf Forderung der Banken**
 - ▶ **Hauptindikatoren:**
 - **Betreuungswechsel**
 - **Krisenart**

5 Gründe warum sie dennoch scheitern

A. Gründe für die Notwendigkeit eines Sanierungskonzeptes



► In den meisten Fällen werden Sanierungskonzepte aufgrund einer eingetretenen Liquiditätskrise erst notwendig

Erfolgreiche Sanierungskonzepte – 5 Gründe warum sie dennoch scheitern

- A. Gründe für die Notwendigkeit eines Sanierungskonzeptes
- B. **Definition: Krise**
- C. Definition: Sanierungskonzept
- D. Tracking bis zur Vorlage des Sanierungskonzeptes
- E. Umsetzungsbedingungen, Rollen, Verantwortung
- F. 5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern
- D. Erkenntnisse

5 Gründe warum sie dennoch scheitern

B. Definition: Krise

- „Krise“ ist ein aus dem Griechischen stammendes Substantiv zum altgriechischen Verb *krínein*, welches „trennen“ und „(unter-)scheiden“ bedeutet.
- Es bezeichnet „(Ent-)Scheidung“, „entscheidende Wendung“ und bedeutet eine „schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“ (Duden).

5 Gründe warum sie dennoch scheitern

B. Definition: Krise

accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT



- ▶ **Eine Krise erfordert Entscheidungen in einer schwierigen Situation, die im Vorfeld des Sanierungskonzept in der Regel nicht oder falsch getroffen wurden**

Erfolgreiche Sanierungskonzepte – 5 Gründe warum sie dennoch scheitern

- A. Gründe für die Notwendigkeit eines Sanierungskonzeptes
- B. Definition: Krise
- C. **Definition: Sanierungskonzept**
- D. Tracking bis zur Vorlage des Sanierungskonzeptes
- E. Umsetzungsbedingungen, Rollen, Verantwortung
- F. 5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern
- D. Erkenntnisse

5 Gründe warum sie dennoch scheitern

C Definition: Sanierungskonzept

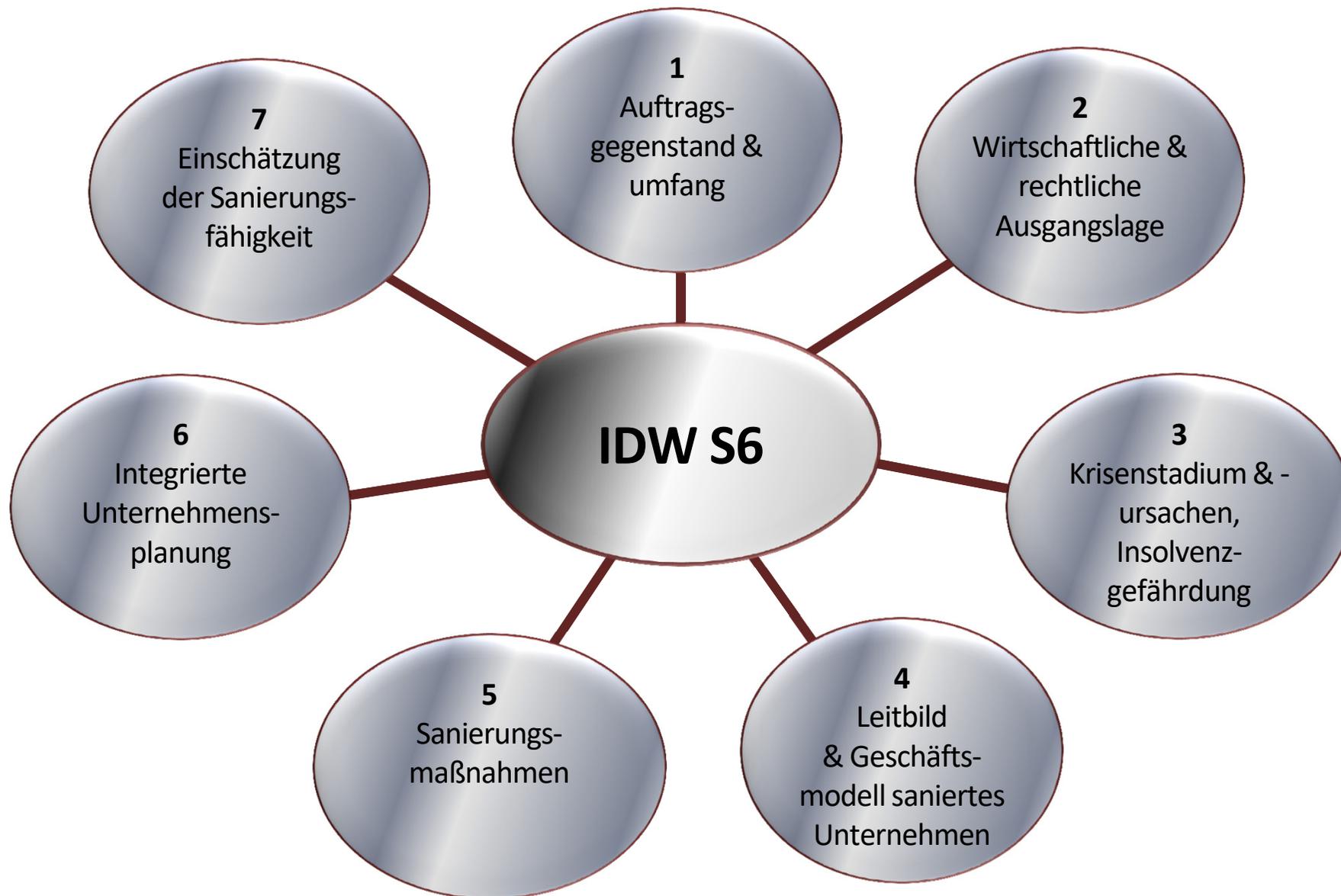
accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT

- Ein Sanierungskonzept zeigt den Finanzierungspartnern plausibel und transparent auf, ob und wie das Unternehmen hinsichtlich Wettbewerbs- und Renditefähigkeit langfristig am Markt bestehen kann.
- Das Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) hat durch den IDW-S6 klare Anforderungen definiert. Diese Anforderungen haben inzwischen hohe Akzeptanz.
- ▶ **Es gibt jedoch Sanierungskonzepte, die den Anforderungen des IDW nicht entsprechen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns aufgrund fehlender Beratungskompetenz**

5 Gründe warum sie dennoch scheitern

C Definition: Sanierungskonzept



Erfolgreiche Sanierungskonzepte – 5 Gründe warum sie dennoch scheitern

- A. Gründe für die Notwendigkeit eines Sanierungskonzeptes
- B. Definition: Krise
- C. Definition: Sanierungskonzept
- D. Tracking bis zur Vorlage des Sanierungskonzeptes**
- E. Umsetzungsbedingungen, Rollen, Verantwortung
- F. 5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern
- D. Erkenntnisse

5 Gründe warum sie dennoch scheitern

D. Tracking bis zur Vorlage des Sanierungskonzeptes

- Welches Interesse verfolgen die Stakeholder mit dem Sanierungskonzept?
 - Restrukturierung in bestehender Struktur?
 - Späterer Verkauf / Schließung?
 - Verwertung von Sicherheiten (sales lease back)?
- Welche zukünftige Rolle / Perspektiven haben die Führungskräfte / Mitarbeiter?
- ▶ **Verfolgen die Stakeholder unterschiedliche Zielsetzungen wird das Erstellen eines erfolgreichen Sanierungskonzeptes unmöglich**

Erfolgreiche Sanierungskonzepte – 5 Gründe warum sie dennoch scheitern

- A. Gründe für die Notwendigkeit eines Sanierungskonzeptes
- B. Definition: Krise
- C. Definition: Sanierungskonzept
- D. Tracking bis zur Vorlage des Sanierungskonzeptes
- E. **Umsetzungsbedingungen, Rollen, Verantwortung**
- F. 5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern
- D. Erkenntnisse

5 Gründe warum sie dennoch scheitern

E. Umsetzungsbedingungen, Rollen, Verantwortung

accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT

- Wer trägt die Verantwortung für die Umsetzung?
 - Rolle Geschäftsführung / Geschäftsleitung?
 - Rolle Geschäftsführender Gesellschafter / Inhaber?
 - Rolle Banken?
- Wird ein CRO eingesetzt?
 - Übernimmt er die Verantwortung für die Inhalte des Sanierungskonzeptes?
- Wer kommuniziert mit wem über welche Themen?
- ▶ **Sind die Rollen / Verantwortung zwischen den Führungskräften / CRO / Beratern und Stakeholdern unklar, wird das spätere Scheitern unabwendbar**

Erfolgreiche Sanierungskonzepte – 5 Gründe warum sie dennoch scheitern

- A. Gründe für die Notwendigkeit eines Sanierungskonzeptes
- B. Definition: Krise
- C. Definition: Sanierungskonzept
- D. Tracking bis zur Vorlage des Sanierungskonzeptes
- E. Umsetzungsbedingungen, Rollen, Verantwortung
- F. **5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern**
- D. Erkenntnisse

Grund 5 Maßnahmen müssen im Sanierungsprozess angepasst werden

- Sanierungskonzepte sind in der Regel ohne Puffer (€/Zeit)
 - daher wenig Liquiditätsspielraum
 - Unvorhersehbare Ereignisse (Instandhaltung, Forderungsausfälle, Mitarbeiterabgänge, usw.) führen zu Ergebnisabweichungen
 - Altlasten (Bilanzen, Bewertungen) tauchen auf
- **Ist im Vorfeld des Sanierungskonzeptes bereits das Vertrauen in das Unternehmen verloren gegangen, gibt es meistens keine 2. Chance.**

Grund 4 Mangelnde Kompetenz im Projektmanagement / -steuerung

- Maßnahmen und Ziele sind nicht klar definiert
- Transparenz ist nicht vorhanden
- Reporting bildet die Entwicklung nicht eindeutig ab
- ▶ **Wird die Steuerung der einzelnen Projekte nicht professionell durch die Beratungsgesellschaft übernommen, können die Maßnahmen nicht in der notwendigen Geschwindigkeit realisiert werden**
- ▶ **Es besteht damit auch nicht die Chance zeitnah nachzujustieren**

Grund 3 Mangelnde Fachkompetenz im Unternehmen

- Wichtige Schlüsselpositionen sind nicht mit der notwendigen Branchen / Fachkompetenz besetzt.
 - Controlling / KLR / Vertrieb / Produktion / Einkauf / usw.
- Notwendige Entscheidungen werden daher nicht getroffen
- ▶ **Es gibt meistens wenig Möglichkeiten diese Mitarbeiter während der Erstellung des Sanierungskonzeptes zu identifizieren**
- ▶ **Erst nach einer intensiven Zusammenarbeit kommen diese Missstände zum Vorschein**

Grund 2 Die Mitarbeiter nehmen die Verantwortung nicht an

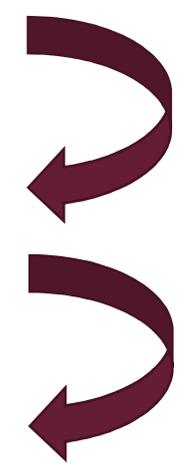
- Falsche Wahrnehmung durch Verblendung der Situation
 - Innere Ablehnung der Veränderung / „Ja“ - Sager
 - Einsicht der eigenen Entwicklungsfelder
 - Kein Verantwortungsdialog zwischen den Führungskräften
- ▶ **Verantwortung hat höchste Priorität für die erfolgreiche Umsetzung eines Sanierungskonzeptes**

Grund 1 Schlechte Führung der Mitarbeiter

- Inkompetente Führung der Mitarbeiter, dadurch
 - keine und/oder klare Kommunikation
 - kein Vertrauen in die Führung
 - schwierige Unternehmenskultur
 - alte Verhaltensmuster bleiben erhalten
- Damit kann die notwendige Veränderung nicht für das gesamte Unternehmen umgesetzt werden
- ▶ **Die im täglichen Umgang durch die Führungskräfte entstanden Fehler können nicht kompensiert werden, damit ist das Scheitern unabwendbar**

5 Gründe warum sie dennoch scheitern

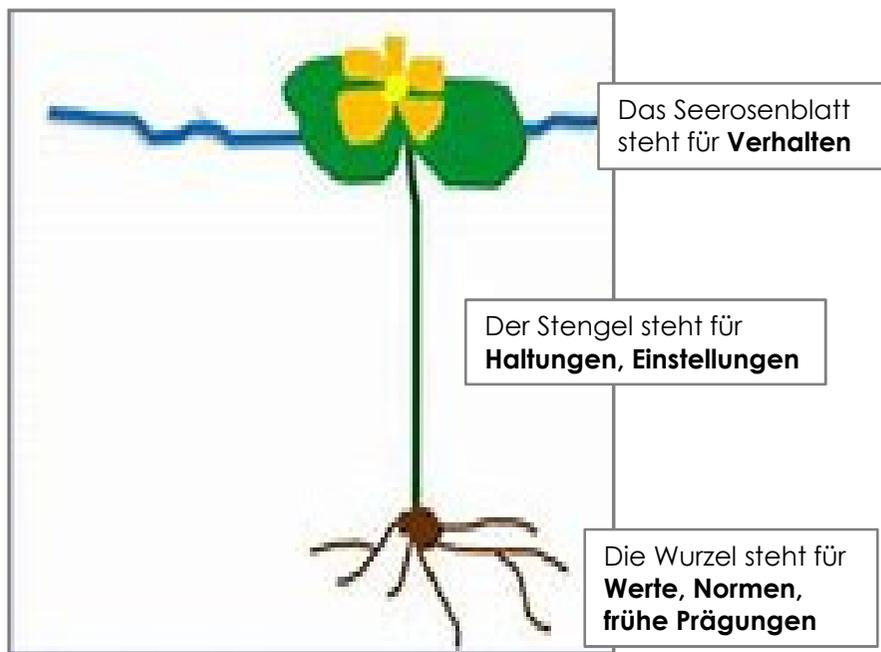
F. 5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern

- Grund 1** Schlechte Führung der Mitarbeiter
 - Grund 2** Die Mitarbeiter nehmen die Verantwortung nicht an
 - Grund 3** Mangelnde Fachkompetenz im Unternehmen
 - Grund 4** Mangelnde Kompetenz im Projektmanagement / –steuerung
 - Grund 5** Maßnahmen müssen im Sanierungsprozess angepasst werden
- 

5 Gründe warum sie dennoch scheitern

F. 5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern

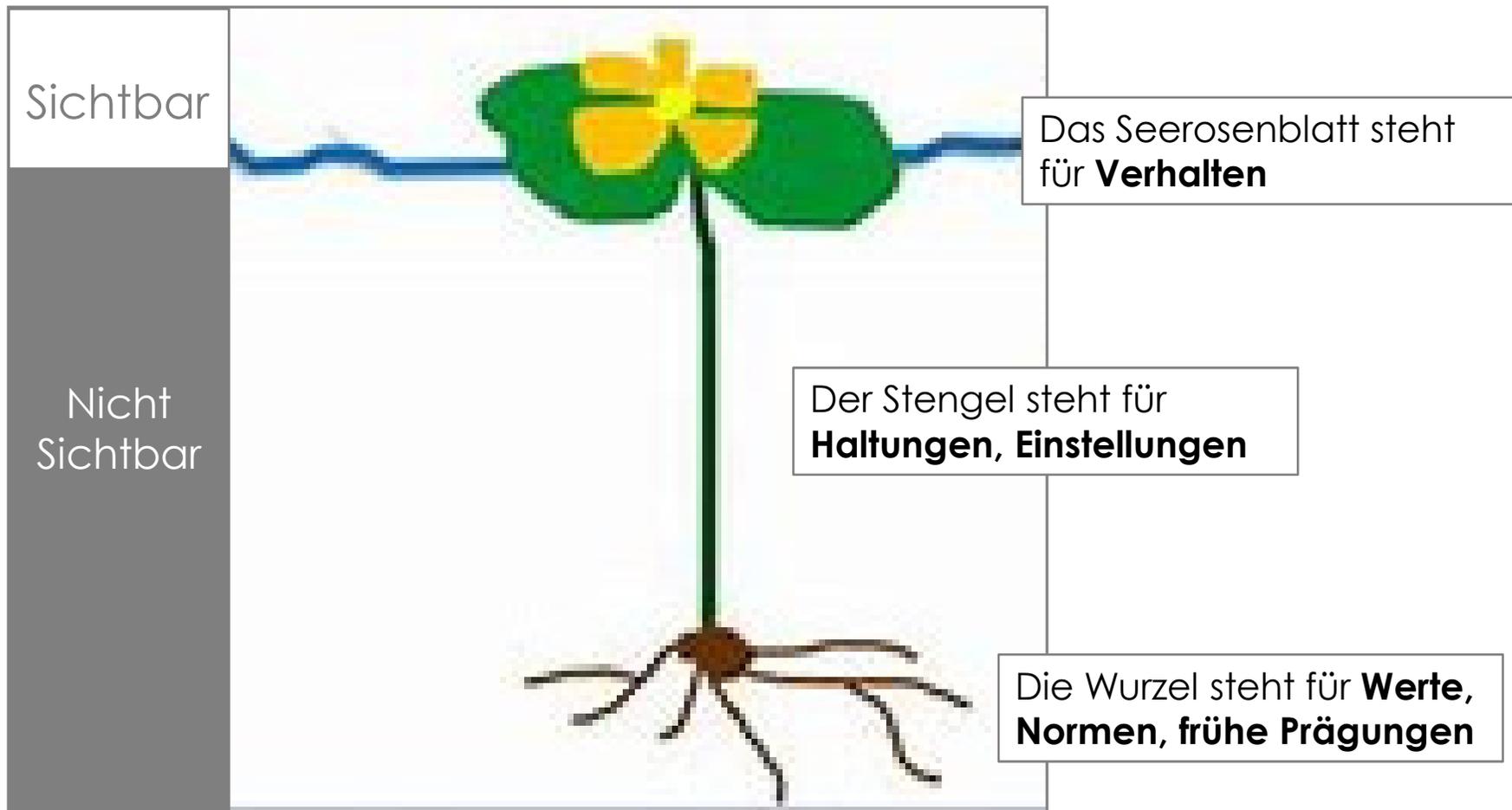
- Die Hauptgründe (1. bis 3.), die zum Scheitern führen, werden durch eine professionelle Begleitung in Organisationsentwicklung (OE) eliminiert.
- Das ist aus Sicht der accantus ag jedoch für die Umsetzung unbedingt notwendig.



5 Gründe warum sie dennoch scheitern

F. 5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern

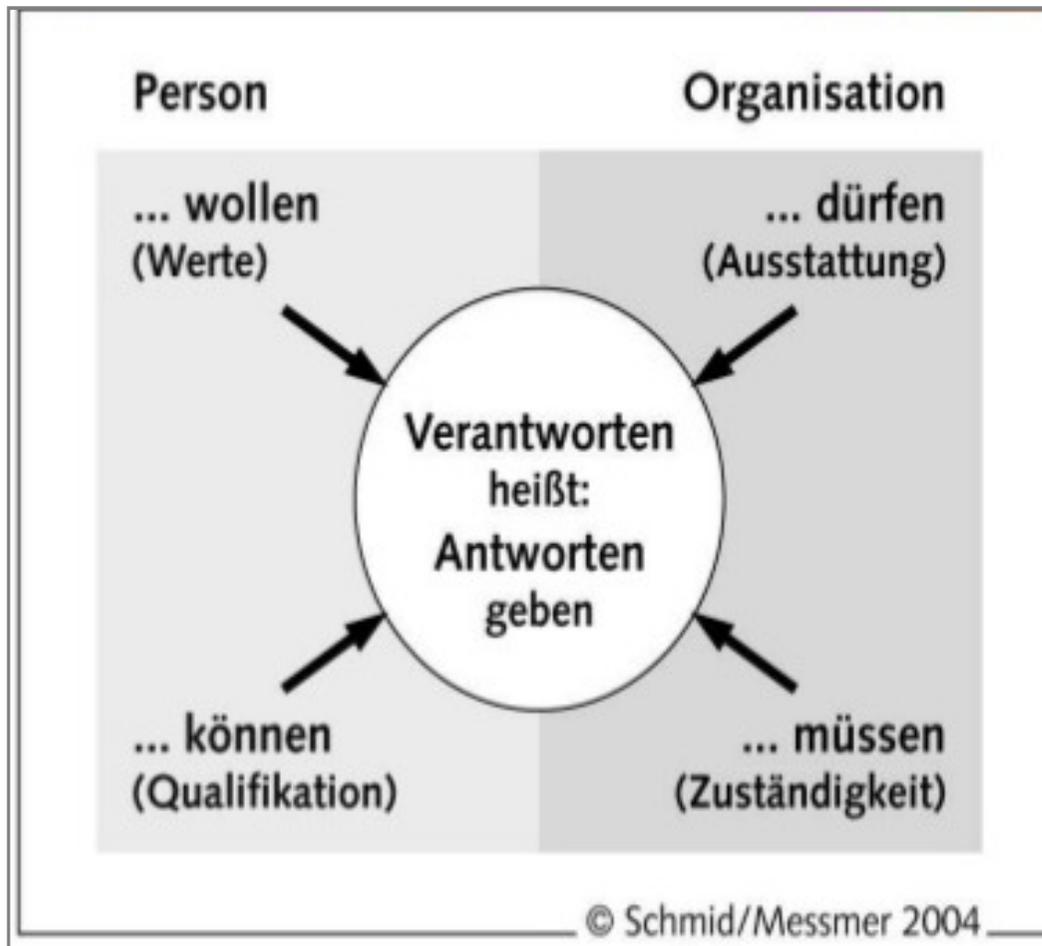
Seerosenmodell



5 Gründe warum sie dennoch scheitern

F. 5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern

Verantwortungsdialog



Erfolgreiche Sanierungskonzepte – 5 Gründe warum sie dennoch scheitern

- A. Gründe für die Notwendigkeit eines Sanierungskonzeptes
- B. Definition: Krise
- C. Definition: Sanierungskonzept
- D. Tracking bis zur Vorlage des Sanierungskonzeptes
- E. Umsetzungsbedingungen, Rollen, Verantwortung
- F. 5 Gründe warum die Sanierungskonzepte dennoch scheitern
- D. Erkenntnisse**

- Die Gründe, warum ein Sanierungskonzept notwendig wurde, sind klar zu erkennen
- Antwort auf die Frage: Warum wurden die notwendigen Entscheidungen in der Vergangenheit nicht oder falsch getroffen?
- Im Sanierungskonzeptes müssen die wahren Krisenursachen deutlich benannt werden
- Vor Finalisierung des Sanierungskonzeptes müssen die Zielsetzungen und die Rollen / Verantwortung für die Umsetzung für alle Beteiligten (Führungskräften / CRO / Beratern und Stakeholdern) geklärt sein
- Organisationsentwicklung und Projektmanagement / –steuerung sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren

accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT



Danke für Ihr Interesse

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT

Impressum

Adresse:

Accantus ag
Rietstraße 16
CH-8260 Stein am Rhein
Fon: +41 52 533 29 96
E-Mail: info@accantus.eu
www.accantus.eu

Projektleitung:

Andreas Berchtold
E-Mail: a.berchtold@accantus.eu
Fon: +41 52 533 29 96
Mobil: +49 170 566 2121

Projektmitarbeiter:



accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT

