

VORWORT

Es regnet in das Dach des Fabrikgebäudes hinein, ein Dutzend Zwischenlager ohne Lagerbuchhaltung, über 10 % Krankenstand, stark sinkende Umsätze, nachhaltige Verluste, aufgezehrtes Eigenkapital: So begann mein erster Sanierungsfall meiner selbstständigen Beratungstätigkeit.

Zehn Jahre später bin ich 200 Beratungsprojekte weiter, darunter rund 40 umfassende Sanierungen, meist in unmittelbarer Insolvenznähe. Von diesen wurden etwa 80 % nachhaltig als bestehende Unternehmen gerettet oder 100 %-Quote an Gläubiger ausgekehrt.

Die Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus dieser Tätigkeit will ich den Lesern dieses Praxishandbuches zur Unternehmenssanierung mitgeben. Es geht weniger um das Aufarbeiten von Original-Argumenten von *Pleitiers* wie:

- ▶ „Nur mit einer positiven Planung können wir Gesellschafter und Banken überzeugen, ist doch egal, ob die Planung später stimmt.“
- ▶ „Die Planung ist bei uns so kompliziert, da wir eine so große Variantenvielfalt haben. Deshalb können wir auch kein Warenwirtschaftssystem einsetzen, wir planen von Hand.“
- ▶ „Wir konnten die Lagerleichen nicht abwerten. Man hat uns gesagt, dass die Banken uns dann keinen Kredit mehr geben hätten.“
- ▶ „Die Overheadquote ist zu hoch? Einverstanden. Dann erhöhen wir die Löhne in der Fertigung und die Quote stimmt wieder.“
- ▶ „Mein bester Techniker soll mehr im Vertrieb arbeiten? Das geht nicht. Denn dann würde er ja mehr verkaufen.“
- ▶ „Wir warten erst einmal mit der Umsetzung der von Ihnen vorgeschlagenen Maßnahmen, denn vielleicht wird es in der Zwischenzeit ja besser.“
- ▶ „Wir können nicht aus dem Ausland importieren, bei uns spricht keiner eine Fremdsprache.“
- ▶ „Der Markt, wissen Sie, ist einfach so schwierig.“

Es geht in diesem Werk auch weniger um die in der Praxis immer vorkommenden Elemente von Glück des Tüchtigen oder Pech des nicht minder Tüchtigen. Es geht um das Herausarbeiten von möglichst systematischen Strategien und Taktiken in der Unternehmenssanierung. Mit diesen Strategien und Taktiken soll der Leser in die Lage versetzt werden, seinem Charakter und seinen Kenntnissen entsprechend eigene Sanierungskompetenz aufzubauen.

Das Werk ist hierzu systematisch gegliedert in:

- ▶ Sanierungsstrategie,
- ▶ Teilstrategien in der Sanierung,
- ▶ Branchenbesonderheiten,
- ▶ Checklisten für die Sanierung.

Mitgewirkt haben neben mir eine Vielzahl von Autoren, für deren Einsatz und Geduld ich mich hier sehr herzlich bedanke! Besonders danke ich den Co-Autoren meiner eigenen Beiträge, ehemaligen oder aktuellen Mitarbeitern meiner Unternehmensberatung, www.leo-impact-consulting.de. Für die redaktionelle Schlussbearbeitung danke ich vor allem meinem Mitarbeiter Marco Zimmer, ebenso Maren Langer vom NWB Verlag.

Im Werk wird im Interesse der besseren Lesbarkeit stets das Maskulinum verwendet, gemeint ist neben der männlichen auch die weibliche Form – ich bitte um Verständnis.

Sehr freuen würde ich mich, wenn dieses Werk die Sanierungsarbeit der Leser systematischer, kompetenter und damit erfolgreicher machte!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen sowohl Freude als auch Ableiten von Umsetzungspotenzialen für Ihre Praxis!

Berlin, im Mai 2010

Gunter Freiherr von Leoprechting

Zu erreichen:
LEO-IMPACT Consulting GmbH
leo@leo-impact-consulting.de