

---

## Sanieren defizitärer Sozialunternehmen – die entscheidenden Erfolgsfaktoren

Auch soziale Unternehmen sind bei wirtschaftlichen Schieflagen in ihrer Existenz bedroht und müssen schnell und konsequent saniert werden.

Im Fall einer Schieflage gilt es, ihre Ursachen schnell zu erkennen und die richtigen Maßnahmen einzuleiten. Die gute Nachricht ist, dass die meisten Aufgabenfelder der Sozialwirtschaft hinsichtlich ihrer Refinanzierbarkeit strategisch intakt sind. Deshalb sind die meisten Einrichtungen und Angebote grundsätzlich sanierbar und müssen nur in Ausnahmefällen aufgegeben werden.

### **Finanzielle Schieflagen kündigen sich frühzeitig an**

Die Defizitgründe liegen meistens in Managementversäumnissen der Vergangenheit. Nur selten sind externe Faktoren ursächlich für wirtschaftliche Schieflagen in der Sozialwirtschaft. Aus der Rückschau lässt sich oft feststellen, dass die Krisenzeichen bereits mit einem Vorlauf von zwei bis drei Jahren erkennbar gewesen wären. Unsere Erkenntnis aus mehr als 25 Jahren Beratung: Die Krisen sind immer ernsthafter als man es gern glauben möchte und erfordern ein konsequentes Gegenlenken. Je früher Fehlentwicklungen erkannt werden, desto umfangreicher sind in der Regel die Handlungsoptionen.

Den meisten Unternehmenskrisen liegt eine mangelhafte Steuerung zu Grunde. Daher muss das Management im Rahmen einer Sanierung sehr schnell wieder den Überblick und die Steuerungshoheit über das Unternehmen zurückgewinnen.

### **Finanzanalyse gibt Hinweise auf Kostenfallen**

Zunächst muss eine belastbare analytische Grundlage für alle Planungen geschaffen werden. Hierzu gehören Gespräche mit allen Stakeholdergruppen und den Führungskräften. Zudem muss Transparenz darüber hergestellt werden, welchen Beitrag die einzelnen Leistungsangebote zum Ergebnis des Unternehmens geleistet haben. Da

sanierungsreife Unternehmen so gut wie nie eine aussagefähige Kostenrechnung haben, muss oft eine Finanzanalyse erstellt werden. Außerdem müssen die vertraglichen Grundlagen sowohl auf der Ertrags- als auch der Kostenseite sowie die vorhandenen sonstigen Steuerungsinstrumente für die einzelnen Aufgabenfelder gesichtet werden. Diese Instrumente sind oft nicht vorhanden oder ungeeignet oder werden nicht adäquat genutzt.

### **Sanierungsplan hilft bei Verhandlungen mit Banken**

Die Analyse liefert nach wenigen Wochen wichtige Hinweise darauf, in welchen Geschäftsbereichen und aus welchen Gründen Defizite erwirtschaftet werden. Nun gilt es, Gegenmaßnahmen zu definieren und eine Gesamtplanung zu erstellen. Diese Planung bildet oft die Grundlage für Verhandlungen mit Banken und gegebenenfalls auch mit der Mitarbeitervertretung, wenn zusätzliche Mittel oder gar Sanierungsbeiträge der Mitarbeitenden erforderlich sind.

### **Neuverhandlung der Refinanzierung erhöht Einnahmen**

Die wichtigsten Sanierungshebel betreffen sowohl die Ertrags- als auch die Kostenseite. Die Neuverhandlung nicht auskömmlicher Entgelte ist die unumgängliche Grundlage jeder Sanierung, da sonst sämtliche andere Maßnahmen keine Aussicht auf Erfolg haben. Selbst vorher als aussichtslos eingeschätzte Verhandlungen führen schnell zu den gewünschten Ergebnissen, wenn diese auch hinsichtlich der Zahlen gut vorbereitet und professionell geführt werden. Weitere Hebel auf der Einnahmenseite sind eine hohe Auslastung und die Nutzung von Möglichkeiten, um den Umsatz zu steigern.

### **Personal richtig einsetzen und Kosten sparen**

Kostenseitig hat meistens die effiziente Ressourcensteuerung insbesondere im Bereich Personal den stärksten Effekt. Oft wird nämlich

mehr Personal in den einzelnen Aufgabenfeldern eingesetzt, als dies vertraglich geschuldet wäre bzw. das Personal wird nicht hinreichend produktiv eingesetzt. Hier gilt es, für jedes Geschäftsfeld die adäquaten Instrumente einzuführen, idealerweise möglichst umfassend in der EDV zu implementieren und die Führungskräfte im Umgang mit diesen zu befähigen. Außerdem müssen die Mitarbeitenden und ihre Vertretung ins Boot geholt werden, damit diese die neuen Regelungen nachvollziehen, mittragen und auch ihre Ideen in die Umsetzung einbringen. Bei einigen Einrichtungen kann auch die Neuverhandlung von Pachten oder Dienstleistungen wichtig sein, ebenso wie eine sonstige Reduktion der Sachkosten.

### **Entlassungen meist nicht notwendig**

Erfreulicherweise können freigewordene Personalressourcen zumeist durch die Vermeidung von Mehr- oder Leiharbeit oder durch den Einsatz in wachstumsstarken Aufgabenfeldern realisiert werden, so dass Entlassungen die Ausnahme sind – selbst bei Defiziten im Millionenbereich.

### **Vor Übernahmen ist sorgfältige Analyse Pflicht**

Die obigen Ausführungen gelten auch für neu übernommene defizitäre Einrichtungen. Dabei sollte die Analyse und Planung allerdings bereits im Zuge der Due Diligence, also der sorgfältigen Prüfung des Unternehmens vor der Übernahme, erstellt werden. Bei der Bewertung einer Übernahme müssen die spezifischen kulturellen Risiken besonders gewürdigt und bei der adäquaten Ausgestaltung des Prozesses der sogenannten Post Merger Integration adressiert werden. Die meisten Übernahmen scheitern nicht daran, dass die Idee nicht gut war, sondern an der mangelhaften Integration der übernommenen Unternehmen.

### **Die Autoren**



**Caroline Rosendahl**  
Geschäftsbereichsleitung Sanierung und  
Krisenmanagement  
[rosendahl@rosenbaum-nagy.de](mailto:rosendahl@rosenbaum-nagy.de)



**Attila Nagy**  
Geschäftsführender Partner  
[nagy@rosenbaum-nagy.de](mailto:nagy@rosenbaum-nagy.de)