

„Es geht um's Ganze!“

Ohne Strategie ist alles nichts. Ohne Kompetenz ein Turn-around nicht möglich. Warum eine Restrukturierung schon lange vor einer Liquiditätskrise ansetzen sollte und wie steirische Unternehmen ihr Immunsystem besser schützen können, verraten Stefan Fattinger und Heimo Kniechtl vom BFP Sanierungscenter in Graz.



BFP Sanierungs- center

Das neue Sanierungscenter von BFP ist Spezialist für alle Fragen der Restrukturierung, von der Strategieberatung bis zur Umsetzungsbegleitung. Auch Geschäftsführer auf Zeit sind möglich.

Das Team greift auf das Know-how von 100 Mitarbeitern der Kanzlei zurück, zuzüglich eines Netzwerks externer Experten aus allen Branchen und unterschiedlichen Märkten.

Kontakt:
Stefan Fattinger,
Heimo Kniechtl,
Schubertstraße 62,
8010 Graz
www.bfp-graz.at

Wie erkennt ein Unternehmen überhaupt einen Sanierungsbedarf? Am Anruf des Masseverwalters?

Fattinger: Eben nicht. Daher finde ich auch den Begriff Sanierung ein bisschen unglücklich, weil er viel zu kurz greift und für die meisten Menschen bedeutet: Knapp vor der Gruft! Wir verwenden lieber den Ausdruck „Restrukturierung“ – er setzt schon viel früher an!

Wann sollte eine Restrukturierung beginnen?

Fattinger: Spätestens, wenn erste Signale im Unternehmen wahrnehmbar werden, wenn etwa Erträge und Gewinnspannen zurückgehen, sollten sich die Verantwortlichen auf die Unternehmensstrategie besinnen und sich fragen: Wie sieht diese aus? Gibt es überhaupt eine? Ist sie noch zeitgemäß? Und auch noch marktkonform? In letzter Konsequenz liegt jeder Unternehmenskrise eine Strategiekrisis zugrunde. Wenn es gelingt, hier die Hebel anzusetzen, könnten

viele Folgekrisen vermieden und die meisten Sanierungsfälle verhindert werden. Bei der Frage der Strategie geht es um's Ganze!

Kniechtl: Tatsächlich kommen die meisten Betriebe erst dann zu uns, wenn der Leidensdruck schon sehr groß ist, wenn die Gewinne ausbleiben und das Eigenkapital aufgebraucht ist. Oder sie kommen auf Druck ihrer Hausbank, die die Finanz- und Ertragssituation zumeist am besten kennt. Leider kommt von dort der Aufschrei aber auch erst dann, wenn sich das Unternehmen auf seiner schiefen Ebene schon sehr weit unten befindet, d. h. praktisch schon mitten in einer Liquiditätskrise steckt.

Mit welcher Konsequenz?

Fattinger: Es ist wie beim Arzt. Je später man Hilfe in Anspruch nimmt, desto geringer sind die Heilungschancen und desto schwerwiegender die Eingriffe. Ein Unternehmer, der zu spät reagiert, kommt in eine emotionale und faktische Drucksituation. Es bleibt nur wenig Zeit zum Nachdenken, ein echter Ausnahmezustand für den Unternehmer. Der Handlungsspielraum ist eingengt, existenzielle Entscheidungen sind nur unter größten Belastungen zu treffen. Ich kann vor so einer Situation nur warnen! Zumal sie durch vorausschauendes Denken und Handeln, durch Instrumente der Vorsorge hätten verhindert werden können! Ich kann nur jedem Unternehmer raten, rechtzeitig zum „Arzt“ zu gehen. Ja, in gewisser Weise sind wir ja Ärzte – nur tragen wir keinen weißen Kittel (lacht).

Wo orten Sie hierzulande den größten Restrukturierungsbedarf?

Fattinger: Die steirische Wirtschaft ist geprägt von erfolgreichen mittelständischen Familienunternehmen. Im Gegensatz zu streng managementgetriebenen Unternehmen folgen diese familiengeführten Betriebe in ihren Entscheidungen allerdings mitunter auch eigenen Parametern. Das Familienoberhaupt ist oft der operativ tätige Ge-

„Oft kommen die Unternehmen erst zu uns, wenn der Leidensdruck schon sehr groß ist oder die Hausbank aufschreit.“
Heimo Kniechtl



Heimo Kniechtl (l.) und Stefan Fattinger vom Sanierungscenter im Haus BFP in Graz.

schäftsführer, für das wichtige Thema Personalentwicklung und Führung bleibt kaum Zeit, Meinungsverschiedenheiten unter Familienmitgliedern können zum Problem werden, ebenso die Unternehmensnachfolge sowie Generationenkonflikte. Meine Erfahrung ist, dass die Veränderungsbereitschaft in solchen Firmen oft nicht sehr stark ausgeprägt ist. Das typische „Das hamma schon immer so gmacht!“ ist leider kein Klischee. Eine Haltung, die selten gut geht, da notwendige strategische Neupositionierungen ausbleiben.

Kniechtl: Daher sieht unser Beratungsangebot auch die Bestellung eines Geschäftsführers auf Zeit vor. Das heißt, bei uns werden nicht nur Konzepte geschrieben, wir helfen auch aktiv in der Umsetzung mit. Dieses Modell ist zudem eine sinnvolle und bewährte Option, um Handlungsweisen in Unternehmen nachhaltig zu verändern. Zuletzt konnte ich als Geschäftsführer in zwei Grazer Traditionsunternehmen am erfolgreichen Turn-around dieser Betriebe mitwirken. Sensible Aufgaben, die freilich mehr verlangen als einen strengen Rechenstift, es braucht Fingerspitzengefühl und jede Menge Psychologie.

Was ist Ihrer Meinung nach der „beliebteste“ Fehler heimischer Unternehmer?

Fattinger: Die mangelnde Strategie bzw. das Fehlen einer konsequenten Umsetzung!

Kniechtl: Was ich beobachte, ist, dass sich die Unternehmer oft selbst nicht eingestehen, dass

„*Unser Angebot beinhaltet auch ‚Geschäftsführer auf Zeit‘ oder die Beziehung externer Experten aus allen Branchen.*“
Stefan Fattinger

sie den Erfolgsweg längst verlassen haben. Da fehlt es dann an Einsicht, vergangene Entscheidungen werden schönegeredet bis an die Grenze des Realitätsverlusts.

Wie viele steirische Unternehmen, würden Sie schätzen, haben Bedarf an Restrukturierungsmaßnahmen?

Kniechtl: Da rund die Hälfte der Familienunternehmen Probleme mit Betriebsnachfolge, Managementbesetzungen, Strategieprozessen etc. haben und familiengeführte Unternehmen zahlenmäßig bei Weitem überwiegen, würde ich sagen, jedes zweite steirische Unternehmen hat in irgendeiner Weise Restrukturierungsbedarf!

Der Schutz vor sich eintrübenden Wolken am Konjunkturrhimmel scheint damit wohl endenwollend?

Fattinger: Es gibt zum Glück einige steirische Unternehmen, die ihre Hausaufgaben in den Krisenjahren 2008/2009 sehr wohl gemacht haben. Es wurden Planungsinstrumente, überhaupt eine Planungskultur, und ein Unternehmensplan – d. h. eine klare Strategie – etabliert, die ihnen auch künftig in schwierigen Phasen wertvolle Dienste leisten werden. Diese Betriebe werden sich in der Tat besser schützen können. Sie verfügen über ein intaktes Immunsystem, wenn die Grippewelle in Form einer Rezession über uns hereinbricht. Den anderen kann ich nur empfehlen, sich rechtzeitig warm anzuziehen! Oder ebenfalls ihr Immunsystem zu stärken.