

1. Beratersymposium 2010

Beratung im Übermorgen – Wohin führt die Reise?

**Der Markt für Restrukturierung –
Erwartungen und Anforderungen an Sanierungsberater**

Oldenburg, 19. Februar 2010



Seit mehr als 40 Jahren Ansprechpartner für Unternehmen verschiedenster Rechtsformen, Größen und Branchen aus dem In- und Ausland

Zahlen und Fakten

Aktuelle Struktur

- **S & P Schütter KG**
Steuerberatungsgesellschaft
- **WSLP GmbH**
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- **S & P Unternehmensberatungs-GmbH**

„unter einem Dach mit“

H & P Höcker & Partner GbR
Rechtsanwälte und Notare

Zahlen, Daten, Fakten

- Niederlassungen in Osnabrück und Vechta (seit 2002)
- ca. 100 Beschäftigte (incl. Partner und GF)
 - davon 75 in Osnabrück / 25 in Vechta
 - davon 18 Berufsträger (WP, vBP, StB), 4 Berufsträger mit mehr als 5 jähriger Erfahrung in „big four“-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (KPMG, PwC, E & Y)
 - davon 11 Auszubildende (10 in Osnabrück)
- Mitglied FIDUNION international seit 2006

- Rechtsanwälte und Notare
- derzeit 5 Berufsträger und 12 Mitarbeiter



Die Globalisierung sorgt für die aktuelle zyklische Breitseite

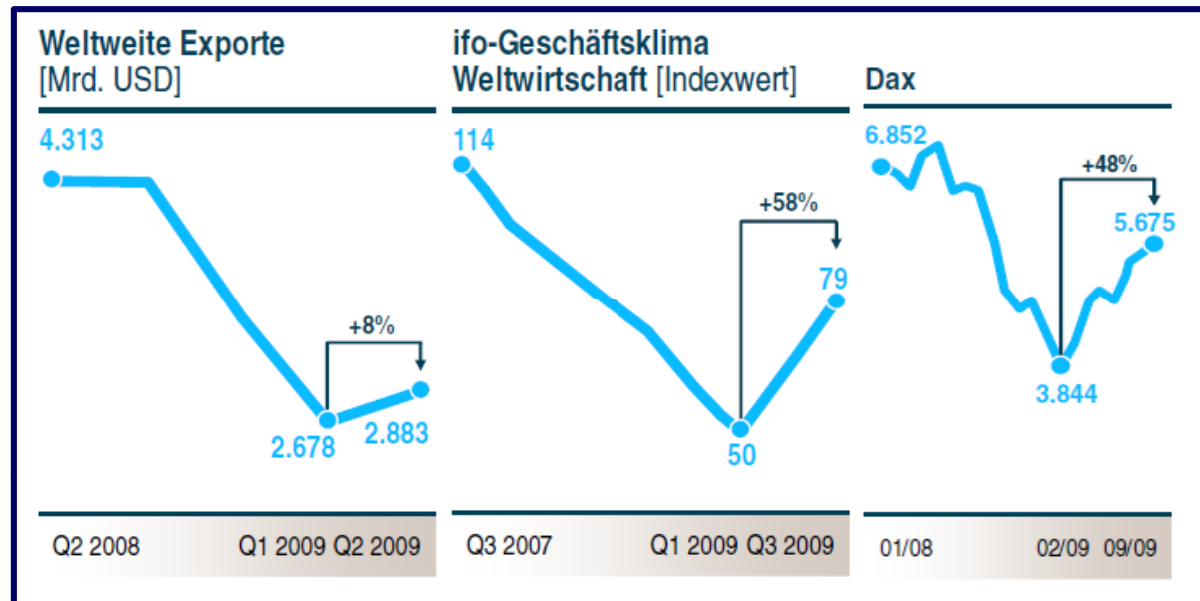
Krisen im historischen Kontext

Krise	Wall Street Crash	Ölschock	Schwarzer Montag	Japanische Immobilien Blase	Asien Krise	Russland Krise	Dot-com Blase	Subprime Krise	
Jahr	1929	1973/74	1987	1990	1997	1998	2000	2007/08	
Makro-Ökonomie ¹	Bruttoinlandsprodukt	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
	Zinssätze	↑	↑	↑	↓	↓	↑	↓	
	Inflationsraten	↓	↑	→	↓	↑	↑	→	
	FX Raten	→	→	→	→	↓	↓	→	
	Aktienmarkt	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
	Sektoren, die unverhältnismäßig stark von der Krise betroffen waren	Automotive Finanzen Medien	Automotive Industrie Immobilien	Hauptsächlich Finanzsektor	Finanzen Immobilien Industrie	Finanz-Dienstleister Industrie	Finanzen Produktion Energie	Kommunikation High-tech IT Transport	Finanzen Automotive Konsumgüter
	Gesetzliche Änderungen	SEC, FDIC und Glass-Steagall Gesetz	Basel Gremium und G-10 Basel Concordat	Basel Akkord	Regulierung der Banken Finanz-Aufsichts-Behörde	Gesetzliche Reformen der Aufsichtsämter	Reformen der Banken, Transparenz der Finanz-berichte	Sarbanes-Oxley Gesetz, Einführung von Basel II	Mögliche stärkere Bankenregulierung, Auflagen der Hilfsfonds

Quelle: KPMG

Auch wenn wichtige Indikatoren auf eine Erholung hindeuten, gibt es noch keinen Grund zur Entwarnung

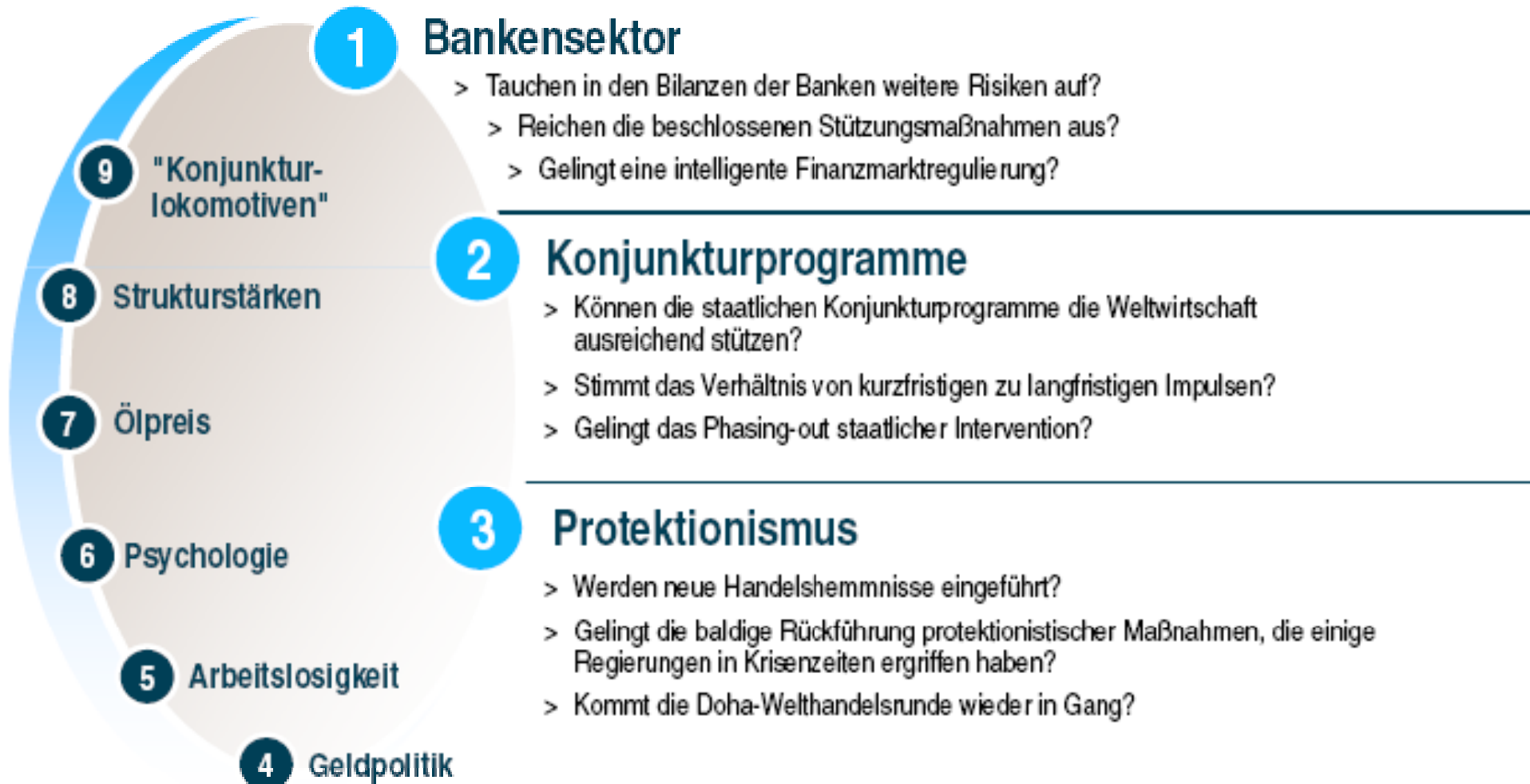
Eckpunkte der aktuellen Entwicklung



- Die Wirtschaftsleistung ist deutlich unter dem Vor-Krisen-Niveau
- Nachlaufende Indikatoren sind noch nicht auf ihrem Tiefpunkt
- Die Ursachen der Krise sind noch nicht behoben
- Es besteht das Risiko von Strohfeuereffekten
- Die Gefahr wachsenden Protektionismus ist noch nicht gebannt

Weitere Entwicklung hängt von 9 Parametern ab

Bankensektor, Konjunkturprogramme, Protektionismus



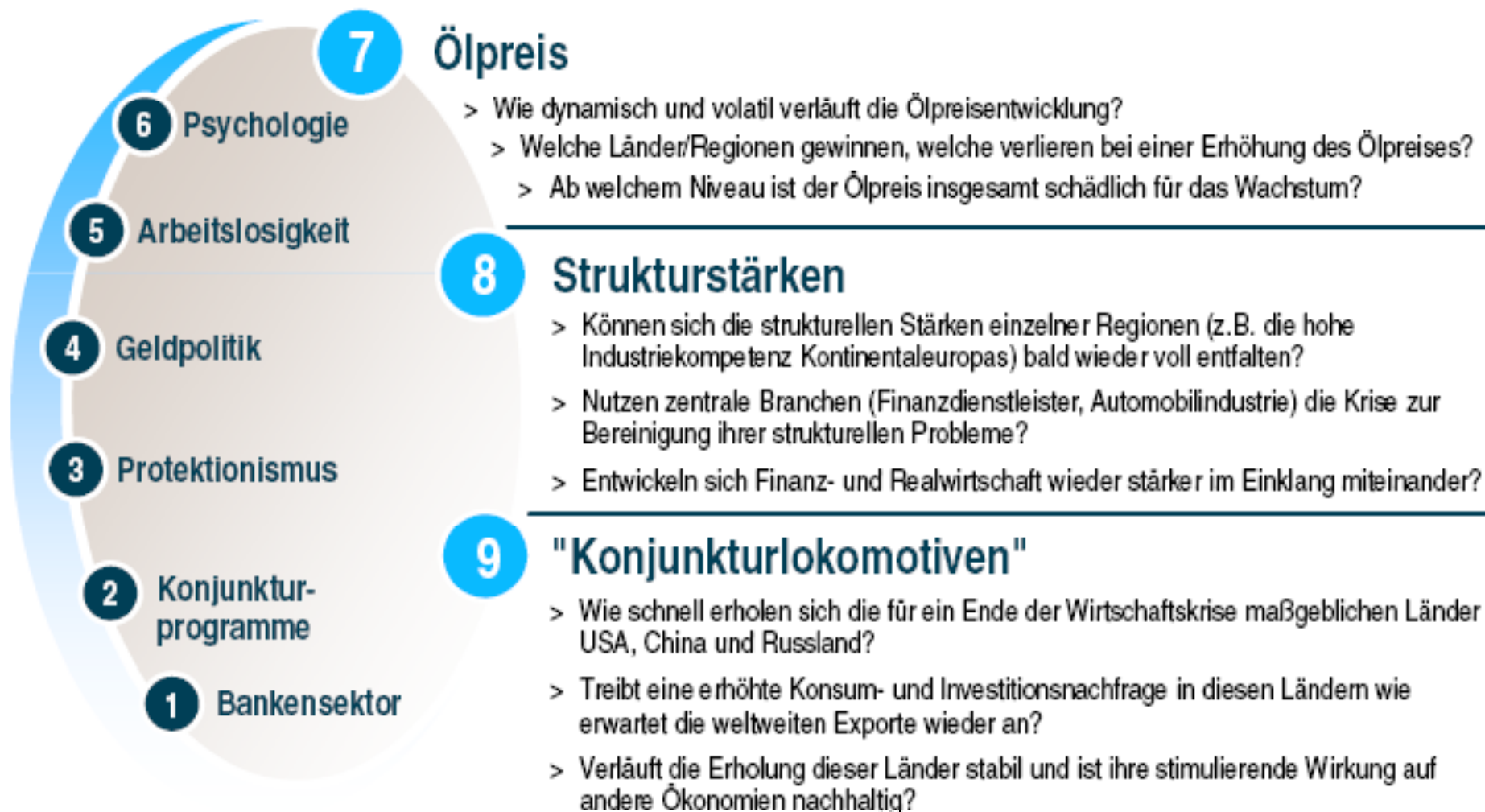
Weitere Entwicklung hängt von 9 Parametern ab

Geldpolitik, Arbeitslosigkeit, Psychologie



Weitere Entwicklung hängt von 9 Parametern ab

Ölpreis, Strukturstärken, Konjunkturlokomotiven



Drei Szenarien beschreiben den möglichen weiteren Krisenverlauf – das V-Szenario ist das wahrscheinlichste

Szenarien

Szenario 1



Q3 2009

**Trendwende jetzt –
Schnelle Erholung**

BIP-Wachstum global:	2009:	-1,2%
	2010:	3,0%
	2011:	4,8%
	2012:	4,8%

Eintrittswahrscheinlichkeit: 70%

Szenario 2



Q3 2009

Q3 2010

Trendwende erst in 2010

BIP-Wachstum global:	2009:	-1,2%
	2010:	2,0%
	2011:	4,0%
	2012:	4,8%

Eintrittswahrscheinlichkeit: 25%

Szenario 3



Q3 2009

Q4 2012

**Verbleiben im Konjunktural
bis Ende 2012**

BIP-Wachstum global:	2009:	-1,2%
	2010:	-0,5%
	2011:	0,2%
	2012:	1,0%

Eintrittswahrscheinlichkeit: 5%



Selbst im günstigsten Fall dauert es noch bis Q3 2010, bis das Wachstumsniveau der Vorkrisenzeit wieder erreicht ist




Drei Szenarien beschreiben den möglichen weiteren Krisenverlauf – das V-Szenario ist das wahrscheinlichste

Beschreibung der Szenarien

	V	U	L
1			
Banken- sektor	<ul style="list-style-type: none"> > Banken bereinigen ihre Bilanzen > Intelligente Finanzmarktregulierung kommt schnell zustande 	<ul style="list-style-type: none"> > Nur sehr langsame Erholung im Finanzsektor > Finanzmarktregulierung verzögert sich deutlich 	<ul style="list-style-type: none"> > Es kommt zu weiteren Bankzusammenbrüchen > Finanzmarktregulierung scheitert
2			
Konjunktur- programme	<ul style="list-style-type: none"> > Kurzfristige Maßnahmen helfen bei Überbrückung der Krise > Langfristige Maßnahmen stimulieren die Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> > In einigen Branchen deutliche Probleme durch Auslaufen kurzfristiger Stützungsmaßnahmen > Langfristige Maßnahmen stimulieren Konjunktur 	<ul style="list-style-type: none"> > Kurzfristige Stützungsmaßnahmen sind nur "Strohfeuer" > Langfristige Maßnahmen reichen nicht aus, um Konjunktur nachhaltig zu beleben
3			
Protektio- nismus	<ul style="list-style-type: none"> > Kaum Protektionismus > Neuer Schwung für Doha-Runde 	<ul style="list-style-type: none"> > Vereinzelt weiterer Protektionismus > Vorerst keine weitere Liberalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> > Viele Regierungen agieren stark protektionistisch > Protektionistische Maßnahmen dämpfen weltweites Wachstum

Drei Szenarien beschreiben den möglichen weiteren Krisenverlauf – das V-Szenario ist das wahrscheinlichste

Beschreibung der Szenarien

			
4	<hr/>		
Geldpolitik	<ul style="list-style-type: none"> > Gutes Timing der Exits aus Niedrigzinspolitik > Inflationsgefahr bleibt gebannt 	<ul style="list-style-type: none"> > Kein klares Timing beim Erhöhen der Leitzinsen > Gefahr von Inflation besteht weiterhin 	<ul style="list-style-type: none"> > Leitzinsen können bis auf Weiteres nicht erhöht werden > Zentralbanken verlieren Handlungsfähigkeit
5	<hr/>		
Arbeitslosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> > Nur moderater Anstieg der Arbeitslosenzahlen > Kaum Dämpfung der Konjunktur 	<ul style="list-style-type: none"> > Signifikanter weiterer Anstieg der Arbeitslosigkeit > Konjunkturbelastung wird durch hohe Arbeitslosigkeit behindert 	<ul style="list-style-type: none"> > Deutliche Verschlechterung auf den Arbeitsmärkten > Hohe Arbeitslosigkeit verhindert Rückkehr zu normalen BIP-Wachstumsraten
6	<hr/>		
Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> > Vertrauen kehrt schnell und nachhaltig zurück > Geschäftsklima steigt weiter an 	<ul style="list-style-type: none"> > Bis Mitte 2010 keine vollständige Erholung der Stimmungsindikatoren > Widersprüchliche Signale verunsichern Anleger/ Verbraucher 	<ul style="list-style-type: none"> > Stimmungsindikatoren verharren auf niedrigem Niveau > Verbraucher und Anleger sind stark verunsichert

Drei Szenarien beschreiben den möglichen weiteren Krisenverlauf – das V-Szenario ist das wahrscheinlichste

Beschreibung der Szenarien

			
7	<p>Ölpreis</p> <ul style="list-style-type: none"> > Moderater Anstieg auf 80 USD/Barrel > Keine spekulativen Preisausschläge 	<ul style="list-style-type: none"> > Vergleichsweise niedriger Ölpreis mit 70 USD/Barrel > Keine spekulativen Preisausschläge 	<ul style="list-style-type: none"> > Kaum Anstieg des Ölpreises in den nächsten drei Jahren > Keine spekulativen Preisausschläge
8	<p>Struktur- stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> > Regionen mit strukturellen Stärken wachsen besonders schnell > Krise wird zur Lösung struktureller Probleme einzelner Branchen genutzt 	<ul style="list-style-type: none"> > Noch stärkere regionale Differenzierung beim Wachstum als im V-Szenario > Branchenprobleme können erst mit Zeitverzögerung gelöst werden 	<ul style="list-style-type: none"> > Keiner Region gelingt es, ihre Strukturstärken für Wachstum zu nutzen > In vielen Branchen bleiben die strukturellen Probleme ungelöst
9	<p>"Konjunktur- lokomotiven"</p> <ul style="list-style-type: none"> > USA, China und Russland treiben Weltwirtschaft an > Starke stimulierende Wirkung auf weltweiten Handel 	<ul style="list-style-type: none"> > Vorerst nur geringe Wachstumsimpulse durch USA, China und Russland > Weltweiter Handel springt erst mit Verzögerung wieder an 	<ul style="list-style-type: none"> > Selbst in USA, China und Russland kaum Wachstum > Über Jahre hinweg keine Impulse der "Konjunkturlokomotiven"



Beginn einer neuen Ära mit konservativen Geschäftsmodellen bei Banken – Die Mittelständische Wirtschaft spürt die Auswirkungen

Konsequenzen für die Realwirtschaft

Auswirkung	Beschreibung	Maßnahme
Steigende Kreditkosten	Die Banken werden ihre Kunden verstärkt auf die Bonität hin abklopfen. Für höhere Risiken werden höhere Kreditzinsen zu zahlen sein.	Einflussnahme auf bilanzielle Kennzahlen und die Bonität
Höhere/ zusätzliche Sicherheiten	Der Wert der vorhandenen Sicherheiten (Immobilien, Warenbestände, Forderungen etc.) bei den Banken wird voraussichtlich sinken.	Prüfung der Sicherheitenstruktur und der Werthaltigkeit der Sicherheiten
Zusätzlicher Informationsbedarf	Die Banken werden Darlehenswünsche intensiver prüfen als früher.	Transparenz und Kommunikation



Der Zugang zu Finanzmitteln wird schwieriger - Betroffen sind hiervon insbesondere Betriebe, die über eine schwache Eigenkapitalausstattung verfügen



Richtige Prioritätensetzung sichert die Unternehmenspositionierung in der Krise

Empfehlungen zur Rüstung in der Krise

Zielsetzung	Maßnahme
Kurzfristige Liquidität sichern	<ul style="list-style-type: none"> • Straffes Liquiditätsmonitoring • Nutzung aller Hebel zur Verbesserung der Cash-Position: Working Capital, Investments, finanzielle Restrukturierung • Enge Zusammenarbeit mit Banken und Kreditversichern ermöglicht frühzeitige Reaktion bei Liquiditätsengpässen und Finanzierungsbedarf
Restrukturierung verstärkt vorantreiben	<ul style="list-style-type: none"> • Margenverluste aus Umsatzrückgang validieren und Restrukturierungsbedarf mit Hilfe von Szenariotechnik bestimmen • Gegenmaßnahmen über alle Kategorien und Bereiche definieren • Strukturanpassungen zur Senkung der Fixkosten ein Muss! Operative Maßnahmen nicht mehr ausreichend
Neue Chancen nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Chancen der Krise für eine strategische Neuausrichtung nutzen – Prüfung von Konsolidierungsoptionen wichtiger Bestandteil • Wachstumsszenarien für eine Zukunft „nach der Krise“ entwickeln und forcieren

Mittelstand in stürmischen Zeiten – Lichtblicke am Krisenhorizont?

Fazit und Hypothesen

Ausblick 2010

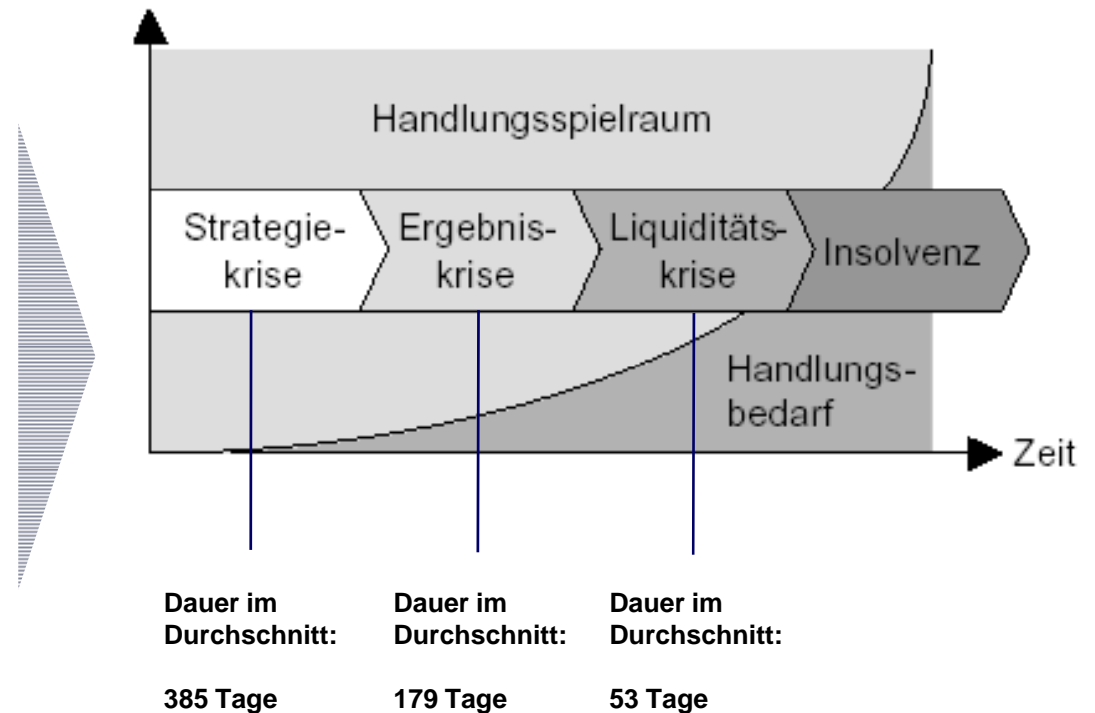
- Ausblick für die Märkte weiterhin äußerst unsicher – Unternehmen müssen mit Szenarien rechnen
- Viele Unternehmen haben sich bisher nur mit ad-hoc Maßnahmen auf die Krise eingestellt (1. Welle Kurzarbeit); jetzt Einleitung der 2. und 3. Welle der Restrukturierung erforderlich – strukturelle Schnitte einleiten
- Nachhaltiger struktureller Wandel geht einher mit der Restrukturierung ganzer Industrien (Automobilzulieferer, Schifffahrt, Spedition etc.)
- Wachstum wird wieder kommen, aber auch zu einer Vielzahl weiterer Restrukturierungsfälle führen – Substanzverlust und Working Capital Finanzierung

Mit zunehmenden Grad der Unternehmenskrise nehmen die Handlungsmöglichkeiten der Gegensteuerung ab

Entstehung von Unternehmenskrisen

Grundlagen

- Es lassen sich drei Grade der Unternehmenskrise unterscheiden: Strategiekrise, Ertragskrise und Liquiditätskrise.
- Die Grade der Unternehmenskrise stehen in einem zeitlich aufeinander folgenden Zusammenhang.
- Mit zunehmendem Grad der Unternehmenskrise nimmt auch der Grad des Unternehmenserfolgs ab.
- Die Insolvenz ist Ausdruck eines missglückten Krisenmanagements, sie bietet aber auch Raum für neue Ansätze.





Gezieltes Krisenmanagement erfordert die systematische Analyse von möglichen Ursachen

Typologische Darstellung von Unternehmen

Unternehmen mit...	Beispiele
... Persönlichkeitsdefekten	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnsucht • Riskante Spekulationen • Manipulation / Veruntreuung / Unterschlagung
... Störungen der persönlichen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsfehler, mangelnde Kooperation • Ungenügende Kontrolle durch AR • Interpersonelle Konflikte im Führungskreis
... mit operativen Störungen	<ul style="list-style-type: none"> • Falsche Absatzwege / Vertriebsmethoden • Falsche / zu späte Investitionen • Verspätete Forschung und Entwicklung
... mit institutionellen Störungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ungenaue Aufgaben- und Kompetenzverteilung • Überorganisation mit zeitraubenden Abläufen • Mangel an Flexibilität
... mit unerwarteten, abrupten Absatzproblemen	<ul style="list-style-type: none"> • Unvorhergesehene / falsch eingeschätzte Marktentwicklung • Konjunkturelle Ursachen / gesamtwirtschaftliche Nachfrage

Das Unternehmen ist in eine dauerhaft stabile Zone von Wettbewerbsfähigkeit, Ergebnis und Liquidität zurückzuführen

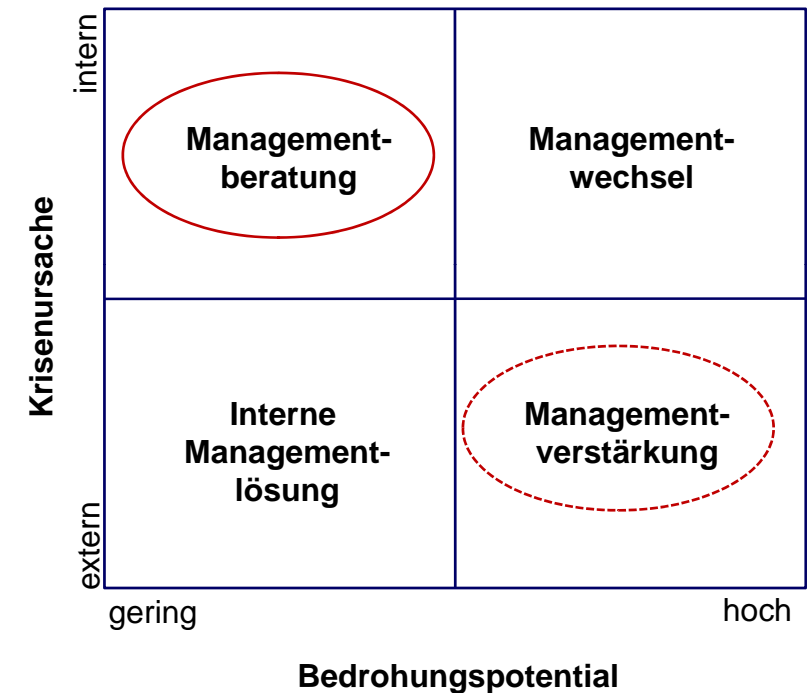
Grundsätzlich: Gegenstand des Sanierungsmanagements

Zeithorizont	Operativ/kurzfristig		Strategisch/langfristig
Ziel	Sicherung und Erhalt der Liquidität	Erfolgsteuerung und bestmögliche Verknüpfung der Ressourcen	Sicherung der (Über-)Lebensfähigkeit
Steuerungsgröße	Liquidität	Erfolg	Wettbewerbsvorteile
Programm	Sofort-(Crash-)Programm	Konsolidierung (Restrukturierung)	Strategische Ausrichtung (Neupositionierung)
Gegenstand	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung / Wiedererlangung der Zahlungsfähigkeit • Beseitigung einer etwaigen Überschuldung 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Effektivität des strat. Programms • Effizienzerhöhung bei den operativen Prozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erlangung strategischer Handlungs- und Wachstumsfähigkeit

Das Sanierungsmanagement kann durch interne und / oder externe personelle Lösungen erfolgen

Aufgabenverteilung im Rahmen der (vorinsolvenzlichen) Sanierung

Sanierung als
<p>... (Interim)Managementaufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kein unmittelbarer rechtlicher Zwang für die Geschäftsleitung zu Sanierungsbemühungen (jedoch Schadensersatzpflicht, wenn schuldhaft notwendige Sanierungsmaßnahmen unterlassen werden) ▪ Fraglich ist, ob die Geschäftsleitung überhaupt in der Lage ist, geeignete Sanierungsmaßnahmen vorzuschlagen und umzusetzen.
<p>... Berateraufgabe</p> <p>Es gibt drei Hauptgründe für die Inanspruchnahme von Beratern</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedarf an zusätzlichen Ressourcen, ▪ Bedarf an Expertenwissen, ▪ Bedarf an Objektivität





Erforderliche Rollen und Kompetenzen bestimmen die Einsatznotwendigkeit eines Sanierungsberaters

Merkmale des Sanierungsberaters

Merkmals	Management	CRO	Sanierungsberater
Begriffsmerkmal			
Zeitlich befristeter Auftrag		x	x
Expliziter Restrukturierungsauftrag		x	
Geschäftsführungsebene	x	x	
Haftung	x	x	
Bestellung vor der Insolvenz	(x)	x	x
Bestellung auf Druck der Kapitalgeber	x	(x)	



Erforderliche Rollen und Kompetenzen bestimmen die Einsatznotwendigkeit eines Sanierungsberaters

Merkmale des Sanierungsberaters

Merkmale	Management	CRO	Sanierungsberater
Aufgaben			
Konzepterstellung	x	(x)	x
Konzeptumsetzung	x	x	(x)
Finanzwirtschaftliche Sanierung		x	(x)
Vertrauensaufbau	x	x	
Ablauf- und Aufbauorganisation	x	(x)	
Neuausrichtung des Unternehmens	x	(x)	



Erforderliche Rollen und Kompetenzen bestimmen die Einsatznotwendigkeit eines Sanierungsberaters

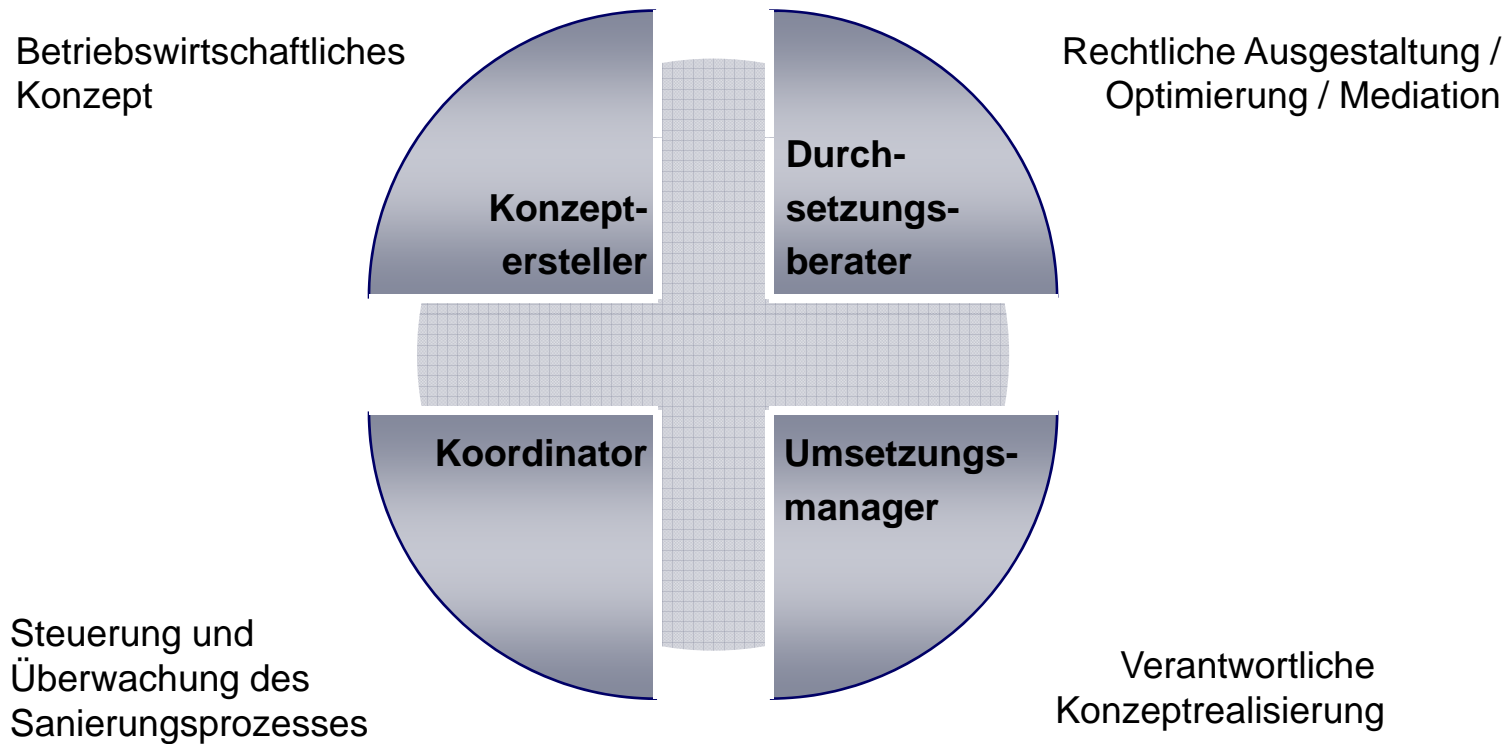
Merkmale des Sanierungsberaters

Merkmale	Management	CRO	Sanierungsberater
Anforderungen			
Krisenerfahrung		x	(x)
Führungserfahrung	x	x	
Funktionale Erfahrung	(x)	(x)	x
Generalist	x	(x)	(x)
Branchenerfahrung	x		
Soziale Kompetenz	x	x	(x)
Analytische Kompetenz	(x)	(x)	x
Durchsetzungsfähigkeit	x	x	(x)
Kommunikationsfähigkeit	x	x	x



Erforderliche Rollen und Kompetenzen bestimmen die Einsatznotwendigkeit eines Sanierungsberaters

Schwerpunkte des Sanierungsberaters

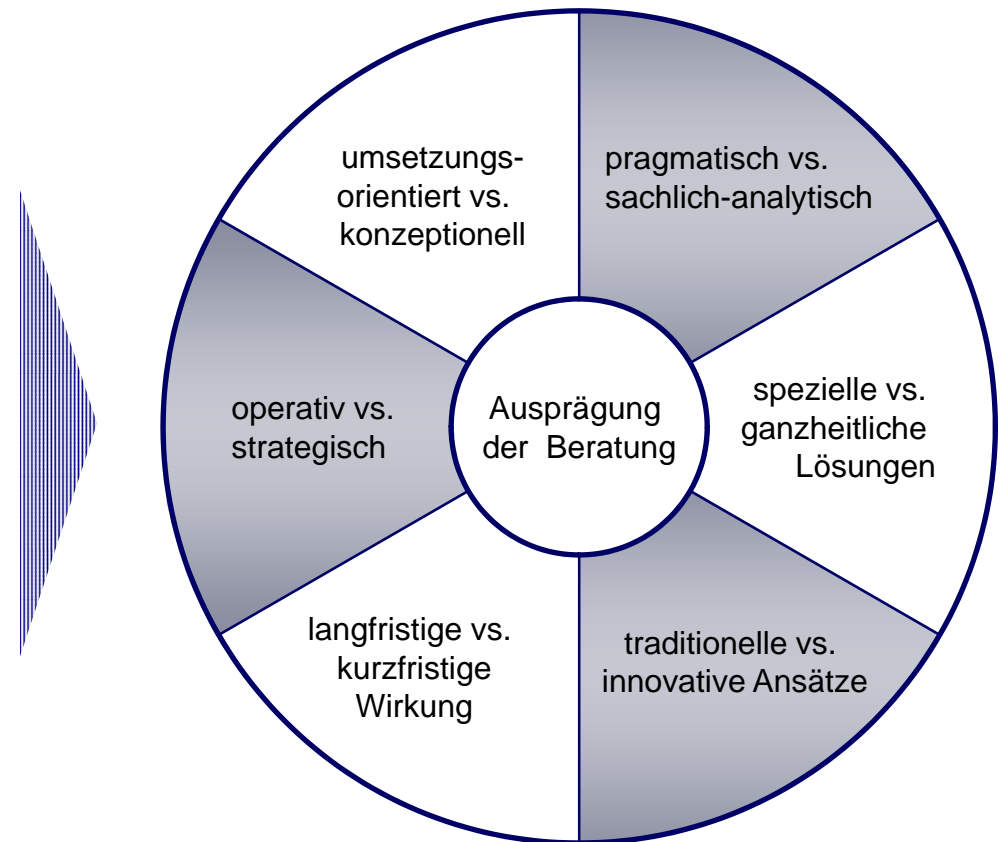


Der Ansatz der Sanierungsberatung sollte abgestimmt sein auf die Herausforderungen des zu sanierenden Unternehmens

Definition und Charakter

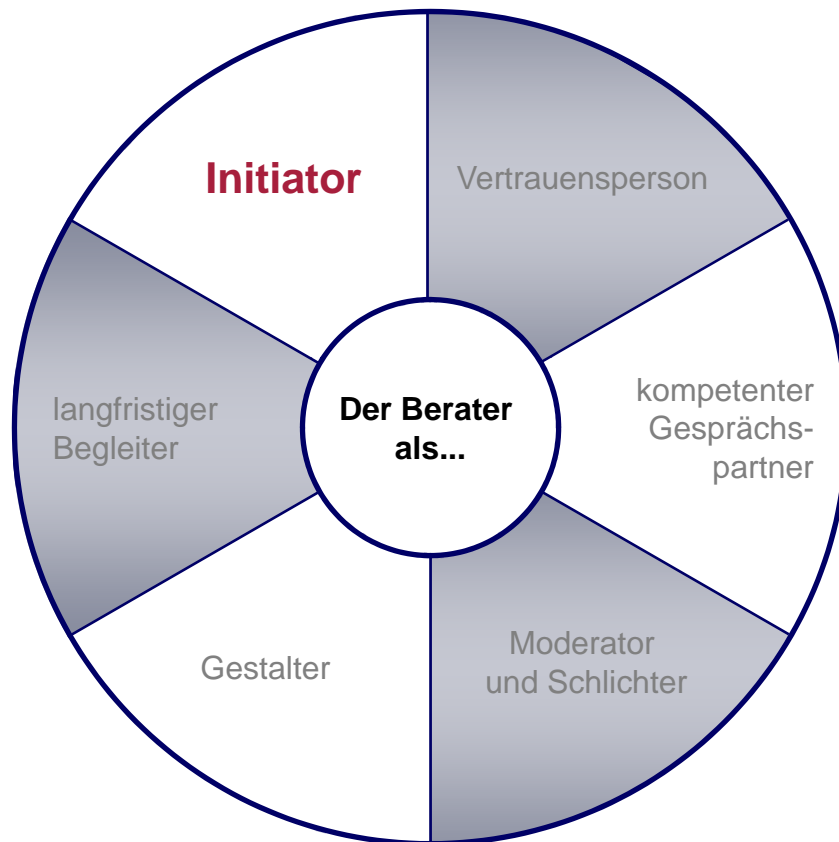
Sanierungsberatung als Projektarbeit

- Sanierungsberatung bedeutet die akute **Existenzbedrohung** eines Unternehmens stoppen und die **konzeptionelle Grundlage** für eine zukünftige, positive Entwicklung schaffen
- Sanierungsberatung fungiert als eine zeitlich befristete Dienstleistung, die idR im Rahmen eines **Projekts** erbracht wird.
- Sanierungsberatung ist Rat und Mithilfe bei der Identifizierung komplexer Probleme sowie bei der **Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen**.
- Die Leistung der Sanierungsberatung besteht darin, den Mandanten **Expertenwissen** bei der Lösung **abgegrenzter Probleme** zur Verfügung zu stellen.



Der Sanierungsberater kann ein Unternehmen in verschiedenen Rollen begleiten. Je nach Fall und Beratungsphase füllt er eine oder mehrere dieser Rollen gleichzeitig aus.

Rollenverständnis des Beraters

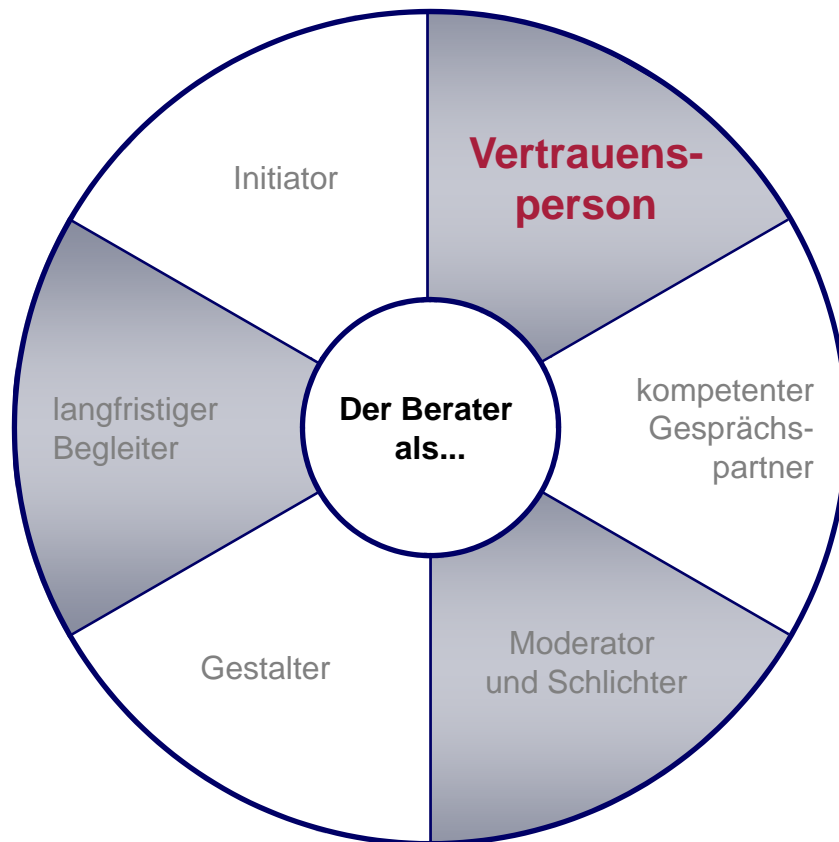


Der Berater – Initiator der Beratung

Sollte der Mandant die Notwendigkeit einer Beratung nicht frühzeitig selbst erkennen, ist es eine der ersten Aufgaben des Beraters, diesen Handlungsbedarf zu benennen und dem Unternehmer die Bedeutung einer Beratung bewusst zu machen.

Der Sanierungsberater kann ein Unternehmen in verschiedenen Rollen begleiten. Je nach Fall und Beratungsphase füllt er eine oder mehrere dieser Rollen gleichzeitig aus.

Rollenverständnis des Beraters



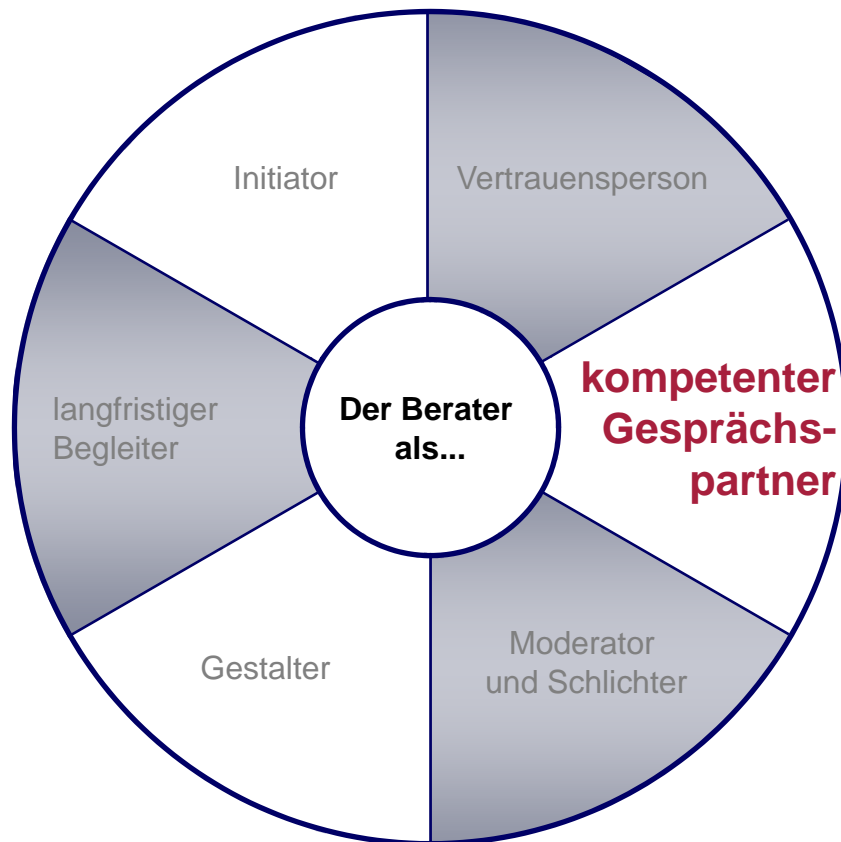
Der Berater – die Vertrauensperson

Um die Beratung kompetent durchführen zu können, benötigt der Berater eine Reihe sensibler unternehmerischer und persönlicher Informationen und Daten. Ist er langjähriger Berater des Unternehmers, wird er diese Informationen ebenso wie sein Vertrauen bereits besitzen. Dabei sind die Umgangsweisen mit dem Kunden bekannt und erprobt.

Anders verhält es sich, wenn ein Berater neu in ein Unternehmen kommt.

Der Sanierungsberater kann ein Unternehmen in verschiedenen Rollen begleiten. Je nach Fall und Beratungsphase füllt er eine oder mehrere dieser Rollen gleichzeitig aus.

Rollenverständnis des Beraters



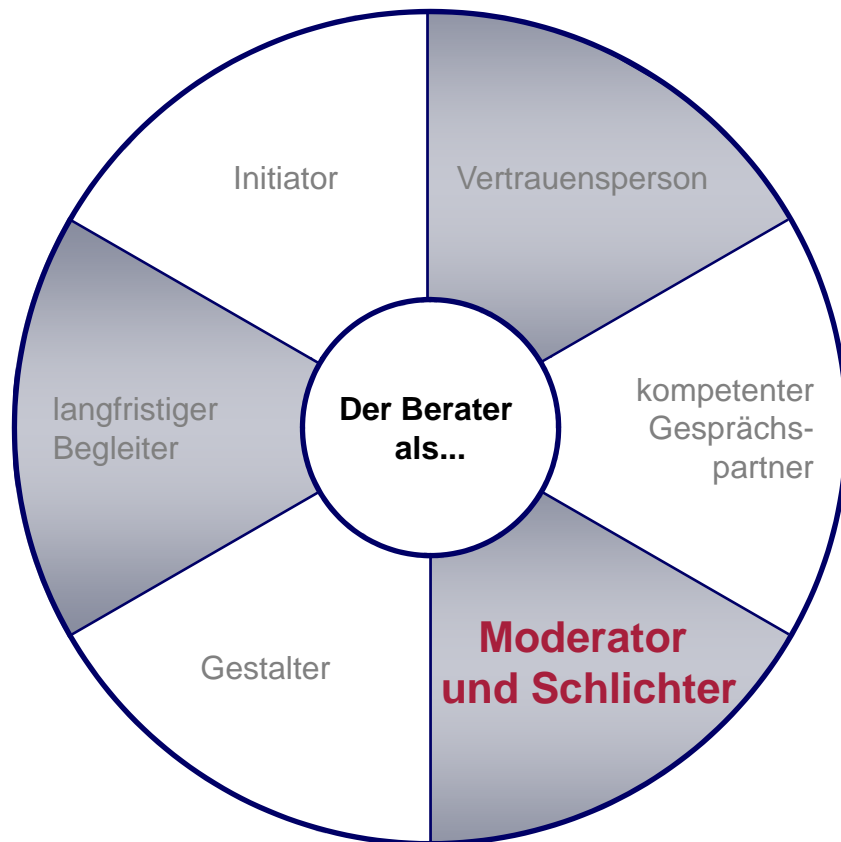
Der Berater – ein kompetenter Gesprächspartner

Ein erfahrener Berater kann auf einen umfangreichen Erfahrungsschatz mit sehr unterschiedlichen Unternehmen zurückgreifen. Er ist damit in der Lage, sachgerechte Lösungen und Perspektiven sowie Beispiele aus anderen Unternehmen aufzuzeigen.

Der Berater sollte dem Klienten zum einen das Gefühl geben, mit seinen Problemen nicht allein zu sein. Zum anderen sollte er Kompetenz vermitteln, indem er deutlich macht, dass er im Unterschied zum Unternehmer das Thema aus eigener Berufspraxis umfassend kennt.

Der Sanierungsberater kann ein Unternehmen in verschiedenen Rollen begleiten. Je nach Fall und Beratungsphase füllt er eine oder mehrere dieser Rollen gleichzeitig aus.

Rollenverständnis des Beraters

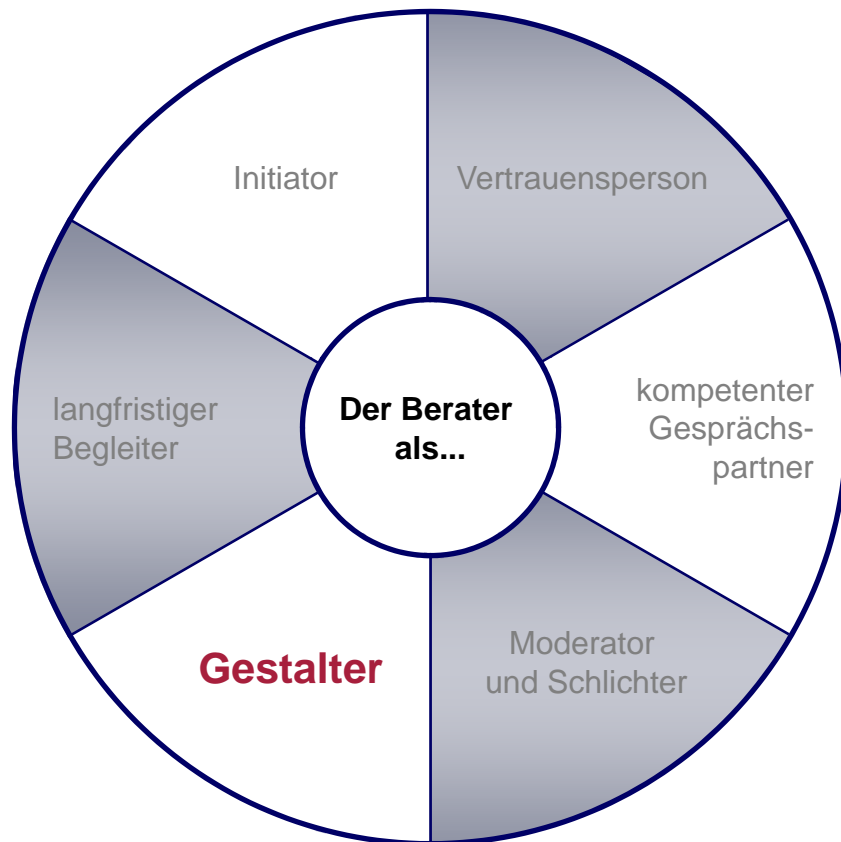


Der Berater – Moderator und Schlichter

Der Berater muss häufig zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen Beteiligten, ohne dabei einzelne Parteien zu begünstigen. Gerade aus seiner unparteiischen Situation heraus kann er erfolgreich versuchen, einen gemeinsamen Nenner zu finden, auf dessen Basis die Gespräche konstruktiv fortgesetzt werden können. Dabei sollten im Wesentlichen die Interessen des Unternehmens im Vordergrund stehen.

Der Sanierungsberater kann ein Unternehmen in verschiedenen Rollen begleiten. Je nach Fall und Beratungsphase füllt er eine oder mehrere dieser Rollen gleichzeitig aus.

Rollenverständnis des Beraters



Der Berater – ein Gestalter

Nachdem der Berater durch Gespräche, Interviews und Besichtigungen eine Bestandsaufnahme des Unternehmens durchgeführt und sich ein Bild von den beteiligten Personen verschafft hat, erarbeitet er ein Beratungskonzept mit zeitlichem Abfolgeplan und Verantwortlichkeiten. Die konkrete Formulierung messbarer Ziele von allen Beteiligten ist hierbei eine wesentliche Voraussetzung.

Die zeitlichen Ressourcen der Beteiligten sind meist knapp bemessen. Die sich aus diesem Konzept ergebenden Maßnahmen müssen daher mittelstandstauglich vermittelt werden.

Der Sanierungsberater kann ein Unternehmen in verschiedenen Rollen begleiten. Je nach Fall und Beratungsphase füllt er eine oder mehrere dieser Rollen gleichzeitig aus.

Rollenverständnis des Beraters



Der Berater – ein langfristiger Begleiter

Wenn der Handlungsplan steht, ist eine wichtige Aufgabe des Beraters gelöst. Beratung – gerade - im Mittelstand sollte jedoch nicht bei der Konzepterstellung enden. Viele gute Konzepte liegen in der Schublade, weil das Tagesgeschäft eine gute Ausrede geboten hat, sich nicht mehr damit auseinandersetzen zu müssen.

Mit solchen oder ähnlichen Komplikationen muss der Berater immer rechnen und deshalb von Anfang an ausreichend Zeit einplanen, um den Beratungserfolg langfristig zu sichern.

Die Erwartung beschreibt er die Annahme darüber, was ein anderer tun würde (antizipatorische) bzw. was er billigerweise tun sollte (normative).

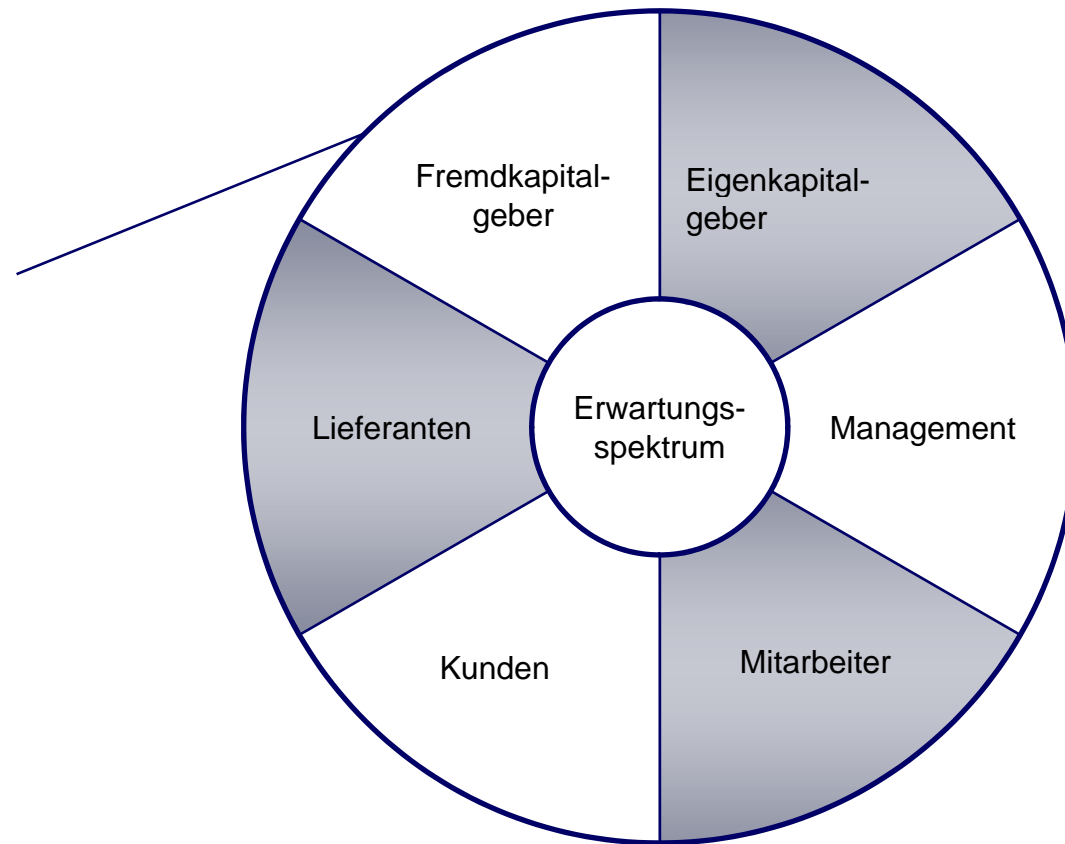
Erwartungen der Stakeholder an Sanierungsberater

Zielsetzung:

- Barwertmaximierung
- bilanzielle Verlustvermeidung
- Imagepflege

Erwartung:

- Stabilisierung der Kundenbeziehung
- Transparenz und Kommunikation
- Vertrauensaufbau und frühzeitiges Einbinden in Entscheidungen



Die Erwartung beschreibt er die Annahme darüber, was ein anderer tun würde (antizipatorische) bzw. was er billigerweise tun sollte (normative).

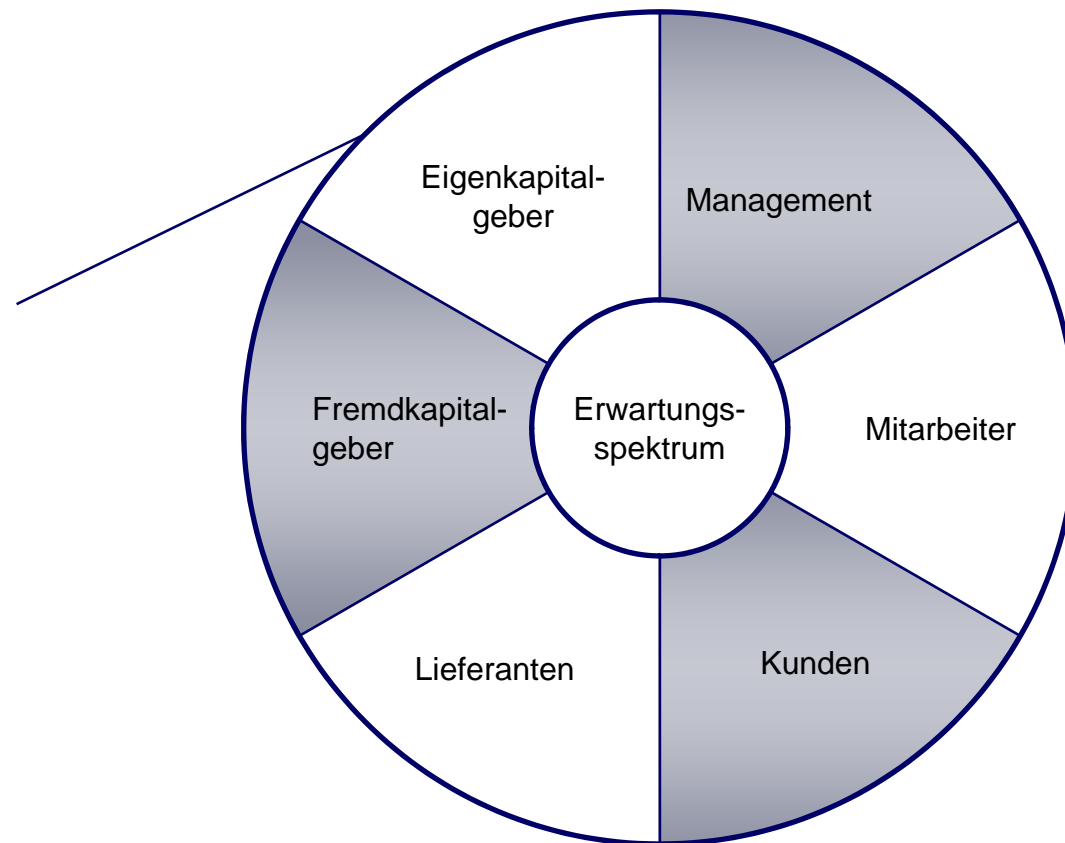
Erwartungen der Stakeholder an Sanierungsberater

Zielsetzung:

- Sicherung der Vermögenswerte
- Erhalt von Unternehmenswerten

Erwartung:

- Transparenz
- Konzeptionelle Grundlage schaffen und Handlungsrahmen abstecken
- Entscheidungsgrundlage für das weitere Engagement



Die Erwartung beschreibt er die Annahme darüber, was ein anderer tun würde (antizipatorische) bzw. was er billigerweise tun sollte (normative).

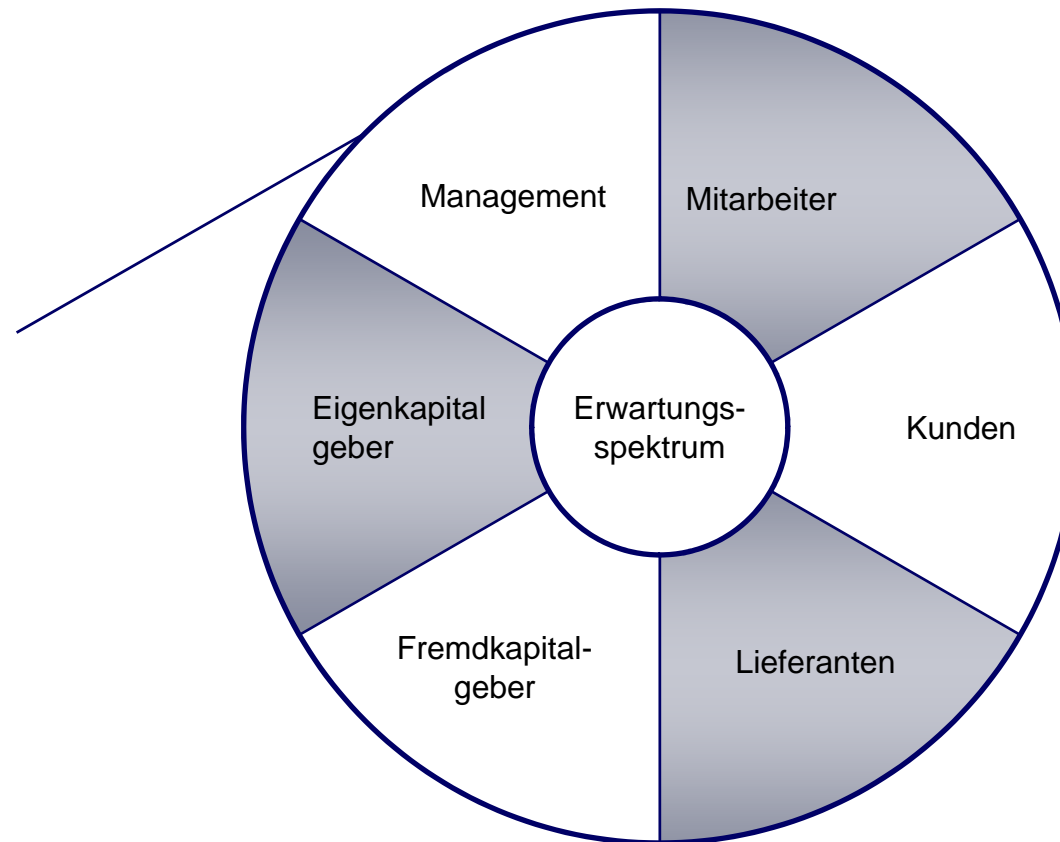
Erwartungen der Stakeholder an Sanierungsberater

Zielsetzung:

- Sicherung der Liquidität
- Wiedererlangung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit

Erwartung:

- Expertenwissen
- Kapazität
- Konzeptionelle r Handlungsrahmen
- Entscheidungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise



Die Erwartung beschreibt er die Annahme darüber, was ein anderer tun würde (antizipatorische) bzw. was er billigerweise tun sollte (normative).

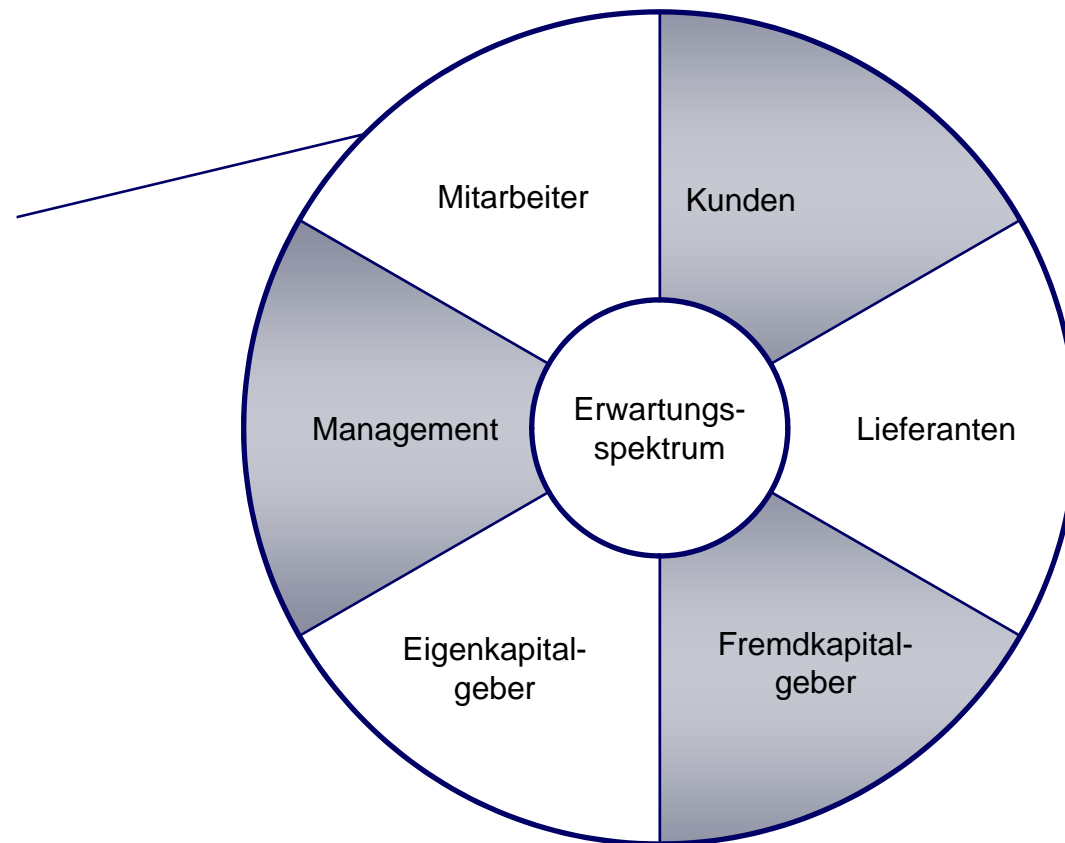
Erwartungen der Stakeholder an Sanierungsberater

Zielsetzung:

- Sicherung der Arbeitsplätze

Erwartung:

- Kritische Ursachenanalyse
- Objektivität in der Beurteilung von Sanierungsmaßnahmen



Die Erwartung beschreibt er die Annahme darüber, was ein anderer tun würde (antizipatorische) bzw. was er billigerweise tun sollte (normative).

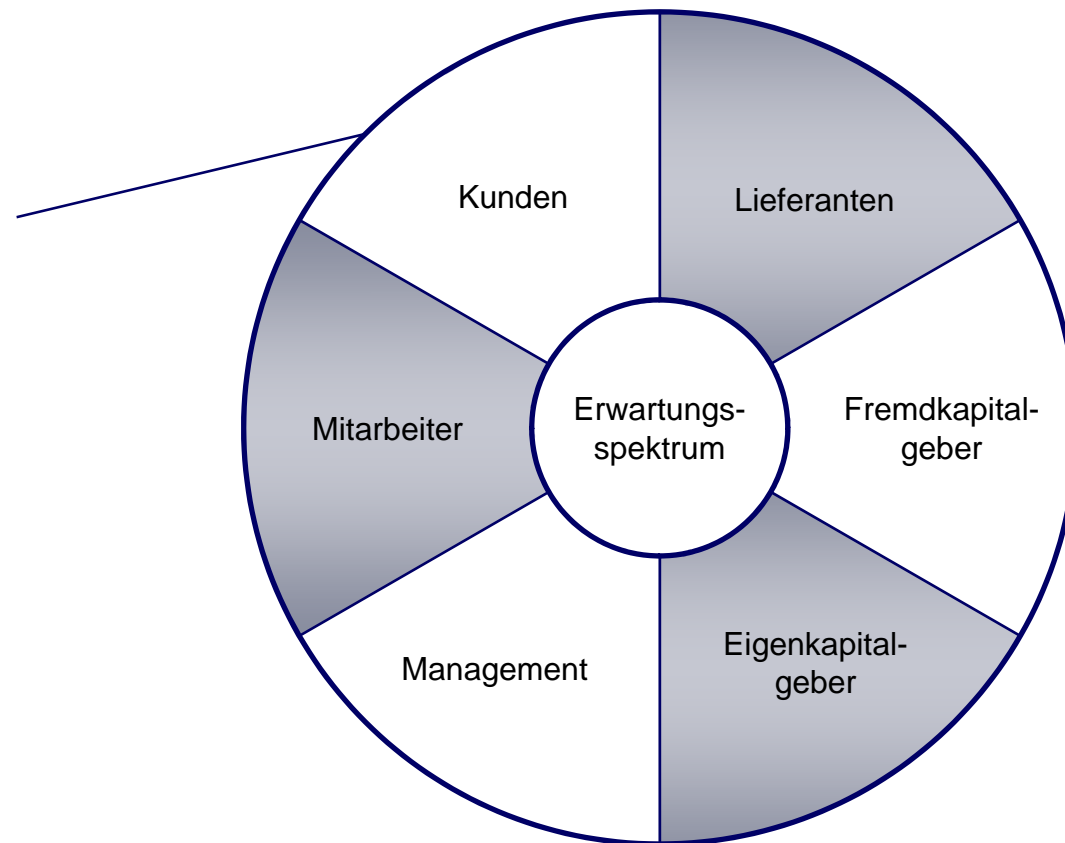
Erwartungen der Stakeholder an Sanierungsberater

Zielsetzung:

- Versorgungssicherheit
- Einhaltung der vertraglichen Zusagen

Erwartung:

- Transparenz und Kommunikation
- Alternative Handlungsempfehlungen und konkrete Umsetzung



Die Erwartung beschreibt er die Annahme darüber, was ein anderer tun würde (antizipatorische) bzw. was er billigerweise tun sollte (normative).

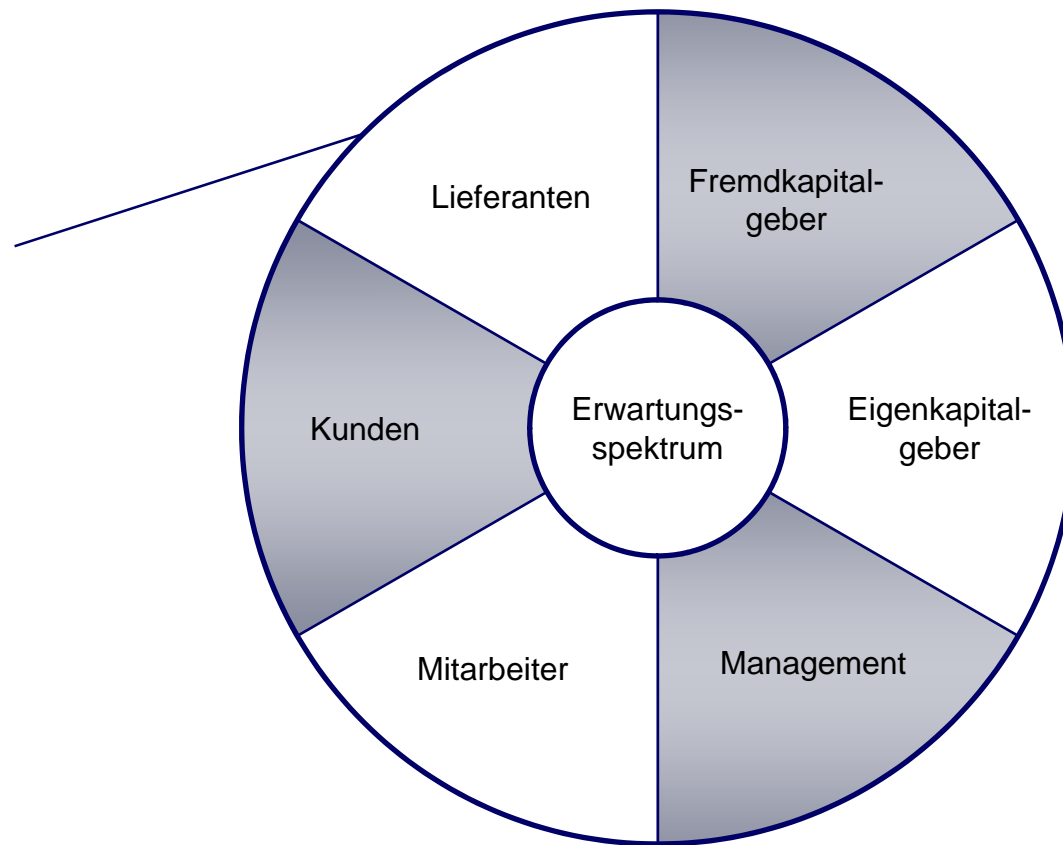
Erwartungen der Stakeholder an Sanierungsberater

Zielsetzung:

- Sicherung der Absatzwege
- Rückführung der Lieferantenkredite

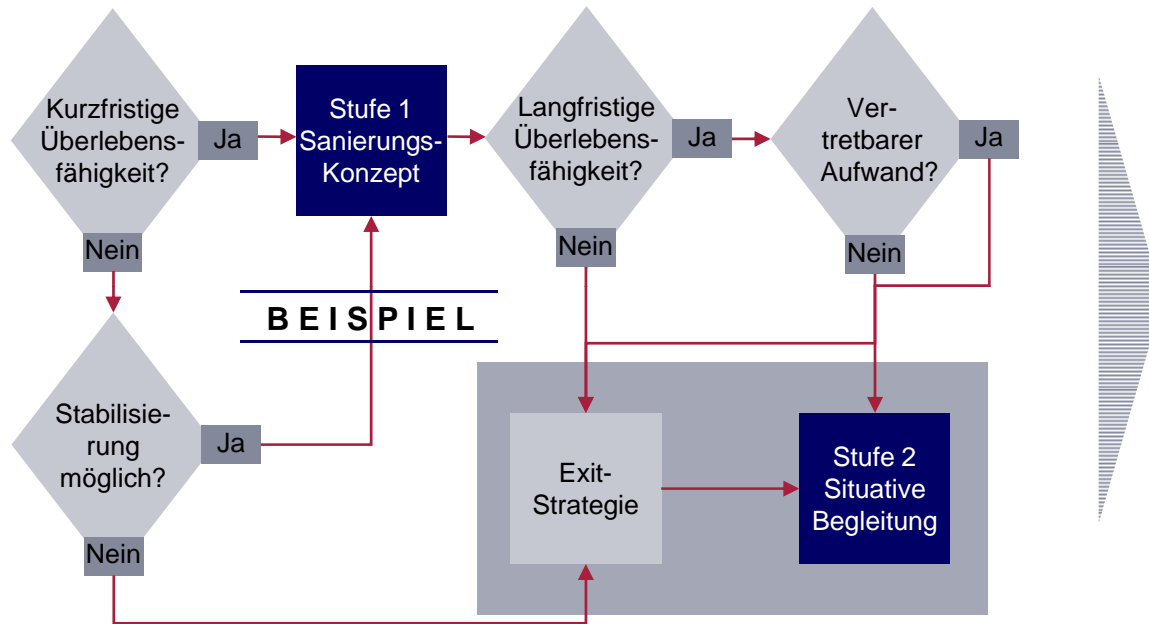
Erwartung:

- Transparenz und Kommunikation
- Konkrete Zusagen und Vereinbarungen über die weitere Ausgestaltung der Zusammenarbeit



Sanierungsberatung bedeutet zugleich unternehmerische Veränderungen

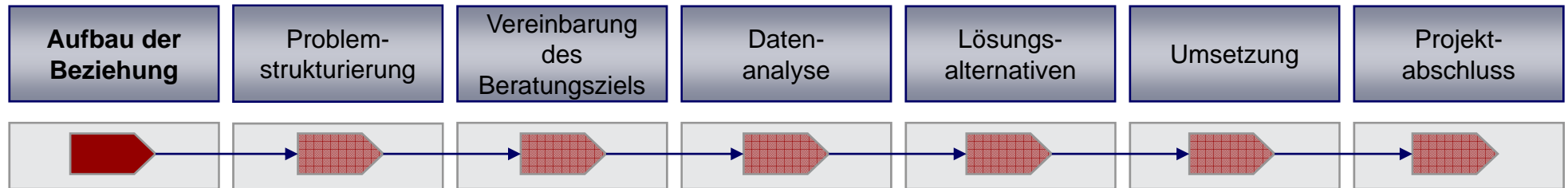
Beispielhafte Vorgehensweise



**Auf dem Weg der Sanierung
gibt es eine Vielzahl von
Stolperfallen, die zu
enttäuschten Erwartungen
führen können**

Sanierungsberatung bedeutet zugleich unternehmerische Veränderungen

Sanierungsprozess



⇒ Aufgabe

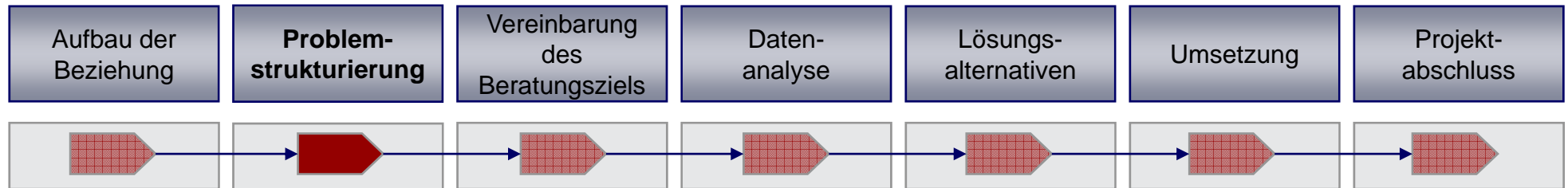
- Orientierungsgespräch
- Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz aufbauen
- Gegenseitige Erwartungshaltung der Beratung klären

⇒ Stolperfallen

- Nicht „passende“ Managertypologie
- Keine Veränderungsbereitschaft des Mandanten
- kein authentischer Auftritt des Beraters

Sanierungsberatung bedeutet zugleich unternehmerische Veränderungen

Sanierungsprozess



⇒ Aufgabe

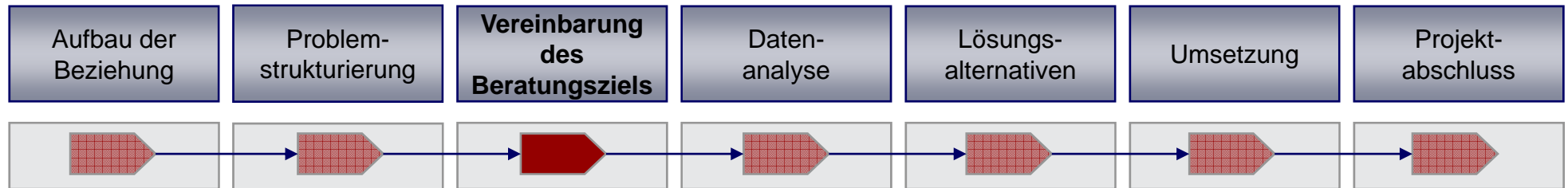
- Identifikation des Problembereichs
- Abgleich von Anforderungs- und Leistungsprofil

⇒ Stolperfallen

- Subjektive, eingeschränkte Sichtweise des Mandanten
- Fehlende Erfahrung des Beraters
- Unvollständige Problembeschreibung
- Komplexität der Problemstellung

Sanierungsberatung bedeutet zugleich unternehmerische Veränderungen

Sanierungsprozess



⇒ Aufgabe

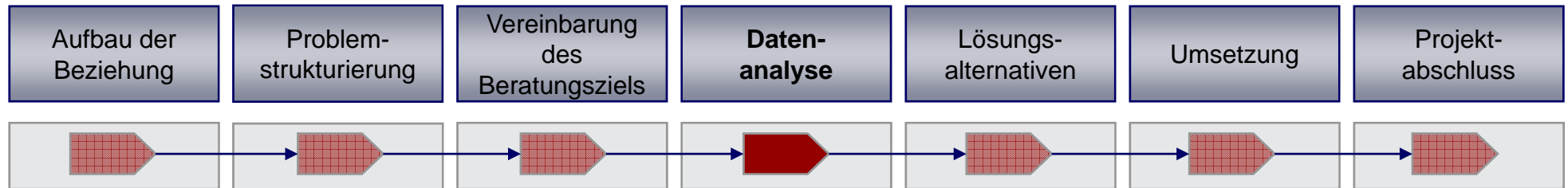
- Eindeutige Vereinbarung der Beratungsinhalte
- Definition des Beratungsnutzens und –erfolgs
- Vereinbarung von Zeiten und Kosten

⇒ Stolperfallen

- Erwartungshaltung nicht eindeutig geklärt, unklare Anforderungen und Ziele
- Unzureichende Projektplanung, enger Zeitplan
- Honorarkalkulation außerhalb der Budgetvorstellung / Finanzierungsmöglichkeit des Mandanten

Sanierungsberatung bedeutet zugleich unternehmerische Veränderungen

Sanierungsprozess



⇒ Aufgabe

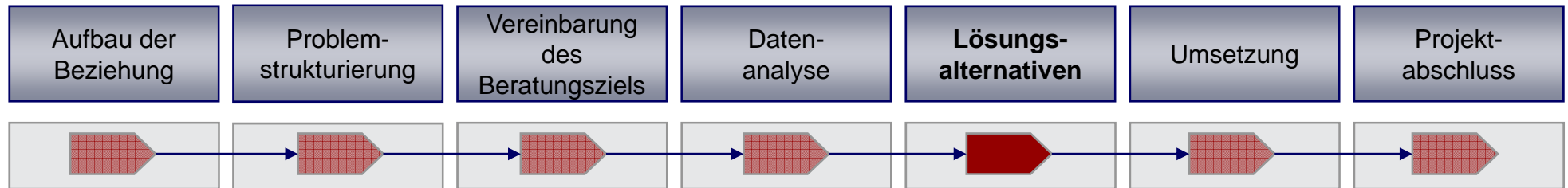
- Definition der erforderlichen Informationen
- strukturierte Beschaffung und Aufbereitung der (Systeme, Checklisten, Instrumente)
- Erfassung der Ist-Situation

⇒ Stolperfallen

- Kein zweckmäßiges Informationssystem
- Mangelnde Qualität relevanter Daten
- Daten werden verzögert geliefert
- Wichtige Daten können nicht weiterverarbeitet werden

Sanierungsberatung bedeutet zugleich unternehmerische Veränderungen

Sanierungsprozess



⇒ Aufgabe

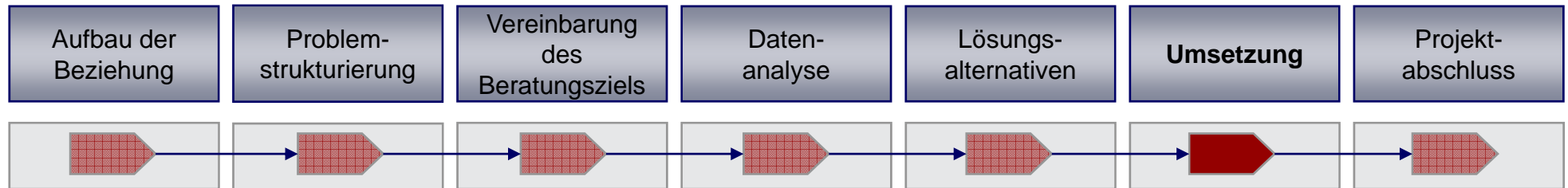
- Generierung und Bewertung von Lösungsalternativen (Erfassung der Soll-Situation)
- Ergebnispräsentation und Diskussion der Alternativen
- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen

⇒ Stolperfallen

- Fehlende Einbindung des Mandanten
- Fehlende Veränderungsbereitschaft
- nicht praktikable Lösungen

Sanierungsberatung bedeutet zugleich unternehmerische Veränderungen

Sanierungsprozess



⇒ Aufgabe

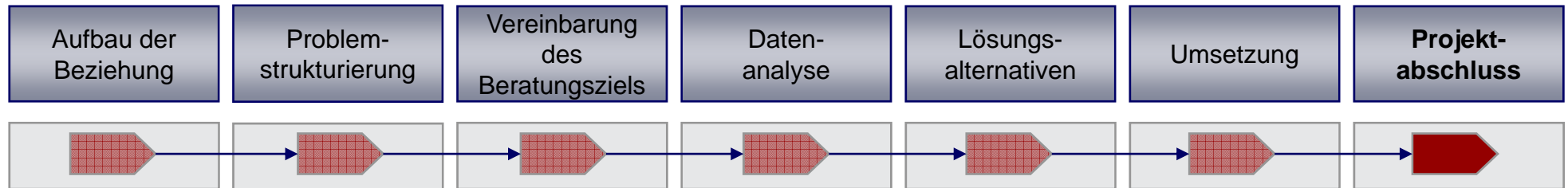
- Implementierung der vereinbarten Veränderungen
- Begleitung / Coaching der Umsetzung
- Stabilisierung der Veränderung

⇒ Stolperfallen

- Eintritt von „Erstverschlechterungen“
- Der Mandant ist entscheidungsunfähig, schützt die eigenen Lieblingsprojekte, setzt die Maßnahmen nicht konsequent um, wälzt Entscheidungen auf den Berater ab
- Die Mitarbeiter kooperieren nicht, haben keine Zeit oder sollen nicht eingebunden werden.
- Verunsicherung in den Absatzwegen und bei den Kunden
- Mangelndes Vertrauen der Banken in das Management

Sanierungsberatung bedeutet zugleich unternehmerische Veränderungen

Sanierungsprozess



⇒ Aufgabe

- Prüfen des Beratungserfolges (prozess- und /oder ergebnisbezogen)
- Aufzeigen von weiteren Veränderungsanforderungen

⇒ Stolperfallen

- Enge Finanzierung des Beratungsprojektes, Kostenüberschreitung



Die Persönlichkeit eines Sanierungsberaters muss den Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder gerecht werden können

BEISPIEL

Persönliche Kompetenz

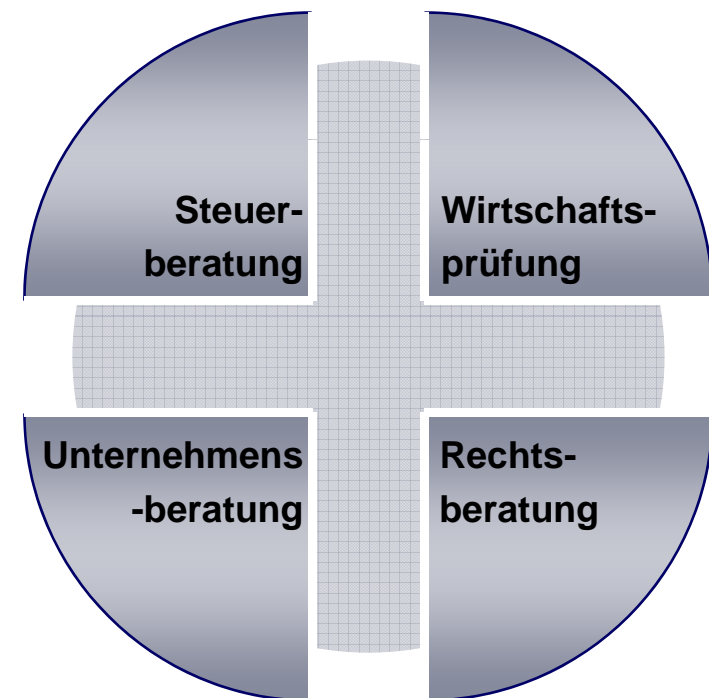
Persönlichkeitsmerkmal	Beschreibung
Gelassenheit im Rampenlicht der Aufmerksamkeit	Der Auftritt vor großen Gruppen oder Stress stellt für den Sanierungsberater kein Problem dar.
Konflikten nicht aus dem Weg gehen	Das Adressieren und (konstruktive) Austragen von Konflikten ist die Voraussetzung für umsetzbare Handlungsempfehlungen. Der Sanierungsberater schreckt auch vor unangenehmen Situationen nicht zurück.
Tempo	Der Alltag von Sanierungsberatern ist von Hektik und einem hohen Arbeitstempo geprägt.
Neugierde und Kreativität	Offenheit für Erfahrungen prägt Sanierungsberater. Sie sind gefordert, in der der Problemlösung neue Wege zu gehen. Flexibilität und der Wunsch nach Abwechslung und Veränderung sind hierfür unverzichtbar.
Eigenmotivation	Die Persönlichkeit des Sanierungsberaters erfordert ein hohes Maß an intrinsischer Motivation, um die angestrebte Leistung erbringen zu können.

Erst ein interdisziplinäres Kompetenzspektrum ermöglicht eine ganzheitliche Sanierung von Unternehmen

Fachliche Kompetenz des Sanierungsberaters

Sanierung als interdisziplinäre Aufgabe

- Die Sanierung umfasst die Lösung komplexer finanzwirtschaftlicher Sachverhalte unter Nutzung von Expertenwissen und durch Einsatz innovativer Methoden und Instrumente.
- Die Entwicklung finanzwirtschaftlicher Lösungen setzt ein tiefgreifendes Verständnis für sämtliche unternehmerische Zusammenhänge voraus.
- Darüber hinaus erfordert sie fundiertes Spezialwissen, das die Qualität der Beratungsleistungen sicherstellt und sie von anderen abgrenzt.



Die Ergebnisse der Beratungsprojekte müssen schnell verfügbar und die gewünschten Effekte kurzfristig erkennbar sein

Erfolgsfaktoren in der Unternehmensberatung

Wissensmanagement	Wissen und Erfahrung sind zentrale Kriterien bei der Auswahl eines Beraters
Engagement und Innovation	Leistungsbereitschaft und Empathie sind verbunden mit den neuesten Erkenntnissen und Entwicklungen aus Wirtschaft und Technologie Grundlage, um die Erwartungen der Kunden (zumindest) zu erfüllen.
Qualität/Reputation	Der Erfolg ist in hohem Maße davon abhängig, wie die Mandanten die Qualität der Arbeit bewerten. Die Reputation muss der Berater in jedem Projekt neu erarbeiten
Netzwerke / Allianzen	Gerade kleinere und spezialisierte Unternehmensberatungen benötigen ein Netzwerk, um auch umfangreichere oder vielschichtigere Aufträge annehmen zu können.