

# Wie schafft man eine ganzheitliche Sanierung des Unternehmens mit Hilfe des TCI Enterprise Transformation Cycles?

Vortrag im Rahmen des TCI-Online Webinars: **Insolvenzrisiko / Transformation**

TCI steht für Transformation Consulting International

**Stefan Dresen**

Diplom-Kaufmann, Diplom-Psychologe

Januar 2021

Dresen Management GmbH

Braugasse 5 | 56179 Vallendar

Mobil: +49 (0) 171 611 60 92

Dresen@Dresen-Management.de | [www.Dresen-Management.de](http://www.Dresen-Management.de)

**DRESEN.**

## DISCLAIMER

---

Diese Präsentation beziehungsweise dieser Vortrag gibt die Meinung und die Ansicht des Vortragenden wieder. Diese Präsentation beziehungsweise dieser Vortrag kann eine rechtliche Beratung nicht ersetzen und stellt weder eine Rechts-, Steuer-, oder sonstige Beratungsdienstleistung dar. Der Autor übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit der in dieser Präsentation enthaltenen Informationen und Angaben.

1

Corona beschleunigt  
nur die  
Unternehmens-Krise

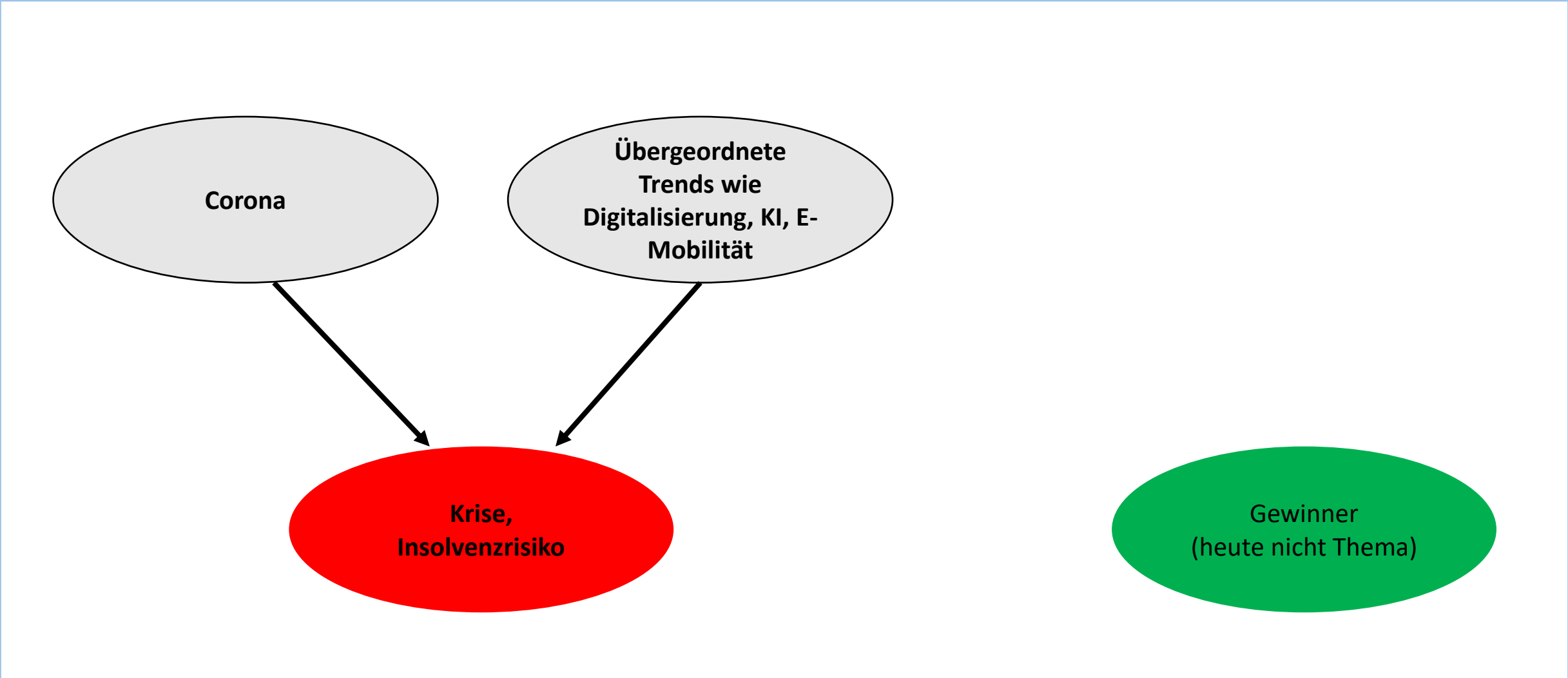
2

Der Beginn: Eine  
Schnell-Analyse

3

Sanierung mit Hilfe  
des TCI  
Transformations-  
Zyklus

# Geschäftsmodelle in Gefahr: Corona beschleunigt nur die Umbrüche durch Digitalisierung, KI, E-Mobilität, ...



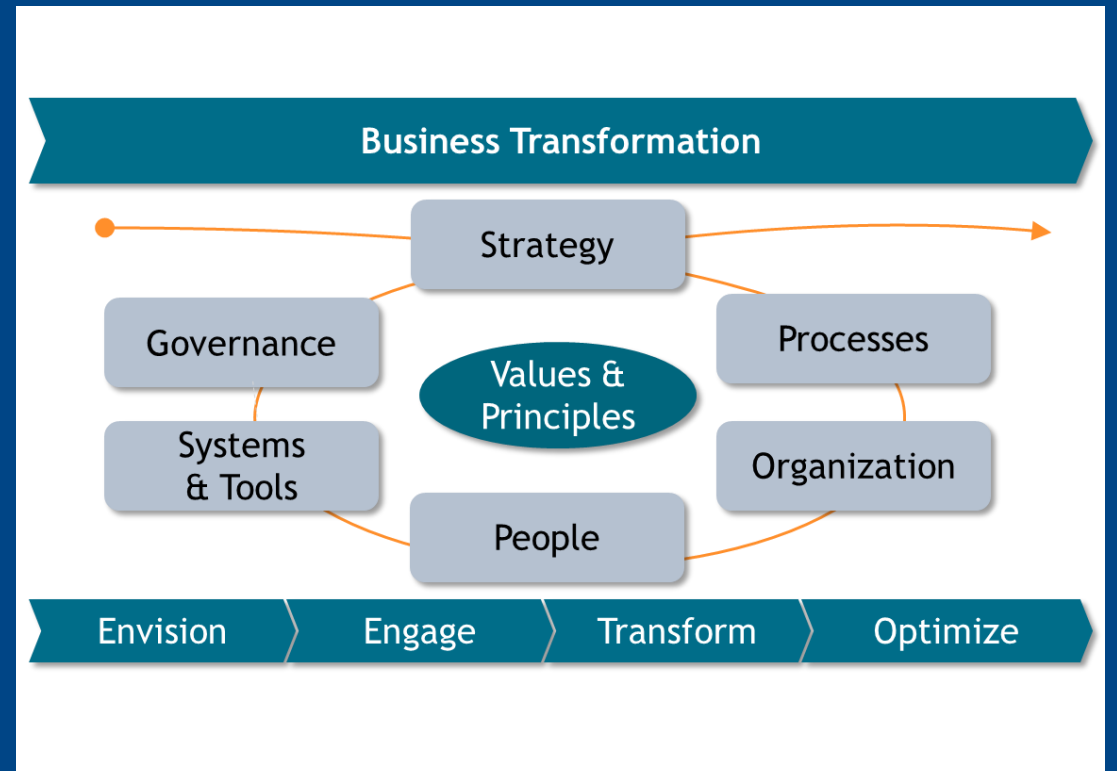
# Von der Krankheit zur Höchstleistung! Von der Krise zu nachhaltigen Erfolgspotentialen!

## Unsere Zielsetzung

1. Schritt: Überleben sichern;  
Die Unternehmens-Krise bewältigen
2. Schritt: Wieder zu Höchstleistungen fähig sein;  
Das Unternehmen durch den Aufbau von nachhaltigen Erfolgspotentialen in eine neue Zukunft führen



## ... mit Hilfe des TCI Enterprise Transformation Cycles



# Der Beginn: Schnell-Analyse – Was sind die Probleme? Was braucht das Unternehmen um zu gesunden?

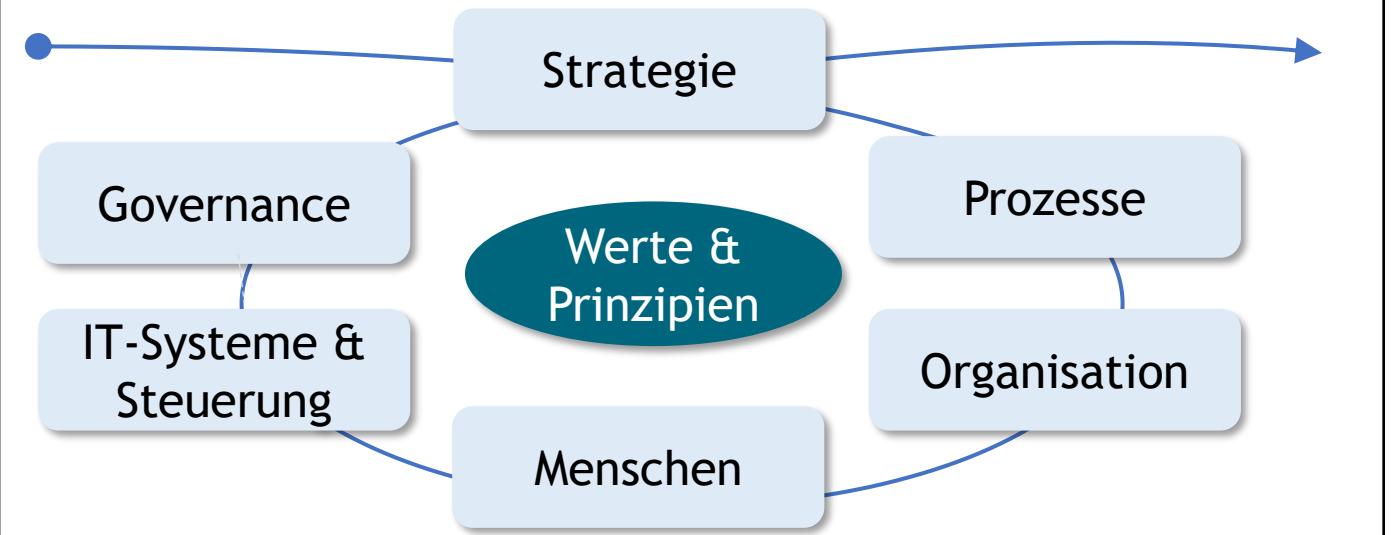
## In Analogie zur Krankheit

- Wo tut es weh?
- Welche Symptome?
- Erste Untersuchungen: Blut, Lunge, Röntgen, ...
- In welche Abteilung in unserem Krankenhaus: Innere, Orthopädie,...
- Ambulant, Stationär, Intensiv?
- Erste Diagnosen grenzen ein/schließen aus
- Welches Stadium?

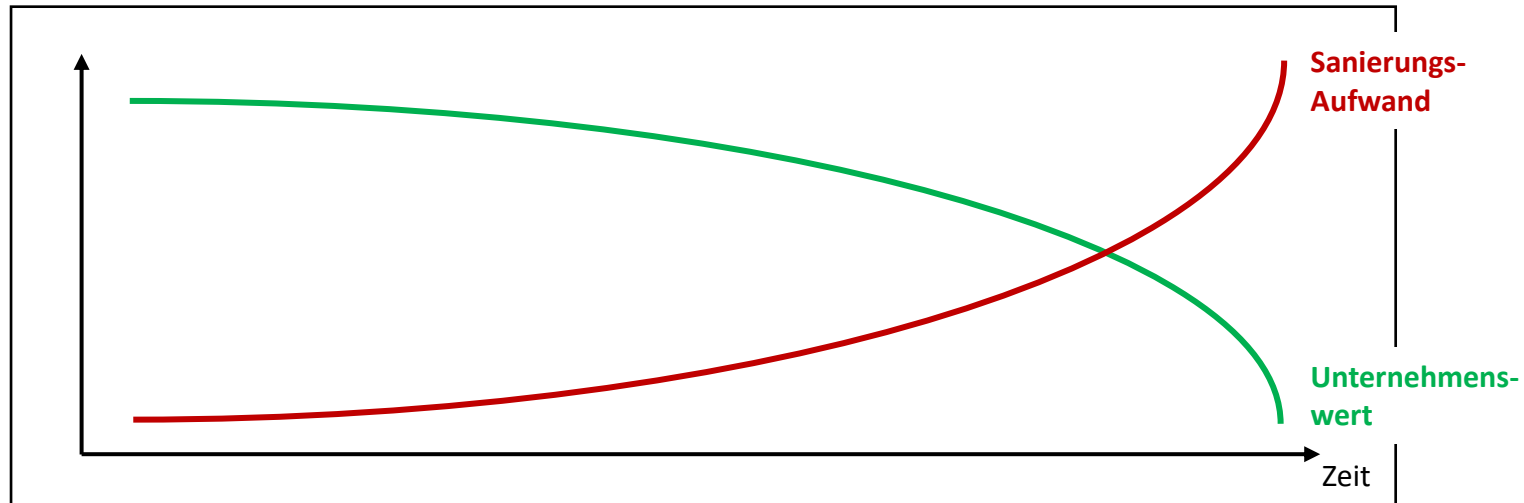
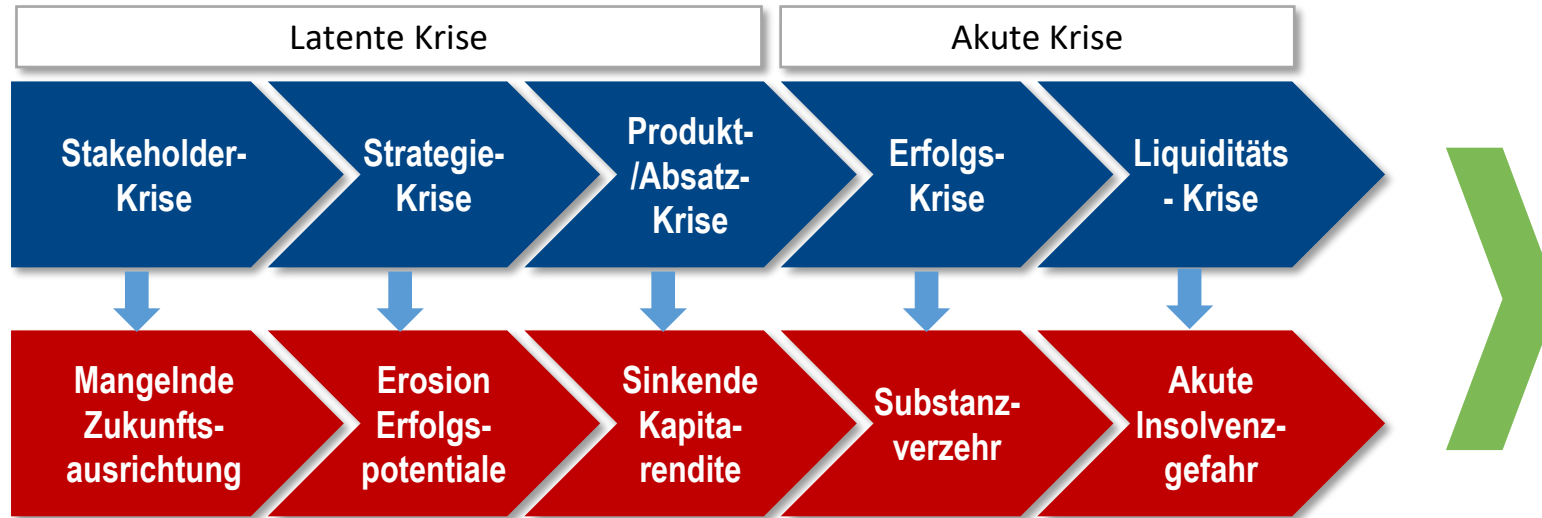
## Welches Krisenstadium? Davon hängen die Maßnahmen ab



## Unsere Analyse-Struktur



# Je später die Krise angegangen wird, desto höher der Sanierungsaufwand und desto geringer der Unternehmenswert!



- Entstehung und Wahrnehmung der Krise fallen zeitlich auseinander
  - Frühes Krisenstadium wird leicht übersehen oder geleugnet
  - Erkennen / akzeptieren einer Krise oftmals erst in der Liquiditätskrise
- Je fortgeschrittener der Krisenverlauf
  - desto reduzierter der Unternehmenswert und
  - desto höher der Sanierungsaufwand

# Um Unternehmens-Krisen erfolgreich zu meistern ist ein Team mit umfangreichen Kenntnissen notwendig

## Erforderliche Kenntnisse für die Sanierung

### Betriebswirtschaft

- Finanzplanung
- Finanzierung
- Kennzahlen-Analyse
- Leistungswirtschaftliche Optimierung
- Erstellen von Geschäftsplänen und Sanierungskonzepten
- ...

### Recht

- Insolvenzrecht
- Arbeitsrecht
- Straf- und haftungsrechtliche Aspekte
- ...

### Mit Menschen

- Führen in der Krise
- Kommunikation in der Krise (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Banken, ...)
- Perspektiven aufzeigen
- Motivieren, überzeugen
- Change Management
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Umsetzen der Maßnahmen

### Erfolgsfaktoren

- Hohes Methodenwissen, um schnell die ‚großen Hebel‘ zu erkennen
- Realistische Annahmen im Sanierungskonzept
- Effiziente Projektorganisation und Projekt-Controlling
- Branchenerfahrung – für Schnelligkeit der Umsetzung
- Kommunikations- und Integrationsfähigkeit

## TCI ist ein Netzwerk von sehr erfahrenen Beratern

Der typische TCI-Partner

- hat 20 Jahre Erfahrung in leitenden und geschäftsverantwortlichen Positionen
- war Geschäftsbereichsleiter, Geschäftsführer oder Senior Consultant
- hat mehrfach Krisen erlebt und bewältigt

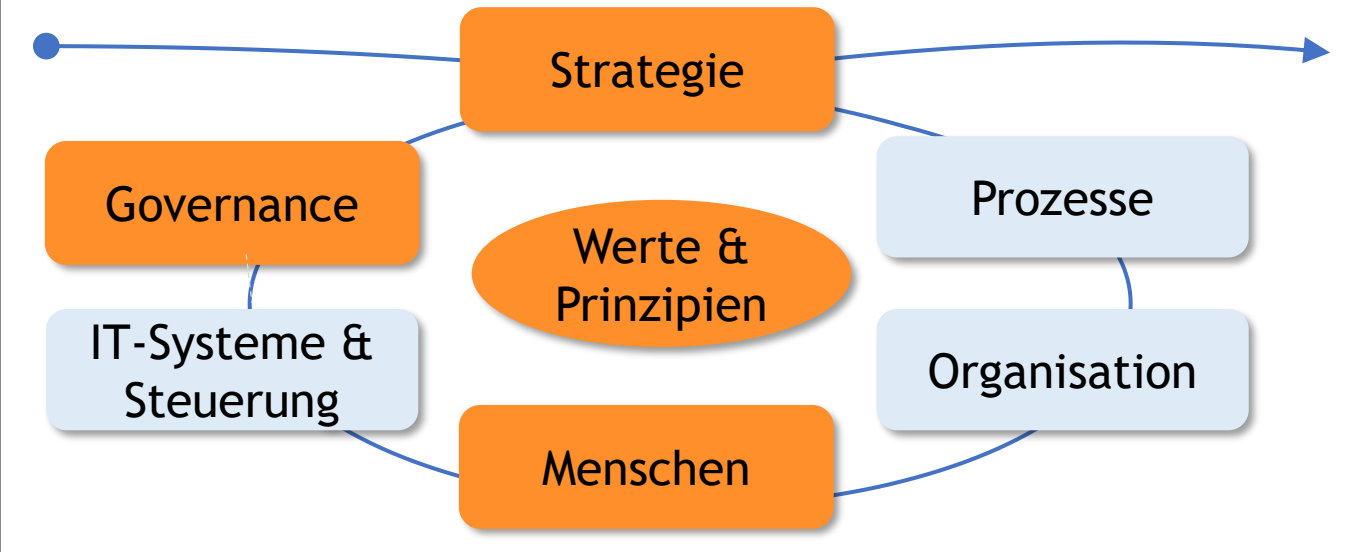


Die Stakeholder-Krise ist der idealtypische Ausgangspunkt der Krise.  
Sehr schwer für Außenstehende wahrnehmbar.

### Krisenstadium: Stakeholder-Krise



### Sanierungsbereiche



### Sanierungsmaßnahmen

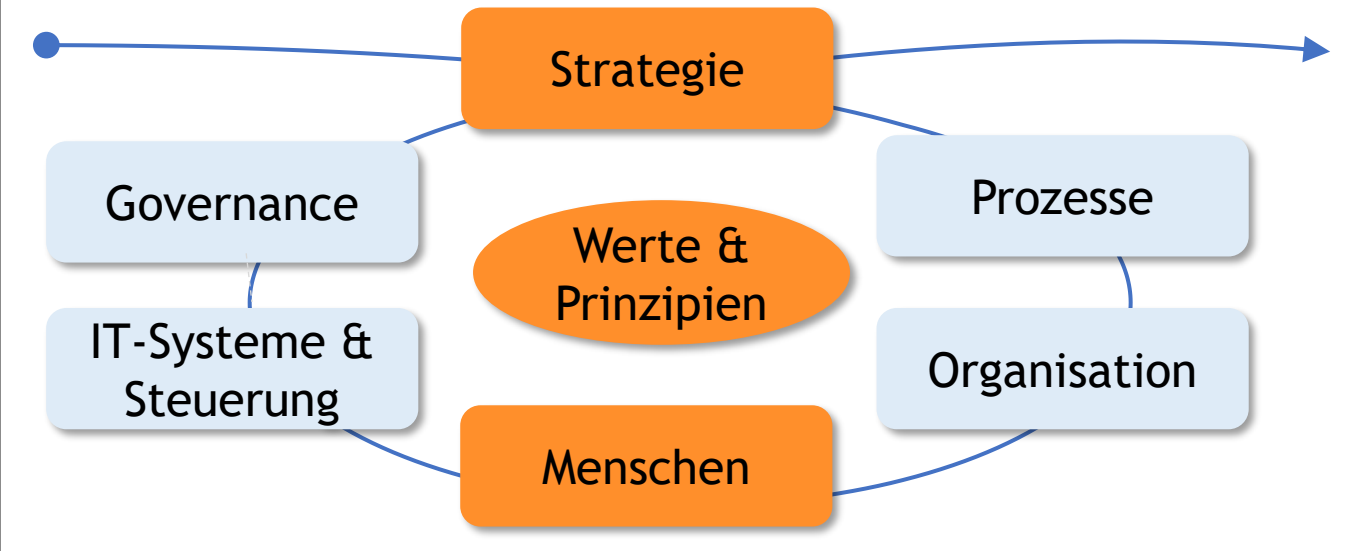
- Konflikte in der Unternehmensleitung klären
- Zusammenarbeit zwischen Leitungsorganen und Überwachungsorganen verbessern
- Unternehmensnachfolge regeln
- Unternehmenskultur und Unternehmensleitbild stärken und glaubhaft leben
- Glaubwürdigkeit der handelnden Führungskräfte stärken
- Notwendige Veränderungen erkennen, akzeptieren und kommunizieren

# Strategie-Krise: Zwischen Erkennen und Beseitigen der Krisenursachen vergehen lange Zeiträume

## Krisenstadium: Strategie-Krise



## Sanierungsbereiche



## Sanierungsmaßnahmen

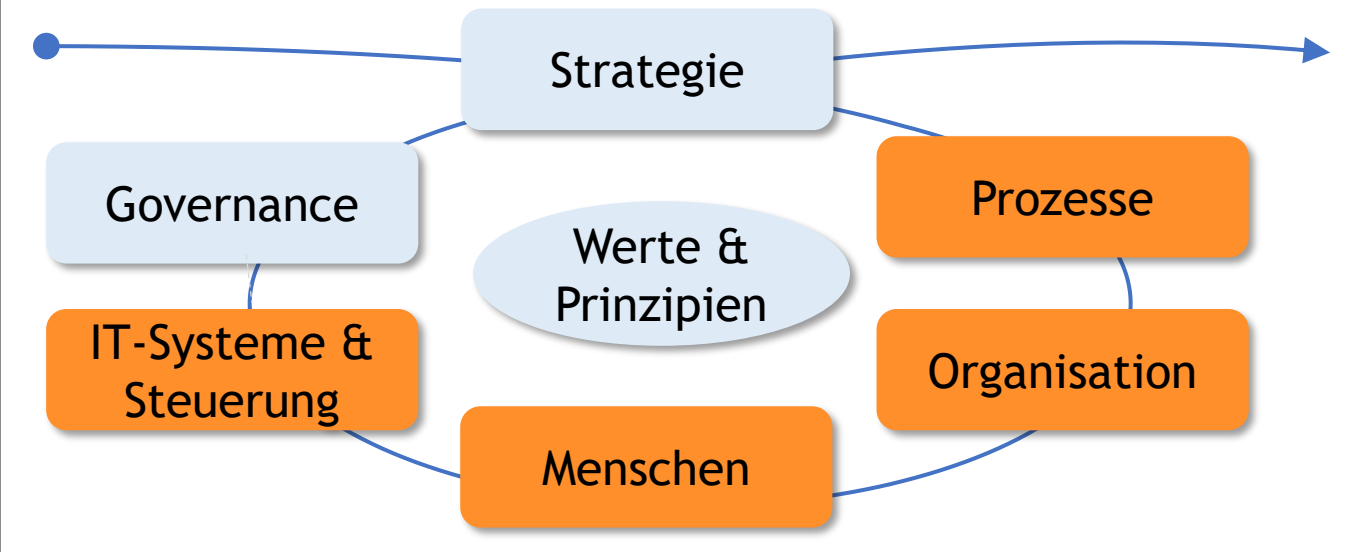
- Unternehmen strategisch neu ausrichten
- Neue Technologien integrieren (Digitalisierung)
- Kultur und Leitbild weiterentwickeln
- Mutige (notwendige) Management-Entscheidungen treffen
- strategische Personalentwicklung: Führungskräfte und Mitarbeiter befähigen

# Operative Sanierung in der Produkt-/ Absatz-Krise

## Krisenstadium: Produkt- / Absatz-Krise



## Sanierungsbereiche



## Sanierungsmaßnahmen

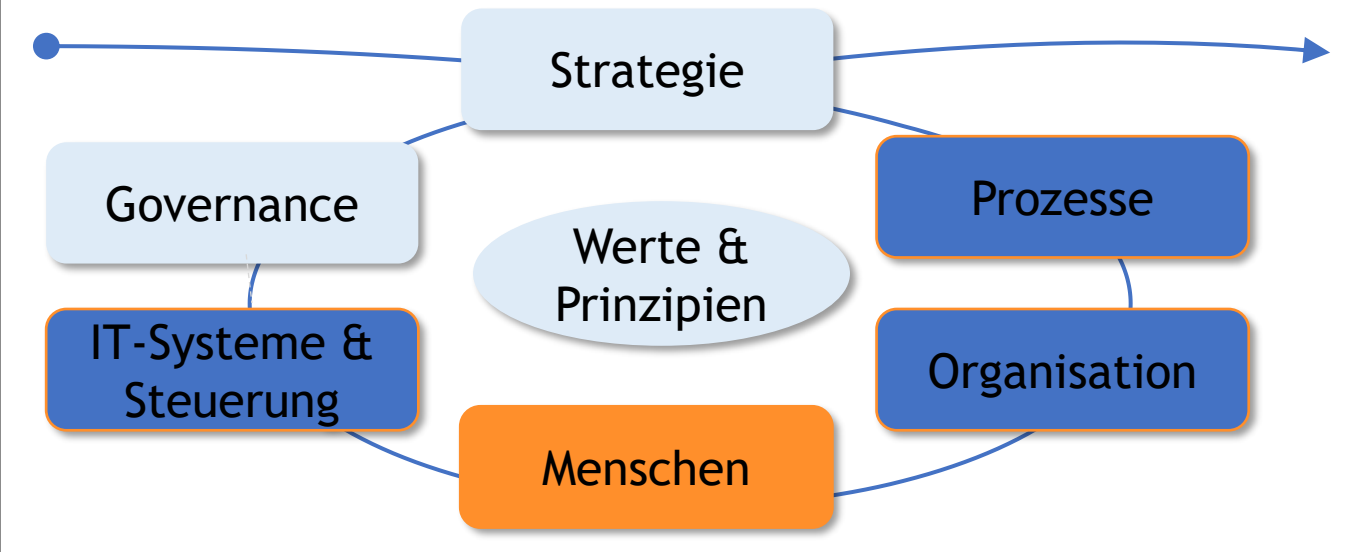
- Fokussierung auf solche Kunden und Produkte mit auskömmlichen Deckungsbeiträgen
- Marketing- und Vertriebskonzepte sowie -Prozesse anpassen
- IT-Systeme & Controlling auf Vorderrang bringen:
  - Herstellkosten kennen
  - vor- und nachkalkulieren
  - Stücklisten, Arbeitspläne aktualisieren
  - Gemeinkosten ‚richtig‘ zuordnen
- Preispolitik anpassen
- Allgemein: Leistungswirtschaftliche (operative) Maßnahmen in allen Bereichen; auch Personalmaßnahmen: z.B. Kurzarbeit.

# Deutliche Gewinnrückgänge oder bereits Verluste in der Erfolgskrise

## Krisenstadium: Erfolgs-Krise



## Sanierungsbereiche



## Sanierungsmaßnahmen

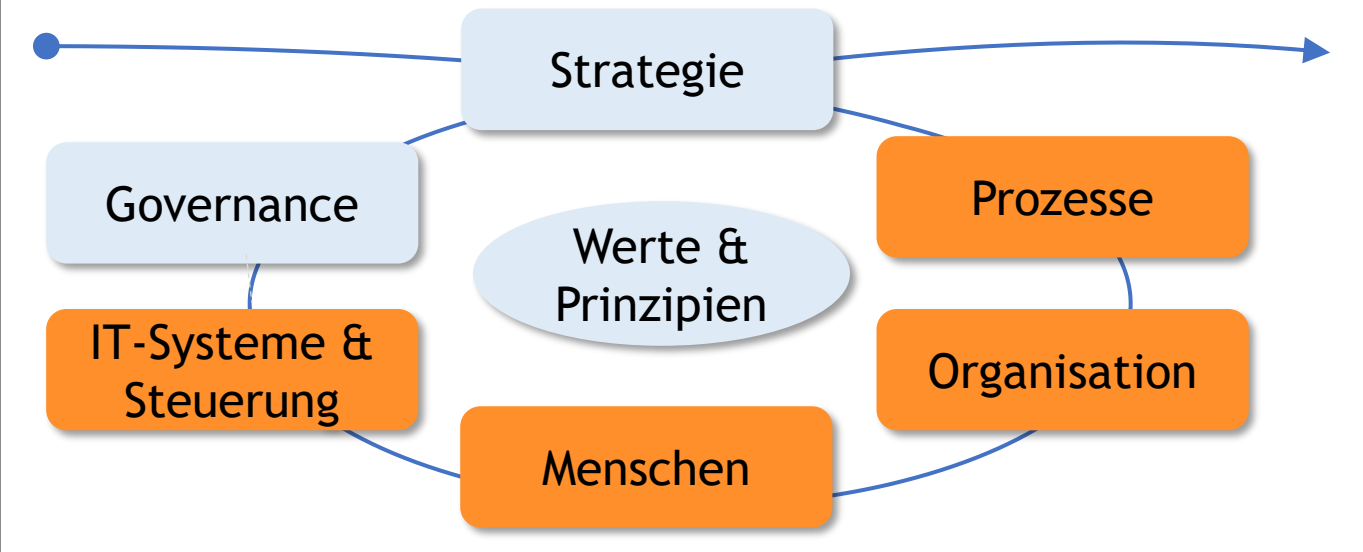
- Zufuhr von Kapital notwendig, um
  - potentiell (bilanzielle) Überschuldung zu vermeiden
  - Sanierungsmaßnahmen finanzieren zu können
- Maßnahmen der Produkt- / Absatzkrise mit Hochdruck umsetzen
- Personelle Maßnahmen, aber erfolgskritische Mitarbeiter halten
- Verkauf von Randgeschäften prüfen
- ...

# Liquiditäts-Krise: Liquidität sichern, Sanierungskonzept erstellen, Banken/Investoren überzeugen, alles unter Zeitdruck

## Krisenstadium: Erfolgs-Krise



## Sanierungsbereiche



## Sanierungsmaßnahmen

- Corona-Zuschüsse, Corona-Hilfen beantragen
- Fälligkeitsorientierte Maßnahmen:
  - Stundung von Gläubigerforderungen
  - Stillhalten / Moratorium, ...
- Liquiditäts-or. Finanzierungsmaßn.
  - Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen
  - Working Capital Management, ...
- Kapitalstruktur-or. Finanz.Maßn.
- Sicherungs-or. SanierungsMaßn.
- Arbeitsrechtliche SanierungsMaßn.
- Regelmäßige Krisen-Kommunikation
- Sanierungskonzept erstellen
- Geldgeber/Investoren überzeugen

# Das Sanierungskonzept dient der nachvollziehbaren und schlüssigen Darstellung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens

## Sanierungskonzept nach IDW S6

### 1. Stufe:

Sicherung der Überlebens-/  
Fortführungsfähigkeit

- Bestandsgefährdung
  - Zahlungsunfähigkeit
  - Überschuldung
- Ergreifen von Maßnahmen, um Bestandsgefährdung / Insolvenzantrag abzuwenden und going concern zu erreichen i.S.d. §252 Abs.1 Nr.2 HGB
- Prognosezeitraum mind. 12 Monate bzw. laufendes und folgendes Geschäftsjahr

### 2. Stufe:

Erstellen/ Umsetzen des  
Sanierungskonzeptes

- Nachhaltige Fortführungsfähigkeit
- Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit
- Stadiengerechte Bewältigung der Krise

## Kernanforderungen (IDW S6)

- Beschreibung von Auftragsgegenstand und -Umfang
- Basis Informationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- Analyse von Krisenstadium und -Ursachen, einschließlich der Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt
- Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens
- Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung einer Insolvenzgefahr
- integrierter Unternehmensplan
- zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit

GANZHEITLICH.  
NACHHALTIG.  
DRESEN.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

DRESEN MANAGEMENT GMBH

BRAUGASSE 5 | 56179 VALLENDAR

MOBIL: +49-171-611 60 92

WWW.DRESEN-MANAGEMENT.DE | DRESEN@DRESEN-MANAGEMENT.DE