

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Neues vom BDU – Grundsätze ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung Teil I – Restrukturierung setzt nicht erst in der akuten Krise an

Im neu veröffentlichten Entwurf des BDU (Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V.), Fachausschuss Restrukturierung und Sanierung, zu den Grundsätzen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS) werden drei Phasen einer Restrukturierung unterschieden: Restrukturierung, Sanierung und Nachsorge. In einer dreiteiligen Serie stellen wir diese Phasen vor und geben konkrete Hinweise aus der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis zu geeigneten Restrukturierungsansätzen und -maßnahmen. Die Betrachtung im vorliegenden Artikel befasst sich mit der ersten Phase – der Restrukturierung bereits in einem frühen Krisenstadium.

Das Stichwort Restrukturierung wird im Allgemeinen mit einer akuten Unternehmenskrise – fortgeschrittene Erfolgs- oder gar Liquiditätskrise – in Verbindung gebracht. Die einer solchen Krise zugrunde liegenden Fehlentwicklungen entstehen aber häufig bereits wesentlich früher, sodass die existenzbedrohende Situation und die daraus resultierende Sanierung des Unternehmens durch frühzeitigere Einleitung von geeigneten Restrukturierungsansätzen oft hätten vermieden werden können. Ebenso reicht die Notwendigkeit zur Restrukturierung weit über die reine Stabilisierung des Geschäftsbetriebs und die Vermeidung der Insolvenz im Rahmen der Sanierungsphase hinaus bis zur endgültigen Wiederherstellung der nachhaltigen

Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit des betroffenen Unternehmens.

Die drei Restrukturierungsphasen unterscheiden sich bezüglich der jeweiligen Zielsetzungen, der Vorgehensweisen und der erforderlichen Kompetenzen, aber auch hinsichtlich der zu beachtenden Standards und der Interessen der jeweiligen Stakeholder.

Seien Sie kein Frosch! Wie Sie die drohende Krise schon im Anfangsstadium erkennen

„Wirft man einen Frosch zum Kochen in heißes Wasser, macht er in Todesangst einen Riesensprung aus dem Topf heraus. Wird der Frosch aber in Wasser mit Zimmertemperatur gesetzt und der Topf langsam erwärmt, passt sich der Frosch an die steigende Wärme an, bis es für den rettenden Sprung zu spät ist.“ (Mark Twain)

Dieses Zitat von Mark Twain beschreibt gut ein typisches Verhalten vieler Unternehmen, die die frühen Stadien einer schleichenden Krisenentwicklung nicht erkennen und erst bei Eintritt der fortgeschrittenen Ertrags- oder sogar Liquiditätskrise ein Bewusstsein für ihren kritischen Zustand entwickeln. Häufig ist es dann schon zu spät für den „rettenden Sprung“, sodass eine existenzgefährdende Situation nicht mehr vermieden werden kann.

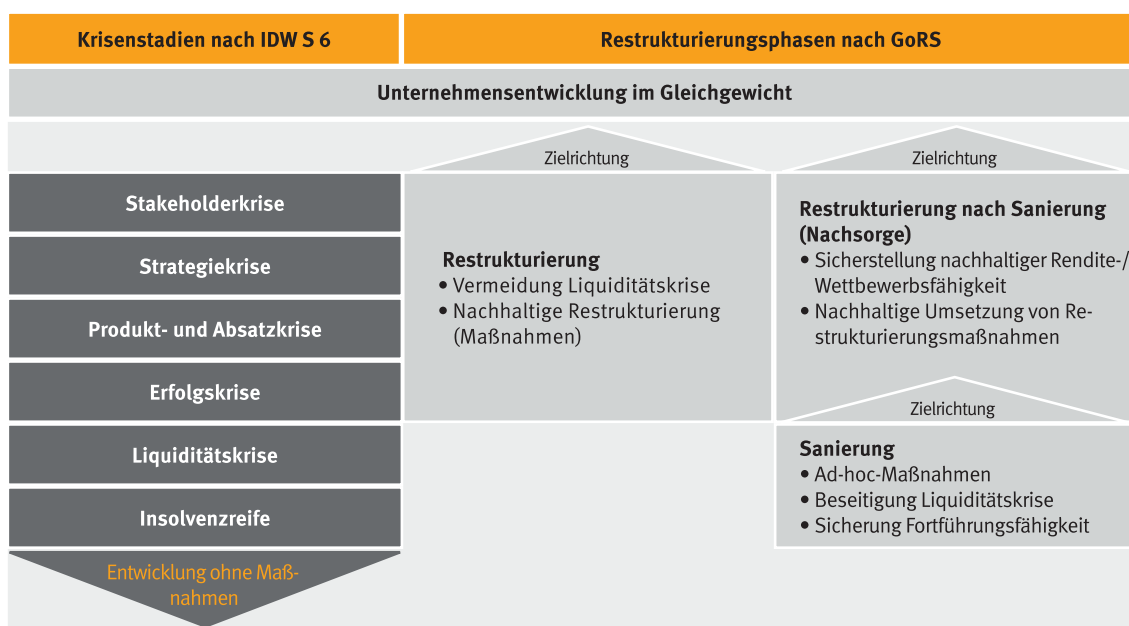


Abbildung 1: Krisenstadien IDW S 6 und Restrukturierungsphasen nach GoRS

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Dabei gibt es oft bereits wesentlich früher klare Symptome einer sich anbahnenden Krise, die es – wenn rechtzeitig erkannt – ermöglichen, die notwendigen Veränderungen ohne akuten Zeit- und Handlungsdruck einzuleiten und eine Verschärfung der Krise zu verhindern:

- Stakeholderkrise:
Anhaltende Konflikte und schlechte Kommunikation zwischen den Interessenparteien des Unternehmens (Unternehmensleitung, Gesellschafter, Arbeitnehmer, Kreditinstitute ...)
→ Unternehmensleitbild ist überholt oder wird nicht mehr gelebt
→ Blockaden und Polarisierungen innerhalb der Leitungs-/Überwachungsebene bis in die Belegschaft hinein
→ Verlorengehen der Unternehmenskultur und der Leistungsbereitschaft der Belegschaft
- Strategiekrise:
Unzureichende Kundenorientierung, fehlende Beobachtung der Wettbewerbsentwicklung => Fehleinschätzung Wettbewerbssituation/Marktentwicklung, unangemessene oder ineffektive Innovationen und Investitionen
→ Unzureichendes Produktprogramm
→ Unangemessene Fertigungstiefe
→ Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit/Verlust von Marktanteilen
- Produkt- und Absatzkrise:
→ Nachhaltiger Rückgang der Nachfrage nach den Hauptumsatz-/erfolgsträgern
→ Steigende Vorratsbestände/Zunahme der Kapitalbindung
→ Unterauslastung der Produktionskapazitäten
- Frühe Erfolgskrise:
Nachfragerückgänge, Preisverfall, Stückkostensteigerungen
→ Starke Gewinnrückgänge
→ Abnehmende Kreditwürdigkeit (Rating)

Werden solche frühen Krisensymptome rechtzeitig erkannt, sind die Vermeidung einer weiteren Kriseneskalation (bis hin zur Liquiditätskrise) und die Wiedererlangung einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit durch geeignete Restrukturierungsmaßnahmen möglich.

Proaktive Restrukturierung vermeidet reaktives Krisenmanagement

Restrukturierungsansätze in den frühen Krisenphasen haben – im Gegensatz zu den zeitkritischen und stark formal determinierten Sanierungsmaßnahmen in der existenzbedrohenden Unternehmenskrise – einen eher mittel- bis langfristigen Wirkungshorizont und einen geringeren Zeit- bzw. Handlungsdruck. Sie zielen vor allem auf die Anpassung der Unternehmenspositionierung sowie der Unternehmensprozesse und -strukturen an (veränderte) Marktanforderungen ab.

Wichtig sind dabei zunächst die richtige Einschätzung der Unternehmenslage auf Basis einer Ist-Analyse (immer inklusive der Prüfung eventuell vorliegender Insolvenzantragsgründe), die anschließende sinnvolle Definition des Zielzustands und dann die Entwicklung geeigneter Restrukturierungsmaßnahmen sowie deren konsequente Umsetzung.

Typische Restrukturierungsmaßnahmen zur Behebung der frühen Krisenursachen sind:

- Mediation zur Auflösung von Stakeholder-Konflikten
- Strategie-Workshops zur Generierung eines zukunftsfähigen Unternehmensleitbilds
- Verstärkung des Managements durch einen kommunikationsstarken und restrukturierungserfahrenen Change Manager
- Neuausrichtung am Markt (Kundensegmentierung, Optimierung der Vertriebsprozesse, Anpassung des Pricing, Marketingmaßnahmen, Ausrichtung der Organisation an Marktanforderungen, z. B. Projektmanagement, Key Account Management oder Matrixorganisation)
- Steigern der Wettbewerbsfähigkeit (Verbessern von Produktionsprozessen und -anlagen, Verkürzen von Time-to-Market, Innovation, Lean Management, Kostenmanagement, Optimierung der Supply Chain, z. B. Lieferantenstruktur, Warenwirtschaft oder Logistik)
- Personalmanagement (Anpassung der Ressourcen an Auftragslage, z. B. Kurzarbeit, Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen) »

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Alle diese Ansätze sollten im Rahmen einer Finanzplanung bezüglich ihrer Ertrags- und Liquiditätseffekte bewertet werden. Die damit verbundenen Ziele sollten durch Kennzahlen (KPIs) definiert und anschließend – im Zuge der Maßnahmenumsetzung – durch ein regelmäßiges Controlling von Umsetzungsstatus und Finanzentwicklung nachgehalten werden.

Im Rahmen der Restrukturierung kann – abhängig von der Ausgangssituation und dem Krisenstadium – auf unterschiedliche Standards und Methoden zurückgegriffen werden (siehe Abbildung 2).



Restrukturierung erfordert besondere Management-Kompetenzen

Auch in frühen Krisenstadien erfordert eine proaktive Restrukturierung vom Management eines Unternehmens

häufig andere bzw. zusätzliche Kompetenzen als der laufende Geschäftsbetrieb ohne Krisenanzeichen. So bestehen besondere Anforderungen an die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.

Für die Analyse der Unternehmenslage ist neben einer grundlegenden Branchen- und Marktkenntnis

vor allem ein umfassendes Verständnis der Aufbau-, Ablauf- und Prozessorganisation notwendig. Zur treffenden Bewertung der Vermögens-, Finanz- und Ertrags-situation wird zusätzlich vertieftes finanzwirtschaftliches Know-how benötigt.

Die Entwicklung des Unternehmensleitbilds und die Ableitung spezifischer Unternehmensziele erfordern in der Regel eine hohe methodische Kompetenz. Diese umfasst auch die Erstellung einer realistischen

| | |
|---------------------------------------|--|
| Analyse Insolvenzantragsgründe | <ul style="list-style-type: none"> • IDW S 11, IDW PS 800 |
| Analyse Markt/Strategie | <ul style="list-style-type: none"> • Markt- und Branchenentwicklung • Zielgruppenanalyse • Wettbewerbsstruktur • Eigene Positionierung im Markt • Geschäftsmodell • SWOT-Analyse • DB-Analyse • Innovationsradar • Risikomanagement |
| Analyse Prozesse/Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Leistung und Produktivität • Ablauf- und administrative Prozesse • Organisationsanalyse • Personalstruktur • Kalkulation/Kostenrechnung • Controlling • Standortkonzept |
| Analyse Finanzen | <ul style="list-style-type: none"> • Finanzwirtschaftliche Entwicklung • Bilanzanalyse • Kapitaldienstfähigkeit • Investitionsanalyse • Integrierte Finanzplanung • Finanzierungsstruktur • Working Capital • Break-even • KPIs |

Abbildung 2: Beispielhafte Standards und Methoden in der Restrukturierung

integrierten Finanzplanung und Projektmanagement-Fähigkeiten bei der Umsetzung der Maßnahmen.

Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit und eine besonders ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit sind vor allem bei der Mediation der Interessengruppen und der Moderation des Umsetzungsprozesses (Change Management) gefragt.

Sind diese Kompetenzen bei den im Unternehmen handelnden Personen nicht oder nur zum Teil vorhanden, können sie durch Einbindung von spezialisierten Unternehmensberatern und/oder Einstellung eines Restrukturierungsmanagers für den Zeitraum der Restrukturierung ergänzt werden. Hiermit wird zudem häufig auch das Ziel der Vermeidung von Haftungsrisiken für die Organe des Unternehmens verfolgt.

Interessen der Stakeholder im Rahmen der Restrukturierung

Bei der Definition der Restrukturierungsziele und -maßnahmen sowie bei der Kommunikation der Planungen und des entsprechenden Umsetzungsstands sind in besonderem Maße die Anforderungen und Perspektiven der jeweiligen Interessengruppen des Unternehmens zu berücksichtigen.

- Fremdfinanzierer sind zunächst an einer zuverlässigen Bedienung des Kapitaldienstes interessiert. Sie legen Wert auf einen dauerhaft rentablen Geschäftsbetrieb und ein geringes Ausfallrisiko. Um dies einschätzen zu können, benötigen sie frühzeitig Transparenz über die Unternehmenssituation, die Restrukturierungsziele und den Restrukturierungsstatus sowie eine entsprechende strukturierte Dokumentation auch schon im frühen Stadium einer Krise.
- Gesellschafter sind am Erhalt bzw. an der Steigerung des Unternehmenswerts als Basis für zukünftige Ausschüttungen interessiert. Als Eigenkapitalgeber ist ihre Unterstützung des Restrukturierungsprozesses oft unmittelbare Voraussetzung für das Engagement anderer Stakeholder.
- Organe des Unternehmens (Geschäftsführung, Vorstand, Beirat, Aufsichtsrat) haben ein wesentliches Interesse an der Überwindung der Unternehmenskrise, um die eigene Rolle und Position im Unternehmen zu sichern und Haftungsrisiken zu vermeiden.

- Für die Mitarbeiter steht der längerfristige Erhalt des Arbeitsplatzes und des Vergütungsniveaus an erster Stelle. Um ihre Unterstützung zu gewinnen, sollten die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells und die Auswirkungen der Restrukturierung für die Belegschaft transparent gemacht werden.
- Lieferanten und Kunden wünschen sich eine nachhaltig fruchtbare Geschäftsbeziehung als Basis für die Verhinderung von Zahlungs- oder Lieferausfällen.

Eine erfolgversprechende Unterstützung des Restrukturierungsprozesses durch die einzelnen Interessengruppen erfordert daher das Ernstnehmen der jeweiligen unterschiedlichen Interessenlagen und eine regelmäßige offene und aktive Kommunikation über Ziele und Verlauf der Restrukturierung.

Je früher entsprechende Krisensymptome erkannt werden, umso größer sind die Möglichkeiten und umso weniger knapp ist der vorhandene Zeitrahmen zur Vermeidung einer weiteren Kriseneskalation, sodass der „rettende Sprung aus dem heißen Wasser“ häufig noch möglich ist. Die regelmäßige Analyse der strategischen Unternehmenslage und die kritische Prüfung auf eventuelle Krisenanzeichen sind daher Grundlagen einer aktiven Unternehmensentwicklung und damit Pflicht für jede Unternehmensführung.

hahn,consultants hat die Entwicklung der GoRS im Rahmen des BDU-Fachverbands Restrukturierung und Sanierung maßgeblich mit gestaltet. Die erfolgreiche Begleitung von Unternehmen im Rahmen der frühen Krisenvermeidung schon in der Strategie- oder Erfolgskrise gehört ebenso wie die Sanierung in der akuten Unternehmenskrise und die Nachsorge im Anschluss an die erfolgreiche Sanierung zu unseren ausgewiesenen Beratungsschwerpunkten.



Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh



Tobias Hain
Partner
hahn,consultants gmbh