

## ÜBERSCHULDUNG

# Protokoll eines Insolvenzverfahrens

IM INTERVIEW: ANDREAS ECKHOFF,  
BERND HALFAR UND HUBERT AMPFERL



Dr. Andreas Eckhoff ist Vorstandsvorsitzender des Evangelischen Jugend- und Fürsorgewerks in Berlin (EJF gemeinnützige AG).



Prof. Dr. Bernd Halfar ist Gründer und aktiver Gesellschafter des Spinoffs „Kamel & Nadelöhr GmbH“ der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.



Dr. Hubert Ampferl ist Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, Dipl.-Betriebswirt (FH) und Partner der Dr. Beck und Partner Rechtsanwälte GbR.

Ein in finanzielle Schieflage geratener Verein für körper- und mehrfachbehinderte Menschen in Süddeutschland musste 2021 den Eigeninsolvenzantrag stellen. Inzwischen konnte der Fortbestand der Einrichtung gesichert werden: Neuer Träger ist das Evangelische Jugend- und Fürsorgewerk (EJF gAG). Wie das Insolvenzverfahren ablief und welche Schwierigkeiten zu bewältigen waren, erläutern drei an dem Verfahren beteiligte Experten im Interview mit der SOZIALWIRTSCHAFT: Dr. Andreas Eckhoff, Prof. Bernd Halfar und Dr. Hubert Ampferl.

## Interview mit Dr. Andreas Eckhoff

**Sie haben sich als Vorstand der EJF gemeinnützigen AG zugetraut, ein in finanzielle Schieflage geratenes Unternehmen der Behindertenhilfe zu übernehmen, um es zu sanieren. Was hat Sie motiviert, dieses Risiko einzugehen?**

Das EJF ist als überregionales Unternehmen der Sozialwirtschaft mit einem breiten Angebotsspektrum für Menschen jeden Alters solide aufgestellt. Unsere Geschäftsbereiche Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Kindertagesbetreuung sowie Wohnen und Pflege im Alter bauen wir konsequent inhaltlich und räumlich aus, damit mehr Menschen von unserer Fachlichkeit profitieren und wir unserem Anspruch „Hilfe schaffen“ noch besser gerecht werden. Entsprechend beobachten wir relevante Marktentwicklungen, bewerten sie für uns und nehmen geeignete Wachstumschancen wahr. In der Vergangenheit haben wir bereits bewiesen, dass wir auch komplexe Restrukturierungs- und Konsolidierungsprozesse umsichtig zum Erfolg führen

können. Zudem bringen wir umfangreiche unternehmerische Vergleichswerte aus allen unseren Arbeitsfeldern mit. Wir verfügen über eine gesunde wirtschaftliche Basis und langjährige Erfahrung in der Sozialwirtschaft sowohl mit Standard- als auch mit hochspezialisierten Angeboten. All dies macht uns zuversichtlich, die finanzielle Stabilität des übernommenen Unternehmens zeitnah wiederherzustellen. Unser Ziel ist es, die Angebote und Standorte zum besten Nutzen unserer Klient:innen nachhaltig fortzuführen und weiterzuentwickeln, das örtliche Profil bei der Integration in das Gesamtunternehmen zu bewahren und die lokalen Arbeitsplätze langfristig zu erhalten.

**Worauf achten Sie, wenn Sie solche Projekte starten?**

Neben wirtschaftlichen Aspekten legen wir großen Wert auf die inhaltliche und fachliche Qualität der Angebote und Konzeptionen im jeweiligen Geschäftsbereich. Wir suchen nach Parallelen und sinnvollen Ergänzungen zu unserem Angebotsport-

folio. Idealerweise, aber nicht zwingend, sollte es auch eine räumliche Verbindung zu anderen Angeboten und Standorten des EJF geben. Darüber hinaus hat für uns die Unternehmenskultur eine hohe Bedeutung. Bei unseren Vor-Ort-Besuchen gewinnen wir hierzu differenzierte Eindrücke aus unterschiedlichen Perspektiven. Wir analysieren beispielsweise die Motivation und das Zusammenspiel der Führungskräfte und der Mitarbeiter:innen. Zudem klären wir ab, wie gut eine offene Kommunikationsebene gefunden und eine lösungsorientierte Zusammenarbeit etabliert werden kann. Nur in guter Kooperation mit den Mitarbeiter:innen und dem Management-Team vor Ort können wir einen reibungslosen Übergang sicherstellen und vorhandenes Know-how bewahren. Für eine erfolgreiche Integration ist es insgesamt entscheidend, dass die jeweiligen Unternehmenskulturen miteinander harmonisieren und zusammenwachsen können. Zu diesem Zweck identifizieren wir zum Beispiel vor Ort Schlüsselfiguren, die wir zu wichtigen Bindegliedern zwischen den Einzelstandorten und dem Gesamtunternehmen entwickeln.

### **Gibt es nach Ihrer Erfahrung typische Managementfehler, die freie Träger der Sozialwirtschaft an den Rand des Abgrunds führen?**

Ja, wir beobachten durchaus wiederkehrende Muster. Die wichtigste Ressource für die Erbringung erstklassiger Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen sind zweifellos die Mitarbeiter:innen und Führungskräfte. Entsprechend hoch ist die Personalaufwandsquote in diesen Organisationen. Oft fehlen jedoch ein effizientes Controlling und eine gesicherte Refinanzierung, um den steigenden Personalkosten angemessen zu begegnen. Daher sind die effektive kennzahlenbasierte Steuerung und die proaktive Gestaltung auskömmlicher Leistungsverträge zentrale Managementaufgaben, die letztlich über den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Auch auf Projektebene gibt es typische Probleme. Bei Bauprojekten zur Standort- und Angebotserweiterung verschätzen sich zum Beispiel viele sozialwirtschaftliche Träger und übernehmen sich finanziell. Trotz aller Begeisterung für die eigenen Ideen und Wachstumschancen ist es daher von entscheidender Bedeutung, stets eine solide Machbarkeitsprüfung durchzuführen. Eine gründliche Analyse des Marktes, der Nach-

frage und des Wettbewerbs ermöglicht die realistische Planung neuer Kapazitäten. Es ist wichtig, Bauverzögerungen und erhebliche Anlaufzeiten einzukalkulieren und auch pessimistische Szenarien sorgfältig durchzurechnen und zu bewerten. Auf Grundlage dieser Daten können fundierte Entscheidungen für oder auch gegen die Umsetzung von Projektideen getroffen werden. Letztendlich muss die Größenordnung der Investition zum Unternehmen passen.

### **Gibt es typische Konstruktionen bei Rechtsformen, typische personelle und organisationskulturelle Konstellationen, die eine Übernahme attraktiver machen?**

Als gemeinnützige Aktiengesellschaft kann das EJF unkompliziert andere Kapitalgesellschaften übernehmen. Die Integration von Vereinen, Stiftungen oder Körperschaften ist, obwohl komplexer, ebenfalls machbar. Ein zentraler Faktor ist für uns die Gemeinnützigkeit im Kerngeschäft. Dagegen braucht es sich nicht zwingend um einen konfessionellen Träger zu handeln. Als modernes diakonisches Unternehmen setzen wir auf Vielfalt, Offenheit und Toleranz und arbeiten erfolgreich in einem zunehmend säkularen Umfeld. Unsere positiven Erfahrungen bei der Übernahme und Integration nichtkonfessioneller sozialwirtschaftlicher Träger bestätigen unsere offene Unternehmenskultur. Erfahrungsgemäß kann es sogar einfacher sein, einen nichtkonfessionellen Träger zu integrieren als zum Beispiel ein diakonisches Unternehmen mit einem völlig anderen Selbstverständnis. In Bezug auf das Personal ist für uns das Tarifsystem des zu integrierenden Unternehmens wichtig, insbesondere im Hinblick auf die Refinanzierung und die Tarifgerechtigkeit im Gesamtunternehmen. Strukturell achten wir auf eindeutige Größen- und Kräfteverhältnisse mit dem EJF als führendem System. Wir analysieren außerdem sorgfältig, welche Doppelstrukturen zwischen Einzelstandorten und Gesamtunternehmen existieren und wie diese sinnvoll integriert werden können. Organisationskulturell kommt es uns darauf an, dass die jeweiligen Unternehmenskulturen zueinander passen und sich sinnvoll ergänzen. Zum Beispiel könnte die gewinnbringende Zusammenführung eines hierarchisch strukturierten Unternehmens mit klar definierten Entscheidungswegen und eines agilen selbstorganisierten Unternehmens mit wenig Hierarchien herausfordernd sein. Ähnliche Werte und Ziele, ein

aufrichtiger Umgang miteinander sowie eine kooperative und lernbereite Grundhaltung sind aus unserer Sicht wichtig für eine erfolgreiche Übernahme. Außerdem brauchen alle Beteiligten viel Geduld und Empathie.

### **Schon im ersten halben Jahr nach der Übernahme hat sich das neue Tochterunternehmen wirtschaftlich stabilisiert. Wie haben Sie das so schnell hinbekommen?**

Zaubern können wir natürlich nicht. Allerdings haben wir bereits die exklusive Angebotsphase genutzt, um uns gründlich mit dem Unternehmen vertraut zu machen und eine solide Arbeitsebene zu den Kostenträgern und Kommunen aufzubauen. Dies wurde durch die hervorragende Zusammenarbeit mit dem Insolvenzverwalter und dem Interimsmanagement ermöglicht. Dadurch konnten wir einen gelungenen Übergang gestalten und sehr gut vorbereitete Themen nahtlos übernehmen und weiter vorantreiben. Üblicherweise beginnen wir mit der gründlichen Analyse bestehender Angebote und der Umsetzung daraus abgeleiteter Maßnahmen zur Stabilisierung, um die Angebote schnellstmöglich zukunftsfähig auszurichten. Daher sind wir erfreut über den derzeit bereits ersichtlichen stabilen Trend in der finanziellen Situation, der unser Vorgehen bestätigt. In einem nächsten Schritt verbinden wir die Restrukturierung und Konsolidierung mit gezielten Investitionen in ergänzende und innovative Angebote. Unser Ziel ist es, die Standorte des EJF kontinuierlich weiterzuentwickeln und nachhaltige moderne Lösungen mit Mehrwert für unsere Klient:innen zu schaffen.

### **Interview mit Prof. Dr. Bernd Halfar**

**In diesem Insolvenzverfahren galt es auch, die Bestandsimmobilien zu analysieren und zu bewerten. Die Zeit war knapp, der Entscheidungsdruck enorm. Welche Dokumente und Unterlagen benötigen Sie für eine erste Einschätzung des Gebäudewertes?**

Sozialimmobilien sind komische Wesen. Da gibt es Erbpachtgeber und Untererbpachtnehmer, Stiftungen, Vereine, Kapitalgesellschaften, Pfarreien als Grundstückseigentümer, die dann wiederum – wie auch immer – rechtlich mit anderen Rechtsträgern verbunden sind, welche

dann die Gebäude im Eigentum haben, es gibt Nutzungsbestimmungen und Auflagen aller Art für die Grundstücke – kurzum: Man braucht einen Auszug aus dem Grundbuch. Man braucht die Flächenberechnungen, Lagepläne, Baupläne, Energieaudits und Unterlagen, ob diese Sozialimmobilie gefördert wurde – und entsprechend Informationen über die Bindungsfrist der Nutzung – und über mögliche Rückerstattungszahlungen beim vorzeitigen Verkauf. Hilfreich sind natürlich auch Kenntnisse über den Gebäudeversicherungswert.

### Wie hoch war im konkreten Fall der Suchaufwand, und welche Unterlagen fehlten?

Bei manchen Neubauten, die vor einigen Jahren fertiggestellt wurden und deren Investkosten im deutlich zweistelligen Millionenbereich lagen, waren die Statikberechnungen nicht auffindbar, es gab keine Übersicht zur Schadenaufstellung, keine Unterlagen zur Bauabnahme und Instandhaltungsplanung. Manches lässt sich im Laufe der Suche finden, manches soll wohl nicht gefunden werden.

### Wie haben Sie die Gebäudebewertung in der Kürze der Zeit durchgeführt, um doch zu belastbaren Ergebnissen zu gelangen? Gibt es Abkürzungen zur Berechnung des Immobilienwertes als Alternative zum Ertragswert- und Sachwertverfahren?

Für eine erste Schätzung des Grundstückswertes gibt der Bodenrichtwert Auskunft, eine Baukostenschätzung erfolgt auf Basis der üblichen Tabellen wie Baukostenindex. Aber bei Betreiberimmobilien, meist ohne Zweit- und Drittnutzungsmöglichkeit, ist die Berechnung des Ertragswertes durch das statische Ertragswertverfahren der entscheidende Schritt zur Bewertung. Gerade mit Blick auf die Energieeffizienz des Gebäudes, aber auch auf die konzeptionelle Zukunftsfähigkeit und entsprechenden Modernisierungsbedarf sind die CapEx für die Wertermittlung heute eine zentrale Größe zur Wertermittlung. Die ESG-Werte eines Gebäudes sind noch nicht der Platin-, aber sicherlich der Goldstandard.

### Bei Bestandsgebäuden, gerade im Altbau, steht der Feind in der Wand. Gibt es typische Risiken, haben Sie einen spezifischen Röntgenblick auf Gebäude?

Bei Sozialimmobilien ist die Betrachtung „Grundstückskosten minus Abrisskosten“

aus der Mode gekommen. Zu Recht. Durch den Abriss wird wertvolle graue Energie, die in dem Gebäude steckt, vernichtet; ein guter Grund, sich mit der Sanierungsfähigkeit der Immobilie auseinanderzusetzen. Aber da der Feind in Form von Rohren, Elektroleitungen, verdeckten Schäden, Kältebrücken und versteckten Schadstoffen auftritt, muss man sich mit der Idee abfinden, dass sich die Sanierungskosten von den Neubaukosten nicht mehr sonderlich unterscheiden.

### Haben Sie einen Rat für Führungskräfte der Sozialwirtschaft?

Na klar. Ganz uneigennützig: Sie sollen das Buch „Sozialimmobilien. Problemstellungen und Lösungsansätze“, das im Nomos-Verlag erschienen ist, sofort kaufen und lesen.

### Interview mit Dr. Hubert Ampfer

#### Können Sie kurz den formalen Ablauf eines Insolvenzprozesses skizzieren?

Ein förmliches Insolvenzverfahren – gleich in welcher Ausprägung, ob als Regelverfahren, Eigenverwaltung oder Schutzschirmverfahren – bedarf zunächst immer eines Insolvenzantrages. Dieser wird i.d.R. vom Geschäftsleiter selbst beim Amtsgericht gestellt, wenn er vom Vorliegen eines Insolvenzgrundes ausgeht. Das Verfahren selbst besteht grundsätzlich aus zwei Phasen: Zwischen der Antragstellung und der Eröffnung des Insolvenzverfahrens spricht man vom Insolvenzantragsverfahren. Das Gericht bestellt für diesen Zeitraum einen vorläufigen Insolvenzverwalter und ordnet in der Regel einen Zustimmungsvorbehalt an. Der Geschäftsleiter ist somit nicht mehr frei in seinen Verfügungen, sondern hat – und dies entspricht auch der Praxis – Hand in Hand mit dem vorläufigen Insolvenzverwalter den Einrichtungsbetrieb fortzuführen. Bei größeren Einrichtungen wird zudem ein vorläufiger Gläubigerausschuss, bestehend aus Vertretern verschiedener Gläubigergruppen, eingesetzt, der dann in alle wesentlichen Entscheidungen einzu beziehen ist. Sobald schließlich der Insolvenzgeldzeitraum von max. 3 Monaten ausgeschöpft ist, kommt es zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Ab diesem Zeitpunkt geht die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis umfänglich auf den Insolvenzverwalter über. Dieser ist dann – unter Aufsicht des Gläubigerausschusses – für die

Fortführung der Einrichtungen und für die Erarbeitung einer Sanierungslösung verantwortlich. Nochmal zurück zum Ausgangspunkt: Vor der Insolvenzantragsstellung „durchlebt“ die Einrichtung i.d.R. über Monate eine Entwicklung, in der sich die Krise im finanziellen und organisatorischen Bereich zusehends aufbaut. Neben der an sich bereits anspruchsvollen Aufgabe der Führung einer Einrichtung haben sich die Geschäftsleiter parallel mit Sanierungsplänen, Finanzierungsverhandlungen mit Banken, Verhandlungen mit dem Betriebsrat etc. zu befassen. Viele Geschäftsleiter berichten, dass sie – trotz der Unterstützung durch Berater – nach subjektivem Empfinden nur noch mit dem Liefern von Reports und Auswertungen befasst sind und keine Zeit mehr für das Tagesgeschäft bleibt. Dies ändert sich schlagartig mit Insolvenzantragsstellung. Danach übernimmt der vorläufige Insolvenzverwalter insbesondere die Finanzierungsthemen und ist Ansprechpartner der Gläubiger.

#### Erkennen Sie typische Einflussfaktoren von außen, warum sozialwirtschaftliche Träger in solche Schwierigkeiten rutschen?

Nach den betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gilt: Steigen die betrieblichen Kosten, muss dies auf der Einnahmenseite über die Preise weitergegeben bzw. kompensiert werden, um nicht defizitär zu wirtschaften. Dieser Mechanismus funktioniert aber gerade nicht für Unternehmen der Sozialwirtschaft, da sie keine Preissetzungsmacht im engeren Sinne haben. Die Finanzierung der Leistungen erfolgt meist über kommunale bzw. überkommunale Kostenträger oder Sozialversicherungen in Form von im Voraus ausgehandelten Kostensätzen und Fallpauschalen. In Phasen sprunghaft und zudem stark steigender Kosten, wie wir das seit geraumer Zeit erleben, laufen die mit den Kostenträgern in der Vergangenheit vereinbarten Sätze den steigenden Kosten stets hinterher. Bis schließlich neue, angepasste Kostensätze vereinbart sind, vergehen oft viele Monate, in denen die Einrichtungsträger in Vorleistung gehen und zudem die auflaufenden Verluste selbst finanzieren müssen. Aufgrund der oftmals vorliegenden Gemeinnützigkeit bestehen zudem auch in normalen Zeiten kaum Möglichkeiten, Substanz und damit Reserven aufzubauen. Unternehmen der Sozialwirtschaft sind somit sehr kostensensitiv und komplex in der Steuerung.

## Gibt es aus Ihrer Sicht typische Fehler im Controlling?

Klar ist, dass vernünftige und belastbare Entscheidungen nur auf Grundlage von Zahlentransparenz getroffen werden können. Zudem ist den Unternehmen nach meiner Wahrnehmung oft auch bewusst, welche Kennzahlen für sie grundsätzlich von Relevanz sind. Allerdings ist oft festzustellen, dass die technischen oder personellen Möglichkeiten eine systematische Erhebung der Kennzahlen nicht oder nur bedingt zulassen. Mangels Klarheit können somit nicht rechtzeitig notwendige Maßnahmen identifiziert und in die Wege geleitet werden. Bei Sozialunternehmen mit verschiedenen Sparten ist den einzelnen Verantwortlichen oft in keiner Weise bewusst, dass gerade ihr Bereich Verluste „produziert“, geschweige denn in welcher Höhe. Die Ursache dafür liegt oftmals darin begründet, dass das Controlling keine richtige Verankerung in der vorhandenen Organisationsstruktur findet. Daher muss im Unternehmen zunächst klar festgelegt werden, wer die Verantwortung für die umfassende und zuverlässige Erhebung der Zahlen trägt. Dies muss im Übrigen auch von allen Abteilungs- und Spartenverantwortlichen mitgetragen und durch laufende Zuarbeit unterstützt werden. Gleichzeitig müssen den Bereichsleitungen und Führungskräften regelmäßig die Controlling-Ergebnisse vorgelegt werden. Durch die damit geschaffene Zahlentransparenz haben die Führungskräfte nicht nur die Möglichkeit, ihre Bereiche wirtschaftlich zu steuern, vielmehr werden sie dadurch in die Pflicht „zum wirtschaftlichen Handeln“ genommen. Ich möchte aber gleichwohl nicht unerwähnt lassen, dass ich – oftmals auf Übernehmerseite – auch sehr erfolgreiche Sozialunternehmen kennenlernen durfte, die über reibungslos funktionierende Aufbau- und Ablauforganisationen verfügen und ihre Unternehmen mit systematischen Controlling-Systemen steuern. Diese Unternehmen stehen Betrieben anderer Branchen in nichts nach.

## Gibt es nach Ihrer Erfahrung bei verantwortlichen Entscheidern psychische Dispositionen und kulturelle Organisationsklimata, die ein wirtschaftliches Scheitern „erleichtern“?

Bei nahezu allen Einrichtungen besteht eine absolute Fokussierung auf die bestmögliche Betreuung der Klienten. Während in ande-

ren Wirtschaftsbereichen stets der Aspekt der Kostenoptimierung und die Hebung von Synergien eine wichtige Rolle spielt, befinden sich Sozialunternehmen „in einer anderen Welt“. Viele Einrichtungen sind noch vom Geist ihrer Gründungsväter und -mütter geprägt, die z. B. vor Jahrzehnten mit einer Elterninitiative den Grundstein für ein zwischenzeitlich mittelständisches Unternehmen gelegt haben. Oft leisten Eltern und Ehrenamtliche unterstützende Beiträge oder organisieren die Sammlung von Spenden. Es wird auch einem Außenstehenden schnell klar, in der Einrichtung dreht sich alles um das Wohl der zu betreuenden Menschen. Durch das Engagement der Mitarbeiter und Angehörigen wachsen die Einrichtungen über die Jahre, da schließlich auch ein entsprechender Bedarf für das Betreuungsangebot besteht. Gleichwohl werden aber oft die Organisations- und Ablaufstrukturen nicht entsprechend nachgezogen, sodass die Verwaltung der Umsatz- und Mitarbeiterdimension nicht mehr gewachsen ist. Die Transformation hin zu effizient funktionierenden Verwaltungsstrukturen ist nicht nur teuer und schwer zu organisieren, sondern auch in Bezug auf die hierfür notwendigen Fachkräfte herausfordernd.

## Was sind entscheidende Faktoren und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Sanierung unter Insolvenzbedingungen?

Ein Verfahren aus dem Bereich der Sozialunternehmen kann nur erfolgreich geführt werden, wenn es in jeder Phase gelingt, die Menschen mitzunehmen. Daher stelle ich in meinen Verfahren das Thema Kommunikation in den Mittelpunkt. Die interne Kommunikation richtet sich in erster Linie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen. Sie muss schnell und direkt erfolgen, indem sofort am ersten Tag alle Beschäftigten im Rahmen von Mitarbeiterversammlungen „abgeholt“ werden. Nach meiner Erfahrung funktioniert Kommunikation aber nur, wenn sie glaubwürdig ist – und das ist sie nur, wenn man den Mitarbeitern gegenüber offen die realistischen Möglichkeiten im Verfahren erläutert. Gewagte oder unrealistische Versprechungen holen einen schnell wieder ein, mit irreparablen Vertrauensverlust gegenüber der Belegschaft. Ferner biete ich den Mitarbeitern in den von mir betreuten Verfahren regelmäßige Update-Veranstaltungen an, damit sich jeder laufend ein Bild vom Verfahrensfortschritt machen kann. Nach meiner Erfahrung wird diese

Form des Bemühens um die Belegschaft von dieser als eine Form der Wertschätzung wahrgenommen. Im Rahmen der externen Kommunikation sind auch die Medien von der ersten Stunde an einzubeziehen. Durch die gesetzlichen Veröffentlichungsvorschriften wird die Anordnung einer vorläufigen Insolvenzverwaltung schnell publik, sodass es in der Regel noch am ersten Tag zu Interview-Anfragen kommt. Ein offener und professioneller Umgang kann dem Verfahrensfortgang dienlich sein, um Spekulationen in Richtung Schließung oder Liquidation schnellstmöglich zu begegnen. Durch rechtzeitig vorbereitete Presseerklärungen kann transparent über Zahlen, Daten und Fakten wie z. B. Mitarbeiterzahl und Umsatz informiert werden. Darüber hinaus kann man auf diesem Wege einer großen Öffentlichkeit die angestrebten Ziele und die nächsten Schritte erläutern. Gleiches gilt auch für die Kommunikation mit den Klienten, Angehörigen und sonstigen Beteiligten wie z. B. Lieferanten und Dienstleistern. Letztlich müssen die Kernbotschaften bei allen Stakeholdern klar und nachvollziehbar ankommen.

## Haben Sie für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft einen abschließenden Ratsschlag?

Keinesfalls sollte sich der Geschäftsleiter vom Gedanken „es kann nicht sein, was nicht sein darf“ leiten lassen. Selbst bei größter Relevanz einer Einrichtung für bestimmte Menschen oder Regionen werden sich Finanzierer nicht zur Weiterfinanzierung umstimmen lassen, wenn keine positive Fortbestehensprognose besteht. Sobald ein Geschäftsleiter erste Anzeichen einer Krise erkennt, sollte er das Thema annehmen und – unter Einbeziehung erfahrener Berater – seine eigenen betrieblichen Strukturen schonungslos hinterfragen. Werden schließlich Sanierungsmaßnahmen umgesetzt, kommt es auf Schnelligkeit und vor allem auf Konsequenz an. Regelmäßige Verhandlungen mit den Kostenträgern sind essenziell. Die Grundlage für den Erfolg wird im Vorfeld gelegt, indem man im eigenen Unternehmen eine belastbare Zahlentransparenz schafft und darauf aufbauend ein Verhandlungsziel definieren kann. Sollte sich schließlich herausstellen, dass bestimmte Sparten unter keinen Umständen kostendeckend geführt werden können, müssen notwendige Entscheidungen zum Wohl der Gesamteinrichtung so schnell wie möglich getroffen werden.