



Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

führende Wirtschaftsforschungs-Institute prognostizieren, dass die Krise erst in den kommenden Monaten so richtig zuschlagen wird. Umso wichtiger erscheint es uns, dass gerade die mittelständischen Unternehmen dies zum Anlass nehmen, sich für die veränderten Marktbedingungen besser oder gar neu aufstellen.

Früher – und das ist ja noch gar nicht so lange her – waren Krisen in der Regel hausgemacht. Heute sind sie zumeist extern induziert!

Die Problematik liegt dabei darin, heute abzuschätzen, wie konsequent vor allem Kostenanpassungen im Hinblick auf die möglichen Entwicklungsszenarien eingeleitet werden müssen, um so möglichst effizient drohenden Schwierigkeiten entgegenwirken zu können.

Nichts desto trotz, auch in der Krise kann die Chance liegen! Und dies gilt es zu nutzen, um etwa längst überfällige Veränderungen vorzunehmen.

Wir möchten Ihnen mit unserer heutigen Ausgabe von S & P INFO Handlungsempfehlungen geben, um die Krise meistern zu können.

Ihr

Manfred Schwärzer

Augen auf und durch.

Wie lange die Wirtschaftskrise anhalten wird, darüber kursieren die verschiedensten Prognosen. Für jeden Unternehmer ist es jetzt wichtiger denn je, seine Unternehmens- und Wertschöpfungsstrukturen möglichst flexibel zu gestalten, um eine rasche Anpassung an neue Markt- und Wettbewerbsbedingungen auch unter ungewohnt harten Bedingungen zu ermöglichen.

„Angeschlagen“ – dieser Ausdruck taucht derzeit mit einer gewissen Penetranz in allen Wirtschaftsmedien auf. Damit soll mehr oder weniger dezent umschrieben werden, dass sich ein Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet. In die Schlagzeilen schaffen es zwar meist nur die Großunternehmen, doch auch der Mittelstand bekommt die volle Wucht der aktuellen Wirtschaftskrise zu spüren.

Beeindruckend ist das atemberaubende Tempo, mit der die Rezession derzeit weltweit ganze Branchen massiv beeinträchtigt. Die üblichen Patentrezepte helfen heute nur mehr bedingt

Die richtigen Hebel ansetzen ist entscheidend

weiter, da sich die Ursachen für Unternehmenskrisen stark verändert haben (siehe Grafik Seite 2). Gestern waren es noch größtenteils interne, hausgemachte Ursachen, allen voran die mangelnde Anpassung der Kostenstruktur sowie generelle Schwächen im Management, die Unternehmen in Schwierigkeiten brachten. Zu hohe Kosten sind auch heute noch gefährlich, doch dominieren mittlerweile externe Krisenursachen, wie etwa das Zusammenbrechen wichtiger Absatzmärkte, Änderungen der Zahlungsbedingungen der Lieferanten oder Banken, die bestehende Kreditlinien kürzen oder Kreditentscheidungen äußerst langsam und konservativ treffen.

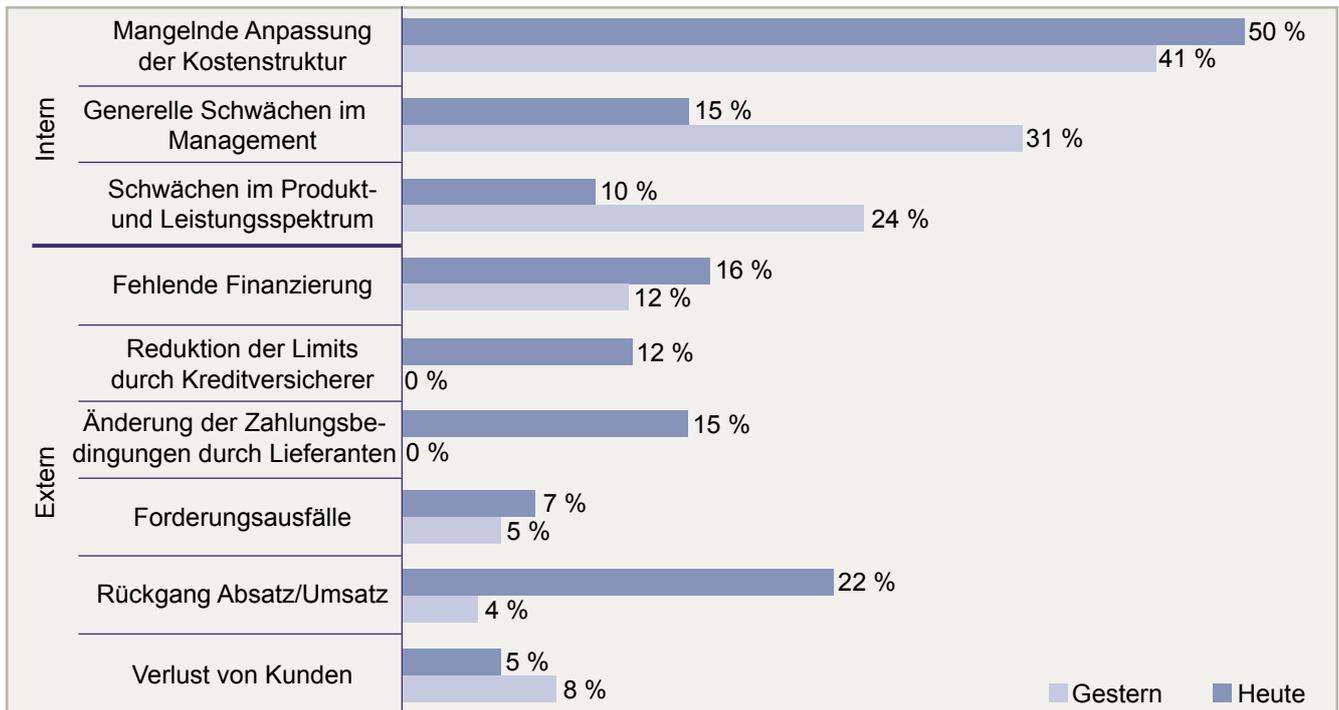
Selbst Unternehmen, die in den letzten Jahren gut verdient und solide gewirt-

schafftet haben, sind weder vor einem unerwarteten Einbruch ihrer Absatzmärkte noch vor massiven Zahlungsausfällen gefeit. Besonders hart trifft die Krise diejenigen, die auf anhaltend starkes Wachstum gesetzt und dabei ihre finanziellen Möglichkeiten bis zum Limit ausgereizt haben. Doch auch viele Unternehmer, die sich noch über volle Auftragsbücher freuen können, sollten sich keinesfalls entspannt zurücklehnen, sondern die Gelegenheit nutzen, ihr Unternehmen auf harte Zeiten vorzubereiten, es quasi wetterfest zu machen. Dazu gehört es, sich von Altlasten wie etwa unrentablen Fertigungs- oder Produktbereichen zu befreien. Auch über die optimale strategische Positionierung muss nachgedacht werden. Denn die

Inhalt

Effizienter, effektiver, einheitlicher	3
Vorsicht – persönliche Haftung! Rechtliche Fallstricke in der Krise	5
Die Lage in Zahlen	6
Nur nicht unterschätzen: Die unbekannteren Erfolgsfaktoren des Krisenmanagements	7
Interview: Krankenstation des Kreditgeschäfts	8
Auf jeden Fall: Immer einen klaren Kopf behalten	11
Restrukturierung und Turnaround mit Schwärzer & Partner	12

Wesentliche Krisenursachen in Unternehmen



© Schwaerzer & Partner 2009

Zeit, längst fällige Anpassungsprozesse in die Wege zu leiten, ist günstig – und zwar unabhängig davon, ob die Krise im eigenen Markt rasch vorübergehen oder tiefere Einschnitte erfordern wird.

Jeder Unternehmenslenker sollte sich heute Gedanken darüber machen, wie er sein Unternehmensschiff ohne allzu große Verluste sicher durch die Krise steuern kann und wie er mit der aktuel-

Ein Sparprogramm allein reicht nicht aus um die Krise zu meistern

len Konjunkturschwäche und deren mittel- und langfristigen Auswirkungen umgehen soll. Gerade jetzt erweist sich ein tiefes Verständnis der eigenen Märkte als großer Vorteil.

Viele Unternehmer sind bereits dazu gezwungen, drastische Sparprogramme aufzusetzen, um das Überleben zu sichern. Dabei gilt es, die richtigen Hebel anzusetzen, um die langfristige Existenz des Unternehmens nicht zu unterminieren. Als Unternehmensbe-

ratung für den Mittelstand können wir Sie dabei mit langjährigen Erfahrungen beim Ermitteln und Realisieren von schnell wirksamen Kostensenkungspotenzialen sowie mit unserem Know-how in Sachen Finanzierung unterstützen.

Zu einer professionellen und nachhaltigen Restrukturierung gehört allerdings mehr als ein Sparprogramm aufzusetzen und die kurzfristige Liquidität zu sichern, auch wenn dies in akuten Krisen zunächst im Vordergrund steht. Mindestens genauso wichtig ist es unserer Meinung nach, zu überprüfen, inwieweit nicht nur die Kosten-, sondern auch die Wertschöpfungsstrukturen sowie das Geschäftsmodell und die Prozesse optimiert und den aktuellen und zukünftigen Anforderungen angepasst werden müssen. Auch eine Überprüfung der mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie ist sinnvoll.

Denn je größer das Ausmaß einer Krise, desto stärker verändern sich die Markt- und Wettbewerbskonstellationen. So weiterzumachen wie bisher und die Augen vor den teilweise rasanten globalen Entwicklungen zu verschließen, kann

schnell ins Aus führen. Andererseits wohnt aber jeder Krise auch immer eine Chance inne, die es zu nutzen gilt. Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, welcher Weg künftig für Sie der richtige ist.

Selbst wenn Ihr Unternehmen bereits angeschlagen sein sollte – wir unterstützen Sie dabei, es wieder auf solide Beine zu stellen und das Auszählen oder gar das endgültige k.o zu vermeiden.



Der Autor

Seit 1990 berät Manfred Schwärzer mittelständische Unternehmen.

Als geschäftsführender Gesellschafter der Mittelstandsberatung Schwärzer & Partner legt er seinen fachlichen Schwerpunkt auf die Bereiche Strategieentwicklung, Kostenmanagement/Controlling, Finanzierungsfragestellungen, M & A und Restrukturierung.

Effizienter, effektiver, einheitlicher!

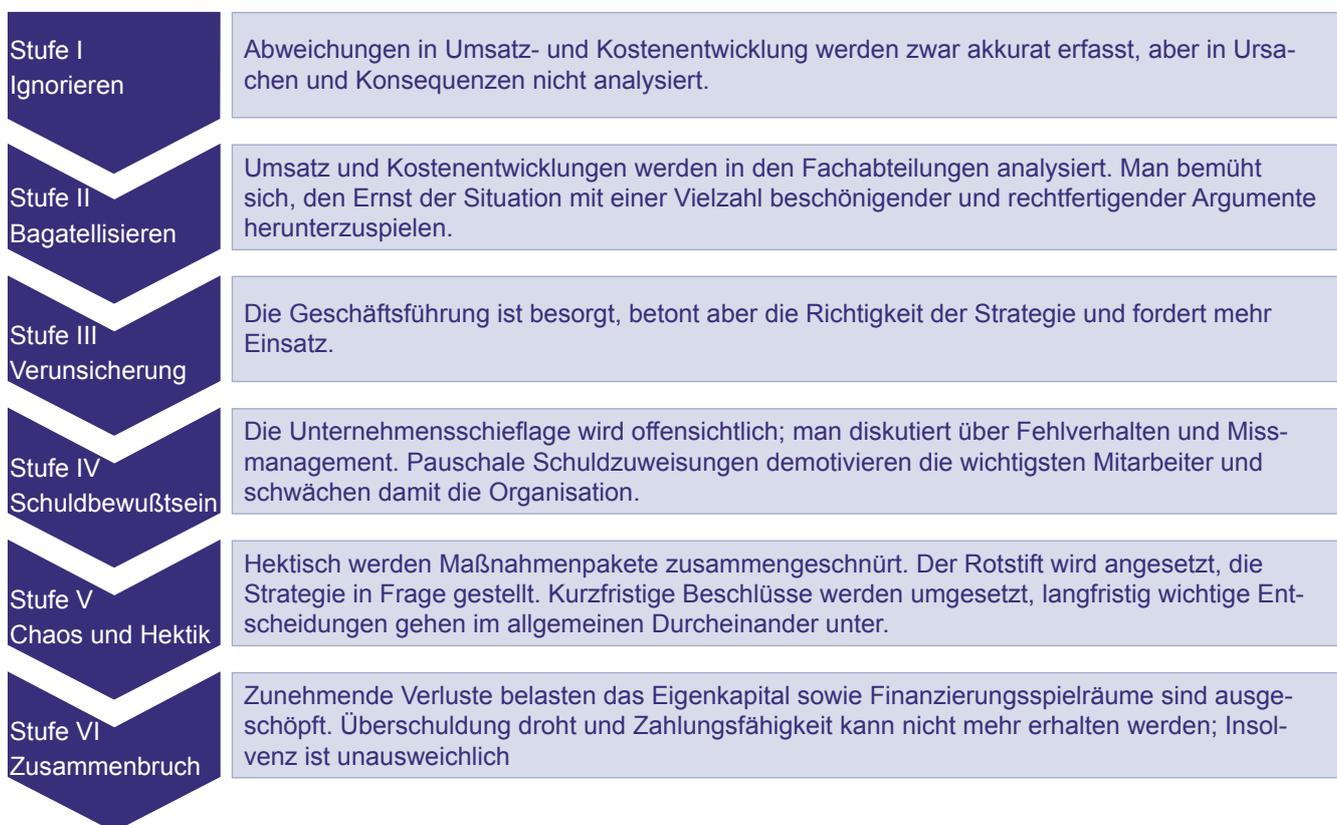
Je weiter eine Unternehmenskrise fortgeschritten ist, desto größer der Zeitdruck und desto geringer die Handlungsspielräume. Doch nicht nur in der strategischen und der operativen Krise, auch in der Liquiditätskrise gibt es in den allermeisten Fällen noch Möglichkeiten, das Ruder herumzureißen.

Wenn sämtliche Geschäftskonten bis zum Anschlag überzogen sind, wenn demnächst Lieferantenrechnungen oder gar die Löhne, Steuern und Sozialabgaben für die Mitarbeiter nicht mehr pünktlich überwiesen werden können, wenn die Banken immer dringender zum Ge-

spräch bitten oder mehr oder weniger offen damit drohen, Kredite sofort fällig zu stellen – dann steckt ein Unternehmen mitten drin in der Liquiditätskrise. Wie schnell sich die Abwärtsspirale drehen kann, müssen derzeit immer mehr Unternehmer erfahren.

Bei einem Unternehmen in der Liquiditätskrise muss schnell gehandelt werden, um das Ruder noch einmal herumzureißen. Denn gesetzlich ist ganz genau definiert, wann und unter welchen Voraussetzungen ein Unternehmer gezwungen ist, Insolvenz

Typische Stationen eines Krisenkurses



© Schwaerzer & Partner 2009

anzumelden (siehe Artikel „Vorsicht! Persönliche Haftung!). Im Falle einer Liquiditätskrise ist es daher die vordringlichste Aufgabe, die Handlungsfähigkeit des Unternehmers zu erhalten. Es geht darum, Liquidität zu beschaffen und Ballast abzuwerfen, um die Finanzierbarkeit des laufenden Geschäfts abzusichern. Gespräche mit Lieferanten über eine Verlängerung der Kreditlinien oder Stundungsvereinbarungen gehören genauso dazu wie etwa Verhand-

lungen mit der Belegschaft über einen Gehaltsverzicht. Selbst mit dem Finanzamt und den Krankenkassen kann über Zahlungszielverlängerungen und Ratenzahlungen diskutiert werden.

Dass in der Liquiditätskrise die Privatentnahmen der Gesellschafter auf das absolut notwendige Minimum zurückgeführt werden, ist selbstverständlich. Auch unnötig hohe Forderungs- und Waren-

bestände können aufgelöst und in dringend benötigte liquide Mittel verwandelt werden.

Parallel dazu ist es allerdings auch erforderlich, das Unternehmen wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Dazu kann zum Beispiel eine Vertriebsinitiative gestartet werden, um den Umsatz zu steigern und Erträge zu sichern. Auch eine Straffung der Organisation in Verbindung mit Kostensenkungsprogrammen

sowie dem Abbau nicht benötigter Kapazitäten sind in dieser Phase wichtig. Vielleicht sind sogar die Managementkapazitäten zu verstärken. Und natürlich müssen meist die Finanzierungsstrukturen optimiert werden: Sale-and-Lease-Back, Factoring oder ähnliches für das Umlaufvermögen können dazu beitragen, die angespannte Liquiditätslage zu lindern. Kapitalspritzen der bestehenden Gesellschafter oder die Aufnahme neuer Gesellschafter gehören eigentlich zum Pflichtprogramm, um eine Liquiditätskrise zu entschärfen.

Für die Unternehmensführung kommt es in dieser Phase darauf an, das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und auszubauen – und zwar nicht nur das Vertrauen der Banken, sondern auch der Mitarbeiter, der Lieferanten, der Leasinggeber und anderer Finanzierungspartner.

Eine Goodwill-Tour des Managements bei den wichtigsten Kunden und den Schlüssellieferanten ist häufig sinnvoll, um weiterhin im Geschäft zu bleiben. Diese Besprechungen führen allerdings nur dann zum Erfolg, wenn das Management tatsächlich mit einem schlüssigen Konzept aufwarten kann, wie das Unternehmen den Turnaround schaffen wird. Überhaupt kommt es besonders in dieser Krisenphase auf eine offene Kommunikation nach dem Motto „frühzeitig, vollständig, wahrheitsgemäß“ an. Von größter Bedeutung ist es darüber hinaus, neu ausgehandelte Zahlungsvereinbarungen unbedingt einzuhalten. Passiert das nicht, schmilzt die Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung dahin – die Abwärtsspirale dreht sich dann ganz schnell weiter nach unten.

Der Weg aus der Krise



Erschwert wird das unternehmerische Agieren in der Liquiditätskrise durch den immensen Zeitdruck – und durch die Tatsache, dass die wenigsten Unternehmer über umfassende Erfahrungen mit dem Management einer Liquiditätskrise verfügen. Nicht zuletzt aus diesem Grund fordern die Banken bei Unternehmen, die tief in der Krise stecken, die Einschaltung eines externen

der die strategischen, operativen und finanziellen Zusammenhänge analysiert werden, um die Restrukturierungswürdigkeit eines Unternehmens mittels eines plausiblen Konzepts nachzuweisen und die nachhaltige Fortführungsfähigkeit zu dokumentieren. Diesem Restrukturierungskonzept müssen in der Regel die Kapitalgeber und Finanzierungspartner zustimmen. In der dritten

Phase, der Umsetzungsphase, begleiten wir die Unternehmensleitung bis zum Abschluss des Restrukturierungsprozesses. Je nach Intensität der Notlage, Unternehmensgröße, Branche und Komplexitätsgrad dauert dieser Prozess bis zu zwei Jahren.

Deutlich schneller gelingt der Turnaround, wenn ein Unternehmer bereits auf kleinste Alarmzeichen reagiert, die auf eine strategische oder eine Ertragskrise hinweisen. Wer diese Signale wahrnimmt, kann drohende Schief lagen seines Unternehmens abwenden, bevor sie sich zu einer existenzbedrohenden Krise auswachsen.

Beraters (siehe Interview „Krankenstation des Kreditgeschäfts“ auf Seite 8).

Als Unternehmensberatung für den Mittelstand bringen wir umfassendes Know-how rund um das Krisenmanagement bei insolvenzgefährdeten Unternehmen mit. Binnen zehn bis 14 Tagen sind wir in der Lage, eine erste Bestandsaufnahme zu erstellen, den Gefährdungsgrad des Unternehmens zu ermitteln und die ersten Restrukturierungshebel umzulegen, um sogenannte Quick Wins zu realisieren, mit denen die drängendsten finanziellen Engpässe möglicherweise schon überbrückt werden können. Darauf folgt die konzeptionelle Phase, in

Zugegeben, gerade heute geht es mitunter in rasendem Tempo bergab. Umso wichtiger ist es, aussagekräftige Controlling- und Frühwarnsysteme zu etablieren und dann auf geänderte Rahmenbedingungen auch tatsächlich rasch und konsequent zu reagieren. Unserer Erfahrung nach gehört es zu den größten unternehmerischen Fehlern, Negativentwicklungen allzu lange zu ignorieren oder zu bagatellisieren.

Finanzwirtschaftlichen, strukturellen und strategischen Aufgabenstellungen gleichermaßen gerecht zu wer-

Finanzwirtschaftlichen, strukturellen und strategischen Aufgabenstellungen gleichermaßen gerecht zu wer-

den, gleicht einem Balanceakt, ist aber heute zu einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung unbedingt erforderlich. Mittelständische Unternehmen

Die drei „E’s“: Effizienz, Effektivität, Einheitlichkeit

unterstützen wir dabei, künftig nach den drei E's, nämlich effizienter, effektiver und einheitlicher zu arbeiten.

Effizienter, weil das Kostenniveau, die Kapazitäten und Technologien, der Marktauftritt, die Vertriebsorganisation und die Kommunikation optimiert werden. Um effektiver zu werden, gilt es, Produkte und Services so weiterzuentwickeln, dass sie den Marktanforderungen entsprechen und die notwendigen Erträge zukünftig sichern. Dazu müssen außerdem die Prozesse besser, billiger und schneller gestaltet und die vom Mittelstand häufig unterschätzten starken Einkaufs- und Vertriebspositionen besser ausgeschöpft werden.

Das dritte „E“ steht für „einheitlicher“: Eine einheitliche Informationsbasis über das ganze Unternehmen hinweg ist ein Muss für Transparenz und die Basis für das Heben von Synergien zwischen einzelnen internen Organisationseinheiten sowie unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten.

Je weiter eine Unternehmenskrise fortgeschritten ist, desto tiefer greifen die erforderlichen Veränderungen. Doch auch eine strategische Neuausrichtung oder eine Beratung zur Verbesserung der Performance eines Unternehmens erfordern ein unternehmensweites Umdenken, bei dem so manches vermeintlich Altbewährte aufgegeben werden muss – oftmals gegen Widerstände aus dem eigenen Führungskreis und der Belegschaft. Auch dieser Aspekt des Veränderungsmanagements darf nicht unterschätzt werden. Mit Bordmitteln ist dies nur schwer zu bewältigen. Für die allermeisten Unternehmenslenker im Mittelstand ist eine Unternehmenskrise eine einmalige Extremsituation. Wir verfügen über das notwendige be-

triebs- und finanzwirtschaftliche Know-how und jahrelange Erfahrungen bei der Sanierung mittelständischer Unternehmen. Damit können wir Veränderungsprozesse moderieren und das Management in harten Zeiten wirkungsvoll begleiten und entlasten. Unser Ziel ist es, dass Ihr Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgeht. Dafür setzen wir uns ein.



Der Autor

Willy Hennen berät seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen auch in Fragen der strategischen Unternehmensführung. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen darüber hinaus in den Bereichen Restrukturierung und Sanierung, Controlling, Kostenmanagement und Finanzierung. Als Partner leitet er unser Büro in Düsseldorf.

Vorsicht – persönliche Haftung! Rechtliche Fallstricke in der Krise.

Die Bewältigung einer Unternehmenskrise stellt für jeden Unternehmer eine große Herausforderung dar. Doch damit nicht genug: Neben den betrieblichen und finanzwirtschaftlichen Problemen sollte er auch auf das häufig unterschätzte Thema der persönlichen Haftung achten, da im Falle einer Unternehmensinsolvenz dem Unternehmer auch persönliche und zum Teil langfristig wirkungsvolle Konsequenzen drohen.

Überschuldung, drohende oder bereits eingetretene Zahlungsunfähigkeit (siehe Kasten) – das sind die nach dem Gesetz vorgesehenen Voraussetzungen für eine Insolvenz. Liegen sie vor, führt für die vertretungsberechtigte Person eines Unternehmens, das heißt, für den Geschäftsführer einer GmbH oder den Vorstand einer Aktiengesellschaft, kein Weg mehr daran vorbei, einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu stellen. Darüber hinaus haben allerdings auch die Gläubiger eines Unternehmens die Möglichkeit, einen Insolvenzantrag zu stellen.

Da die meisten aller Insolvenzfälle frü-

her oder später auch der Staatsanwaltschaft vorgelegt werden, ist es für den Unternehmer in dieser Situation auch wichtig, kompetente und professionelle juristische Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die Staatsanwaltschaft prüft insbesondere, inwieweit strafbare Handlungen

Neuregelungen in der Insolvenzordnung

der vertretungsberechtigten Personen vorliegen. Beliebte Straftatbestände sind in diesem Zusammenhang zum einen Betrugsdelikte, wenn Rechtsgeschäfte eingegangen und abgeschlos-



sen werden, obwohl bereits zuvor klar ist, dass die Verbindlichkeiten nicht erfüllt werden können. Das kann bereits eine Bestellung bei einem Lieferanten sein. Ferner ist auch die Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen unter Strafe gestellt. Daneben kommen die klassischen Insolvenzdelikte, wie beispielsweise Bankrott, Gläubigerbegünstigung und Insolvenzverschleppung in Betracht.

Eine Neuerung ergibt sich durch das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen („MoMiG“), das am 01.11.2008 in Kraft getreten ist. Mit diesem Gesetz

wurden die bisherigen Regelungen im GmbH-Recht zum Eigenkapitalersatzrecht, wonach eine Rückzahlung vom Gesellschafterdarlehen während der Krise ausgeschlossen war, aufgehoben. Dies hat zur Folge, dass nunmehr die Rückzahlung von Gesellschafterdarlehen durch die Gesellschaft auch in einer Krise der Gesellschaft zulässig ist. Aufgefangen wird dies nun durch Neuregelungen in der Insolvenzordnung. Hiernach sind Rückzahlungen sämtlicher Gesellschafterdarlehen im letzten Jahr vor Insolvenzantragstellung vom Insolvenzverwalter anfechtbar.

Zusätzlich steht Gläubigern der Gesellschaft eine Anfechtung in Bezug auf die Rückzahlung sämtlicher Gesellschafterdarlehen, die im letzten Jahr vor Erlangung des vollstreckbaren Schuldtitels oder danach vorgenommen worden sind, offen.

Parallel dazu wurde die Geschäftsführerhaftung verschärft. Der Geschäftsführer macht sich nunmehr bereits dann gegenüber der Gesellschaft schadensersatzpflichtig, wenn und soweit er Zah-

Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung

Von **Zahlungsunfähigkeit** spricht man, wenn ein Schuldner nicht mehr in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Das ist in der Regel dann anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.

Die **drohende Zahlungsunfähigkeit** liegt vor, wenn der Schuldner voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen.

Überschuldung wird angenommen, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, wobei jedoch die Fortführung des Unternehmens zu Grunde zu legen ist, wenn diese wahrscheinlich erscheint.

lungen an einen Gesellschafter leistet, die zur Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft führen mussten.

Um die Folgen einer Inanspruchnahme, der ein Geschäftsführer oder Vorstand eines kriselnden Unternehmens ausgesetzt sein kann, gering zu halten, gilt es für den Geschäftsführer oder Vorstand permanent zu überwachen, ob die Insolvenzantragstellung unausweichlich ist. In diesem Zusammenhang ist es äußerst ratsam, eng mit einem Rechtsanwalt und einem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer zusammen zu arbeiten. Letztere werden insbesondere die regelmäßige und taggenaue Kontrolle der Liquidität unterstützen (vgl. Kasten).



Dr. Jan Kreklau

ist Rechtsanwalt und Partner in der Kanzlei Weiss, Walter, Fischer-Zernin in München und hat sich unter anderem

auf Gesellschaftsrecht spezialisiert.
www.rae-weiss.de

Die Lage in Zahlen:

In vielen Insolvenzfällen mittelständischer Unternehmen kann man feststellen, dass es gar nicht zum Schlimmsten hätte kommen müssen, wenn rechtzeitig auf erste Anzeichen einer sich verschlechternden Unternehmenssituation reagiert worden wäre. Aussagekräftige und fundierte Entscheidungsgrundlagen sind ein Muss für die Unternehmenssteuerung.

Noch wichtiger werden Zahlen, Daten und Fakten wenn es gilt, eine wirtschaftlich schwierige Unternehmenssituation möglichst unbeschadet zu überstehen und die richtigen Maßnahmen für den Turn-around in die Wege zu leiten.



Sofern nicht die entsprechende Expertise zur Aufbereitung der internen Zahlen im Unternehmen vorhanden ist, sollte die Expertise eines Wirtschaftsprüfers oder Steuerberaters genutzt werden. Denn das Risiko, in der Krise weit reichende Fehlentscheidungen zu treffen, darf auf keinen Fall unterschätzt werden.

Folgende Analysen und Auswertungen sind sowohl für den Unternehmer als auch Kapitalgeber und externe Unter-

nehmensberater wichtig:

- **Bestandsanalyse**
zur Ermittlung der Werthaltigkeit des Betriebsvermögens
- **Ermittlung der stillen Reserven**
im Hinblick auf mögliche Innenfinanzierungspotenziale
- **Berechnung des Cash Flow**
zur Beurteilung der Kapitaldienstfähigkeit (Zinsen, Tilgungen)
- **Ermittlung der Ertragslage und der Kostensituation**
zur Rentabilitätsmessung sowie zur Abschätzung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit
- **Liquiditätsstatus und kurzfristige Liquiditätskontrolle**
Voraussetzungen für das Erkennen einer Insolvenzantragspflicht
- **Überschuldungsstatus**
bei positiver Fortbestehensprognose

Ein Unternehmer, der zu spät Insolvenz

anmeldet, kann strafrechtlich verfolgt werden. Doch auch ein überhastet und daher vielleicht verfrüht gestellter Insolvenzantrag kann gravierende negative Konsequenzen haben.

Denn sobald der Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gestellt wurde, hat die Geschäftsführung keiner-

lei Gestaltungsmöglichkeiten mehr, ein Insolvenzverwalter übernimmt die Führung des Unternehmens. Der versucht natürlich ebenfalls, das Unternehmen oder zumindest Teile davon zu sanieren oder zu verkaufen, verfolgt dabei aber allerdings auch die Interessen der Gläubiger.



Roland Chmiel

ist Wirtschaftsprüfer und Partner der Kanzlei Weiss, Walter, Fischer-Zernin in München und hat sich unter anderem

auf die Wertermittlung von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen spezialisiert. www.rae-weiss.de

Nur nicht unterschätzen: Die zehn unbekannteren Erfolgsfaktoren des Krisenmanagements

Wie erfolgreich ein Restrukturierungskonzept in die Praxis umgesetzt wird, hängt nicht zuletzt von so genannten weichen Faktoren in Kombination mit einem stringenten Veränderungsmanagement ab. Aus diesem Grund haben unsere Berater zehn Punkte definiert, auf die es besonders ankommt:

1. Holen Sie Ihre wichtigsten Mitarbeiter möglichst früh ins Boot. Erarbeiten Sie in einer oder mehreren Arbeitsgruppen gemeinsam mit den Leistungsträgern die Maßnahmen, die zur Gesundung des Unternehmens führen sollen. So stellen Sie sicher, dass deren Erfahrungen und Know-how einfließen. Zudem werden sie dadurch auch für die Umsetzung motiviert – selbst wenn es dabei zu schmerzhaften Einschnitten kommen muss.



2. Das Restrukturierungskonzept sollte nicht nur messbare Zielvorgaben, sondern auch einen Zeitrahmen und die Definition von Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele beinhalten. Aus dem Konzept sollte zudem ein Business Plan für die kommenden Wochen und Monate abgeleitet werden können.

Es bildet die Basis für sämtliche Informationen über die Lage Ihres Unternehmens. Egal, ob Sie mit Banken und Lieferanten verhandeln oder die Belegschaft in einer Betriebsversammlung informieren – nutzen Sie die jeweils relevanten Auszüge, aber halten Sie sich inhaltlich exakt an das Konzept.

Das sorgt für konsistente, klare Aussagen, wie Sie das Unternehmen wieder in die schwarzen Zahlen führen werden.

3. Verzichten Sie darauf, die Krise, in der sich Ihr Unternehmen befindet, totzuschweigen. Das reizt vor allem die Gerüchteküche an und weckt irrationale Ängste bei Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und anderen Stakeholdern. Kommunizieren Sie offen, dass Sie die Probleme erkannt haben und an der Lösung arbeiten.

4. Nehmen Sie sich die Zeit, wichtigen Gläubigern Ihr Konzept persönlich zu erläutern. Dazu zählen nicht nur die Banken, sondern auch Schlüssellieferanten, Leasinggesellschaften, Investoren und andere Kapi-

talgeber. Wichtig ist es, dass die Banken ihre Kreditlinien zumindest aufrecht erhalten oder sogar noch eine Überbrückungsfinanzierung zur Verfügung stellen.

Lieferanten müssen davon abgehalten werden, einen Lieferstopp zu verhängen oder ihre Forderungen sofort fällig zu stellen. Im Idealfall lassen sich Stundungsvereinbarungen oder vielleicht sogar ein Forderungsverzicht erreichen.

5. Kalkulieren Sie die Zeit realistisch, die Ihnen für den Turnaround bleibt. Je schwerwiegender die Unternehmenskrise, desto mehr Gesprächspartner müssen Sie von Ihrem Sanierungsplan überzeugen und desto mehr Entscheidungen müssen Sie im Vorfeld mit Ihren Geldgebern abstimmen. Das kann dauern. Auch die erforderlichen Verhaltensänderungen Ihrer Gesellschafter, Führungskräfte und Leistungsträger brauchen Zeit.

6. Sorgen Sie im Unternehmen für Aufbruchstimmung, indem Sie Betroffene zu Beteiligten machen. Dies gelingt nicht allein, indem Sie für Ihr Restrukturierungskonzept werben und selbst kleinere Erfolge umgehend kommunizieren, sondern auch über den Geldbeutel: Unserer Erfahrung nach sind Gehaltskürzungen ein probates Mittel.

Allerdings sollten Sie echten Einsatz und das Erreichen von Etappenzielen wiederum monetär belohnen, so dass der Gehaltsverzicht mindestens ausgeglichen wird.

7. Kommunizieren Sie unangenehme Nachrichten, wie etwa den Abbau von Arbeitsplätzen, die Einführung von Kurzarbeit, Verlängerungen der Arbeitszeiten oder Lohnkürzungen als Empfehlung der Unternehmensberatung. Dies erleichtert Ihnen als Unternehmer die Mitarbeiterführung nach der Krise. Selbstverständlich können die Berater auch die Verkündung und den Anstoß unpopulärer Maßnahmen übernehmen.
8. Rechnen Sie mit kleineren Rückschlägen. Nicht immer läuft alles nach Plan. Für diesen Fall sollten Sie Abweichungen erstens rasch erkennen und den Stakeholdern zweitens auch umgehend kommunizieren – zusammen mit den Gegenmaßnahmen, die Sie eingeleitet

haben, um das Unternehmen wieder auf den geplanten Restrukturierungskurs zu bringen. Für den Fall der Fälle ist es sinnvoll, immer noch etwas im Köcher zu haben und nicht sofort sämtliche Register an Anpassungsmaßnahmen zu ziehen.

9. Verkünden und feiern sie auch Zwischenerfolge – aber ruhen Sie sich nicht darauf aus. Unserer Erfahrung nach besteht eine der größten Fallen bei einer Restrukturierung darin, dass ein kriselndes Unternehmen zu schnell wieder zurück in den alten Trott verfällt und keine nachhaltigen Veränderungen umgesetzt werden. Tiefer liegende strategische und strukturelle Probleme werden so nicht gelöst. Die Gefahr eines Rückfalls bis hin zu erneuten Liquiditätsproblemen ist groß.
10. Wenn die akute Unternehmenskrise vorbei ist, sollten Sie weiterhin in Arbeitskreisen an nachhaltigen

Verbesserungen Ihrer Organisation, Ihrer Prozesse und Strukturen, also letztlich an der Weiterentwicklung Ihres Unternehmens arbeiten.

Starten Sie eine Kulturrevolution, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und überwachen Sie, ob Sie Ihre strategischen und operativen Ziele wie geplant erreichen. Dann werden auch Ihre Management-Meetings künftig eine ganz andere Qualität haben.

Für weiterführende Informationen

rufen Sie uns einfach an unter 089 - 41 42 43 830 oder senden Sie uns Ihre Anfrage per e-mail an info@schwaerzer-partner.de

Interview **Krankenstation des Kreditgeschäfts.**

Wie die Spezialistenteams der Geschäftsbanken bei kriselnden Unternehmen mit Problemkrediten agieren und worauf es hier für alle Beteiligten besonders ankommt, erklärt Rolf Neukirchinger, ehemals Leiter des Spezialkreditmanagements der Deutschen Bank Süd, im Gespräch mit S&P Info.

S & P Info: Wie organisieren Banken heute den Problemkreditbereich?

Ausfälle im Kreditgeschäft einer Bank sind unvermeidbar. Um die Schlagkraft des laufenden Firmenkreditgeschäfts zu erhalten und gleichzeitig die Problemengagements professionell zu bearbeiten, haben alle großen Banken mit den so genannten Workout-Einheiten neue Organisations- und Kompetenzstrukturen für Restrukturierungsfälle geschaffen. Diese Workout-Einheiten bilden quasi die Krankenstationen des Kreditgeschäfts. Sie sind für die Betreuung schwieriger, problembehafteter,

ausfallgefährdeter und damit zeitintensiver Engagements verantwortlich. Zu den weiteren wichtigen Aufgaben dieser Teams zählen die Risikofrüherkennung,

die Insolvenzprophylaxe und der Know-how-Transfer innerhalb der Bank.

S & P Info: Welches Profil haben die Experten in den Workout-Teams?

Die Workout-Teams sind kleine, informell und eng zusammenarbeitende Gruppen von Mitarbeitern, die Kreditkenntnisse und Erfahrungen sowie ausgeprägte analytische Fähigkeiten besitzen sollten. Über die Fachkenntnisse hinaus muss die Bereitschaft vorhanden sein, in einem ungewöhnlich konflikträchtigen Umfeld sowie gemeinsam mit anderen Banken in größte-



ren Einheiten zu arbeiten. Bei Bedarf werden die Teams um Spezialisten für Rechtsfragen und Sicherheitsbewertung ergänzt.

S & P Info: Was sind die Zielsetzungen der Workout-Teams?

Im Gegensatz zur Abwicklung, also der Liquidierung eines Unternehmens, ist es bei der Sanierung das erklärte Ziel, das Unternehmen als solches sowie als Kunden zu erhalten. Dabei wird es vom Workout-Team durch die einzelnen Sanierungsphasen begleitet und abschließend wieder in die Normalbetreuung zurückgeführt.

S & P Info: Wie läuft dieser Prozess ab?

Die Einschaltung der Workout-Gruppe erfolgt oftmals erst bei Liquiditätsproblemen. Das Unternehmen befindet sich in der ersten von vier Sanierungsphasen, der so genannten Crash-Phase. In Phase II geht es um die bankseitige Begleitung des Unternehmens bis zur Fertigstellung eines Restrukturierungskonzepts. In diesen ersten drei bis acht Wochen muss die durch einen Unternehmensberater begleitete Neuausrichtung des Unternehmens in Höchstgeschwindigkeit erfolgen. Dem schließt

sich die Phase III, die Umsetzung der Konzepte, an, sowie in Phase IV die Konsolidierung des Unternehmens.

S & P Info: Was kann der Unternehmer tun, um diesen Prozess zu unterstützen?

In einer kritischen Unternehmenssituation setzt die Aufrechterhaltung der bisherigen Kreditbereitschaft der Bank sowie die meist notwendige Ausreichung von zusätzlichem Kapital, so genanntem Fresh Money, zwingend einen fundierten Einblick in die Chancen und Risiken der weiteren Unternehmensentwicklung voraus. Dazu ist der Bank ein vom Unternehmer und/oder generell von einem externen Berater entwickeltes Restrukturierungskonzept vorzulegen.

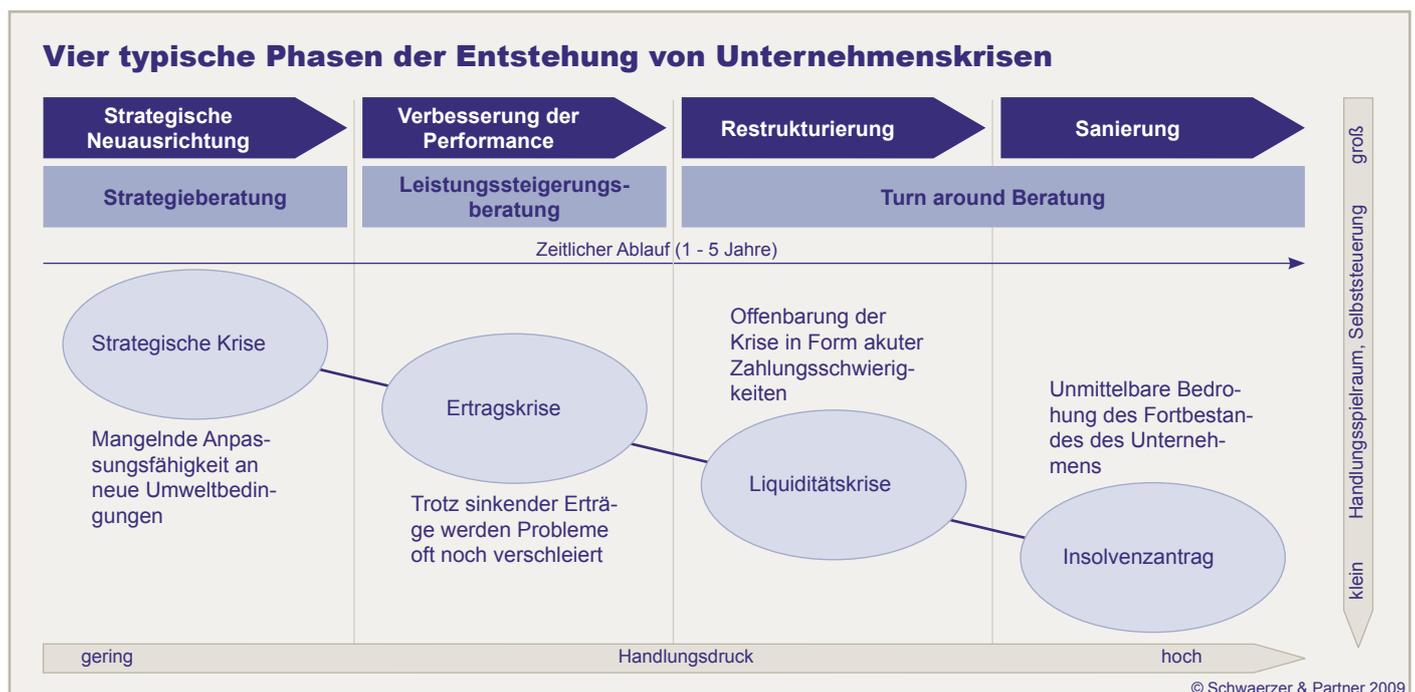
S & P Info: Was macht das Workout-Team damit?

Hauptaufgabe der Workout-Einheit ist es, diese Fortführungsprognose auf ihre strategische Stichhaltigkeit, Plausibilität und finanzielle Machbarkeit hin zu überprüfen. Bei positivem Ergebnis ist ein Schulterchluss aller involvierten Banken herbeizuführen, der im Abschluss eines Poolvertrags dokumentiert wird. Gleichzeitig ist zu klären, wem das Management des gesamten

Sanierungsprozesses übertragen wird. In den allermeisten Fällen wird der Unternehmer dabei von einem Berater mit Sanierungskompetenz unterstützt.

S & P Info: Warum muss meist ein Unternehmensberater eingeschaltet werden?

Die Sanierungssituation disqualifiziert nicht automatisch das Management. Die Tatsache, dass die bisherige Geschäftsführung die Krise nicht erkannt, sondern vielleicht sogar ausgelöst hat, sie aber zumindest nicht verhindern konnte, reduziert allerdings die Wahrscheinlichkeit erheblich, den bevorstehenden, schwierigen Turnaround konzeptionell zu bewältigen. Darüber hinaus fehlt es meist an der nötigen Erfahrung und dem notwendigen Know-how im Managen einer Sanierungssituation unter extremem Zeitdruck. In vielen Fällen ist davon auszugehen, dass ein neues Management das Kommando übernehmen muss. Die Geldgeber favorisieren für diese Aufgabe erfahrene Sanierungsspezialisten oder krisenerfahrene Zeitmanager mit dem nötigen Branchenhintergrund. In die Medizinsprache übertragen, könnte man sagen, dass anstatt eines Allgemeinmediziners der Notarzt und der Intensivmediziner ge-



fragt sind. Medikamente reichen nicht mehr aus. Es sind sofortige Notoperationen oder laufend schwere Eingriffe erforderlich, begleitet von einer Versorgung rund um die Uhr.

S & P Info: Wie agiert das Workout-Team, um einen Konsens aller Fremdkapitalgeber zu erreichen?

Neben der Durchsetzung der bankseitigen Verhandlungsziele gegenüber dem Unternehmen ist das zweite wichtige Thema des Workout-Teams die Klärung der Interessenlage der Banken untereinander sowie gegenüber den sonstigen Fremdkapitalgebern. Dazu zählen Kreditversicherer, Factoring-Gesellschaften, Leasinggeber und Kapitalbeteiligungsgesellschaften, aber auch Lieferanten, die Kredite gewährt haben. Streitpunkte sind meist die Poolquoten, nach denen sich die künftigen Beiträge oder eventuell erforderliche Sonderbeiträge und die eventuellen Sicherheitenentlöse bemessen. Konfliktstoff bieten auch die Themen Kernbank/Nebenbank, Inlands-/Auslandsbank, unbesicherte/besicherte Bank, Bank mit Kurzfriskrediten versus Bank mit Darlehen. Trotzdem muss eine konsensfähige, das heißt eine alle Interessen genügend berücksichtigende Poolvereinbarung zustande kommen.

S & P Info: Was sind die ganz besonderen Herausforderungen für den Leiter eines Workout-Teams?

Oberstes Ziel ist naturgemäß die Minimierung von Risiken und Ausfällen. Vor diesem Hintergrund ist es die besondere Kunst eines Workout-Verantwortlichen, für das spezielle Unternehmen in der Krise den geeigneten „Medizinmann“ zu finden und einen Konsens herbeizuführen, der für alle beteiligten Financiers trotz ihrer unterschiedlichen Interessenlagen tragbar ist. Diffizil ist es natürlich immer, der Unternehmensleitung oder Inhaberseite gegebenenfalls nahezubringen, dass sie nicht mehr über den notwendigen Rückhalt verfügt.

S & P Info: Was raten Sie dem Inhaber oder den Gesellschaftern eines kriselnden Unternehmens?

Unternehmenskrisen sind immer auch Vertrauenskrisen mit Enttäuschungen bei den Banken, Lieferanten und der Arbeitnehmerseite. Im Vordergrund jeder Lösung haben deshalb vertrauensbildende Maßnahmen zu stehen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die



Offenlegung aller für den Turnaround relevanter Informationen.

Soweit möglich sind auch finanzielle Beiträge des Unternehmers erforderlich sowie die Bereitschaft, je nach Erkrankungsgrad des Unternehmens, den Weg für eine Neuordnung des Managements und eventuell auch des Gesellschafterkreises freizumachen. Im Kern geht es darum, die durchaus nachvollziehbaren Eigenbelange des Unternehmers hinter die Interessen des zu rettenden Unternehmens zu stellen. Inhaber oder Management sollten im Übrigen insbesondere in der kritischen ersten Phase immer juristischen Rat von Anwälten mit Sanierungserfahrung einholen.

S & P Info: Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen erfolgreichen Unternehmensberater für Sanierungsfälle aus?

Wichtig ist, dass sich der Sanierungsberater auf Projekte beschränkt, die er

beherrscht und auf Fälle verzichtet, für die sein Erfahrungshintergrund nicht ausreicht. Im Rahmen der Bestandsaufnahme des angeschlagenen Unternehmens erwarten die Banken eine eindeutige Aussage des Beraters über „go“ oder „no“, das heißt, hohe Wahrscheinlichkeit für eine Genesung oder Lebensfähigkeit nur mit künstlicher Beatmung. Das Sanierungsgutachten sollte deshalb auch immer eine exakt analysierte Gegenüberstellung der materiellen Konsequenzen einer Sanierung einerseits und einer Insolvenzabwicklung andererseits enthalten. Für den Fall einer Mandatierung muss eine für alle Beteiligten angemessene und finanzierbare Honorarvereinbarung getroffen werden. Dazu zählt auch die Zielsetzung des Beraters, sich selbst wieder überflüssig zu machen, also das Unternehmen nicht länger zu begleiten als wirtschaftlich geboten.

S & P Info: Was sind Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Ursachen für Unternehmenskrisen?

Unternehmenskrisen sind fast nie monokausal. Sie haben in der Regel mehrere Ursachen. Dabei sind es häufig vor allem hausgemachte Probleme, die in die Krise führen. Neben mangelndem Controlling habe ich in meiner Praxiszeit immer wieder Fehlentscheidungen über Investitionen, Akquisitionen, Diversifizierungen sowie sprunghaftes Wachstum beobachtet.



R. Neukirchinger

Rolf Neukirchinger leitete das Spezialkreditmanagement der Deutschen Bank Süd bis zu seinem Eintritt in den Unruhestand. Seither engagiert er sich unter anderem als Berater rund um die finanziellen Aspekte von M&A sowie bei Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten.

Auf jeden Fall: Immer einen klaren Kopf behalten!

Die weit verbreitete Hemmung vieler Unternehmer und Manager, negative Entwicklungen tatsächlich wahrzunehmen und den Tatsachen ins Auge zu blicken anstatt weiterhin auf das Prinzip Hoffnung zu setzen, ist für Birgit Schuler, Trainerin und Business Coach, durchaus nachvollziehbar. „Es geht in dieser Situation nicht nur darum, einen Fehler im Denkkonzept einzuräumen, was ja schon schwer genug ist. Die Entscheider müssen sich dazu noch von lieb gewordenen Abläufen und Gewohnheiten verabschieden, sie müssen aus ihrer Komfortzone heraus und sich für den Wandel, für etwas Neues entscheiden“, so Schuler.

Die Gefährdung der unternehmerischen oder beruflichen Existenz sei eine emotional sehr starke Bedrohung, in der tief liegende Instinkte und Reiz-Reaktionsmuster greifen. Die Reaktionen auf diesen Notzustand sind unterschiedlich. So ist für einige Menschen das Verleugnen und Verschleiern der Unternehmenskrise typisch.

Andere wiederum verfallen in dumpfe Schuldgefühle, bezeichnen sich als Versager und wechseln zwischen Apathie und hektischem, unüberlegtem Handeln. Der dritte Typus flüchtet sich dagegen in die Opferrolle und schiebt die gesamte Schuld für die gegenwärtige Unternehmenskrise auf Andere.

Dass diese Reaktionsmuster einen Turnaround erschweren, liegt auf der Hand. Neun Tipps von Birgit Schuler, wie Unternehmer und Manager in harten Zeiten einen klaren Kopf behalten:

1. Gehen Sie mit der schwierigen Situation, in der sich Ihr Unternehmen befindet, bewusst um. Seien Sie sich im Klaren darüber, dass Sie nicht nur eine betriebs- und finanzwirtschaftliche Krisenstrategie entwickeln müssen, sondern auch eine persönliche. Stellen Sie sich Ihren Ängsten, unterdrücken Sie keine negativen Gefühle. Unbearbeitete Ängste lösen Erstarrung, Fluchtinstinkte oder einen Gegenangriff aus. In der aktuellen unternehmerischen Situation nützen Ihnen all diese Verhaltensweisen wenig. Sie sind destruktiv und verschlimmern Ihre Lage nur noch mehr.
2. Akzeptieren Sie die Realität und verschleudern Sie Ihre Energie nicht damit, sich über das zu ärgern oder zu grämen, was Sie nicht mehr ändern können. Zerschlagen Sie sich auch

nicht den Kopf über alle möglichen Situationen, die eintreten könnten. Reagieren Sie nicht blindlings, aber erhalten Sie sich Ihren Kampfgeist, um gezielt zu agieren. Konzentrieren Sie sich auf die jetzt anstehenden Aufgaben, die nötig sind, um das Ruder wieder heranzureißen.

3. Trainieren Sie Ihre mentale Stärke und eine positive innere Einstellung. Kontrollieren Sie Ihre Gedanken.



Verfallen Sie nicht in Selbstmitleid und sehen Sie sich nicht als Versager. Gerade jetzt sollten Sie die Dinge, die gut laufen, bewusst wahrnehmen und sich auch über kleine Erfolge freuen.

4. Verzichten Sie auf Schlaf- oder Beruhigungstabletten, nehmen Sie keine Stimmungsaufheller oder andere Psychopharmaka ein. Halten Sie sich auch beim Alkoholkonsum zurück. Denn Sie betäuben oder dämpfen damit zwar Ihre Gefühle, aber auch Ihre intellektuelle Schärfe.

Der Bezug zur Realität kann verloren gehen. Gerade in der Krise brauchen Sie aber Ihre volle geistige Kraft.

5. Auch wenn es schwerfällt: Investieren Sie nicht Ihre komplette Kraft und Zeit in Ihr Unternehmen. Tun Sie sich gerade jetzt auch selbst etwas Gutes, treiben Sie Sport, treffen Sie sich mit Freunden, aber sprechen Sie dann nicht immer nur über Ihre aktuellen Probleme. Das kann Freundschaften zu stark belasten und verschafft Ihnen nicht unbedingt die dringend benötigte Entspannung.
6. Stärken Sie Ihre anderen Lebensbereiche, vor allem Ihre Partnerschaft und die Beziehung zu Ihren Kindern. Die Familie ist eine wichtige Kraftquelle. Die darf aber nicht nur geschöpft werden, sondern braucht auch Ihre Energie. Damit beugen Sie einem Burnout und anderen stressbedingten Krankheiten wirkungsvoll vor. Denn wer gesundheitlich oder emotional angeschlagen ist, verschlechtert seine Chancen, die geschäftliche Krise zu überstehen.
7. Eröffnen Sie keine Nebenkriegsschauplätze, indem Sie mit Ihren Geschäftspartnern, Lieferanten oder führenden Mitarbeitern über Krisenursachen, Schuld und Versäumnisse in der Vergangenheit streiten. Werden Sie in Diskussionen nicht persönlich, bleiben Sie auf der Sachebene und bemühen Sie sich darum, zukunftsorientiert zu denken. Sonst fließt zuviel Energie in diese Konflikte – und die fehlt Ihnen bei der Restrukturierung.
8. Lassen Sie sich nicht dazu verführen, tausend scheinbar dringende Dinge auf einmal zu erledigen. Halten Sie sich an Ihr Restrukturierungs-

konzept und erledigen Sie eine Aufgabe nach der anderen. Das hilft Ihnen, Klarheit und Optimismus auszustrahlen und erhöht Ihre persönliche Überzeugungskraft.

9. Investieren Sie in externe Unterstützung: Ein Unternehmensberater

hilft bei betriebs- und finanzwirtschaftlichen Fragestellungen, ein Business Coach kann dafür sorgen, dass Sie die Krise emotional durchstehen und persönlich gestärkt daraus hervorgehen.



Birgit Schuler

Als Business Coach und Trainerin im Future-Netzwerk begleitet Birgit Schuler Unternehmer und Führungskräfte auch

durch wirtschaftlich harte Zeiten.
www.future.at

Durchstarten zum nachhaltigen Erfolg: Restrukturierung und Turnaround mit Schwärzer & Partner



Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte – beim Bewältigen einer akuten Unternehmenskrise kommt es durchaus auch auf das Know-how dieser Experten an. Doch um ein Unternehmen ganzheitlich zu stabilisieren und seine Wettbewerbsfähigkeit auf lange Sicht zu sichern, braucht es mehr: Nämlich tiefgehendes Wissen über Strategien und Märkte, das über das Analysieren von Zahlen der Vergangenheit hinausreicht – und zwar sowohl zeitlich als auch inhaltlich gesehen.

Das beste Krisenmanagement nützt mittel- und langfristig wenig, wenn es nicht gelingt, die leistungswirtschaftlichen Aspekte sowie die Marktposition eines Unternehmens zu verbessern. Um die richtigen Weichen für künftiges Wachstum zu stellen und die Ertragskraft nicht nur kurzfristig zu erhöhen, müssen grundsätzlich auch Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien analysiert und angepasst werden.

Daher genügt es nicht, sich allein in der Welt der Zahlen, des Insolvenzrechts und der Finanzwirtschaft auszukennen. Für eine erfolgreiche Restrukturierung ist unserer Erfahrung nach umfassendes Wissen über Märkte und Marktentwicklungen unabdingbar.

Schwärzer & Partner verfügt über breites und tiefes Know-how vor allem in den Branchen

- **Automobilhandel**
- **Lebensmittelwirtschaft**
- **Bau**
- **Maschinen- und Anlagenbau**
- **Druck und Papier**
- **Möbelindustrie und -handel**
- **Holz**
- **Textil und Bekleidung.**

Turnaround, Leistungssteigerung und Strategieentwicklung zählen zu den Kernkompetenzen von Schwärzer & Partner.

Als inhabergeführte Unternehmensberatung kennen wir die ganz besonderen Herausforderungen, denen sich mittelständische Unternehmer heute stellen müssen.

Wir unterstützen Sie daher nicht nur beim Kostensenken – durch Sparen allein stellt sich der unternehmerische Erfolg nämlich nicht ein – sondern entwickeln mit Ihnen gemeinsam ganzheitliche Strategien, wie Sie Ihr Unternehmen wieder auf den Wachstumspfad zurückführen

Unsere Expertenteams arbeiten praxisgerecht und kommen schnell auf den Punkt, während Einzelkämpfer komplexere Sanierungsaufgaben nicht immer

im gebotenen Tempo und umfassend genug lösen können.

Wir bieten Ihnen ganzheitliche Beratung aus einer Hand und können dabei auf ein leistungsfähiges Backoffice sowie auf ein Netzwerk erfahrener Experten zurückgreifen, mit denen sämtliche Facetten der Restrukturierung abgedeckt werden.

Selbstverständlich verfügen wir auch über solides finanzwirtschaftliches Know-how: Wir sprechen die Sprache der Banken genauso wie die des Mittelstands – und Zahlen analysieren können wir natürlich ebenso.

Wenn Sie weiterführende Informationen erhalten möchten, dann rufen Sie uns einfach unverbindlich an oder schreiben Sie uns Ihre Anfrage unter info@schwaerzer-partner.de.

SCHWÄRZER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND

Impressum

München: Brahmsstr. 24 a • 81677 München • Tel. +49-89-414 24 38 30

Düsseldorf: Prinzenallee 7 • 40549 Düsseldorf • Tel. +49-211-52 39 15 19

info@schwaerzer-partner.de

www.schwaerzer-partner.de