

## **Strategische Sanierung: Herausforderung für den Mittelstand**

– Wettbewerbsfähigkeit rechtzeitig und radikal neu gestalten –

*Dipl. Wirtsch. Ing.*

*Reginald J.P. Dumont du Voitel*

Kontakt:

Reginald J.P. Dumont du Voitel

DUMONTCONSULT  
Unternehmensberatung  
Eichenwaldstraße 50 A  
65193 Wiesbaden

Tel. 0611 / 985254-22  
Fax 0611 / 985254-25  
eMail [rdv@dumontconsult.de](mailto:rdv@dumontconsult.de)  
[www.dumontconsult.de](http://www.dumontconsult.de)

## **Strategische Sanierung: Herausforderung für den Mittelstand**

– Wettbewerbsfähigkeit rechtzeitig und radikal neu gestalten –

*Dipl. Wirtsch. Ing.*

*Reginald J.P. Dumont du Voitel*

Ist es Ihnen auch schon mal passiert, dass ein englischer Freund Ihnen auf die Begrüßungsfloskel „how are you“ konterte: „compared to what“?

Genau betrachtet trifft diese Replik eigentlich eine Kernfrage, denn wie es einem geht, hängt letztendlich davon ab, was wir selber oder was ggf. andere, - z.B. das berufliche Umfeld -, von uns als Gemütszustand und Leistungsfähigkeit erwarten. Denken Sie womöglich dabei, dass Motivation und Leistungsfähigkeit früher besser waren? Beschäftigt Sie die Frage einer späten Midlife-Crisis oder die Warnung Ihres Arztes, ob das noch mal 20 Jahre so weitergehen kann? Machen Sie noch das Richtige, und machen Sie es noch richtig? Ist Ihre Qualifikation den veränderten Anforderungen noch voll gewachsen? Fehlen Ihnen Ziele, die Sie für neue Höchstleistungen begeistern?

Um auf die Eingangsfrage zurückzukommen – es geht Ihnen zwar nicht richtig schlecht, aber gut auch wieder nicht: Erfolge und Perspektiven fehlen, - der „Drive“ ist weg.

Auch ein Unternehmen ist ein „lebendes“ Gebilde und ebenso anfällig für Alterungserscheinungen funktionaler, mentaler oder struktureller Art. Sie machen sich meist schleichend und über längere Zeiträume breit. Vorboten sind oft andauernde Vertriebsprobleme, ungünstige Kostenstrukturen, Konzentrationstendenzen auf der Abnehmer- oder Lieferantenseite, kulturelle oder strategische Leere. Solche frühen Anzeichen von Störungen oder Schwächen werden regelmäßig nicht als solche erkannt oder ignoriert, bis besondere Herausforderungen oder Stresssituationen die „Gesundheitsprobleme“ des Unternehmens offenkundig werden lassen.

Wo Anfangs Kreativität, Innovationskraft, Kundenorientierung, Mut zum Risiko und Wachstumswille als treibende Kräfte das Unternehmen groß gemacht und den Markt begeistert haben, stehen heute häufig Konsolidieren, Bewahren, gefährliche Zufriedenheit oder gar Resignation im Vordergrund; die Kraft, der Wille oder die Fähigkeit durchzustarten, zu einem notwendigen großen Sprung anzusetzen, fehlen. Eine genügsame „für mich reicht“-Grundeinstellung und noch-schwarze Zahlen vernebeln das Problem und nähren die Illusion, dass diese Situation nachhaltig durchzustehen sei. Führung und Mannschaft sind in ihren Erfahrungen, ihrem Denken und Verhalten gemeinsam „alt“ geworden.

Eine erfolgreiche Unternehmenskultur muss den Willen zum Siegen beinhalten, - der bloße Wunsch zu überleben ist schon die Lähmung. Die Bedingungen für den Biss und die Dynamik, die das Unternehmen i.d.R. in einer früheren Phase seines Lebenszyklus auszeichneten, müssen daher neu geschaffen werden. Es ist Zeit für eine Strategische Sanierung.

### **Was ist Strategische Sanierung?**

Grundsätzlich soll durch eine Sanierung eine Anpassung der Aktivitäten und Strukturen des Unternehmens an ( - veränderte - ) wirtschaftliche Anforderungen erreicht werden. Sie führt damit regelmäßig zu einschneidenden Veränderungen im Leistungsportfolio, in den Funktionsbereichen, in der Führungsstruktur und in der Kapital-/ Eigentümerstruktur.

Was unterscheidet nun die Strategische Sanierung von der Operativen Sanierung? Um in der Bildersprache der Gesundheit zu bleiben, könnte man sagen, es verhält sich wie die Kur zur Intensivstation. Während letztere das primäre Ziel hat, zunächst das Überleben sicherzustellen, dient die Kur der Wiederherstellung und Steigerung der langfristigen Leistungsfähigkeit.

Die Operative Sanierung ist angesagt, wenn sich ein Unternehmen in einer **akuten** Krise befindet. Entsprechend greifen die Maßnahmen primär dort, wo kurzfristig überlebensnotwendige Veränderungen erreicht werden können (z.B. Liquidität, Kosten, Wirtschaftlichkeit, regionale oder funktionale Konzentration). Naturgemäß gibt es hierbei häufig ein Spannungsfeld zwischen kurzfristiger Kostenoptimierung und der Sicherung langfristiger Erfolgspotentiale.

Die Strategische Sanierung bedeutet hingegen (- i.d.R. ohne gleichzeitige akute Krise -) eine radikale Wiederherstellung und wesentliche Steigerung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit durch Änderung der internen und externen Strategien und Strukturen. Sie muss auf einer oder mehreren klaren Kernkompetenzen im Unternehmen aufbauen und durch das Erschließen neuer Potentiale (Management, Netzwerke, Technologien, Mitarbeiter, Finanzmittel u.v.m.) das Unternehmen aus einer strategischen Sackgasse herausführen und die Zukunft absichern. Ziel der Strategischen Sanierung ist nicht nur das Aufholen, sondern das gleichzeitige Erkämpfen einer Spitzenposition. Hierzu muss alles auf den Prüfstand.

Die Radikalität, die Schnelligkeit und die Qualität der erforderlichen Maßnahmen bedeutet, dass die meisten Unternehmen die Veränderungen nicht – oder zumindestens nicht in der gebotenen Schnelligkeit - sinnvoll aus eigener Kraft schaffen. Notwendige neue Potentiale müssen kurzfristig von außen zugeführt werden, um schnell zu wirken.

Die Kernaufgabe der Strategischen Sanierung besteht daher darin, neben

- einer sorgfältigen Analyse von Unternehmen und Umfeld und
- der Entwicklung einer zukunftsweisenden strategischen Konzeption,
- die richtigen Partner für notwendige neue Potentiale zu finden.

### **Die Situation**

Nachfolgeproblematik, verlorene personelle oder technologische Kompetenz, ein veraltetes Produktportfolio, verschleppte oder verpasste Entwicklungen im Unternehmens- oder Wettbewerbsumfeld, im Führungsbereich und in der Unternehmenskultur, aber auch Internationalisierungs- und Globalisierungstrends, Konzentrationstendenzen auf der Lieferanten- oder Abnehmerseite, wachsende Komplexität der Anforderungen und Abläufe, die Notwendigkeit zunehmender Professionalisierung der Funktionsbereiche und flexibler Organisationsstrukturen, neue Informations-, Kommunikations- und Vertriebsformen, - nur einige Ursachen für drastisch geschwächte Wettbewerbspositionen, die durch eine radikale strategische Sanierung unter Nutzung vorhandener Kernkompetenzen und Erschließung neuer Ressourcen gelöst werden müssen, um dem Unternehmen eine neue, den veränderten Umfeldbedingungen optimal angepasste strategische Schlagkraft zu verleihen.

### **Wie ist es dazu gekommen?**

In solche Situationen kommt ein Unternehmen selten über Nacht, die wesentlichen Ursachen liegen oft Jahre zurück. Aber auch wenn die Entwicklung und die Situation jedes einzelnen Unternehmens unterschiedlich ist – es gibt doch einige wichtige Grundmuster, die wesentliche Erklärungen liefern:

- **Handeln**
- **Wachsen**
- **Einfachheit**
- **Kundennutzen**

### **Handeln**

Handeln ist die Grundtugend des Schumpeterschen Unternehmers. In der Entscheidungsgeschwindigkeit und der Anpassungsfähigkeit liegt das Überlebensrezept unzähliger kleiner und mittlerer Unternehmen. Viele Unternehmen sind hier jedoch träge geworden und haben daher den Anschluss verloren, sind vom Agierer zum Reagierer geworden, z. B. weil der Unternehmer oder Manager

- zu „müde“ ist oder keinen „Biss“ mehr hat,
- für die anstehenden Aufgaben schlichtweg unterqualifiziert ist

- keine dem Wachstum des Unternehmens entsprechende qualifizierte Führungsmannschaft aufgebaut hat. War er früher die allwissende Seele und der Nabel des Geschäfts, ist er heute, von Umfang, Komplexität und Tempo der Aufgaben überfordert, aber dennoch nach wie vor Hauptentscheider, zum Engpassfaktor Nr. 1 des Unternehmens geworden
- die schnellere Taktrate des Marktes, z.B. in Form kürzerer Produktlebenszyklen oder Entwicklungszeiten, nicht aufgegriffen hat
- in klare Zielvorstellungen eingebettetes, effektives und effizientes Handeln durch energievernichtende Hektik und ad hoc-Entscheidungen ersetzt.

Das Gesetz des Handelns wieder in den Griff zu bekommen, in seinem Markt wieder den Takt zu bestimmen, ist eine wesentliche Aufgabe der Strategischen Sanierung.

## **Wachsen**

Auch wenn durch geeignete Maßnahmen der eine oder andere Kosten-„Speck“ abgetragen werden kann, Abläufe effizienter gestaltet werden können – im stagnierenden, erst recht im schrumpfenden Unternehmen sind irgendwann die Möglichkeiten, Kosten zu senken erschöpft, wenn nicht die Substanz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährdet werden sollen. Schlimmer noch: wenn die Perspektiven des Unternehmens sich zunehmend auf die reine Überlebensfrage reduzieren, sinkt die Motivation der Mitarbeiter und damit ihre Effizienz, und gerade die qualifizierten Mitarbeiter, die jetzt besonders dringend gebraucht werden, verlassen von sich aus das Schiff.

Der Kostendruck wird weiter bestehen, aber ohne stetiges Wachstum, ohne Nutzung von Economies of Scale gibt es kein nachhaltiges, immer neues Kostensenkungspotential. Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: die wachsenden Anforderungen und damit die zunehmende Professionalisierung der Unternehmensführung erfordert mehr und mehr hochqualifizierte – und damit teure – Mitarbeiter. Um diese Kosten „umzulegen“, sind tendenziell wachsende Unternehmensgrößen notwendig. Auch ist es erfahrungsgemäß schwerer, hochqualifizierte Leute als Mitarbeiter für kleinere und mittlere Unternehmen zu gewinnen.

## **Einfachheit**

Komplexität, in welcher Form auch immer, kostet Zeit, Energie und letztendlich sehr viel Geld. Und das Management von Komplexität, ein stark an Bedeutung gewinnendes Thema, gehört nicht eben zum klassischen Erfahrungsrepertoire mittelständischer Unternehmen.

In einer Zeit, in der sich die Unternehmen unfreiwillig mit einer kontinuierlich steigenden Komplexität konfrontiert sehen, - in einem großen Maße übrigens in

„unproduktiven“ Bereichen wie Recht und Steuern (Stichwort 630 DM-Gesetz), Umwelt, Produkt-, Produzenten- oder Organhaftung etc. - , schaffen sich viele Unternehmen noch jede Menge hausgemachte Komplexität selber. Seit langem sind selbst bei kleineren Unternehmen steuer- und haftungsrechtlich begründete Gesellschaftsstrukturen verbreitet, die in ihrer Unübersichtlichkeit einem Konzern zur Ehre gereichen und die eine vernünftige unternehmerische Führung mangels Transparenz kaum möglich machen (- konsolidiertes Berichtswesen i.d.R. Fehlanzeige -).

Mit Beginn der 90er Jahre hat der Trend zu Aktivitäten in den neuen Bundesländern oder gar in östlichen Nachbarländern viele Unternehmen ins Trudeln gebracht. In vielen Fällen hat nicht qualifiziertes Marktgespür die Entscheidungen geleitet, sondern das Schielen auf steuerliche Erleichterungen, Subventionen oder vermeintlich günstige Lohnkosten. Spätestens nach dem Abklingen der Beihilfen oder der vereinigungsboombedingten Absatzerfolge zeigen sich die eigentlichen Probleme. Unternehmen, häufig ohne echte Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung und bis dahin nur in dem Betreiben **eines** Standortes erfahren, haben plötzlich diverse dezentrale Standorte, Tochtergesellschaften und Werke - und das vielleicht noch in einem völlig unbekanntem Rechts-, Sprach- und Kulturraum -, für die sie weder die personellen Ressourcen noch die Erfahrungen und Systeme zur Führung und Kontrolle haben.

Auch dass Standorte per se zunächst einmal jeweils ein erheblicher neuer Fixkostenblock sind, ist vielen eine neue Erfahrung. Die Geschäftsleitung und die bewährten „trouble-shooter“ im Unternehmen, - es sind erfahrungsgemäß immer die gleichen wenigen Leute, die ran müssen – sind damit ausgelastet, an den neuen Standorten Feuerwehr zu spielen. Das Unternehmen erstickt an der inadäquaten Komplexität. Dass dabei das geldbringende Stammgeschäft vernachlässigt wird und in vielen Fällen ins Schlingern gerät, ist hinlänglich bekannt.

Einfachheit ist nicht nur ein bedeutendes Kosteneinsparungspotential, es erhöht auch die Flexibilität und Schnelligkeit des Unternehmens, auf Veränderungen der Anforderungen zu reagieren, und sie macht den Blick frei fürs Wesentliche.

Die Strategische Sanierung soll Strukturen, Prozesse und Produktportfolios eher vereinfachen, „entrümpeln“, Komplexität auf das Notwendige, Sinnvolle und vor allem auf das Beherrschbare reduzieren und damit die Ressourcen des Unternehmens voll auf seine Kernkompetenzen fokussieren.

## **Kundennutzen**

Je mehr Produkte auf hohem Niveau vergleichbarer werden, um so wichtiger wird es, klar den Kundennutzen zu erkennen und zu optimieren. Zu viele traditionsreiche Unternehmen vertrauen auf die „Qualität“ ihrer Produkte. Dabei übersehen sie häufig, dass diese Qualität inzwischen Stand der Technik ist, dass andere oder neue Technologien ihre Problemlösungen substituieren, oder dass ihre Produkte kostenträchtige Eigenschaften haben, die der Kunde nicht (mehr) braucht und entsprechend nicht honorieren will. Leistungen rund um das Produkt („weiche“ Faktoren wie Information, Kommunikation, Logistik, Flexibilität, Qualität und Kompetenz der Mitarbeiter an der Schnittstelle zum Kunden) gewinnen stark an Bedeutung. Kurzum: Wettbewerbsvorteile müssen ständig neu geschaffen und angepasst werden.

Ironie der Entwicklung ist es, dass besonders mittelständische Unternehmen, die ursprünglich gerade durch ihr Gespür für Kundennutzen erfolgreich geworden sind, die Verschiebungen vom hardwareorientierten Kundennutzen (die klassische Produkt-„Qualität“, die heute aber schlichtweg als selbstverständlich unterstellt wird) zu den oben angesprochenen weichen, serviceorientierten Kundennutzen häufig nicht wahrhaben wollen oder diese wesentliche Veränderung der Unternehmenskultur und der Einstellungen von Unternehmensleitung und Mitarbeitern nicht überzeugend umsetzen können.

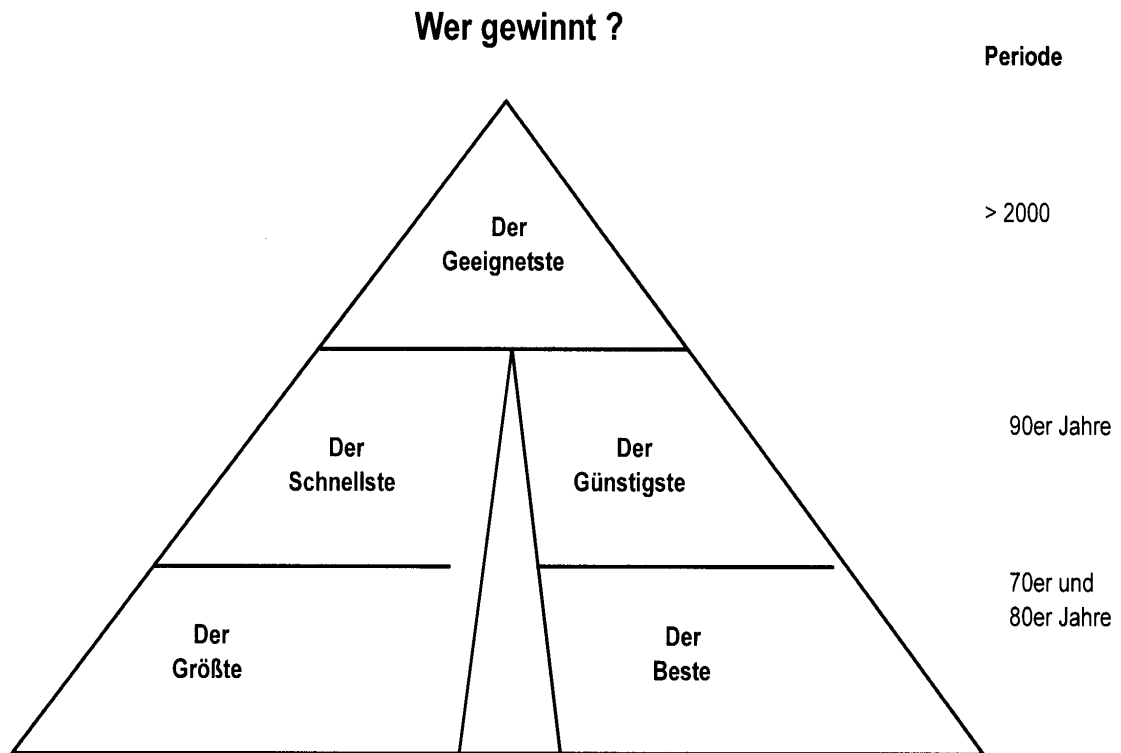
Im Rahmen der Strategischen Sanierung müssen der Kundennutzen wieder verstärkt als Gestaltungsmaßstab des gesamten Leistungspaketes dienen, neue Leistungen konzipiert, aber auch kostenträchtige Leistungsbestandteile in Frage gestellt werden, die der Kunde nicht honoriert. Das Leistungsangebot muss verstärkt als System und Beweis einer umfassenden Problemlösungskompetenz gestaltet werden.

Das häufig unbewusste, aber konsequente Verfolgen des Grundmusters Handeln – Wachsen – Einfachheit – Kundennutzen hat die Gründungs- und Wachstumsphasen zahlloser Mittelständler geprägt. Das Vernachlässigen eines oder mehrerer dieser Parameter erklärt in vielen Fällen den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit.

## **Was ist gefordert?**

Die letzten Jahrzehnte haben einen Wettlauf in der Optimierung vor allem umsatz-, produktions- und kostenorientierter Zielsetzungen erlebt.





Die 90er Jahre haben den Schwerpunkt bereits von der Qualität (inzwischen als Selbstverständlichkeit angesehen) und dem technisch Machbaren zu einem verstärkten Preis- und Geschwindigkeitswettbewerb verschoben. Inzwischen ist auch das vielerorts Standard - mehr noch: immer häufiger bekommt der Kunde für immer weniger Geld technisch mehr als er eigentlich haben will (z.B. Video-recorder, PCs ), sein eigentliches Problem wird aber zum Teil schlechter (weil zu komplex) gelöst.

Die kommende „Gewinnergeneration“ sind die „Geeignetsten“, Unternehmen, die als flexible und innovative Organisatoren situativ Kundenbedarf erkennen und optimal befriedigen. Größe oder eigene Produktionsbasis verlieren an Bedeutung, die Qualifikation und Einstellung der Mitarbeiter wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Die Verfügbarkeit von Ressourcen wird immer weniger das Problem, sondern deren kreative Nutzung schafft Wettbewerbsvorteile. Die Entwicklung innovativer Geschäftskonzepte wird wieder verstärkt zur zentralen Aufgabe der Unternehmensleitungen.

Einige weitere wichtige Trends möchte ich hier aufführen, die nicht spezifisch sind für mittelständische Unternehmen, deren Bewältigung aber für diese eine besondere Herausforderung darstellen, und die ohne Zuführung qualifizierter

externer Ressourcen für die meisten Unternehmen kaum zu bewältigen sein werden:

- Europäisierung, Globalisierung
- Professionalisierung des externen Auftritts und der internen Funktionen/Abläufe
- Wachsende Bedeutung von starken sowie überregionalen Marken
- Neue Vertriebsformen (Internet/e-commerce)
- Kürzere Produktzyklen
- Innovationsfähigkeit schaffen/fördern;
- Trend zum Systemanbieter
- Just-in-time-Fähigkeit
- Übernahme von Logistikdienstleistungen downstream
- Mittelstand zwischen Konzentration der Lieferantenseite und Konzentration/Professionalisierung auf der Abnehmerseite
- Economies of scale;
- Flexible und anpassungsfähige Organisationen schaffen
- Attraktivität des Unternehmens/der Kultur für qualifizierte Mitarbeiter schaffen
- Fähigkeit, Mitarbeiter zu qualifizieren sowie qualifiziertes Management zu gewinnen und zu binden
- Wachsende Problematik von Produkt-/ Produzenten-/ Umwelt-/ Organhaftung / sonst. rechtliche Parameter
- EK-Ausstattung/ Finanzkraft

### **Lösungsansätze**

Die bisherigen Ausführungen sollten verdeutlichen, dass viele erfolgreiche Mittelständler durch verschiedene Gründe im Lauf der Zeit in eine Lage gekommen sind, in der sie sich zwar nicht in einer akuten Krise befinden, die aber gleichwohl eine strategische Stagnation oder gar Sackgasse bedeutet. Gleichzeitig gilt es, auf eine Reihe substantieller Trends zügig eine qualifizierte Antwort zu finden.

Hier muss gehandelt werden. Das „Prinzip Hoffnung“, das Aussitzen und Vertrauen auf die Selbstheilungskräfte, können das Unternehmen in eine zunehmend ausweglose Situation bringen, in der kaum noch Freiheitsgrade für eigene und alternative strategische Optionen vorhanden sind.

Ebenso wie der Mut, rechtzeitig zum Arzt zu gehen, zeichnet es den Unternehmer aus, rechtzeitig, d.h. bei voller Handlungsfähigkeit, die Notwendigkeit zu einer Strategischen Sanierung zu erkennen.

Häufig wird eine Ergänzung oder ein Austausch des Managements nicht zu vermeiden sein. Nicht nur aus Kompetenz-, sondern auch aus Glaubwürdigkeitsgründen nach innen und außen führen wesentliche Strategieveränderun-

gen auch zu Veränderungen in der Führung und in der Unternehmenskultur. Management, Strategie und Unternehmenskultur/Mitarbeiter befinden sich in einem Gleichgewichtszustand. Erfährt einer dieser Eckpfeiler wesentliche Veränderungen, müssen sich auch die beiden anderen neu ordnen.

Dennoch: anders als bei der Operativen Sanierung, wo die bestehende Mannschaft häufig in wesentlichen Teilen zur Disposition steht, hat die Einbindung und Motivation der Mitarbeiter im Hinblick auf den Veränderungsprozess und die zukünftige Arbeit bei der Strategischen Sanierung eine wesentliche Bedeutung.

Wer die Führung übernehmen will, kann nicht immer nur den anderen hinterherlaufen. Kleine Schritte helfen hier nicht weiter, der große Schritt ist notwendig. Doch genau dazu sind viele mittelständische Unternehmen aus eigener Kraft nicht in der Lage. Hier bietet sich die Nutzung externer Ressourcen an, um in kürzester Zeit eine drastisch verbesserte Neupositionierung im Wettbewerbsumfeld zu erreichen.

Ich möchte hier, ohne in methodische Details zu gehen, einige Möglichkeiten der Nutzung externer Ressourcen zur Strategischen Sanierung erläutern.

### **Externe Manager (Interim)**

Unabhängig davon, ob das Unternehmen in der Lage ist, eine Strategische Sanierung aus eigener Kraft durchzuführen oder nicht – in jedem Fall handelt es sich um ein gewaltiges Projekt existentieller Bedeutung. Hierfür hat das bestehende Management häufig nicht die fachliche Kompetenz, schon gar nicht die notwendige zeitliche Verfügbarkeit. Der Einsatz eines kompetenten, zeitlich befristeten externen Interim-Topmanagers als Projektleiter der Strategischen Sanierung kann in vielen Fällen sinnvoll sein.

### **Externe Manager (dauerhaft)**

Die Hereinnahme eines externen Managers als Geschäftsführer kann ein wichtiger und sinnvoller Schritt sein, um einerseits die notwendige Kompetenz für den Wandel ins Haus zu holen, andererseits den (kulturellen) Wandel offensichtlich zu dokumentieren und die Attraktivität für weitere, neu zu gewinnende Führungskräfte zu erhöhen. Darüber hinaus kann der neue Manager wie der Interim-Manager die Rolle des Projektmanagers für die Strategische Sanierung übernehmen.

## Strategische Allianzen / Fusionen

Eine der theoretisch attraktivsten Optionen für den Mittelstand sind strategische Allianzen und Fusionen von Partnern mit komplementären Eigenschaften. Gleichzeitig finden sie sehr selten statt. Warum?

In den meisten Fällen wird es sich hier um Allianzen/Fusionen innerhalb einer Branche handeln. Und damit verlassen wir leider den Sektor rationaler Überlegungen und betreten den emotionaler Beweggründe. Potentielle Kooperationspartner kennen sich als Wettbewerber und häufig als „Feind“. Man würde mit jedem zusammenarbeiten, nur nicht mit **dem**. Schade! Aber: mit dieser Einstellung verliert man den Zugang zu einer häufig höchst attraktiven und professionellen Option. Immerhin: die Zahl von Mittelständlern, die über ihren eigenen Schatten springt und das Potential erkennt, das im Zusammengehen mit regional, technologisch oder anders passend ergänzenden Wettbewerbern liegt, steigt. Eine wichtige Option mit erheblichem Kostenreduzierungspotential gerade in stagnierenden Märkten! Aber: aus **zwei schwachen** Partnern wird noch nicht automatisch **ein starkes** Unternehmen! Mindestens einer (das muss nicht der größere sein) muss das Führungspotential für das Ganze mitbringen.

## Branchenholding

Im Grunde gilt hier das zuvor gesagte, nur dass a priori eine ganz neue, erheblich größere Struktur mit entsprechenden Kostenreduzierungspotentialen angepeilt ist. Häufig sind dabei externe Kapitalgeber (Kapitalbeteiligungsgesellschaften) einbezogen. Dadurch werden gleich mehrere Vorteile vereint: in der Regel realisieren die „abgebenden“ Eigentümer einen Teil ihres Unternehmenswertes als Verkaufserlös, zum anderen Teil werden sie Gesellschafter der neuen Obergesellschaft. Der externe Partner sorgt für eine verbesserte Finanzausstattung der Holding, für eine Professionalisierung der Führung und für eine zügige Nutzung von Synergiepotentialen. Längerfristig ist bei dieser Konstruktion meistens ein Börsengang geplant, der für die einzelnen eingebrachten Unternehmen nicht möglich gewesen wäre.

Die Branchenholding soll letztendlich den schnellen Aufstieg in eine höhere „Liga“ ermöglichen. Auf diese Weise ist häufig der kurzfristige Aufbau einer marktführenden Position möglich. Anders als bei Allianzen und Fusionen steht hier häufig von vornherein ganz oder teilweise eine neues Management zur Diskussion. Einige Konzeptionen gehen hingegen bewusst von der mittelfristige Einbindung der bisherigen Unternehmer im Management aus.

## **Strategische Unternehmenskäufe**

Dies ist ein Lösungsansatz für relativ starke Unternehmen (ggf. unter Hinzuziehung eines strategischen Finanzpartners). Ähnlich wie die Beweggründe für Fusionen und strategische Allianzen, nur dass hier weniger der kooperative, gleichberechtigte Ansatz im Vordergrund steht, sondern ein Kernunternehmen der eindeutig handelnde und übernehmende Part ist.

## **Aufnahme strategischer Partner**

Dies ist eine differenzierte Variante der Bildung Strategischer Allianzen; hier wird gezielt ein (oder mehrere) Partner (z.B. mit neuen Technologien, neuen oder ergänzenden Vertriebssystemen, Netzwerkbeziehungen, Kapital) gesucht, die helfen, einzelne Schwächen zu beseitigen. Gerade bei einer Strategischen Sanierung kann es wichtig sein, hierdurch einen schnellen Fortschritt in einzelnen Funktionsbereichen oder für das Unternehmen insgesamt zu erreichen.

## **Aufnahme von Investoren, Beteiligungs-/Wachstumskapital**

Kapital ist ein wesentlicher strategischer Freiheitsgrad, und gleichzeitig i.d.R. nicht die Stärke von Unternehmen, die sich vor der Herausforderung einer Strategischen Sanierung befinden. Mit der Hereinnahme einer Kapitalbeteiligung schafft man nicht nur einen wesentlichen Freiheitsgrad für die Strategische Sanierung, sondern man holt sich bei modernen Investoren gleichzeitig einen zurückhaltenden, aber dennoch aus gesundem Eigeninteresse engagierten und kompetenten Gesprächspartner und i.d.R. den Zugang zu interessanten Netzwerkkontakten ins Haus.

## **Verkauf von Unternehmensteilen**

Ein Geheimrezept vieler Strategischer Sanierungen liegt darin, sich von zu lange mitgeschleppten, substanzverzehrenden, z.T. überalterten Produkten, Leistungen und Strukturen zu trennen. Häufig handelt es sich dabei aber keineswegs um Verlustbringer oder per se unattraktive Produktbereiche. Vielmehr gilt es zu prüfen, ob einzelne Aktivitäten zwar nicht (mehr) zum eigenen Unternehmen passen, diese aber sinnvoller und profitabler von einem anderen, zu findenden (und i.d.R. kleineren) Unternehmen (best owner) übernommen und damit sinnvoll (Verkaufserlös, Sozialplanvermeidung u.ä.) weiterbetrieben werden können. Die Erfahrung zeigt auf jeden Fall, dass solche Randaktivitäten einen völlig überproportionalen Anteil an der Zeit und Energie des Managements beanspruchen. Allein die Konzentration dieser freiwerdenden Energien auf die Kernaktivitäten bewirkt meist schon eine wesentliche Effizienzsteigerung des Gesamtunternehmens.

## **Unternehmensverkauf**

Der Verkauf des Unternehmens kann eine durchaus sinnvolle Lösung im Rahmen einer Strategischen Sanierung sein. Gerade wenn ein anderes Unternehmen die geeigneteren und synergetischen Ressourcen, das eigene Unternehmen ggf. nicht die geeignete Mannschaft hat, ist ein strategisch sinnvoller Fortbestand des Unternehmens in dieser Konstellation möglicherweise am besten zu gewährleisten.

## **Suche eine strategischen Käufers**

Der Kandidat für eine Strategische Sanierung hat eine gewaltige Managementaufgabe vor sich. Dies ist a priori für einen potentiellen Käufer ein wesentlicher Unsicherheitsfaktor und damit abschreckend oder kaufpreismindernd. Hier kann der erfahrene Berater helfen, einerseits strategische Klarheit und Transparenz zu schaffen, und andererseits den oder diejenigen Käufer zu identifizieren, für die gerade dieses Unternehmen einen besonderen synergetischen Reiz bietet und damit einen überdurchschnittlichen Kaufpreis rechtfertigt.

## **Erhalten mittelständischer Kultur/Struktur durch MBO/MBI**

Die Zuführung qualifizierter Manager mit dem Potential, den notwendigen Wandel zu bewerkstelligen, ist eines der Hauptprobleme mittelständischer Unternehmer. Je nach vorhandenen Nachfolgeoptionen und zur Sicherung mittelständischer Strukturen ist daher das Management Buy Out (MBO) bzw. Buy In (MBI), als Teilhaber oder als (i.d.R.) komplette Übernahme unter Einbeziehung eines Kapitalpartners, eine zunehmend interessante Option. Dabei hat das MBO theoretisch den größeren Reiz, durch den oder die aus dem Unternehmen stammenden Käufer Manager mit großer Branchen- und Unternehmenskenntnis und damit hohem Urteilsvermögen zu erhalten. Andererseits sind interne Kandidaten mit entsprechendem Format (und der gleichzeitigen Bereitschaft zu einem solchen Schritt) eher Mangelware. Auch muss man sich in der Situation einer Strategischen Sanierung sicherlich die Frage stellen, welchen Anteil der oder diese potentiellen MBO-Manager an der problematischen Unternehmenssituation haben und ob man hier nicht den Bock zum Gärtner macht.

Der oder die von außen kommenden MBI-Manager haben i.d.R. ein anderes „Kaliber“, dafür weniger Branchen- und Unternehmenskenntnis. Das muss aber, wie die Erfahrung zeigt, nicht unbedingt von Nachteil sein. Ihre Kompetenzen auf anderen Gebieten gleichen das meistens mehr als aus.

Zunehmend findet man inzwischen auch Mischformen (BIMBO), bei denen ein

Team aus internen und neuen externen Managern zusammen mit einem externen Kapitalpartner ein Unternehmen übernehmen.

MBO und MBI sind bei Strategischen Sanierung insbesondere dann eine Alternative, wenn das Problem vor allem in der obersten Führungsebene zu suchen war, weniger wenn technologische, Vertriebs- oder Kapitalkraftschwächen zu lösen sind.

### **Börseneinführung**

Die Börseneinführung kann ein interessanter längerfristiger Aspekt im Rahmen einer Strategischen Sanierung sein, und zwar insbesondere im Zusammenhang mit strategischen Übernahmen, Allianzen oder Branchenholdings. In diesem Zusammenhang ist eine externe Unterstützung für das operative und strategische „Fitmachen“ für einen mittelfristigen Börsengang oder die Aufnahme von Finanzinvestoren eine wesentliche wertsteigernde Maßnahme. Kurzfristig ist die Börseneinführung jedoch keine Option im Rahmen einer Strategischen Sanierung, da ja gerade die für eine erfolgreiche Börsenplatzierung und –kursentwicklung entscheidende strategische Attraktivität und Perspektive des Unternehmens in dieser Situation fehlt.

Es bleibt festzuhalten, dass das klare Erkennen der Notwendigkeit und die Durchführung einer Strategischen Sanierung eine große Herausforderung für den Mittelstand darstellen. Die substantiellen Veränderungen bei Strategien, Strukturen und Ressourcen können die betroffenen Unternehmen in der Regel nicht ohne externe Partner bewältigen. Dies gilt auch für die Durchführung des Prozesses selbst, für den die Unterstützung durch erfahrene Berater zu empfehlen ist.

Andererseits bietet die Strategische Sanierung die große Chance, durch radikale strategische Maßnahmen, aber unter Wahrung mittelständischer Strukturen, das Unternehmen konsequent und nachhaltig neu auszurichten und im Wettbewerbsumfeld wieder einen Platz an der Spitze einzunehmen.

*Der Autor ist Inhaber der DUMONTCONSULT Unternehmensberatung in Wiesbaden und spezialisiert auf die ganzheitliche Strategieberatung großer mittelständischer Unternehmen und das Coaching mittelständischer Unternehmer in strategischen Prozessen.*