

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 114 (1996)  
**Heft:** 39

**Artikel:** Die Sanierung: eine echte Chance für notleidende Gewerbebetriebe?  
**Autor:** Steiner, Bernhard / Müller, Martin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-79047>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

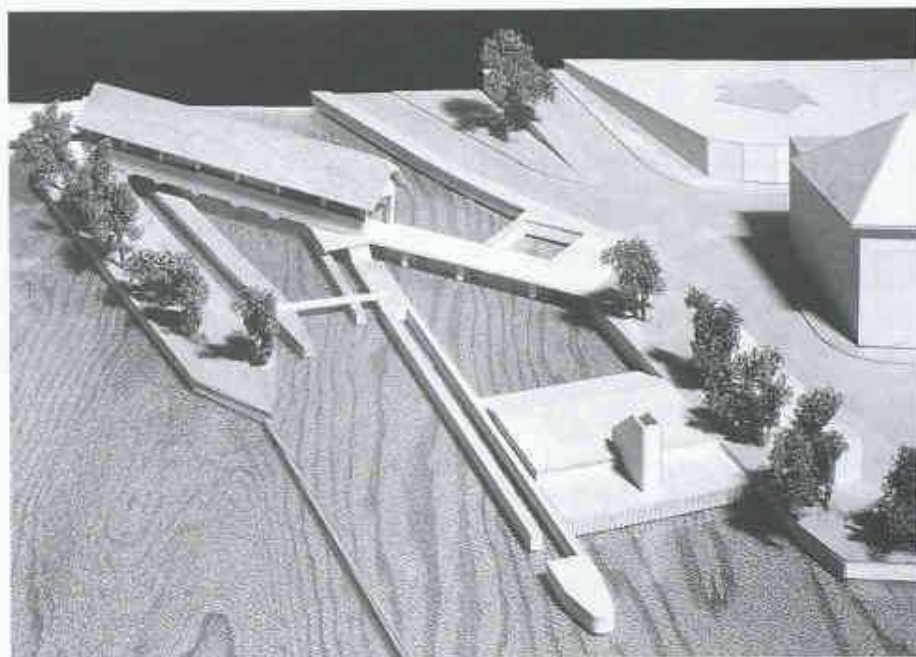
**Download PDF:** 06.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

2  
Modell des Reusskraftwerkes Luzern (Bild: Stadt Luzern)

Zurzeit entsteht ein neues Kraftwerk mit zwei Turbinen, die jährlich 4,3 Millionen Kilowattstunden Strom liefern; das sind 1,5 Prozent des jährlichen Stromverbrauchs in der Stadt beziehungsweise von 1200 Wohneinheiten. An der Volksabstimmung vom 22. Oktober 1995 wurde der Kredit von 15 Millionen Franken bewilligt. Der Bund zahlt im Rahmen der Pilot- und Demonstrationsanlagen einen Förderungsbeitrag. Der zu erwartende Strompreis beläuft sich auf 22 bis 25 Rappen pro Kilowattstunde.

Adresse des Verfassers:  
Thomas Glatthard, dipl. Ing. ETH/SIA, Brambergstr. 48, 6004 Luzern



Bernhard Steiner, Burgdorf, und Martin Müller, Bern

## Die Sanierung

Eine echte Chance für notleidende Gewerbebetriebe?

**Eine Sanierung ist entgegen einer weit verbreiteten Meinung auch für kleinere Gewerbebetriebe ein möglicher Ausweg aus schwierigen wirtschaftlichen Situationen. Nicht selten ist sie die bessere Alternative zur Zerschlagung des insolventen Unternehmens. Durch die Sanierung können die Verluste oft minimiert und der Abbau von Arbeitsplätzen geringer gehalten werden. Dieser Tatsache trägt das neue Schuldbeitrags- und Konkursgesetz, welches auf Anfang 1997 in Kraft treten wird, Rechnung.**

Über Sanierungen von kleineren Gewerbebetrieben hört man wenig. Die Presse berichtet darüber selten. Sie sind im Gegensatz zu Grosssanierungen von bekannten Unternehmen wie Von Roll, Bühle oder Saurer unspektakulär, weil es nicht um Hunderte von Arbeitsplätzen geht, die auf dem Spiel stehen, selten um Millionen von Franken, die abzuschreiben sind, und kaum je um die schiere Existenz eines Wirtschaftsstandorts samt aller politischen Brisanz.

Diese Fokussierung der Medien auf die Grosssanierungen ist insofern falsch, als die breite Masse der Firmen, welche die wirtschaftliche Landschaft der Schweiz prägen, kleinere und mittlere Betriebe sind. Gerade in deren Reihen hat die schwierige Wirtschaftslage der vergangenen Jahre tiefe Breschen geschlagen. Die Zahl der Konkurse nahm deutlich zu. Nach Einschätzungen von Experten und der Gewerkschaften ist in diesem Jahr in verschiedenen Regionen mit einer erneuten Zunahme der Konkurse bzw. der Insolvenz von Firmen zu rechnen. Die Talsohle ist noch nicht erreicht. Gerade für die Baubranche sind die Prognosen für 1996 einmal mehr ernüchternd.

### Sanierung als Alternative zum Konkurs

Es ist an der Zeit, dass auch im Gewerbe die Sanierung als Alternative zur Zerschlagung eines insolventen Unternehmens vermehrt diskutiert wird. Denn die grundsätzlichen Mechanismen einer Sanierung sind im Grossunternehmen wie im kleinen Gewerbebetrieb gleich oder zumindest sehr ähnlich. Im Kern jeder Sanierung geht es letztlich um drei Fragen:

- Wie kann die finanzielle Stabilität und die Ertragskraft des Unternehmens mit grosser Wahrscheinlichkeit kurz- bis mittelfristig wieder hergestellt werden?
- Können die finanziellen Opfer der Sanierung mittel- und längerfristig wieder realisiert werden?
- Können bereits eingetretene Verluste durch die Sanierung allenfalls verringert werden?

### Jede Sanierung ist ein Investitionsentscheid

Jede Sanierung ist letztlich ein Investitionsentscheid, unabhängig von der Grösse oder wirtschaftlichen Bedeutung eines Unternehmens. Hinter der publizitätsträchtigen Fassade einer Grosssanierung wird primär gerechnet und spekuliert, ob eine «Investition» in eine Sanierung sinnvoll und tragbar sei oder eben nicht. Eine Sanierung scheitert selten an der mangelnden Bereitschaft der involvierten Banken und Gläubiger in das notleidende Unternehmen zu investieren, wenn überzeugend dargelegt werden kann, dass nicht einfach dem «schlechten» Geld «gutes» nachgeworfen werden soll. Denn eine erfolgreiche Sanierung ist immer der weitaus moderatere Ausweg aus einer Krise eines Betriebes, der weniger Verluste verursacht und mehr Arbeitsplätze erhalten kann, als eine Liquidation. Kurz, auch der Gewerbetreibende kann sanierungswürdig sein, obwohl die Banken angeblich nur knallhart über Sein oder Nicht-

sein urteilen, wie Treuhänder und Kollegen der Leidgeplagten immer wieder waren.

Es ist eine Tatsache, dass viele Konkurse durch frühzeitiges, konsequentes Handeln abgewendet oder in ihrem Ausmass wesentlich abgeschwächt werden könnten. Dieser Einsicht folgt das neue Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz, welches auf Anfang 1997 in Kraft treten wird. Mit dem erweiterten Nachlassvertragsrecht wird neu ein eigentliches Sanierungsrecht geschaffen. Damit wird den zunehmenden Zweifeln an der Funktionsfähigkeit des Konkurses als Ausleseinstrument im wirtschaftlichen Leben begegnet. Der Konkurs zielt allein auf die *Zerschlagung des insolventen Unternehmens*, die Sanierung dagegen auf die *Weiterexistenz des restrukturierten Unternehmens* und damit auf dessen zukünftige Erfolge.

Es wäre allerdings ein krasser Irrtum, wenn die Sanierung im Gegensatz zum harten Konkurs als milderes Allerweltsmittel für jede wirtschaftliche Schiefelage verstanden würde. Eine Sanierung wird in aller Regel einschneidend sein. Sanieren heisst schaffen und umsetzen einer auf soliden Fakten abgestützten, neuen unternehmerischen Vision, in die es sich lohnt, zu investieren, aber nicht: Schulden abschütteln und weitermachen wie bisher.

#### Die Voraussetzungen einer Sanierung

Die Chancen erfolgreich zu sanieren sind grösser, wenn bei allen Beteiligten die folgenden Voraussetzungen gegeben sind:

- Bereitschaft zu verändern (damit verbunden, das Eingestehen von gemachten Fehlern)
- Fähigkeit, neue Perspektiven bzw. Visionen zu schaffen
- Fähigkeit bzw. Bereitschaft, in diese neuen Visionen Kapital zu investieren

Unter diesen Prämissen kann eine Sanierung auch für einen kleineren Gewerbetrieb ein möglicher Ausweg aus einer schwierigen wirtschaftlichen Situation sein. Nun hängt aber die Chance, ob eine Sanierung erfolgreich durchgeführt werden kann, weitgehend davon ab, wie früh der Unternehmer die Krisensituation erkennt und darauf reagiert. Auch wenn die Probleme erst klein scheinen, ist schnelles und konzentriertes Handeln meistens die bessere Medizin als träges Abwarten von besseren Zeiten. Sanieren ist kein Eingeständnis von Schwäche, sondern im Gegenteil Ausdruck unternehmerischer Stärke.

Adresse der Verfasser:

Bernhard Steiner, Unternehmensberater, Schmiedengasse 28, 3402 Burgdorf, und Martin Müller, dipl. Steuerexperte, Florstr. 36, 3014 Bern

## Zuschriften

### Strukturen im Aufbruch

Zum «Standpunkt» in SI+A 35, 22. 8. 1996

Mit Interesse und einigem Unbehagen habe ich Ihre «Strukturen im Aufbruch» gelesen. Vollkommen einverstanden bin ich mit Ihnen, dass nur ein gemeinsames Arbeiten, Solidarität auch mit anderen Berufsleuten ein weiteres Zusammenleben sowohl einer Organisation wie dem SIA, aber auch der Menschen überhaupt ermöglichen.

Zunächst möchte ich jedoch feststellen, dass es «die gute alte Zeit» nie gab. Jedes Zeitalter, jede Generation erfährt nicht nur Gutes. Aber das Schlechte verbleicht mit der Zeit und löst sich, dank der dem Menschen angeborenen Verdrängungsmechanismen, in nichts auf. Dass aber die Welt zum «Marktplatz» geworden sei, gilt vielleicht für die multinationalen Konzerne, für Banken und Versicherungen. Für das Einzelindividuum ist nach wie vor der Laden um die Ecke, das nächste Einkaufszentrum und die nächstgelegene Stadt der Marktplatz. Wir Menschen der Industrieländer reisen dank überbordender Mobilitätsansprüche und -möglichkeiten rund um den Erdball, erreichen in wenigen Stunden die entferntesten Punkte der Welt, die mindestens für uns zum Dorf geworden scheint. Doch der Handel des einzelnen - sind wir alle - findet immer da statt, wo er sich gerade befindet.

Wir haben immer mehr Mühe, miteinander zu kommunizieren, obwohl Telefon, Fax, Radio, TV und heute Internet Kommunikation eigentlich erleichtern sollten. Es stehen uns unendlich viele Mittel zur Verfügung, wir pflegen Kontakte zur halben Welt, sind über Handys jederzeit erreichbar und erreichen alle jederzeit, doch wirklich sprechen miteinander, wirklich kommunizieren können wir selbst von Angesicht zu Angesicht nicht mehr. Denn Kommunikation ist etwas vom Schwierigsten, weil es nicht nur eine Wirklichkeit gibt, weil das, was wir, jeder einzelne, als Wirklichkeit zu erkennen glauben, höchstens ein Abbild einer Wirklichkeit sein kann. Und damit Kommunikation überhaupt möglich wird, müssen wir zunächst bereit sein, auf unsere Partner so weit als möglich einzugehen, um herauszufinden, wie deren Wirklichkeit - auf unsere übersetzt - aussehen könnte. Erst wenn uns das gelingt, sind wir auch instande zu kommunizieren (siehe dazu Publikationen von Paul Watzlawick).

Was mir an Ihrem Artikel aber vor allem zu denken gegeben hat, ist Ihr unerschütterlicher Glaube an die Lösbarkeit aller anstehenden Probleme mit «Elan, Phantasie und Visionen». Glauben Sie wirklich, dass es eines Tages möglich werde, mit künstlichem Ozon das Ozonloch zu stopfen, wie man ein durchgeschauertes Knie einer Kinderhose stopft? Ist die Klimakatastrophe mit intelligenten Klimageräten zu verhindern, ist der Bevölkerungsexplosion mit Manipulation von Genen beizukommen? Was sind die Worte «Elan, Phantasie und Visionen» in Ihrem Artikel anderes als hilflose Worthülsen? Hilflos deshalb, weil auch Ihnen die Entwicklung davongelaufen ist, wie mir und allen anderen. Der Fortschritt hat den Menschen von sich selbst und von der ihm als Lebensbasis notwendigen Welt fortschreiten, entfernen lassen.

Gewiss, auch mir ist klar, dass man das Rad der Zeit nicht zurückdrehen kann. Was gewesen, ist gewesen und nicht zurückholbar, wie die Gedanken, welche ich soeben niedergeschrieben habe. Selbst wenn ich diese auf meinem PC nun lösche; sie waren da und werden es bleiben.

In der Natur - und wir sind Teil davon - gelten immer die gleichen Gesetze. So vermehren sich die Mäuse in meinem Garten so lange, bis alle Wurzeln der Pflanzen, von denen sie sich ernähren, abgefressen sind. Anschliessend folgt die grosse Hungersnot bei den Mäusen, und sie sterben in meinem Garten aus. Erst wenn neue Pflanzen ihnen wieder eine Nahrungsbasis nachgewachsen haben, wird ein neuer Stamm zurückkehren, und das Spiel beginnt von neuem. Es gibt nur wenige Geschöpfe, die ihren Konsum nur soweit treiben, wie ihre persönlichen Bedürfnisse reichen (z.B. Schmetterlinge), was die sicherste Methode zum Überleben darstellt.

Da nun aber der Mensch offenbar nicht in der Lage ist, seinen Konsum auf das Lebensnotwendige einzuschränken, wird es ihm ergehen wie den Mäusen in meinem Garten. Leider besteht neben der Erde aber kein zweiter Garten, der mindestens das Überleben der Rasse erlaubt. Der Mensch wird die Erde ausnutzen bis zur Erschöpfung und damit seinen Niedergang selbst produzieren. Wann das geschieht und wie; ich weiss es auch nicht. Doch dürfte es weder für das Universum noch für die Erde ein riesiger Verlust sein, wenn der Mensch ausstirbt. Viele andere Lebensformen auf der Erde sind auch schon ausgestorben, mit der ohne Hilfe des Menschen. Auch das Aussterben des Menschen