

Eine erfolgreiche Sanierung beginnt mit einem **NEIN**.

Dirk Schlarmann & Axel Nordsieck



Sanierungskonferenz 2026

Heidelberg | ifUS Institut | SRH University

AUXIL unterstützt Unternehmen zur Wiedererlangung Ihrer unternehmerischen Unabhängigkeit



Unser Gründungspartner und Geschäftsführer

Dirk Schlarmann



T +49 163 41 43 019
schlarmann@auxil-vi.com

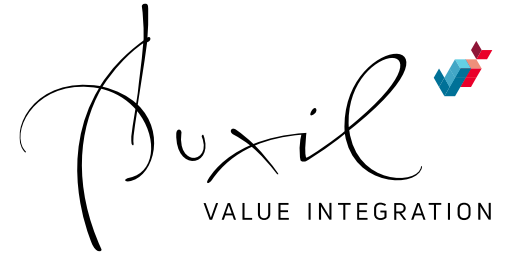


ERFAHRUNG UND SCHWERPUNKTE

- 48 Jahre, liiert, 2 Kinder
- Toyota Formel 1 Team – Composite Production (2004 – 2007)
- Restrukturierungsberatung (2008 – heute)
- Gründung AuxilPartner (2012)
- Erstellung von Turnaround-/Ertragssteigerungs-konzepten (IDW-S6, IBR)
- Moderation Finanzierer-Gespräche und Stakeholdermanagement
- Operatives Umsetzungsmanagement und Interimsmanagement (Organschaft/CRO,CFO)
- Strukturierte Finanzierungen
- Aktives Working Capital Management
- Neugestaltung Organisations- und Führungsstrukturen sowie Personalmanagement

Unser Geschäftsführer

Axel Nordsieck



T +49 163 4113019
nordsieck@auxil-vi.com



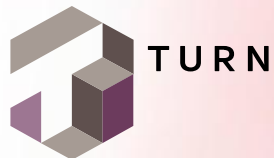
ERFAHRUNG UND SCHWERPUNKTE

- 37 Jahre, >12 Jahre in der Erstellung von Turnaround- und Ertragssteigerungskonzepten nach IDW S6/BGH
- M. Sc. Wirtschaftsingenieurwesen
- Operatives Umsetzungsmanagement im Bereich Produktion, Logistik, Vertrieb und Geschäftsprozesse
- Konzeption und Implementierung von Controlling-/ KPI-Systemen und Reportingtools
- Stakeholder-Management auf allen Ebenen
- Kulturelle Transformation
- Standortmanagement / Optimierung Organisationsstrukturen (national und international)
- Interimistische Standort- und Niederlassungsleitung, Betriebsleitung

We TURN ASSETS and SKILLS with DIGITal expertise to company's NEXT level.



Turnaround Kompetenz benötigen Sie zur kurzfristigen **Stabilisierung** der aktuellen Unternehmenssituation. Sie sollte gezielt und kraftvoll als Basis zur weiteren **Chancen-nutzung** eingesetzt werden.



Ihre **Kernkompetenzen** sind Ihre Assets. Dies können Produkte, Prozesse, Anlagen, Maschinen, Märkte und sonstige **Wettbewerbsvorteile** sein. Sie gilt es individuell zu bewerten, zu stärken und gezielt zu erweitern.



Das zukünftige Geschäftsmodell bestimmt die Ausrichtung Ihrer Digitalprozesse. Wir helfen Ihnen bei Themen zur **Prozessautomatisierung/-digitalisierung**, den Aufbau von digitalen KPI-Landschaften, Optimierung Ihrer Cyber Security, etc.



Marktentwicklungen bewerten und die Antizipation von Chancen und Risiken gezielt nutzen, um die strukturellen und kulturellen Potenziale für ein zukunftsfähiges **Geschäftsmodell** zu gestalten. ESG gestalten heißt Zukunft gestalten!



Individuelle **Fähigkeiten** Ihrer Belegschaft/ Führungskräfte müssen gezielt gefördert und (weiter-) entwickelt werden, um in einem zukunftsfähigem Geschäftsmodell die Assets des Unternehmens mit voller **Wirkungskraft** zu entfalten.

Die Neuausrichtung eines Geschäftsmodells ist heute häufig ein Start-up unter Zeitdruck.



Drei Veränderungen verschieben die Ausgangslage

01

Markt & Wettbewerb

Nachfrage, Preisdruck und Wettbewerbsdynamik verändern sich schneller als die bisherigen Planungszyklen.

02

Geopolitik & Lieferketten

Abhängigkeiten, Standortlogiken und Versorgungssicherheit werden zu geschäftsmodellprägenden Faktoren.

03

Regulatorik

Arbeitsmärkte, Erwartungen und regulatorische Anforderungen erhöhen die Anpassungsgeschwindigkeit.

Geschäftsmodell wird volatiler



Finanzierung braucht Flexibilität



Start-up-Charakter

Neue Annahmen testen, Ressourcen schützen, schnell lernen

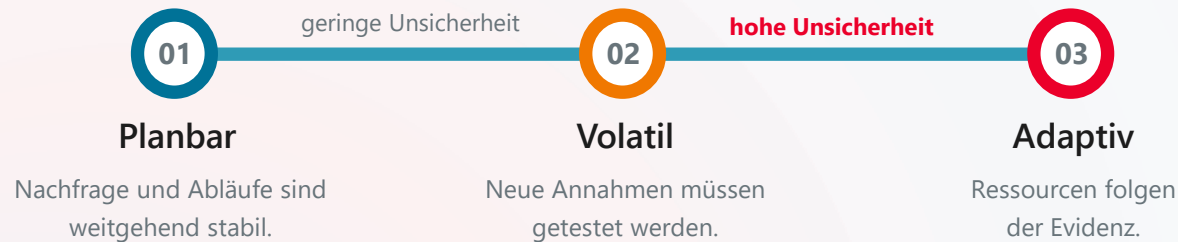
Sanierung ist nicht nur Reparatur. Sie ist Neuentwicklung unter knappen Ressourcen.

Volatilität macht bisherige Finanzierungs- und Ressourcenlogiken zu einem Auslaufmodell.



Die Ressourcenallokation muss der Unsicherheit folgen

Von der planbaren Logik zur adaptiven Steuerung



Die Logik der Finanzierung verschiebt sich

ALTE LOGIK

Finanzierung folgt dem Plan
Stabilität wird vorausgesetzt.



NEUE LOGIK

Finanzierung folgt der Evidenz
Ressourcen werden stufenweise freigegeben.

- 1 Liquidität sichern**
kurzer Takt und klare Trigger
- 2 Kapital selektiv einsetzen**
nicht jede Option gleichzeitig verfolgen
- 3 Management fokussieren**
wenige Entscheidungen mit hoher Wirkung

Je unplanbarer das Geschäftsmodell, desto kürzer muss der Steuerungs- und Lernzyklus werden.

Der Rückspiegel erklärt die Vergangenheit, aber nicht zuverlässig den nächsten Erfolg.



Historische Erfolge müssen in neue Erfolgsannahmen übersetzt werden

RÜCKSPIEGEL | PRÜFEN, NICHT KOPIEREN

Was bisher getragen hat

01 **Wachstum**
historische Nachfrage

02 **Stammkunden**
etablierte Beziehungen

03 **Routinen**
bewährte Abläufe

Vergangenheit ist Evidenz – kein Zukunftsbeweis.

→
nicht ungeprüft
fortschreiben

**NEIN
ZU ALTEN ROUTINEN**

VORWÄRTS | NEU BEWERTEN

Was künftig tragen muss

01 **Wertbeitrag**
Ergebnis und Liquidität

02 **Resilienz**
Fähigkeit zur Anpassung

03 **Strategische Passung**
Richtung des Geschäftsmodells

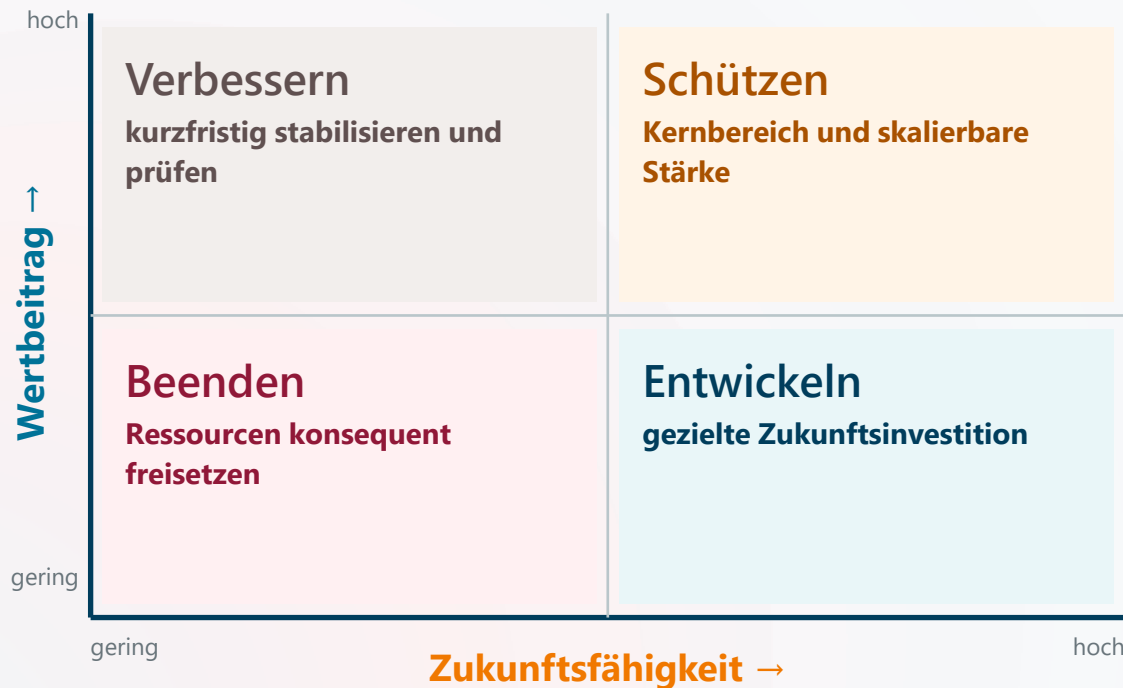
Jede Erfolgsannahme wird neu validiert.

Die Vergangenheit darf erklären, warum ein Unternehmen erfolgreich war
- aber nicht ungeprüft festlegen, womit es künftig erfolgreich sein muss.

Nicht jeder Umsatz verdient zukünftiges Kapital und Managementaufmerksamkeit.



Produkte und Kunden nach Wertbeitrag und Zukunftsfähigkeit entscheiden



Entscheidungskriterien

- 1 Erzeugt das Segment einen positiven Wertbeitrag?
- 2 Bindet es überproportional viele Ressourcen?
- 3 Ist es unter den neuen Bedingungen tragfähig?
- 4 Passt es zum fokussierten Geschäftsmodell?

**NEIN
ZU WERTVERNICHTERN**

Umsatz ist in der Sanierung nur dann wertvoll, wenn er Liquidität, Ergebnis und Zukunftsfähigkeit unterstützt.

Prozesse müssen stabilisieren, ohne die notwendige Weiterentwicklung zu ersticken.



Kausale und kontingente Wertschöpfung brauchen unterschiedliche Räume

Kausale Wertschöpfung

Wert entsteht durch standardisierte, wiederholbare und planbare Abläufe.

Standards

gleiche Qualität

Qualitätskontrolle

Fehler vermeiden

Automatisierung

Durchlaufzeit senken

Transparenz

Abweichung erkennen

Leitplanken für Stabilität

Prozesse vs.
Leitplanken

Kontingente Wertschöpfung

Wert entsteht durch Lernen, Anpassung und situative Entscheidungen.

Experimente

Hypothesen testen

Kundenfeedback

Bedarf verstehen

Neue Lösungen

Optionen schaffen

Lernschleifen

Entscheidungen schärfen

Freiraum für Weiterentwicklung

NEIN
ZU REINEM
PROZESSDENKEN

Ein Unternehmen kann nicht aus jeder Leistung ein Experiment machen.
Es darf aber auch nicht jede Unsicherheit mit einem neuen Standardprozess beantworten.

Weniger Sanierungsmaßnahmen für maximalen Erfolg.



Die kritischen Erfolgsmaßnahmen werden aus dem Scheitern heraus priorisiert

Reduktion ist keine Vereinfachung um ihrer selbst willen. Sie schützt Umsetzungskraft.

50 mögliche Maßnahmen

davon max. 10 relevante Maßnahmen

davon max. 4–7 kritische Erfolgsmaßnahmen

**NEIN
ZU RIESIGEN
SANIERUNGSPLÄNEN**

Maximal positive Wirkung
auf Ihr Geschäftsmodell

Eine überfüllte Maßnahmenliste erzeugt noch keine Umsetzungskraft.
Sie kann die kritischen Erfolgsmaßnahmen sogar unsichtbar machen.

Welche Themen müssen fliegen?

- 1 Liquidität sichern**
Handlungsfähigkeit bis zum nächsten Meilenstein.
- 2 Wertbeitrag fokussieren**
Produkte und Kunden nach Zukunft und Ergebnis.
- 3 Operative Leistung stabilisieren**
Engpässe beseitigen und Standards sichern.
- 4 Zukunftsmodell testen**
Annahmen mit kurzen Lernzyklen überprüfen.

Unentschiedenheit ist keine Risikostrategie: Aus jedem Vielleicht muss ein **Ja**, ein Nachweis oder ein **Nein** werden.



Aktives Risikomanagement plant den Abbruch vor dem Scheitern

Kein Vielleicht ohne Evidenz, Frist und Konsequenz



Scheitern zu planen bedeutet nicht, Scheitern zu erwarten. Es bedeutet, Reaktionsfähigkeit vorab zu organisieren.

Planen, woran der Plan scheitern könnte

- 1 Scheiterpunkt benennen**
Was müsste schiefgehen?
- ↓
- 2 Frühwarnindikator definieren**
Woran erkennen wir es früh?
- ↓
- 3 Trigger und Gegenmaßnahme festlegen**
Was tun wir dann – und wer entscheidet?

**NEIN
ZU VIELLEICHT**

**Risikomanagement beginnt nicht mit einer langen Risikoliste.
Es beginnt mit Frühwarnzeichen und vorab definierten Konsequenzen.**

Struktur und Kultur entfalten max. Wirkung nur gemeinsam.
Jedes unklare Ja wird zum Nein!



Sanierung wird wirksam, wenn Struktur und Haltung dieselbe Entscheidung tragen



Struktur × Kultur = max. Umsetzungskraft

SCHLUSSFOLGERUNG

Alles, was in einer Sanierungsphase nicht klar mit JA beantwortet werden kann,
muss ein **NEIN** sein!

1

Was müssen wir beenden?
(Wo NEIN sagen?)

2

Welche 4–7 Maßnahmen müssen fliegen?
(Wo JA sagen?)

3

Woran erkennen wir früh, dass der Plan
scheitert? (Frühzeitige NEINs erkennen!)



Das **NEIN** schafft den Raum für das richtige **JA**.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



VALUE INTEGRATION

Auxil Management GmbH
Kaiserplatz 18
D-53113 Bonn

T +49 22898148214
E geschaeftsfuehrung@auxil-vi.com
www.auxil-value-integration.com



Für unternehmerische Unabhängigkeit.