

Restrukturierung und Sanierung – die Situation rechtzeitig erfassen

Zu viele Unternehmer wiegen sich in Sicherheit. Nach einer Roland-Berger-Studie glauben 90 % der befragten Führungskräfte in Unternehmen, dass die Suprime-Krise vor allem den Finanzsektor betrifft. Daraus schließt auch die überwiegende Mehrzahl, dass ihre Unternehmen keiner Veränderungen bedürfen. Restrukturierung ist nur etwas für die anderen. Die Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen scheinen dieses Verhalten auch noch zu bestätigen.

Unternehmensinsolvenzen in Deutschland:



Dieses Denken und Handeln kann sich aber für die Unternehmen und die Unternehmer sehr schnell als schwerwiegender Fehler herausstellen.

Restrukturierung ist bei richtigem Verständnis für Veränderungen in unserem Wirtschaftsleben etwas für das tägliche Leben in einem Unternehmen. Wer es richtig macht, restrukturiert sein Unternehmen täglich, in kleinen Dosen, passt es flexibel dem Markt- und Kundenverhalten an. Das Unternehmen wird so zu einem lebenden Organismus, einer lebendigen Organisation, die aus sich heraus auf die vielfältigen Veränderungen in unserem globalisierten Umfeld reagiert.

Der kluge Unternehmer wartet nicht, bis die eingetretene Krise im Unternehmen ein Handeln erzwingt und dann tiefgreifende Veränderungen und vielfältige Opfer erfordert. Denn in einer solchen Situationen hängt dann oftmals die Existenz des gesamten Unternehmens von der erfolgreichen Restrukturierungsumsetzung der zu spät angegangenen Risiko- und Problembewältigung im Unternehmen ab.

Die ersten Anzeichen einer Krise werden schon sehr frühzeitig sichtbar, die Frage ist nur, werden sie auch erkannt. Aktuelle Beispiele für das Nichterkennen solcher Signale sind die amerikanische und deutsche Automobilindustrie. Die Endlichkeit der Treibstoffressourcen, das Umdenken der potentiellen Autokäufer, die zunehmende Belastung des Autos als Kostenfaktor bei weiter wachsender Mobilität wurde viel zu spät erkannt und falsch interpretiert.

Rechtzeitiges Erkennen und Handeln ist ausschlaggebend für den Erfolg von Unternehmen



Das Ergebnis kennen wir, die amerikanischen Automobilhersteller kämpfen mit Hilfe staatlicher Subventionen um ihr Überleben und die deutschen Autobauer haben ihren Nimbus der Technologieführerschaft im Bereich Umweltschutz und Sparsamkeit an die asiatischen Automobilhersteller verloren. Schmerzhaft Einschnitte sind die Folge. Ob es Unternehmen in solchen Situationen noch schaffen, die nötigen Anpassungsprozesse vorzunehmen, bleibt offen.

Der Prozess einer gewollten oder einer erzwungenen Restrukturierung läuft immer nach einem klar gegliederten 5-stufigen Plan ab:

1. Status-Quo-Analyse	Abbildung der Gegenwart des Unternehmens
2. Sollkonzept des Unternehmens	Aufzeigen der Zukunft des Unternehmens
3. Restrukturierungsfelder	Darstellung der notwendigen Veränderungen im Unternehmen
4. Businessplan	Zusammenfassung der Planung des Unternehmens
5. Reporting/Berichtswesen	Zeitgerechte Information über das Unternehmen

1. Status-Quo-Analyse

Bei der Status-Quo-Analyse werden mit der Ursachenanalyse zu möglichen Fehlentwicklungen des Unternehmens (in der Zukunft) 5 Statusbereiche untersucht:

- Strategiestatus
- Organisationsstatus
- Vertriebsstatus
- Steuerungsstatus
- Risikostatus

So ist es in kurzer Zeit möglich eine strukturierte Untersuchung der augenblicklichen Situation und Verfassung des Unternehmens zu vorzunehmen. Diese Analyse dient dann als Ausgangsbasis zur Erstellung der Sollkonzeption.

2. Sollkonzept des Unternehmens

Das Sollkonzept des Unternehmens als zweite Phase in der Überlegung, wie das Unternehmen künftig zur Bewältigung der Zukunftsherausforderungen aufgestellt sein soll, bedeutet die Festlegung der geplanten Zukunftsausrichtung des Unternehmens durch das Management. Hier werden sämtliche Wünsche, Hoffnungen und Erwartungen an die Leistungsfähigkeit einer künftigen Unternehmung festgelegt und die Unternehmensstruktur dazu definiert.

3. Restrukturierungsfelder

Die Restrukturierungsfelder legen die zentralen Maßnahmen zur Erreichung der im Sollkonzept genannten Ziele fest. Aus dieser Zusammenstellung ergeben sich die gesamten Aktivitäten, die innerhalb des Unternehmens umgesetzt werden sollen, stellt die davon betroffenen Bereiche, Abteilungen und Arbeitsplätze und Aufgaben dar und zeigt auf wie stark sich die einzelnen Felder verändern sollen.

4. Businessplan

Der Businessplan zeigt die monetären Auswirkungen der Restrukturierungsmaßnahmen auf die Mittelfrist-Planung des Unternehmens auf. Aus ihm kann der Unternehmer erkennen, wie hoch sein Mehrwert aus all den im Sollkonzept dargestellten Restrukturierungsfeldern und den daraus resultierenden Aktivitäten sein wird. Nach einer Roland-Berger-Studie erwarten die befragten Unternehmer eine 15 %-ige Verbesserung ihres Ergebnisses und ihres Cash-Flows, bei Verminderung von ebenfalls 15 % in den Kosten für Bankfinanzierungen.

5. Reporting/Berichtswesen

Das Reporting/Berichtswesen zeigt dann nach der Umsetzung durch Einsatz regelmäßiger Überprüfungen den Restrukturierungserfolg anhand standardisierter Reports auf. Das Berichtswesen setzt sich dabei aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- dem Ergebnisreport mit Darstellung wesentlicher Ergebniszahlen sowie Erläuterungen zu den wesentlichen Abweichungen
- dem Risikoreport mit Darstellung der wesentlichen Risikokennziffern und der operationellen Risiken
- dem Wirtschaftsreport mit Darstellung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Wettbewerbssituation
- dem Aktivitätenreport mit Darstellung der begonnenen und abgeschlossenen Aktivitäten und Begründung der wesentlichen Abweichungen und
- dem Abwicklungsreport mit der Entwicklung im Abwicklungsbereich und Begründung der wesentlichen Abweichungen

Sanierung

Bei einer Sanierung wird ebenfalls der Ablaufplan einer Restrukturierung angewendet. Zusätzlich muss man hier allerdings mit „Ad-Hoc-Maßnahmen“ das Unternehmen kurzfristig stabilisieren und die Grundrentabilität wiederherstellen. Erst dann hat man die nötige Zeit und Gelegenheit grundlegende Veränderungen anzudenken, zu entwickeln und umzusetzen.

Und dabei ist das Denken an den Markt, das Wachstum des eigenen Unternehmens, an das positive Jahresergebnis nicht allein entscheidend. Die Finanzstruktur des eigenen Unternehmens wird ebenfalls viel zu oft stiefmütterlich behandelt. Wer nicht rechtzeitig für die richtigen und nötigen Finanzmittel sorgt, kann im entscheidenden Moment nicht investieren.

Einzig und allein das permanente Gegensteuern und die rechtzeitige Anpassung hilft – und es ist dann wirklich nicht so schwierig.

29.09.2008