



ABC der Sanierung

L wie Leistungswirtschaft

Spätestens mit dem Inkrafttreten des ESUG hat der Begriff der Leistungswirtschaft auch Eingang in die Praxis einer Sanierung unter Insolvenzschutz gehalten. Es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass der leistungswirtschaftliche Bereich den Kernbereich einer Sanierung beziehungsweise Restrukturierung bildet. Gleichwohl besteht dazu in mancherlei Hinsicht noch Erklärungsbedarf, dem wir nachfolgend begrifflich abhelfen wollen.

Leistungswirtschaftliche Sanierung

Im Gegensatz zu eher langfristigen Zielsetzungen liegt der Fokus des leistungswirtschaftlichen Sanierungsprozesses auf kurz- und mittelfristigen Maßnahmen, die zur Verbesserung von Liquidität und Ergebnis geeignet sind und durch notwendige operative Schritte eine rasche wirtschaftliche Wirkung entfalten.

Strategische Gesamtausrichtung

Einzelne Schritte und schnelle Schüsse bewirken keine nachhaltige Sanierung, vielmehr kommt es darauf an, die Analyse der Leistungswirtschaft in eine strategische Gesamtausrichtung zu überführen, die die Frage beantwortet, wohin das Unternehmen mittel- und langfristig in seinem Marktsegment und mit welchem Produktkern gesteuert werden soll. Ohne eine solche Zielvorgabe für die künftige Wettbewerbsentwicklung scheitern die meisten Sanierungen schon nach kurzer Zeit.

Bereinigung Produktportfolio

Zentrales Element einer langfristig erfolgreichen Sanierung beziehungsweise Restrukturierung ist bei einer Neuausrichtung die Konzentration auf die Elemente der Wertschöpfungskette, die sich in der Gewinnzone bewegen oder das Potenzial dazu haben. Die Bereinigung des Produktportfolios ist daher auf der Basis einer sauberen Analyse in den meisten Fällen das zentrale Instrument für Erlössteigerung, nicht die „schnelle“ Entlassung von Mitarbeitern, die mit ihren Potenzialen vielfach zu den stärksten Zukunftsbringern zählen.

Wertschöpfungskette

Als Wertschöpfungskette bezeichnet man die operativen Strukturen eines Unternehmens, die sich in einzelne Elemente aufteilen und deren Analyse Schwachstellen und Defizite erkennbar macht. Die Identifizierung der Bereiche, in denen das Unternehmen Geld verdient und Geld verliert, ist daher auch das Leitmoment der notwendigen internen Unternehmensanalyse. Die Elemente der Wertschöpfungskette reichen von Forschung und Entwicklung, Logistik und Produktion, Vertrieb, Einkauf, Personal und Führung, Finanzen und Controlling bis hin zur EDV.

Operative und strukturelle Maßnahmen

Klassisch lassen sich dafür drei Bereiche unterscheiden: Liquiditätsverbesserungen, Kostensenkungen und Erlössteigerungen. Allerdings sind die dabei entwickelten Vorschläge immer wieder auf ihre anderweitigen Aus- und Wechselwirkungen und entlang der künftigen Gesamtausrichtung sorgfältig zu analysieren.

