



# SANIERUNGS- MANAGEMENT NEU GEDACHT

Durch Erfahrung  
und Vertrauen aus der Krise  
zum Erfolg

Beratung und Betreuung:

Hans Köstenbauer

Helmut Graf



## JEDES UNTERNEHMEN KANN IN EINE KRISE GERATEN

---

Krisen haben viele Ursachen. Manchmal führen Wirtschaftskrisen oder branchenspezifische Entwicklungen zu einem Umsatzeinbruch, manchmal reißt der Zahlungsausfall eines großen Kunden den Lieferanten mit in einen existenzbedrohenden Zustand.

Die KMU-Forschung belegt aber auch, dass in den allermeisten Fällen die Ursachen für eine solche dramatische Situation im Unternehmen selbst liegen können.

Seien es Defizite in der Strategie, Schwächen im Investitionsmanagement, in der Kundenakquisition oder im Controlling: Sie führen zu Vertrauensverlusten auf allen Ebenen.

Die Verunsicherung erfasst die Hausbank, die Lieferanten, die Mitarbeitenden und schlussendlich auch die Kunden.

## FAMILIENUNTER- NEHMEN SIND GEFORDERT

---

Besonders spannungsgeladen sind solche Krisen in Familienunternehmen.

Der wirtschaftliche Druck setzt eine emotionale Abwärtsspirale in Gang. Viele werden mit der nackten Tatsache konfrontiert, das Lebenswerk zu verlieren, mit der fatalen Folge, dass ein Verleugnungs- und Verdrängungsprozess ein zeitgerechtes Gegensteuern verhindert.

# FRÜHES AGIEREN ERHÖHT DIE CHANCEN AUF RETTUNG

---

Schwierige Situationen löst man nicht dadurch, indem man sie kleinredet, leugnet oder naiv auf den Turnaround hofft, sondern indem einzig und allein frühzeitig gehandelt wird.

## DIE ABWÄRTSSPIRALE STOPPEN

---

Die Abwärtsspirale kann mit Unterstützung eines krisenerfahrenen Managements rasch gestoppt werden. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich von Experten helfen zu lassen.

## SANIERUNGSMANAGEMENT NEU GEDACHT

---

1

### INTERDISZIPLINÄR DENKEN UND ARBEITEN

Bei Sanierungsmaßnahmen müssen sich finanzielle, betriebswirtschaftliche und organisatorische Maßnahmen gegenseitig stützen und ergänzen. Dabei ist eine über die Betriebswirtschaft hinausreichende Beurteilung der Sanierungsfähigkeit absolut notwendig.

Sowohl eine organisatorische Neuorientierung als auch eine existenzielle Wende sind unverrückbare Grundlagen für eine Rückkehr zum Erfolg.

2

### DIE EXISTENZIELLE WENDE

Vom Warum zum Wozu einer Sanierung zu gelangen heißt, Sinn für das Unternehmen und das (Arbeits-)Leben neu zu entdecken.

Sinn beseitigt die lähmende Resignation und reduziert die Hoffnungs- und Orientierungslosigkeit.

Sinn hat motivierenden Charakter, fördert die Leistungsfähigkeit und verbessert die psychische Widerstandskraft.

3

### VERÄNDERUNG DER MENTALEN EINSTELLUNG

Menschliches Verhalten wird nicht so sehr von den Bedingungen diktiert, die der Mensch antrifft, sondern vielmehr von Entscheidungen, die er trifft.



Hans Köstenbauer



Helmut Graf

## DAS SANIERUNGSKONZEPT.

## WAS WIR KÖNNEN. WAS WIR WOLLEN. WAS WIR TUN.

---

### WAS UNS WICHTIG IST

Die Weiterführung des Unternehmens und der Erhalt der Arbeitsplätze haben nicht nur oberste Priorität, sondern es wird die Arbeit wieder als eine Sinnquelle im Leben in den Mittelpunkt gerückt.

### UNSERE HALTUNG

Wir schätzen, was bisher erreicht worden ist!  
Wir haben aber auch den Mut und das Erfahrungswissen, notwendige Veränderungen an- und auszusprechen.

### UNSERE GRUNDORIENTIERUNG

Das Konzept ist ganzheitlich.  
Betriebswirtschaftliches und arbeitspsychologisches Erfahrungswissen garantieren eine theoretisch fundierte Basis.

### UNSERE STÄRKEN

Unsere Stärke ist die Umsetzung!  
Wir erkennen sehr rasch jene Faktoren, die für eine Sanierung ausschlaggebend sind. Dabei konzentrieren wir uns auf die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Verhältnisse) genauso wie auf das Miteinander (Verhalten).

### WIE WIR ARBEITEN

Wir haben jahrzehntelange Erfahrung.  
Wir arbeiten praxisorientiert und pflegen einen kollegialen Umgang.  
Wir gehen einen Schritt voraus und ermutigen durch Überzeugungskraft.  
Wir fördern das fachliche und soziale Miteinander.

PHASE

1

## ERSTERGEBNIS

- Der erste Faktencheck
- Erstgespräch mit dem Unternehmen
- Grobkonzept

PHASE

2

## ANALYSE UND ENTSCHEIDUNG

- Sofortmaßnahmen
- Detailrecherche und Analyse
- Festlegen der Sanierungsvariante
- Mitarbeiter-Information

PHASE

3

## UMSETZUNG - AUSSERGERICHTLICH

- Fortbestandsprognose entsprechend URG und IO
- Finanzen
  - \* Sicherung der kurzfristigen Liquidität
  - \* Forderungsmanagement
  - \* Abrechnungsdisziplin etc.
- Organisation
  - \* Führungskultur und -effizienz
  - \* Personalmaßnahmen inkl. Entgeltregelung
  - \* Schriftlichkeitsprinzip
- Aufbruchstimmung bei Kunden erzeugen

## UMSETZUNG - GERICHTLICH

- Vorbereitung Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende
- Erstellung eines Sanierungskonzepts
- Primär- und Sekundärprognose
- Umsetzung entsprechend der gesetzlichen Vorgaben

PHASE

4

## ZUKUNFTSSICHERUNG

- Strategie
  - \* Aktualität: Geschäftsmodell
  - \* Kundenstruktur
  - \* Produktportfolio
  - \* Wertschöpfungskette
  - \* Innovationstätigkeit
  - \* Human Resource Management
- Allgemeine Themen
  - \* Eigentümer- bzw. Gesellschafterstruktur
  - \* Kapital- und Finanzierungsstruktur
  - \* Standort- und Rechtssicherheit
  - \* Nachfolgethematik
  - \* Partnersuche



Hans Köstenbauer

# ERFOLGREICHE SANIERUNGEN

---

## 1

### DIE WERKSCHLIESSUNG WAR BEREITS BESCHLOSSEN SANIERUNG DURCH KULTURWANDEL

Der börsennotierte Schweizer Mutterkonzern ist international erfolgreich. Das österreichische Tochterunternehmen wird hingegen nur als verlängerte Werkbank angesehen. Managementfehler und Marktveränderungen führen dazu, dass die „Werkbank“ tief rote Zahlen schreibt und somit vor der Schließung steht. Über zweihundert Mitarbeitende stehen auf der Straße.

Es kommt nicht zur Schließung. Der österreichische Eigentümer setzt eine neue Geschäftsführung mit dem klaren Auftrag ein, das Unternehmen zu sanieren. Die zwei Eckpfeiler des Sanierungspaketes sind:

Erstens: Erfolgreiche Änderung des Geschäftsmodells. Zweitens: Konsequentes Heranführen der Mitarbeitenden zur Eigeninitiative und Mitverantwortung.

Das Unternehmen hatte wieder einen überragenden Gesamterfolg mit Gewinn und bekam mehrere Auszeichnungen. Der Begriff „Sanierung durch Kulturwandel“ wurde geprägt. Das Unternehmen gehört heute zu den führenden Unternehmen im Bereich optomechatronischer Systeme.

## 2

### DER ERFOLG KAM IM ZWEITEN ANLAUF

Explosives, teilweise unkontrolliertes Wachstum im Baunebengewerbe führte zum totalen Chaos. Ein Konkurs war nicht auszuschließen. Begünstigt durch das IRÄG 2010 kam es bei der ersten Sanierungsphase zu Anfangserfolgen. Durch die fehlende Qualifikation und Reife der Mitarbeitenden war eine zweite Sanierungsrunde notwendig. Durch die Umstrukturierungsmaßnahmen sind vier kleinere, eigenständige und gesunde Unternehmen entstanden, mit in Summe gleicher Anzahl von Mitarbeitenden.

In Gewerbebetrieben fehlen auf Grund der vorhandenen Führungsstruktur und mangelnder Weiterbildung sehr oft die Selbstkompetenz der Mitarbeitenden und auch das Verständnis für deren Notwendigkeit. Ist diese auf der zweiten Führungsebene nicht kurzfristig zu realisieren, ist eine starke Restrukturierung (Gesundschumpfen) unumgänglich.

## 3

### EINER REIHE VIELER WEITERER SANIERUNGSPROJEKTE IST EINES GEMEINSAM:

FEHLENDE KULTUR UND AUSBILDUNG ZUR KRISENBEWÄLTIGUNG FÜHREN ZUR VERDRÄNGUNG DER REALITÄT ANSTATT ZU ZIELORIENTIERTEM UND RASCHEM HANDELN.

# EIN PARADIGMENWECHSEL IM SANIERUNGSMANAGEMENT IST ERFORDERLICH

---

Wenn das Lebenswerk bedroht ist, muss man ohne Schönfärberei von einer existenziellen Krise sprechen, die für alle Betroffenen eine außergewöhnliche psychische Belastung ist. Dies trifft im Besonderen auf Familienunternehmen zu.

Die Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit reichen dabei von einer Einengung der Ressourcen bis hin zu einer psycho-mentalen Überforderung.

Das Hauptkennzeichen ist aber eine Sinnkrise, die zu einem existenziellen Vakuum führen kann.

Der Sinn kommt vor allem deswegen abhanden, weil in der Krise die eigentlichen Stärken oder Ideen trotz Mühe und Einsatz nicht mehr verwirklicht werden können. Die emotionale Bewältigung einer Sanierung ist aber größtenteils an die Wahrnehmung von Sinn gebunden.

## SINN MOTIVIERT SINN MACHT ERFOLGREICH

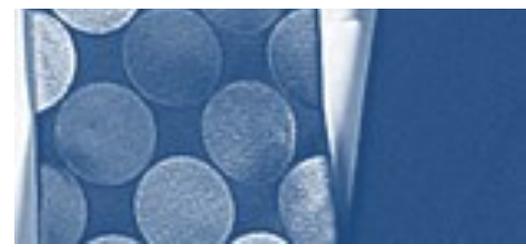
---

Bewusst oder unbewusst werden alle Beteiligten im Sanierungsprozess mit der Sinnfrage konfrontiert. Auf das Grundbedürfnis „Sinn finden“ wurde aber bislang kaum eine Antwort gegeben. Mit der Frage nach Sinn wird ein Paradigmenwechsel in der Motivationsfrage herbeigeführt. Sinn kann nicht gemanagt oder angeordnet werden, sondern muss auf drei Erlebnis- und Entscheidungsebenen im Sanierungsprozess erfahren werden:

- 1) Sinnmotivation in der fachlichen Aufgabe und Herausforderung:  
Was können wir? Was mögen wir? Was dürfen wir? Was wollen wir?  
Und vor allem: Was müssen wir jetzt tun?
- 2) Sinnmotivation durch ein kooperatives Für- und Miteinander:  
Was erlebe ich? Wie erleben wir uns?  
Und vor allem: Wie wollen wir jetzt in der schwierigen Situation einander begegnen?
- 3) Sinnmotivation durch Veränderung der mentalen Einstellung. Das Nichtveränderbare wird innerlich angenommen, ein emotionaler Versöhnungsprozess wird eingeleitet. Menschen, die sich von einer solchen Haltung im Sanierungsmanagement leiten lassen, haben nachweislich mehr Erfolg.



Helmut Graf



# IHR FÜNFFACHER NUTZEN:

## DAS LEBENSWERK MIT IHNEN GEMEINSAM SICHERN

NUTZEN

1

### Wir denken und arbeiten interdisziplinär

Wir sind Sanierungsrechtsexperten und verfügen über eine jahrzehntelange Praxiserfahrung. Eine Sanierung ist eine Chance für eine Neuorientierung.

Wir sind Arbeits- und Gesundheitspsychologen und reduzieren die emotionale Belastung durch vertrauliche Gespräche. Familien, die sich durch den massiven Druck oft entzweit haben, können wieder miteinander reden. Sie erfahren ihr Leben wieder als sinnvoll. Sinnmotivation ist ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung der psychischen Gesundheit.

NUTZEN

2

### Der Fortbestand des Unternehmens und der Erhalt der Arbeitsplätze haben oberste Priorität

Wir arbeiten branchenunabhängig. Gemeinsam ist nur ein Ziel: Fortbestand des Unternehmens und Erhalt der Arbeitsplätze. Die Maßnahmen und deren Gewichtung sind situations- und personenbezogen.

NUTZEN

3

### Wir führen von Beginn an mit allen Entscheidungsträger(inne)n und maßgeblichen Institutionen Gespräche

Wir verfügen über mediatives Know-how im Ausgleich der verschiedenen Interessensprioritäten. Kapitalgeber und Banken können das Risiko reduzieren, ohne dass dabei deren einzigartige Herausforderung und Verantwortung zur Diskussion gestellt werden.

NUTZEN

4

### Wir begleiten und unterstützen die Hauptverantwortlichen anlassbezogen mit betriebswirtschaftlichem Know-how

Betroffene dürfen fachliche und persönliche Grenzen haben. Wir geben aber Sicherheit und fördern einen individuellen Lernprozess.

NUTZEN

5

### Wir begleiten und unterstützen Sie organisationspsychologisch. Wir fördern die Kommunikation. Wir helfen beim gegenseitigen Verstehen

In Phasen einer Sanierung werden (Lebens-)Erfahrungen systematisch in Frage gestellt. Viele sehen ihr Selbstwertgefühl bedroht, fühlen sich abgewertet und sind überfordert. Gerade in Zeiten der Herausforderung ist eine fachlich fundierte, lebensdienliche Begleitung im Bereich Persönlichkeit die Voraussetzung, um den vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden.

Wir fördern die dazu notwendige Sozial- und Selbstkompetenz. Wir sind einfach für Sie da.



Ing. Hans Köstenbauer

Müllegg 8 - 8524 Bad Gams  
T +43 (0)664 / 322 53 77

E office@ancona-sanierungsberatung.at  
H www.ancona-sanierungsberatung.at



logo consult

Beratung, die Sinn macht.

Mag. Mag. Dr. Helmut Graf

Rosenweg 8 - 9232 Rosegg  
T +43 (0)676 / 422 94 74  
E helmut.graf@logoconsult.at  
H www.logoconsult.at