

Themendossier

# Restrukturierung

Erfolgreiche Neuausrichtung  
von Unternehmen

Eine Publikation der Lünendonk GmbH  
in Zusammenarbeit mit



## Inhaltsverzeichnis

Editorial	4
Vorwort Restrukturierung	6
Restrukturierung – ein wichtiges Managementinstrumentarium	9
Ausgangssituationen für Restrukturierung	10
Felder der Restrukturierung	14
Ziele und Maßnahmen einer Restrukturierung	16
Vorgehensweise bei einer Restrukturierung	19
Dienstleister in einer Restrukturierung	21
Stakeholder in einer Restrukturierung	23
Erfolgsfaktoren für Restrukturierungen	26

### Fachbeitrag und Case Study

Der ideale Krisenmanager	28
Restrukturierung und Sanierung eines internationalen Unternehmens aus der Bauzulieferindustrie	31
Glossar	34
Unternehmensprofile	36



## Editorial



*Hans-Jürgen Titz, Managing Director, leitet den Bereich Restrukturierung bei goetzpartners.*

Liebe Leserin, lieber Leser,

trotz verhalten optimistischer Prognosen verschiedener Institute für die Wirtschaft in 2010 wird auch das kommende Jahr große Herausforderungen für viele mittelständische Unternehmen in Deutschland bereithalten. Die Restrukturierung von Unternehmen, das heißt die kontinuierliche Verbesserung operativer und strategischer Leistungsfähigkeit, sowie die Sicherung der Liquidität werden zu einem festen Bestandteil der Managementaufgabe.

Die Manager sind mehr denn je gefordert, sich dieser permanenten Herausforderung zu stellen.

Wenn in der Vergangenheit häufig auf externe Restrukturierungsspezialisten mit spezifischem Know-how zurückgegriffen wurde, war dies noch lange kein Garant für eine erfolgreiche Restrukturierung. Auch vor Eintritt der globalen Verwerfungen an den Finanzmärkten und dem sich anschließenden Konjunktur einbruch betrug die durchschnittliche Dauer einer Restrukturierung/Sanierung nach Auswertung verschiedener Studien immer noch rund 2,5 Jahre – unabhängig von Größe und Branchenzugehörigkeit.

In einer repräsentativen Umfrage von goetzpartners in 2009 unter rund 800 Experten für Restrukturierung und Sanierung in Deutschland, darunter ca. 650 Bankenexperten, wurde nach den Hintergründen und Erfolgsfaktoren gefragt.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen: Hinter jeder erfolgreichen Restrukturierung steht ein Restrukturierungsteam, bestehend aus erfahrenen Beratern und Interim-Managern, das das Management des Unternehmens umfassend und zeitnah unterstützt und alle erforderlichen Kompetenzen in sich vereint. Doch welche Kompetenzen müssen Interim-Manager und Restrukturierungsberater nach Meinung der Experten vorweisen, um als „Winning Team“ erfolgreich zu agieren? Während bei Beratern neben professioneller Kommunikation und Stake-

## Themendossier „Restrukturierung“

holdermanagement vor allem Strategiekompetenz und finanzwirtschaftliches Know-how im Fokus stehen, ist bei Interim-Managern insbesondere Führungs- und Umsetzungskompetenz, Kompetenz in operativen Fragen sowie Industrie- und Praxiswissen gefragt. Erst die Kombination aller Fähigkeiten und Fertigkeiten bringt eine optimale Lösung für das Unternehmen. Krisenherde werden schnellstmöglich beseitigt, ganzheitliche und zukunftsgerichtete Lösungen gemeinsam erarbeitet, Mitarbeiter und Führungsmannschaft von Betroffenen zu aktiven Beteiligten gemacht.

Das vorliegende Dossier zeigt die Themenfelder im Bereich Restrukturierung grundlegend auf und erläutert anschaulich, an welchen Stellschrauben angesetzt werden kann, um Unternehmen von stürmischem wieder in ruhiges Fahrwasser zu lenken.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!



Hans-Jürgen Titz  
goetzpartners Management Consultants



## Vorwort Restrukturierung



*Thomas Lünendonk, Inhaber,  
Lünendonk GmbH*

Liebe Leserin, lieber Leser,

dieses Themendossier behandelt ein Managementberatungs-Thema, das nicht nur in Krisenzeiten – aber natürlich gerade dann – von hoher Bedeutung ist. Es stellt sich Unternehmen im Verlaufe ihres Lebenszyklus‘ immer wieder als besondere Herausforderung. Restrukturierung unterscheidet sich von vielen anderen Beratungsthemen durch die Fülle der Arbeitsfelder, die umfassend, kompetent, gleichzeitig und in sehr engem Zeitrahmen erfolgreich behandelt werden müssen. Im Gegensatz zu singulären Themenstellungen – beispielsweise Performance-Steige-

rung im Vertrieb oder Kostensenkung im Einkauf – stellt sich die Restrukturierung als Gesamtthema dar, bei dem kaum ein Bereich im Unternehmen nicht betroffen ist und nicht einbezogen wird.

Restrukturierung – die Neuausrichtung von Unternehmen – wird in der Regel durch drei Situationen ausgelöst:

- Restrukturierung als Reaktion auf eine Krise des Marktes
  - Beispiel: die Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2008
- Restrukturierung als Reaktion auf eine Krise des Unternehmens
  - Beispiel: Ein Unternehmen hat mit falscher Geschäftspolitik und/oder grundsätzlich überholtem Geschäftsmodell seine Position im Markt deutlich verschlechtert und muss eine weitere negative Entwicklung verhindern sowie die aktuell schwierige Ertrags- und Liquiditätssituation meistern.
- Restrukturierung als pro-aktive Maßnahme eines vorausschauenden Managements
  - Beispiel: Ein Unternehmen ist aktuell auf stabilem Kurs, sieht aber Marktentwicklungen und Indikatoren beim Wettbewerb, die auf eine absehbare Risikosituation hindeuten, die verhindert oder erfolgreich bestanden werden soll.

## Themendossier „Restrukturierung“

Während die dritte Variante in der Regel aus einer gewissen Komfortsituation heraus prophylaktisch ausgelöst wird, können die ersten beiden Varianten als Zwangsreaktion bezeichnet werden. Das Management wird durch schwierige Umstände selbst oder von Außenstehenden gezwungen, einen Restrukturierungsprozess zu starten. Wird die Notwendigkeit von den Verantwortlichen nicht rechtzeitig gesehen oder erfolgt die angemessene Reaktion nicht früh genug, so entwickelt sich aus einer Restrukturierung sehr schnell eine Sanierung mit der ihr eigenen Dynamik.

Restrukturierung wird häufig einseitig als „Zurechtstutzen“ eines Unternehmens gesehen. Das ist zu kurz gesprungen. Zwar sind Restrukturierungen nicht selten mit harten Einschnitten für ein Unternehmen verbunden, aber das Portfolio an Lösungen, die Managementberatungen bieten, ist breit und vielfältig. Es umfasst sowohl strategische als auch operative, strukturelle ebenso wie finanzielle Aspekte. Es ist nicht auf Kostensenkung fixiert, sondern hat auch Wachstumstreiber im Blick. Und es umfasst die Anforderungen einer zukünftigen Business-Planung sowie eine angemessene Kommunikation der erforderlichen Veränderungen in die Organisation und ihrem Umfeld. Moderne Restrukturierung ist darum Change Management in rauen Zeiten und gleichzeitig ein strategisches Element, das Unternehmen in regelmäßigen Zyklen zur Zukunftssicherung aufsetzen sollten.

Wie herausfordernde Zeiten und kritische Unternehmenssituationen erfolgreich bewältigt werden können, zeigen Ihnen die folgenden Seiten. Einerseits können Sie dort die theoretischen Grundlagen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierung kennen lernen, andererseits finden Sie praktische Beispiele für Restrukturierung in den Case Studies der Beratungsunternehmen, die uns bei der Erstellung dieses Themendossiers unterstützt haben. Ergänzt wird das Informationsangebot mit Fachbeiträgen und Interviews, sowie ein Glossar.

Wir danken den Beratungsunternehmen Droege International Group, goetzpartners Management Consultants, Kienbaum Management Consultants und Management Engineers für die inhaltliche Begleitung dieses Themendossiers. Diese vier europäischen Top-Management-Beratungsunternehmen repräsentieren mit ihrem Leistungs- und Kompetenzspektrum wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiche Restrukturierungen. Beratungsunternehmen wie sie agieren auf diesem Feld erfolgreich, weil sie eine Reihe von Kriterien erfüllen. Sie zeichnen sich zum einen dadurch aus, dass sie auf die in kritischen Situationen wesentliche Seniorität und Führungserfahrung zurückgreifen, zum anderen die erforderliche Implementierungsstärke nachweisen können. Außerdem hilft ihnen die kulturelle Nähe zu den europäischen Märkten, ein gut ausbalanciertes Stakeholder-Management zu betreiben.



## Themendossier „Restrukturierung“

Schlussendlich qualifizieren sich Managementberatungen beim Thema Restrukturierung jedoch mit der Nachhaltigkeit ihrer Konzepte und damit der nachgewiesenen Zukunftsfähigkeit der beratenen Unternehmen. Die Fallstudien der in diesem Dossier vertretenen Unternehmen geben dafür überzeugende Beispiele.

Möge Ihnen dieses Themendossier dabei helfen, erfolgreich zu sein.

Freundliche Grüße



Thomas Lünendonk  
Inhaber Lünendonk GmbH



## Restrukturierung – ein wichtiges Managementinstrumentarium

Auf herausfordernde Zeiten und Situationen müssen Unternehmen immer wieder mit dem Instrumentarium der Restrukturierung reagieren. Doch was ist eigentlich Restrukturierung? Wann und warum wird dieses Managementinstrumentarium eingesetzt? Wie unterscheidet es sich von Lösungsansätzen für einzelne Themen, Abteilungen und Aufgaben in Unternehmen?

Bei einer Restrukturierung geht es um eine alle Bereiche eines Unternehmens erfassende Neuausrichtung. Sie hat strategische und grundlegende Bedeutung. Ziele einer Restrukturierung sind entweder Ausbau oder Wiedergewinnung einer starken Performance, die nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie – in kritischer Lage – die Sicherung der Überlebensfähigkeit.

Häufig werden die Themen Restrukturierung und Sanierung in einem Atemzug genannt beziehungsweise synonym verwendet. Dies ist nicht richtig, aber aus der Praxis heraus nachvollziehbar. Beide Instrumentarien weisen gleiche oder ähnliche Vorgehensweisen und Maßnahmenkataloge auf. Während bei einer Restrukturierung häufig noch das Primat des Handelns beim Unternehmen liegt und die gewünschten Ziele zwar schnell, aber nicht immer extrem kurzfristig erreicht werden müssen, wird die Sanierung – häufig getrieben durch eine drohende Insolvenz – von Kapitaleignern

und Banken veranlasst und muss sehr schnell zum Erfolg führen. Ansonsten droht dem Unternehmen das Aus. Während Restrukturierung also auch als proaktives Handeln gesehen und genutzt werden kann, handelt es sich bei Sanierung nahezu ausschließlich um ein reaktives Vorgehensmodell.

In der Praxis ist es natürlich schwierig, hier immer trennscharf abzugrenzen. Gelegentlich wird als proaktives Restrukturieren bezeichnet, was sich bereits hart an der Grenze zur erzwungenen Sanierung bewegt, und andererseits wird schnell von Sanieren gesprochen, wenn es sich um eine klassische Restrukturierung handelt.

Bei einer Restrukturierung stehen strukturelle und organisatorische Maßnahmen im Fokus, die sowohl kurzfristig als auch langfristig wirken. Restrukturierung ist daher kein schnelles Kurieren am Detail, sondern die systematische Herangehensweise an ein gesamtes Unternehmen und seine Strategie.

Ziel einer Restrukturierung ist es also, das Unternehmen vollständig neu auszurichten und eine veränderte Unternehmenskultur zu etablieren. Restrukturierungen müssen ganzheitlich angegangen und die relevanten Stellhebel simultan genutzt werden. Damit wird für das Unternehmen langfristig die Überlebensfähigkeit gesichert.



## Ausgangssituationen für Restrukturierung

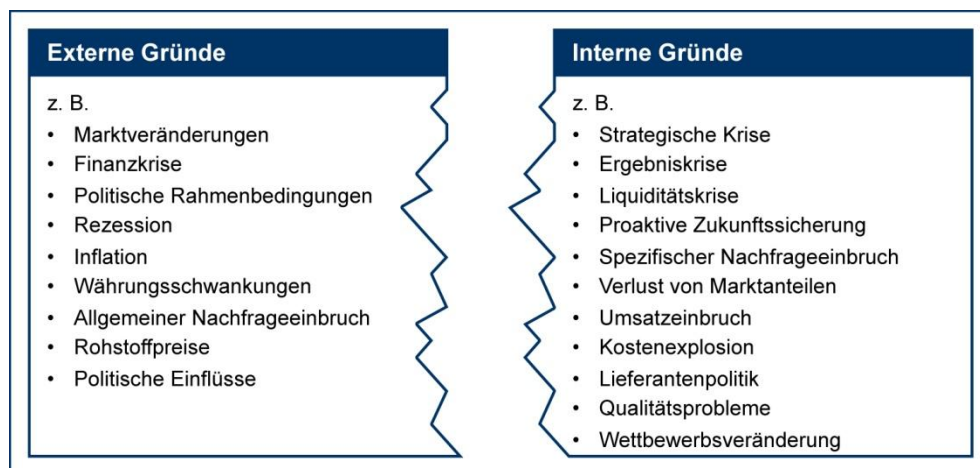


Abbildung 1: Gründe für Restrukturierungen

Wodurch wird die Notwendigkeit einer Restrukturierung bei Unternehmen ausgelöst? Hier gibt es zunächst zwei unterschiedliche Ausgangssituationen. In der einen lösen Unternehmen aktiv, teilweise sogar periodisch Restrukturierungen aus, um eine Corporate Fitness für zukünftige Markt- und Unternehmensherausforderungen zu sichern. In der anderen sind Unternehmen durch eine aktuelle Entwicklung oder eine kurzfristig absehbare Problemsituation gezwungen, mit einer Restrukturierung zu reagieren. Es geht um einen raschen Turnaround.

Als Auslöser für erforderliche Restrukturierungen wirken sowohl externe als auch interne Faktoren. Bei externen Faktoren muss sich ein Unternehmen mit Entwicklungen auseinandersetzen, die es nicht selbst verursacht hat, die aber einen massiven negativen oder unberechen-

baren Einfluss auf das Geschäft ausüben können. Bei internen Faktoren handelt es sich um spezifische Entwicklungen im Unternehmen, die dafür sorgen, dass es zu einer kritischen Situation kommt. Im schlimmsten Fall – und dafür ist die Finanz- und Wirtschaftskrise ein drastisches Beispiel – kommen externe und interne Faktoren zusammen und akkumulieren sich in ihrer Gefährdungswirkung.

Im Folgenden seien einige Beispiele für externe und interne Faktoren betrachtet:

### EXTERNE GRÜNDE FÜR RESTRUKTURIERUNGEN

Die Notwendigkeit einer Restrukturierung eines Unternehmens oder – bei Konzernen – eines Unternehmensbereiches kann durch folgende externe Faktoren ausgelöst werden:

## Themendossier „Restrukturierung“

### Marktveränderungen

Hierbei handelt es sich um Veränderungen wichtiger Marktparameter, beispielsweise:

- Rückgang oder Rezession der Gesamtwirtschaft: deutlich reduziertes bzw. negatives Wirtschaftswachstum
- Allgemeiner Einbruch der Nachfrage in einem Marktsegment
- Allgemeiner Kostenanstieg in einem Marktsegment
- Starke Erhöhung der Rohstoffpreise
- Deutliche Veränderungen in der Tariflandschaft
- Auswirkungen steuerlicher oder gesetzlicher Regelungen zum Nachteil eines ganzen Marktsegmentes
- Intensivierung des Wettbewerbs zum Beispiel aus Emerging Markets
- Preisverfall durch Technologiesubstitution/-weiterentwicklung

### Finanzkrisen

Hier finden im Finanzwesen wichtige Veränderungen statt, beispielsweise:

- Es kommt zu gravierenden Belastungen für ein Unternehmen durch massive Währungsveränderungen (Wechselkurse), Inflations- oder Deflationstendenzen
- Das Unternehmensvermögen wird durch Kapitalmarktveränderungen deutlich in Mitleidenschaft gezogen
- Es kommt zu restriktiver Kreditvergabe durch Banken
- Gestiegene Anforderungen seitens der Investoren und Kreditgeber

### Politische Rahmenbedingungen

Hier müssen sich Unternehmen mit Gesetzen, Verordnungen oder politischen Entwicklungen im Inland und Ausland auseinandersetzen, auf die sie keinen oder nur geringen Einfluss haben, beispielsweise:

- Veränderte Steuergesetze
- Veränderte Gebots- und Verbotsstrukturen
- Nationale gesetzliche Regelungen, die die Geschäftsentwicklung belasten oder massiv einschränken
- Internationale Wirtschaftsregularien, die den Aktions- und Handlungsspielraum einschränken.

An den genannten externen Beispielen lässt sich erkennen, dass ein Unternehmen auch ohne eigenes Verschulden in schwierige, nicht selten existenzgefährdende Situationen geraten kann. Da in der Regel der Einfluss eines einzelnen Unternehmens nicht ausreicht, hier nachhaltige Veränderungen an den externen Einflüssen herbeizuführen, verbleibt als Alternative nur die zügige Anpassung der Organisation an die neuen Gegebenheiten. Eine von äußeren Umständen erzwungene Restrukturierung muss umgesetzt werden.

Unternehmen können umso besser mit dieser Form der Herausforderung umgehen, je kontinuierlicher und frühzeitiger sie den Markt beziehungsweise ihr Unternehmensumfeld auf mögliche externe Einflüsse observieren und



## Themendossier „Restrukturierung“

analysieren und damit ein aktives, prophylaktisches Zukunftsmanagement betreiben.

### INTERNE GRÜNDE FÜR RESTRUKTURIERUNGEN

Es sind aber nicht nur oder in erster Linie externe Faktoren, die Unternehmen zu einer Restrukturierung veranlassen. Die Notwendigkeit zur Restrukturierung eines Unternehmens oder – bei Konzernen – eines Unternehmensbereiches wird häufig durch interne Faktoren ausgelöst, die sich in Unternehmenskrisen niederschlagen. Von der strategischen über die Ergebnis- bis hin zur Liquiditätskrise nimmt dabei die Dringlichkeit zum Restrukturieren zu, während im gleichen Atemzug die Handlungsfreiheit abnimmt.

#### Strategische Krise

Diese Situation entsteht häufig dadurch, dass die Führung eines Unternehmens wesentliche externe und interne Entwicklungen gar nicht, nicht angemessen oder zu spät erkennt und darauf nicht in geeigneter Weise reagiert. Sehr häufig spielt hier die Tatsache eine Rolle, dass mit dem tradierten Vorgehen in der Vergangenheit gute Erfolge erzielt wurden und zu spät erkannt wird, dass sich wesentliche Rahmenbedingungen und erfolgskritische Parameter erheblich verändert haben. Infrage kommen beispielsweise folgende Umstände:

- Es herrscht kein Einvernehmen über wesentliche Ziele des Unternehmens bei den Führungskräften beziehungsweise zwischen Management und Anteilseignern – Entscheidungen werden verschleppt oder nicht umgesetzt.
- Es besteht eine falsche Markteinschätzung.

- Die Personalsituation des Unternehmens passt quantitativ und qualitativ nicht zu den Unternehmenszielen.
- Eine falsche Portfolio-, Produkt- oder Dienstleistungsstrategie wird beibehalten, obwohl sich erkennbar Probleme abzeichnen.
- Die so genannte Produkt-Markt-Strategie ist unzureichend.
- Die eigene Preispolitik wird nicht rechtzeitig und kontinuierlich überprüft und optimiert.
- Die Kostensituation wird nicht kontinuierlich überprüft und optimiert.
- Auf Qualitätsprobleme wird nicht frühzeitig reagiert.
- Die Produktion ist nicht auf neue oder veränderte Bedingungen ausgerichtet. Der Maschinenpark ist veraltet.
- Die Rohstoffbeschaffung wird nicht kontinuierlich beobachtet und geänderten Bedarfen angepasst.
- Die Lieferantenpolitik entspricht nicht den aktuellen Bedürfnissen des Unternehmens und des Marktes.
- Die Positionierung gegenüber dem Wettbewerb wird auf Lieferanten- und Kundenseite schwieriger.
- Die internen Strukturen des Unternehmens werden nicht den geänderten Marktentwicklungen angepasst.

#### Ergebniskrise

Hier verfolgt das Unternehmen zwar möglicherweise die richtigen strategischen Ziele, es sieht sich aber erheblichen Problemen bei seiner Profitabilität ausgesetzt, beispielsweise:

- Umsatz und/oder Profitabilität des Unternehmens gehen deutlich zurück.
- Wichtige Ertragsträger brechen ein.
- Kostensteigerungen bei Rohstoffen und Zulieferern drücken die Marge.



## Themendossier „Restrukturierung“

- Kostensteigerungen beim Personal können nicht aufgefangen werden.

### Liquiditätskrise

Dies ist eine der zeitkritischsten und bedrohlichsten Herausforderungen für Unternehmen. Möglicherweise sind alle Ziele richtig und die angemessenen Maßnahmen in Gang gesetzt, doch aufgrund unterschiedlichster Rahmenbedingungen weist das Unternehmen aktuell oder kurzfristig zu geringe respektive mangelnde Liquidität auf. Dies äußert sich beispielsweise wie folgt:

- Das Unternehmen läuft Gefahr, seine Lieferanten nicht mehr bezahlen zu können.
- Das Unternehmen läuft Gefahr, seine Löhne und Gehälter sowie seine Sozialversicherungsbeiträge nicht mehr bezahlen zu können.
- Das Unternehmen läuft Gefahr, seine Steuern nicht mehr begleichen zu können.
- Das Unternehmen läuft Gefahr, seinen Schuldendienst nicht mehr leisten zu können.
- Das Unternehmen muss Investitionen verschieben oder abbrechen, die für die Zukunft wichtig wären.
- Kapitalgeber und Kreditinstitute kürzen oder kündigen die Kreditlinien.
- Das Unternehmen muss „Tafelsilber verscherbeln“, um Finanzierungsengepässe zu überbrücken.
- Fortschreitende Verluste sowie mangelnde Liquidität haben eine Aufzehrung des Eigenkapitals zur Folge. Dem Unternehmen droht die Überschuldung.

Dem Unternehmen droht die Insolvenz. Es muss unverzüglich gehandelt werden.

### Proaktive Zukunftssicherung

Diese Ausgangssituation ist die wünschenswerteste von allen. Hier agieren Unternehmen souverän und aus einer Komfortzone heraus. Die Restrukturierung wird nicht als von äußeren oder inneren Zwängen ausgelöste Operation oder gar Rettungsmaßnahme betrachtet, sondern als eine periodische Option, die prophylaktisch der Optimierung der Corporate Performance dient. Das Unternehmen wird sozusagen einer „Kur“ unterzogen, die nicht als Reaktion, sondern als Aktion eingeleitet wird. Erfolgreiche Unternehmen stellen sich dieser Prüfstand-Situation immer wieder – nicht nur bei heraufziehendem Donnergrollen. In einigen Unternehmen ist für diese Aufgabe sogar bereits ein Verantwortlicher installiert, ein so genannter CRO, Chief Restructuring Officer.

Auch intern gilt: Ein installiertes Mess- und Überwachungssystem und ein Zukunftsradar können vor erkennbaren Problemsituationen und gelegentlich auch Überraschungen bewahren, sodass das Unternehmen stets die Souveränität des Handelns für sich reklamieren kann.

Egal durch welchen Anlass eine Restrukturierung ausgelöst wird – sie ist ein ideales Instrumentarium für notwendige Veränderungen in Unternehmen. Sie gibt den Impuls und – je nach Lage – auch die nötige Dringlichkeit und Kraft, neue Wege zu gehen und neue Maßnahmen auszuprobieren. Im Rahmen einer Restrukturierung lassen sich unangenehme, schmerzhaft Einschnitte und Änderungen leichter durchsetzen als in einer normalen Unternehmens- und Beratungssituation.



## Felder der Restrukturierung

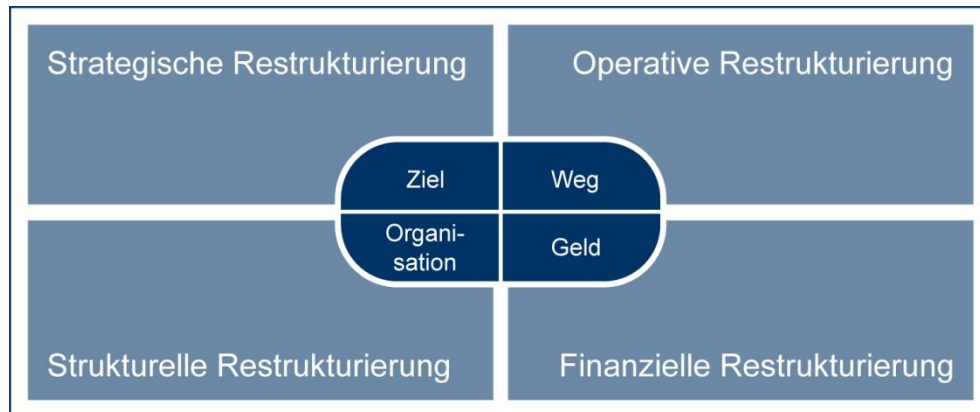


Abbildung 2: Felder der Restrukturierung

Gliedert man die Felder, in denen ein Unternehmen Restrukturierung betreiben muss, grob in vier Oberbegriffe, so lauten diese:

- Strategische Restrukturierung
- Operative Restrukturierung
- Strukturelle Restrukturierung
- Finanzielle Restrukturierung

Es gibt zwar weitere Ansätze und Strukturen, die letztlich alle die Ziele, das Wesen und den Ablauf von Restrukturierungen beschreiben, aber zur Übersicht und Verständlichkeit sei der oben angeführte Ansatz als Beispiel näher erläutert.

### Strategische Restrukturierung

Bei der strategischen Restrukturierung geht es darum, im Markt erstmals oder wieder eine konkurrenzfähige Position zu erreichen und dauerhaft zu sichern. Das Unternehmen wird hier zügig einer vollständigen Überprüfung unterzogen. Dabei bleibt kein Bereich unberücksichtigt. Von den grundsätzlichen Unter-

nehmenszielen über das Geschäftsmodell, dem Produktionssystem und der Dienstleistungsphilosophie bis hin zur Vertriebsstrategie reicht die Analyse. Alles steht auf dem Prüfstand: Beteiligungsportfolio und Geschäftsfelder, Produkte und Leistungen, das Kundenportfolio und die Standorte werden hinsichtlich ihres Ergebnisbeitrags durchleuchtet. Wichtig ist es hier, einen Gesamtblick zu entwickeln, der die Chancen und Risiken des bestehenden und des künftigen Unternehmens erfasst. Die Ergebnisse der Analyse münden in eine Strategie, zuweilen sogar in eine Vision, wie das Unternehmen in Zukunft allen Herausforderungen begegnen kann.

### Operative Restrukturierung

Stehen die Strategie und die Ziele eines Unternehmens fest, so geht es darum, die Produktivität in Prozessen und Strukturen schnell und messbar zu steigern. Die Organisation weiß nun, wohin die Reise führen soll, nun kommt es darauf an, sie für die Umsetzung zu befähigen. Die



## Themendossier „Restrukturierung“

operative Restrukturierung aktiviert das zur neuen Strategie gehörende Geschäftsmodell und setzt viele der Stellhebel zur Restrukturierung des Unternehmens um. Die Optimierung des Unternehmensergebnisses durch Kostensenkung in den Kernprozessen und Erlössteigerung durch Vertriebsoffensiven ist der primäre Fokus, ein häufig unumgänglicher Personalabbau geht damit einher.

### Strukturelle Restrukturierung

Auch für Phasen großer Herausforderungen in Unternehmen gilt der Grundsatz, dass schlussendlich Menschen erfolgreich Wirtschaft machen. Bei der strukturellen Restrukturierung stehen die Aufbauorganisation und die Qualität des erforderlichen Personals – sowohl aller Mitarbeiter als auch der Führungsmannschaft – im Mittelpunkt. Die Optimierung der Unternehmensorganisation wird durch den Aufbau eines geeigneten Führungs- und Steuerungssystems, durch die Etablierung eines entscheidungsorientierten Reportings sowie durch die Schaffung von zielgerichteten Anreizsystemen flankiert. Häufig finden in dieser Phase Veränderungen an entscheidenden Stellen im Unternehmen statt. Je nach An-

forderung kommt es zu Neubesetzungen von Fach- und Führungspositionen. Häufig werden auch Interim-Manager eingesetzt, um die Zeit des Wandels forciert zu gestalten beziehungsweise mitzugestalten. Verantwortliche für das akute und mittelfristige Change Management werden ausgewählt und etabliert.

### Finanzielle Restrukturierung

In dieser oft sehr kritischen und vor allem zeitkritischen Phase einer Restrukturierung muss Transparenz über die Finanzen geschaffen werden, um wieder Handlungsfähigkeit und Handlungsspielraum zu gewinnen. Hier geht es beispielsweise darum, gebundenes Kapital auf ein Minimum zu reduzieren sowie – falls erforderlich – durch kurzfristige Notfallmaßnahmen die erforderliche Liquidität (wieder) zu sichern. Das zentrale Stichwort lautet hier: Working Capital Management. Hierzu wird in der Regel ein spezielles Liquiditätsbüro eingerichtet. Ziel ist es auch, mit einem schlüssigen strategischen, operativen und strukturellen Konzept frisches Kapital und Finanzspielraum zu gewinnen.



## Ziele und Maßnahmen einer Restrukturierung

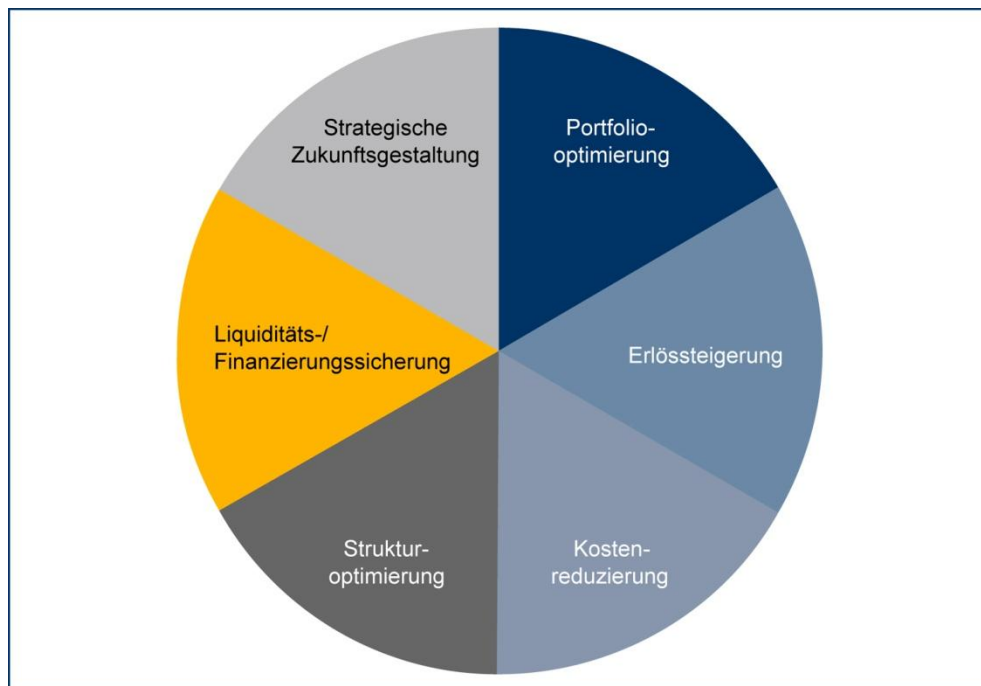


Abbildung 3: Ziele einer Restrukturierung

Welche Ziele werden mit der Restrukturierung eines Unternehmens verfolgt? Im Mittelpunkt steht beim Thema Restrukturierung immer das Ziel, die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation auf- oder auszubauen – kurz-, mittel- und langfristig. Ist die Lage kritisch, beispielsweise drohende Insolvenz, geht es konkret darum, die Liquidität des Unternehmens kurz- und mittelfristig zu sichern. Nur so bleibt das Unternehmen überhaupt handlungsfähig und am Markt. Droht nicht kurzfristig ein Liquiditätsengpass oder gar die Insolvenz, so haben ein Unternehmen und seine Berater mehr Zeit, die strategischen,

operativen und strukturellen sowie finanziellen Aufgaben zu lösen.

Diese Überlebensfähigkeit wird nicht nur mit schlichter Kostenreduzierung erreicht. Zwar spielt die Reduzierung der Kosten immer eine wichtige Rolle, aber zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses reicht die Kreativität der Unternehmen und Berater heute viel weiter. So wird parallel zu einer Reduktion der Kosten häufig die Steigerung der Erlöse angegangen – Stichwort Vertriebsoffensive – aber auch die Erschließung neuer Märkte und ein ertragsorientiertes Preissystem tragen dazu bei.



## Themendossier „Restrukturierung“

<b>Portfoliooptimierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf/Sanierung Underperformer</li> <li>• Weiterentwicklung Beteiligungen</li> <li>• Streamlining Produktportfolio</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Erlössteigerung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung Vertrieboffensive</li> <li>• Optimierung Pricing</li> <li>• Erschließung neuer Märkte</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Kostenreduzierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senkung Einkaufskosten</li> <li>• Optimierung Geschäftsprozesse</li> <li>• Reduzierung Overheadkosten</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Strukturoptimierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schließung Produktionsstätten</li> <li>• Optimierung Personalstruktur</li> <li>• Etablierung Kennzahlensystem</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Liquiditäts-/Finanzierungssicherung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung Bestände</li> <li>• Reduzierung CAPEX</li> <li>• Restrukturierung Passivseite</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Strategische Zukunftsgestaltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überarbeitung Strategie</li> <li>• Neuausrichtung Geschäftsfelder</li> <li>• Formulierung Roadmap</li> <li>• ...</li> </ul>

Abbildung 4: Maßnahmen in der Restrukturierung

Eine der wesentlichen Maßnahmen mit hohem Verbesserungspotenzial ist die Senkung der Einkaufskosten durch die Aktivierung des Einkaufs. Ein verbessertes Lieferanten-Management kann sich ausdrücken in einer Reduzierung der Zahl der Lieferanten oder einem Wechsel zu anderen Lieferanten, die gleiche oder höhere Qualität und bessere Preise sowie mehr Flexibilität bieten. Damit verbunden ist nicht selten ein neues Konditionengerüst, das bessere Zahlungsmodalitäten – beispielsweise längere und flexiblere Zahlungsziele – umfasst. Durch eine offensive Kostenpolitik können auch bei bestehenden Lieferantenbeziehungen häufig temporär oder dauerhaft bessere Preise und Konditionen erzielt werden, was sich rasch auf Ertrag und Liquidität messbar positiv auswirkt.

Die Schließung oder Verlagerung von Produktionsstätten und anderen Unternehmensstandorten gehört im Bereich der Strukturoptimierung selbstverständlich ebenso zum Instrumentarium einer Restrukturierung wie die Überprüfung

der bestehenden Personalstruktur. Allerdings muss hierbei darauf geachtet werden, dass mit dem nötigen Personalabbau nicht auch wertvolle Leistungsträger verloren gehen. Ein breites Angebot von Entlastungsoptionen – Altersteilzeit, Sabbaticals oder Arbeitszeitkonten – kann dabei sehr nützlich sein. Die damit verbundenen menschlichen und sozialen Härten lassen sich nicht immer beziehungsweise nicht völlig ausschließen. Im Zentrum steht jedoch stets das Ziel, ein Unternehmen als Ganzes – und damit auch zahlreiche Arbeitsplätze – zu bewahren.

Darüber hinaus wird das Produkt- oder Dienstleistungsportfolio bereinigt beziehungsweise optimiert und Marketing sowie Vertrieb werden auf die profitabelsten Produkte oder Services des Unternehmens ausgerichtet. Gleichzeitig werden alle Beteiligungen oder Business Units hinsichtlich ihrer Profitabilität überprüft. Underperformer werden saniert oder verkauft und Beteiligungen/Business Units, die zum profitablen



## Themendossier „Restrukturierung“

Kerngeschäft gehören, werden strategisch weiterentwickelt.

Eine Restrukturierung – egal ob sie proaktiv oder reaktiv stattfindet – hat immer die langfristige Zukunftssicherung eines Unternehmens im Fokus. Dieses Ziel wird zumeist durch einen Mix von Maßnahmen erreicht, die von der Kos-

tensenkung über die Vertriebssteigerung bis hin zur Portfolio-Optimierung reichen. Grundsätzlich stehen damit bei der strategischen Zukunftsgestaltung die Unternehmensstrategie, die Neuausrichtung der Geschäftsfelder und die Entwicklung einer Roadmap zur Umsetzung der Strategie im Mittelpunkt.



## Vorgehensweise bei einer Restrukturierung

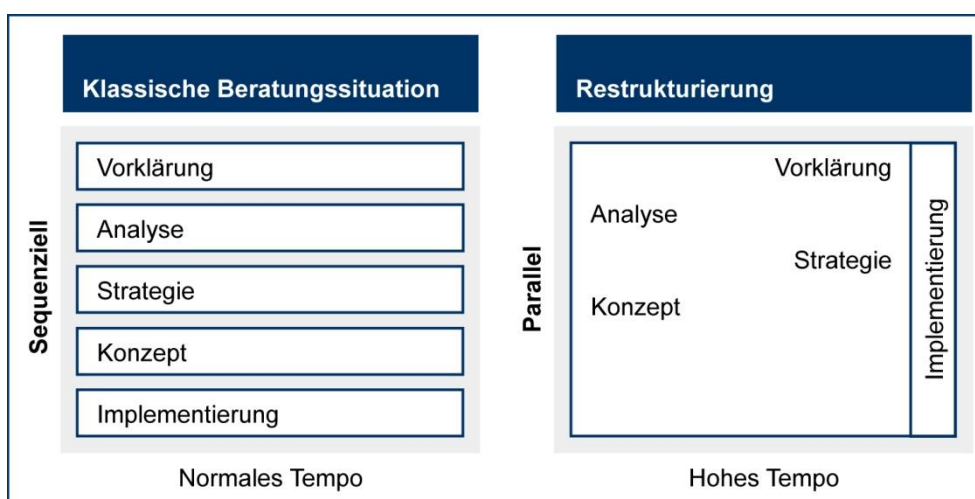


Abbildung 5: Vorgehensweisen

Eine Restrukturierung unterscheidet sich von Einzelmaßnahmen klassischer Managementberatung einerseits dadurch, dass nicht nur einzelne Unternehmens- und Themenfelder durchleuchtet und bearbeitet werden, sondern eine Gesamtsicht auf die Unternehmenssituation erfolgt. Es geht also in der Regel nicht um eine singuläre Vertriebs- oder eine Kostenoptimierung, sondern um ein konzertiertes Bündel von Maßnahmen, die zügig wirken sollen.

Andererseits liegt der Unterschied zwischen einer Restrukturierung und – beispielsweise – einer klassischen Strategieüberprüfung darin, dass bei der Restrukturierung nicht sequenziell, also in mehr oder weniger ruhig aufeinanderfolgenden Schritten, vorgegangen wird, sondern die Schritte teilweise oder sogar

überwiegend parallel erfolgen müssen. Dieses parallele Arbeiten ist den zeitkritischen Rahmenbedingungen einer Restrukturierung geschuldet.

Was heißt das konkret? Während eine klassische Beratungsarbeit komfortabel mit den aufeinander folgenden Phasen Vorklärung, Analyse, Strategieerarbeitung, Konzeptentwicklung und Umsetzung arbeitet, muss die Restrukturierung die Phase Vorklärung häufig extrem verkürzen und bereits in der Analysephase erste Umsetzungsschritte der noch nicht vollständig sichtbaren Strategie und Konzeption einleiten. Der Grund liegt darin, dass bei Restrukturierungen oft ein hohes Tempo erforderlich ist, um drohende Risiken für das Unternehmen – wovon Insolvenz nur eines sein muss – frühzeitig abzuwenden.



## Themendossier „Restrukturierung“

Für eine erfolgreiche Restrukturierung ist es daher wichtig, rasch ein bereits kurzfristig tragfähiges Business-Modell aufzubauen und mit Simulations-Werkzeugen dessen Effizienz und Effektivität zu überprüfen. Parallel dazu muss ein Liquiditäts-Check aktiviert werden, der die Handlungsspielräume des Unternehmens klar definiert. Außerdem ist unbedingt von der ersten Minute an eine systematische und nachvollziehbare Kommunikation mit allen Betroffenen und Beteiligten erforderlich.

Häufig geht es auch darum, in einer frühen Phase „Quick Wins“ für Banken

und Kapitaleigner zu erzielen, um diese Kapitalgeber für eine weitere Zukunftssicherung des Unternehmens zu halten beziehungsweise zu gewinnen.

Ebenso sinnvoll ist es dann natürlich, nach Abwendung akuter Gefahren durch Sofortmaßnahmen in eine ruhigere Strategiearbeit überzuwechseln, um neben den kurzfristigen Herausforderungen auch die mittel- und langfristige Neuausrichtung klar herauszuarbeiten und die angemessenen Maßnahmen für deren nachhaltige Erreichung zu installieren.



## Dienstleister in einer Restrukturierung

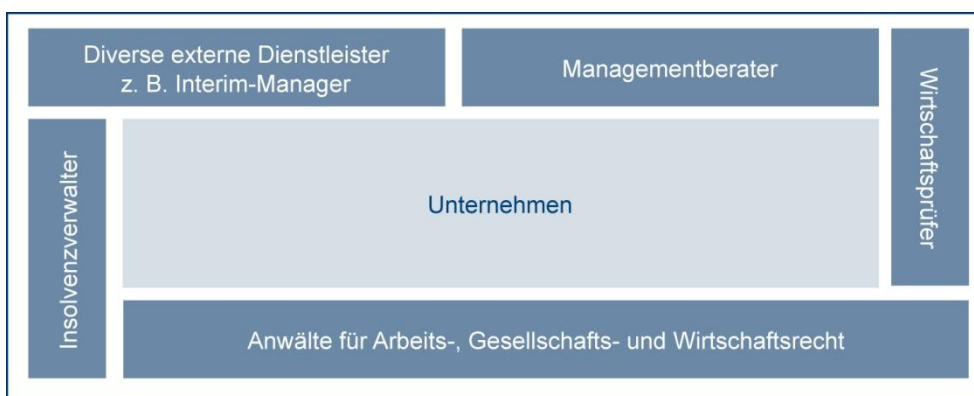


Abbildung 6: Dienstleister in einer Restrukturierung

Unternehmen sind in Restrukturierungssituationen auf externe Unterstützung von hoch qualifizierten Dienstleistern angewiesen. Dazu gehören unter anderem:

- Managementberatungs-Unternehmen
- Interim-Manager
- Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften
- Anwälte für Arbeits-, Wirtschafts- und Gesellschaftsrecht
- Insolvenzverwalter

### Managementberatungen

Managementberatungen stehen in der Regel im Zentrum der Restrukturierungsarbeit. Ihre Turnaround-Teams sind es gewohnt, rasch und gezielt Analysearbeit zu leisten, Strategien und Konzepte abzuleiten und dann auch die Umsetzung mitzugestalten. Sie stellen gleichermaßen Kompetenz, Know-how und Ressourcen bereit. Insbesondere für Restrukturierung wird auf erfahrene Berater zurückge-

griffen, die über Führungserfahrung und nachgewiesene Krisenmanagement-Kompetenz verfügen. Sie sind gleichermaßen Anwalt ihres Kundenunternehmens wie Moderator der betroffenen Interessengruppen. Sie handhaben die ökonomische Seite einer Restrukturierung ebenso wie die erforderlichen kommunikativen und „weichen“ Maßnahmen.

Sie beherrschen das Instrumentarium der Restrukturierung und eines dafür erforderlichen Change Managements nicht zuletzt, weil sie es in unterschiedlichsten Unternehmenssituationen angewendet und erprobt haben. Darüber hinaus liefern sie Analyse, Konzept und Implementierung aus einer Hand, was den Kommunikations- und Umsetzungsprozess enorm beschleunigt und verbessert.



## Themendossier „Restrukturierung“

### Interim-Manager

Interim-Manager sind eine Führungsressource, die interne Managementpositionen in einer Restrukturierung ergänzen oder aber auch ersetzen. Sie sollen helfen, neue Strategien und erforderliche operative und strukturelle Maßnahmen umzusetzen und durchzusetzen. Ihre Präsenz im Unternehmen ist befristet und zielt häufig auf die Restrukturierungsphase ab. Zum Ende hin oder kurz danach sollte ein Nachfolger gefunden und eingearbeitet sein. Ihr Vorteil ist die nachgewiesene Führungs- und Krisenerfahrung. Ihre Herausforderung besteht darin, in der Phase des Wandels die Restrukturierung des Unternehmens – vor allem die Verbesserung des operativen Geschäfts – und die Führungsaufgaben unter einen Hut zu bekommen. Allerdings müssen sie allein agieren, falls sie nicht beispielsweise Mitglied eines Beratungsteams sind, das ihnen hilft, die nötigen Schritte gegen interne und externe Widerstände zu realisieren.

### Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften

Die Gutachten von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, die ein möglichst transparentes Bild der finanziellen Situation eines Unternehmens zeigen, können der Auslöser einer Restrukturierung sein und dienen einer Managementberatung häufig als Grundlage weiterer Analysen und Strategien. Bewertungen von Wirtschaftsprüfern sind oft ausschlaggebend dafür, ob einem Unternehmen die Chance zur Restrukturierung gegeben oder ob der

Weg in die Insolvenz beschritten wird. Außerdem können sie aufgrund der zu meist langjährigen, aber unabhängigen Begleitung eines Unternehmens wichtige Hinweise für die Restrukturierung geben.

### Anwälte für Arbeits-, Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht

Ohne juristische Experten lassen sich harte Restrukturierungen nicht erfolgreich realisieren. Da sowohl Lieferanten als auch Arbeitsverträge mit langen Laufzeiten und langen Kündigungsfristen kurzfristig zur Disposition gestellt werden müssen, geht es nicht ohne sie. Auch die Schließung von Betriebs- und Produktionsstätten, die Verlagerung von Unternehmensstandorten, die Umwandlung oder Aufspaltung sowie der Verkauf von Unternehmensteilen und weitere Maßnahmen bedürfen stets der korrekten rechtlichen Flankierung.

### Insolvenzverwalter

Insolvenzverwalter werden dann eingesetzt, wenn ein Unternehmen das Stadium klassischer Restrukturierung verlassen hat und auch erste Sanierungsaktivitäten kurzfristig zu keinem Erfolg führten, sodass aufgrund mangelnder Liquidität der Weg zum Insolvenzrichter eingeschlagen werden musste. Sie sind jedoch nicht selten Auftraggeber für Restrukturierungen, bei denen aus den wertvollen Bestandteilen eines Unternehmens zukunftsträgliche Gebilde entwickelt werden, sodass wenigstens Teile des ehemaligen Unternehmens in neuer Rechtsform weitergeführt werden können.



## Stakeholder in einer Restrukturierung

Kunden	Lieferanten
Banken	Eigentümer
Mitarbeiter	Gewerkschaften
Regionales Umfeld	Überregionale Politik
Sozialversicherungsträger	Finanzverwaltung
Medien	etc.

Abbildung 7: Stakeholder in einer Restrukturierung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Restrukturierungen ist der intensive Umgang mit den unterschiedlichen Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Insbesondere hier kommt der Kompetenz und neutralen Position von externen Managementberatern entscheidende Bedeutung zu. Sie sind in der Lage, den nötigen Druck zu machen, um die verschiedenen Betroffenen in einer Restrukturierungsphase an einen Tisch zu bringen beziehungsweise in die verschiedenen erforderlichen Maßnahmen aktiv oder zumindest informiert einzubinden.

### Kunden

- Sie müssen über neue Produkt- und Service-Politik – wie etwa andere Preise und Lieferkonditionen – informiert werden.
- Es muss sichergestellt werden, dass sie Vertrauen in das Unternehmen und seine Lieferfähigkeit und Zukunftssicherheit behalten.
- Es müssen neue Kunden gewonnen werden.



## Themendossier „Restrukturierung“

### Lieferanten

- Mit ihnen werden Gespräche über bessere Lieferkonditionen – beispielsweise Preise, Zahlungsziele – geführt.
- Auch sie müssen sicher sein können, dass das Unternehmen weiterhin ein zuverlässiger und zahlender Partner bleibt.
- Ihnen wird verdeutlicht, dass Flexibilität und Aufgeschlossenheit einen bewährten Geschäftspartner sichert.
- Es gilt, neue Lieferanten zu finden und sich von alten zu trennen.

### Mitarbeiter

- Mitarbeiter müssen frühzeitig in die aktive Kommunikation eingebunden werden, da sie meistens den Ernst der Lage seit längerer Zeit kennen oder erahnen.
- Die Notwendigkeit von möglicherweise harten Schritten muss möglichst zügig kommuniziert werden, damit Klarheit darüber herrscht, welche Leistungsträger das Unternehmen unbedingt halten will.
- Einschnitte bei Gehältern und Sozialleistungen sowie Forderungen nach Mehrarbeit etc. müssen sinnvoll begründet und offen kommuniziert werden.
- Die Mitarbeiter müssen über Ziele und Zeithorizonte Informationen bekommen, um sich hinsichtlich der „Sprint-Phase“ ein Bild machen zu können.

Gelingt es, den Mitarbeitern den Sinn der gefällten Entscheidungen nahe zu bringen sowie sie von der ausgearbeiteten Strategie zu überzeugen, so werden diese sich weniger versucht fühlen, der Restrukturierung mit Widerstand zu begegnen – im Gegenteil: sie werden sie sogar aktiv mit vorantreiben.

### Banken/Anteilseigner

- Ihnen muss ein stimmiges Restrukturierungskonzept samt Langfriststrategie vorgelegt werden, damit sie die Kreditlinien nicht kürzen oder fällig stellen und gegebenenfalls bereit sind, weiteres Kapital oder weitere Kredite zu gewähren.
- Sie sind über Implementierung und Fortschritte tagesaktuell zu informieren, um jegliche Irritation und damit unvorhersehbare Reaktionen auszuschließen.
- Mit ihnen muss auch über ihre Ziele gesprochen werden, um die Priorität ihres Investments und ihre grundsätzlichen Investitionsstrategien zu kennen.

### Gewerkschaften/Betriebsräte

- Sie sind ebenfalls frühzeitig einzubeziehen, um von der Mitarbeiterseite her eine Restrukturierung zu unterstützen.
- Sie müssen über die Notwendigkeit von harten Maßnahmen frühzeitig informiert und überzeugt werden.
- Interessenkonflikte zwischen lokalen und überregionalen Gewerkschaftern oder – bei internationalen Konzernen – unterschiedlichen Ländergewerkschaften müssen berücksichtigt und moderiert werden.

### Regionales Umfeld

- Städte und Gemeinden, in denen das Unternehmen aktiv ist, sollten nicht erst aus den Medien erfahren, dass eine nachhaltige Restrukturierung ansteht.
- Das Gespräch mit Lokal- und Regionalpolitik, IHK sowie den relevanten Ämtern sollte frühzeitig aktiv gesucht werden.





## Themendossier „Restrukturierung“

Bei entsprechender Information kann das regionale Umfeld seine Unterstützungsfunktion besser wahrnehmen.

### Politik (Wirtschaftsministerium etc.)

- Hat das Unternehmen Größe und Bedeutung über die Region hinaus und geht es darum, möglicherweise öffentliche Fördergelder zu nutzen, muss ebenfalls frühzeitig aktiv zum Beispiel auf das Wirtschaftsministerium zugegangen werden.

### Sozialversicherungsträger

- Sie müssen frühzeitig eingebunden werden, damit eine Stundung der Beiträge abgestimmt werden kann.
- In der Regel sind solche Stundungen nur einmalig und für einen kurzen Zeitraum von maximal 2 bis 3 Monaten möglich.

### Finanzverwaltung

- Auch hier gilt es, die betreffenden Stellen frühzeitig einzubinden, um über Steuerstundungen (z. B. Mehrwertsteuer) zu verhandeln.

Genauso wie bei den Sozialversicherungsträgern sind solche Stundungen nur für begrenzte Zeitfenster möglich.

### Medien

- Niemand liest gerne in der Zeitung über seine Probleme. Mit einer aktiven und frühzeitigen Informationspolitik, die nicht „scheibchenweise“, sondern mit einem stimmigen Gesamtbild agiert, kann jedoch die Wahrscheinlichkeit einer korrekten Darstellung der Unternehmenssituation gesteigert werden. Kritik ist damit nicht ausgeschlossen, das Unternehmen behält jedoch wesentlichen Einfluss auf die Kommunikation. Anderenfalls laden sich die Medien mit Informationen aus Zweit- und Drittquellen auf, sodass von Anfang an ein verzerrtes Bild der Situation und geplanten Schritte entsteht.
- Mit systematischer und – soweit möglich – offener Kommunikation lässt sich Vertrauen gewinnen – bis hin zu dem Punkt, dass lokale Medien die erforderlichen Maßnahmen im Sinne der regionalen Arbeitsplatzsicherung unterstützen.



# Erfolgsfaktoren für Restrukturierungen

Damit eine Restrukturierung erfolgreich wirksam wird, sind nach Meinung von Experten mehrere Voraussetzungen zu erfüllen:

## **Problemsituation: Umfassend und schnell analysieren**

Die Problemsituation des Unternehmens muss schnell und umfassend analysiert und erkannt werden. Dabei sollte nicht das Thema „Vergangenheitsbewältigung“ dominieren, sondern eine Gegenwartsanalyse, aus der sich Konsequenzen für eine erfolgreiche Zukunft ableiten lassen. Wer die Zeit damit verplempert, nach „Schuld und Schuldigen“ zu suchen, handelt wie ein Feuerwehrmann, der vor lodernen Flammen über die Brandursachen philosophiert, statt zu löschen.

## **Gemeinsame Sicht**

Es muss zwischen allen Beteiligten im Unternehmen (Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Arbeitnehmervertretung, Aufsichtsgremien) eine gemeinsame Sicht der Situation entwickelt werden. Aus dem gemeinsamen Verständnis leiten sich Erkenntnis und gemeinsames Handeln ab. Um Veränderungsbereitschaft und Commitment zur Lösung zu schaffen, müssen alle mit ins Boot.

## **Prioritäten**

Die erforderlichen Maßnahmen müssen klar priorisiert in einem realistischen Konzept abgebildet werden. Je klarer

und prägnanter die Schritte beschrieben sind, desto schneller und besser können sie eingeleitet werden.

## **Tempo!**

Tempo – Tempo – Tempo: Eine Restrukturierung muss rasch laufen und wirken. Das gilt auch für proaktive Restrukturierungen. Zeitdruck ist ein guter Lehrmeister, um das Nötige und Dringende stets zügig umzusetzen.

## **Kommunikation**

Eine aktive und einheitliche Kommunikation muss frühzeitig, ehrlich und umfassend aufgesetzt werden und alle internen und externen Stakeholder erreichen. Die entscheidenden Mitarbeiter und die wichtigsten Stakeholder müssen von Anfang an eng und zeitnah eingebunden werden, um ein erfolgreiches Change Management realisieren zu können.

## **Fairness**

Es gilt, die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder objektiv zu gewichten und zu bewerten. Ein Ausspielen beziehungsweise Instrumentalisieren einzelner Gruppen ist dringend zu vermeiden.

## **Vor-Ort-Arbeit**

Die Präsenz aller verantwortlich Handelnden – Führungskräfte, zentrale Teammitglieder, Berater, Dienstleister – vor Ort ist unumgänglich und hat zentrale Bedeutung für Akzeptanz und Umsetzung. Analyse und Kommentierung auf Dis-



## Themendossier „Restrukturierung“

tanz sind hier fehl am Platze. Es muss „angepackt“ werden.

### Lösung aus einer Hand

Die Lösung sollte nicht nur aus einer Hand kommen, sondern von dieser auch umgesetzt werden. Dies spart Kommunikationsaufwände, bündelt Verantwortung und erhöht das erforderliche Tempo.

### Umsetzung

Schnelle und wirkungsvolle Implementierung der Restrukturierungsmaßnahmen ist erfolgskritisch, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Dabei müssen erforderliche harte Einschnitte einmalig und zu Beginn der Umsetzung vorgenommen werden. Gestützt wird die Umsetzung durch ein wirkungsvolles Projekt- und Potenzialcontrolling.

Problemsituation umfassend und schnell analysieren	✓
Gemeinsame Sicht entwickeln	✓
Prioritäten setzen	✓
Tempo vorlegen	✓
Kommunikation aktiv betreiben	✓
Fairness wahren	✓
Vor-Ort-Präsenz zeigen	✓
Lösung aus einer Hand bieten	✓
Umsetzen – schnell und wirkungsvoll	✓

Abbildung 8: Checkliste Erfolgsfaktoren

Fachbeitrag

## Der ideale Krisenmanager



*Autor Hans-Jürgen Titz, Managing Director, leitet den Bereich Restrukturierung bei goetzpartners. Zuvor bekleidete er verschiedene Managementpositionen bei nationalen und internationalen Banken, Beratungen und Unternehmen.*

Ein Unternehmen aus stürmischen Fahrwassern wieder in ruhige und nachhaltig erfolgreiche Bahnen zu lenken überfordert so manchen Unternehmenslenker. Während früher vor allem die strategische und operative Steuerung des Unternehmens im Vordergrund des Handelns stand, erfordert die Bewältigung dieser Krise andere Fähigkeiten. Die derzeitigen Rahmenbedingungen sind

schwierig: dramatische Umsatzeinbrüche, ausgelöst vor allem durch das Wegbrechen ganzer Märkte; fehlende Liquidität, eingeschränkte Refinanzierungsmöglichkeiten sowie drohende Zahlungsunfähigkeit. In vielen Unternehmen wurden harte Einschnitte auf Kostenseite mit umfangreichem Personalabbau vorgenommen. Allerdings sind bei den verbliebenen Mitarbeitern oft starke emotionale Anspannungen und Existenzängste festzustellen. „Soft facts“ wie Vertrauen und Motivation werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren, die richtige Führung zum „critical issue“. Doch über welche Manager verfügt das Land? goetzpartners hat aus mehr als 150 durchgeführten Restrukturierungen und Sanierungen innerhalb der letzten zehn Jahre fünf verschiedene Managertypen herauskristallisiert.

Der **Kämpfer**: Dieser Typ ist selten. Nicht besonders krisenerfahren, aber mit hoher Fachkompetenz ausgestattet, erkennt er die Krise sehr schnell und nimmt die Herausforderungen der Situation an. Er kommuniziert offensiv gegenüber allen Beteiligten und greift auf die Unterstützung externer Restrukturierungsexperten zurück. Man findet den Kämpfer in der Regel in mittelgroßen Konzernen, kaum jedoch in inhabergeführten Unternehmen.

Wesentlich öfter trifft man auf den **Zauderer**. Auch er hat wenig Krisen-

## Themendossier „Restrukturierung“

erfahrung und reagiert argwöhnisch auf alles Neue. Veränderungsbereitschaft und Fachkompetenz sind nur mittel­mäßig ausgeprägt. Er besitzt kaum Führungserfahrung und ist kein profes­sioneller Kommunikator. Vorschläge eigener Mitarbeiter und Dritter werden regelmäßig infrage gestellt, Entschlei­dungsfreudigkeit fehlt.

Der **Negierer** nimmt die Krisensituation nur selektiv wahr und ist zu notwendigen Veränderungen nicht bereit. Daher gehen von Negierern geführte Unternehmen oft unnötig insolvent. Seine Fachkompetenz ist meist unterdurchschnittlich, der Füh­rungsstil patriarchalisch. Kommunikation und externe Unterstützung betrachtet er als unnötig. Häufig ist er bei inhaberge­führten Unternehmen anzutreffen, vor allem bei solchen, die über Jahrzehnte hinweg erfolgreich ein Imperium auf­gebaut haben und dabei stets nach dem Prinzip „es wird schon gut gehen“ han­deln.

Ein ähnliches Verhaltensmuster zeigt der **Bremser**. Auch er hat kaum Krisen­erfahrung und beharrt auf alten und ein­gefahrenen Strukturen. Meist verfügt er nur über eine unterdurchschnittliche Fach- und Führungskompetenz. Der Bremser erkennt die Situation der Lage nicht und hat daher keine Lösungen parat. Auch dieser Typ ist häufig in mittel­ständischen und inhabergeführten Unter­nehmen anzutreffen.

Der **Verdunkler** versucht ängstlich, die Krise des Unternehmens zu vertuschen. Aus Angst vor drohenden Sanktionen werden Mitarbeiter und Führungskräfte weitestgehend im Dunkeln gelassen und Geschäftspartner, insbesondere die finan­zierenden Banken, getäuscht. Einherge­hend mit diesem Verhalten sind regel­mäßig strafrechtliche Tatbestände wie Betrug, Bilanzfälschung, Unterschlagung oder Nötigung. Er ist in den letzten bei­den Jahren verstärkt anzutreffen.



## Themendossier „Restrukturierung“

	1 Kämpfer	2 Zauderer	3 Negierer	4 Bremsler	5 Verdunkler
Krisenerfahrung	o	-	-	-	?
Veränderungsbereitschaft/Einsicht	+	o	-	-	-
Fachkompetenz	+	o	-	-	?
Führungskompetenz	o	-	?	-	-
Professionelle Kommunikation	+	-	-	-	-
„Offen“ für Hilfe	+	o	-	-	-
	Nimmt die Herausforderung an	Trifft keine Entscheidung	Selektive Wahrnehmung	Bewahrung des „Alten“	Von Angst getrieben

Abbildung 9: Managertypen (Quelle: goetzpartners Management Consultants)

### Wie sieht der ideale Krisenmanager aus?

Er sollte schnellstmöglich Transparenz über die tatsächliche Situation des Unternehmens sowie Ursachen und Ausmaß der Krise schaffen. Meist hat er ein ausgeprägtes Finanz- und Finanzierungs-Know-how, kennt die spezielle Interessenlage der Beteiligten und kommuniziert offen und ehrlich. Er ist stress-resistent, sicher in seinen Entscheidungen und scheut sich nicht, auch unpopuläre Entscheidungen auf einer fundierten sachlichen Grundlage zu treffen. Mit klarer Faktenorientierung, Seriosität, Integrität, Glaubwürdigkeit und

ausgeprägter Sozialkompetenz kann er Mitarbeiter auch in turbulenten Situationen motivieren und Vertrauen schaffen. Jedoch geht es auch für den idealen Krisenmanager nicht alleine. Damit er seine Mission erfolgreich erfüllen kann, braucht er ein kompetentes Team, das ihm verlässlich zur Seite steht.

### Fazit

Ideale Krisenmanager gibt es wenige, aber auch sie müssen auf ein verlässliches Netzwerk zurückgreifen können. „Alleine“ ist ganz klar die falsche Devise.



## Case Study

# Restrukturierung und Sanierung eines internationalen Unternehmens aus der Bauzulieferindustrie

### AUSGANGSSITUATION

Der Kunde, ein Hersteller von Commodity- und Low-tech-Produkten für die Bauzulieferindustrie, verzeichnete in den ersten drei Quartalen 2008 einen Umsatz von mehr als 300 Millionen Euro, die mit über 1.500 Mitarbeitern an vier Fertigungsstandorten erzielt wurden. Der Exportanteil im selben Zeitraum betrug knapp 50 Prozent.

Im vierten Quartal 2008 brachen Umsatz und Auftragseingang um etwa 45 Prozent im Vergleich zum Vorjahresquartal ein. Außerdem fand ein deutlicher Cash-Verzehr in einer der ausländischen Töchter statt. Durch eine anhaltend risikofreudige Investitionspolitik in der Wachstumsphase waren die Verbindlichkeiten des Unternehmens gegenüber Kreditinstituten unverhältnismäßig hoch, das Eigenkapital mit einer Quote von über 30 Prozent jedoch ausreichend.

Der Einbruch von Umsatz und Auftragseingang wurde ausgelöst durch dramatische Überkapazitäten, eskalierende Preiskämpfe in der Bauzulieferindustrie sowie Rohstoffpreise, die sich Ende 2008 auf einem hohen Niveau einpendelten.

### HERAUSFORDERUNG

Um das weitere „Ausbluten“ des Unternehmens zu unterbinden, galt es sofort zu handeln. An folgenden Stellschrauben wurde angesetzt:

- Die Umsatzsituation musste unverzüglich stabilisiert werden, da weitere Verluste die Existenz des Unternehmens unmittelbar bedrohen würden.
- Ebenso galt es bei allen beeinflussbaren Kostenarten, zum Beispiel Material-, Produktions- und Lohnkosten, sofortige Kürzungen durchzuführen.
- Außerdem musste der Cash-Verzehr in der Auslandsgesellschaft unverzüglich eingestellt werden.
- Das Unternehmen hatte außerdem festzustellen, ob es noch weitere Verlustbringer gab. Wenn ja, waren diese ebenfalls sofort zu eliminieren.
- Die Liquidität des Unternehmens musste gesichert werden.
- Die Bankenlandschaft war zu stabilisieren, um die finanzielle Seite während des Restrukturierungsprozesses abzusichern.
- Um bestehende Managementlücken auszugleichen, war dessen inhaltliche und kapazitative Ergänzung notwendig.



## Themendossier „Restrukturierung“

### LÖSUNG

Zuallererst erstellte goetzpartners ein Sanierungsgutachten nach IDW FAR 1/91 und sicherte mit den bestehenden Bankenpartnern die Finanzierung des Unternehmens ab. Über den Einsatz eines interimistischen Chief Restructuring Officer (CRO) sowie eines Chief Sales Officer (CSO) wurde darüber hinaus dem Kunden krisenerfahrene Managementkapazität an die Seite gestellt, um sofort mit der Umsetzung des operativen Restrukturierungsprogrammes starten zu können. Die Leitung übernahm der CRO von goetzpartners, die Umsetzung erfolgte Hand in Hand mit dem Team des Kunden. Folgende Maßnahmen wurden ergriffen:

#### Stabilisierung des Umsatzes:

- In den ersten sechs Projektmonaten wurde die Vertriebsorganisation mit Unterstützung des interimistischen CSO restrukturiert, was zu einer Stabilisierung des Umsatzes führte.

#### Steigerung des Rohertrags:

- Um künftig Aufträge zu vermeiden, die nicht mindestens die Grenzkosten einbrachten, wurde die bestehende Kalkulation überarbeitet und geschärft.
- Die Produktionsabläufe wurden optimiert, was zu einer höheren Ausbeute in gleicher Produktionszeit führte.
- Wo möglich und beeinflussbar, wurde der Materialaufwand reduziert.

#### Senkung der Personalkosten:

- Der Headcount wurde um etwa 25 Prozent reduziert, die Organisation durch eine effizientere Ausrichtung der Prozesse gestrafft.
- Das Unternehmen führte Kurzarbeit ein.
- Die verbleibenden Mitarbeiter erklärten sich bereit, auf einen Teil ihres Gehalts ersatzlos zu verzichten.

#### Senkung des sonstigen betrieblichen Aufwands:

- Der technische Einkauf wurde im Hauptsitz des Unternehmens zentralisiert, sodass Skaleneffekte genutzt werden konnten, die zu weiteren Einsparungen führten. Außerdem wurde das Einkaufsvolumen an B- und C-Artikeln drastisch zurückgefahren.
- Eine Wertanalyse zeigte auf, welche Produktvarianten einen zu geringen beziehungsweise negativen Beitrag zum Umsatz leisteten. Diese wurden dann entweder reduziert oder, wenn möglich, ganz gestrichen. Das Unternehmen schrieb darüber hinaus wesentliche Kostengruppen aus, um auch hier mögliche Einsparpotenziale zu realisieren.
- Dies geschah auch mit Logistikdienstleistungen.





## Themendossier „Restrukturierung“

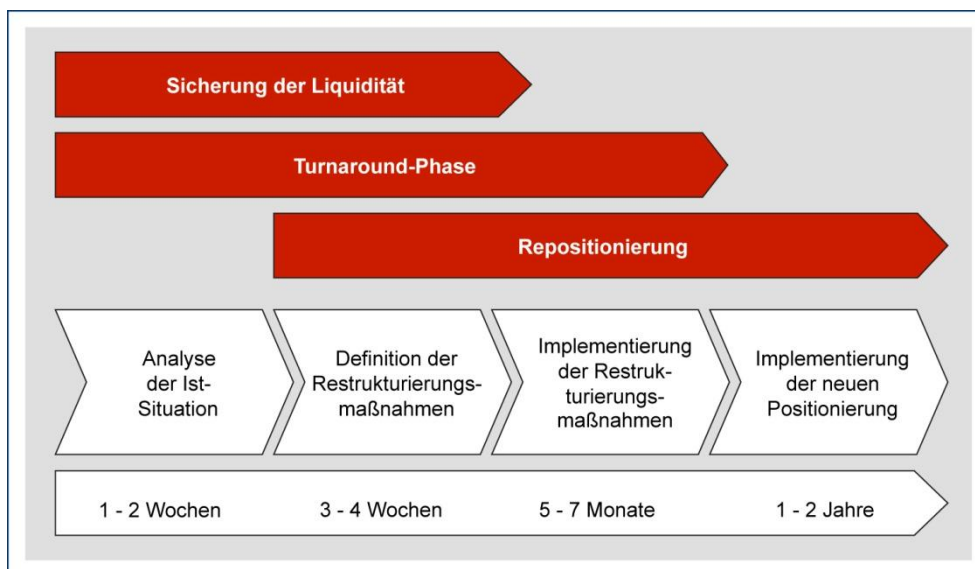


Abbildung 14: Turnaround Masterplan (Quelle: goetzpartners Management Consultants)

### Verbesserung des Finanzergebnisses:

- Um die finanzielle Belastung des Unternehmens während der laufenden Restrukturierung zu verringern, wurde mit dem Bankenkreis ein spezieller Sanierungszinssatz vereinbart.
- Gleichzeitig führten liquiditätsschöpfende Maßnahmen dazu, dass die Kreditlinie nicht im Ganzen ausgeschöpft wurde, was wiederum zu Kosteneinsparungen führte. Liquidität wurde erzielt durch die Reduzierung des Working Capital sowie den Abbau nicht betriebsnotwendigen Vermögens.

### ERGEBNIS

Durch die schnelle Reaktion des Unternehmens, den Einsatz erfahrener CRO und CSO sowie die tatkräftige und loyale Unterstützung aller Mitarbeiter konnte der Turnaround des Unternehmens sichergestellt werden.

- Die Liquidität ist mindestens bis Ende des Jahres 2010 gesichert.

- Ende 2009 ist eine Ergebnissteigerung um mehr als 20 Millionen Euro zu erwarten.
- Ab dem Geschäftsjahr 2011 wird das Ergebnis vor Steuern positiv sein.
- Schließlich hat sich der bestehende Bankenkreis bereiterklärt, die Finanzierung des Unternehmens für einen Zeitraum von deutlich über zwölf Monaten weiter zu sichern.

Diese Case Study zeigt, dass die Erkenntnis des Managements, in einer Krise zu sein und sie nicht alleine lösen zu können, die Bereitschaft, sich externe Unterstützung zu holen, offene Kommunikation im Unternehmen und gegenüber den übrigen Stakeholdern sowie die uneingeschränkte Unterstützung der Mitarbeiter wesentliche Erfolgsfaktoren dafür sind, Unternehmen wieder in ruhige Fahrwasser zu führen.

Die Weichen für eine nachhaltige und erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens sind also gestellt.



## Glossar

**Capex-Reduzierung:** Verringerung von Investitionen.

**Cash Conversion Cycle:** Übersetzt: Geldumschlag(sdauer). Dauer der Bindung liquider Mittel (cash) im Umlaufvermögen des Unternehmens.

**Change Management:** Alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderungen in einer Organisation bewirken sollen.

**Chief Restructuring Officer (CRO):** Auch: Krisenmanager. Verantwortliche Person für die Steuerung, Konzeption und Implementierung von Turnaround-Management-Prozessen.

**Corporate Performance Management (CPM):** Methoden, Werkzeuge und Prozesse zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Profitabilität von Unternehmen.

**Debt-Equity-Swap:** Umwandlung von Krediten in direkte Beteiligungen.

**Desinvestment:** Freisetzung von Kapital im Unternehmen durch Verkauf von Vermögensgegenständen.

**Downsize:** Maßnahmen zur Verringerung der Produktion eines Unternehmens, beispielsweise durch die Entlassung von Mitarbeitern oder Aufgabe eines Geschäftszweigs.

**Hedgefonds:** Investmentfonds, die durch eine spekulative Anlagestrategie gekennzeichnet sind. Hohes Risiko versus Chance auf hohe Renditen.

**Interim-Manager:** Ein externer Experte, der bei personellen Vakanzen oder für die Dauer eines bestimmten Projektes in ein Unternehmen integriert wird. Nach Ablauf einer fest-gelegten Frist oder Beendigung des Projektes verlässt die Fachkraft das Unternehmen wieder.

**Liquiditäts-Check:** Untersuchung der Finanzlage eines Unternehmens. Kann es die notwendigen Ausgaben in naher und ferner Zukunft bestreiten?

**New-/Re-Placement:** Einsatz von Mitarbeitern an einem anderen Ort bzw. in einer anderen Tätigkeit.

**Overhead-Kosten:** Zusätzliche Kosten zum Beispiel für nicht unmittelbar produktive Bereiche wie Management, Verwaltung und Vertrieb.



## Themendossier „Restrukturierung“

**Preiselastizität:** Ein Maß dafür, welche relative Änderung sich bei der Angebotsbeziehungsweise Nachfragemenge ergibt, wenn eine relative Preisänderung eintritt. Je höher die Preiselastizität ist, desto stärker reagiert die Menge auf den geänderten Preis.

**Private Equity:** Übersetzt: Außerbörsliches Beteiligungskapital. Eine Form des Beteiligungskapitals, bei der die vom Kapitalgeber eingegangene Beteiligung nicht an geregelten Märkten (Börsen) handelbar ist. Die Kapitalgeber können private oder institutionelle Anleger sein; häufig sind es auf diese Beteiligungsform spezialisierte Kapitalbeteiligungsgesellschaften.

**Quick Response Check:** Rasche Untersuchung als Reaktion auf das Auftreten eines Problems oder einer Krise.

**Rekapitalisierung:** Ersetzen eines Teils des im Unternehmen gebundenen Eigenkapitals durch Fremdkapital.

**Sale-and-Lease-Back:** Übersetzt: Rückmietverkauf. Sonderform des Leasings, bei der eine Organisation eine Immobilie oder auch bewegliche Dinge an eine Leasinggesellschaft verkauft und sie zur weiteren Nutzung gleichzeitig wieder zurück least. Vorteil: Aufdecken von so genannten stillen Reserven im Anlagevermögen.

**Simulations-Tool:** Software zur Darstellung möglicher Resultate von Restrukturierungsmaßnahmen.

**Stakeholder-Management:** Der Umgang mit natürlichen (Menschen) oder juristischen Personen (z. B. eine Institution), die Interesse an der wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens haben.

**Turnaround:** Das eigentliche Ziel eines sich in einer Krise befindlichen Unternehmens: Die Gewinn- und Umsatzsituation des Unternehmens soll durch geeignete, möglichst genau abgestimmte Maßnahmen, denen ein schlüssiges Konzept für die Zukunft zugrunde liegt, aus der Verlust- in die Gewinnzone gebracht werden.

**Working Capital:** Auch: Umlaufvermögen. Das ist die Summe aller Vermögensgegenstände, die umlaufen beziehungsweise umgesetzt werden sollen, deren Bestand sich also durch Zu- und Abgänge häufig ändert. Sie befinden sich nur kurze Zeit im Unternehmen und dienen nicht dauerhaft dem Geschäftsbetrieb.



## Unternehmensprofile



### goetzpartners Management Consultants

goetzpartners ist ein führendes unabhängiges europäisches Beratungsunternehmen, das Corporate Finance und Management Consulting unter einem Dach kombiniert. goetzpartners steht für innovative Beratungsansätze und individuelle Lösungen, die mit den Kunden erfolgreich umgesetzt werden. goetzpartners ist mit Büros in München, Düsseldorf, Frankfurt, London, Paris, Madrid, Prag und Zürich sowie Kooperationen in New York, San Francisco, Los Angeles, Bangalore, Mumbai, Moskau und Budapest vertreten. Fokus von goetzpartners Corporate Finance ist die Beratung bei M&A Transaktionen. goetzpartners Management Consultants ist spezialisiert auf die Beratungsschwerpunkte Strategie, Organisation, Operational Excellence, Marketing und Vertrieb, Restrukturierung und Strategic Due Diligence. goetzpartners ist „Hidden Champion“ 2009 in den Beratungsbereichen Strategische Due Diligence, Finanzierungs- und Mergerstrategien sowie Post-Merger-Integration (Corporate-Finance-Beratung).

### Service Line „Restrukturierung“

goetzpartners zählt zu den führenden Restrukturierungsexperten in Deutschland und bietet für Unternehmen und Investoren erstklassigen und umfassenden Support unter anderem bei der leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Restrukturierung und im Management. Neben der Erstellung des Restrukturierungs- und Turnaroundkonzeptes sowie der Erarbeitung von Finanzierungsalternativen begleiten wir das Unternehmen im gesamten Umsetzungsprozess durch praxis- und industrieerfahrene Interim-Manager, die sich über Jahre auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene bewährt haben. So sorgen wir dafür, dass die geplanten Umsetzungserfolge zeitnah eintreten.

### Kontakt

goetzpartners Management Consultants GmbH  
Manuela Nikui  
Director Marketing/PR  
Anschrift: Prinzregentenstr. 56, 80538 München  
Telefon: +49 (0) 89 29 07 25 - 117 Telefax: +49 (0) 89 29 07 25 - 215  
E-Mail: [nikui@goetzpartners.com](mailto:nikui@goetzpartners.com)  
Internet: [www.goetzpartners.com](http://www.goetzpartners.com)



## Themendossier „Restrukturierung“

L Ü N E N D O N K 

### LünenDonk GmbH

Die LünenDonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet LünenDonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden LünenDonk<sup>®</sup>-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Seit 2003 ist LünenDonk auch von Frankreich und Großbritannien aus erfolgreich aktiv.

Die LünenDonk<sup>®</sup>-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der LünenDonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist LünenDonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

### Kontakt

LünenDonk GmbH –

Gesellschaft für Information und Kommunikation

Thomas LünenDonk

Anschrift: Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 0 Telefax: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 66

E-Mail: [luenendonk@luenendonk.de](mailto:luenendonk@luenendonk.de)

Internet: [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de)



## Impressum

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 8341 96 636-0

Telefax: +49 8341 96 636-66

E-Mail: [info@lunendonk.de](mailto:info@lunendonk.de)

Internet: <http://www.lunendonk.de>

Autoren:

Thomas Lünendonk, Lünendonk GmbH

Jens Renke, Lünendonk GmbH

Gestaltung:

Lünendonk GmbH

Copyright © 2009 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten

