

In beinahe allen Bereichen der Wirtschaft kommt es zu einem Wandel, der bestehende Strukturen in Frage stellt. Globalisierung, Lohnkostendumping, damit verbundene Marktvereinigungen und globale Konzentrationstendenzen, verkürzte Lebenszyklen bei Produkten und Dienstleistungen, höhere Markttransparenz durch moderne Informationstechnologien sind nur einige Stichworte, die das heutige Marktgeschehen prägen.

Erfolg durch Krise

Prozesse und Faktoren wirkungsvollen Turnaround-Managements

Im chinesischen bedeutet das Schriftzeichen für Krise gleichzeitig auch Chance.

Knapper werdende Ressourcen, erhöhte Komplexitäten im Unternehmensumfeld sowie zunehmende Dynamik und Beschleunigung des Strukturwandels lassen immer mehr Unternehmen in ein Spannungsfeld zwischen endogenem und exogenem Wandel geraten. Oder anders gesagt: Viele Unternehmen sind mit den Veränderungen ihres Unternehmensumfelds überfordert und versäumen es, diese Veränderungen proaktiv wahrzunehmen und in Folge ihre strategischen und operativen Strukturen rechtzeitig anzupassen.

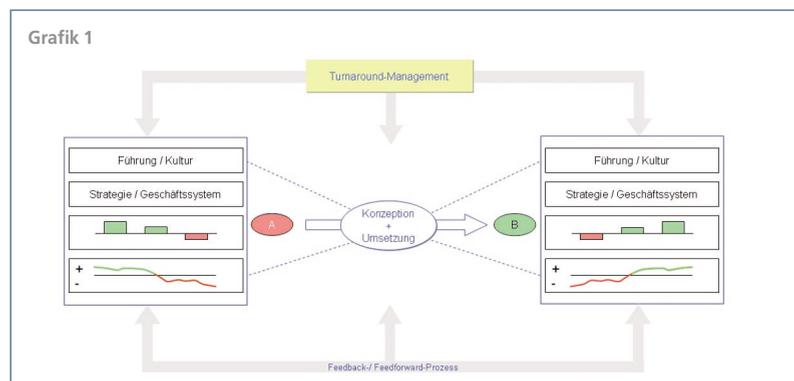
Bei einer nicht rechtzeitig erfolgten Re-

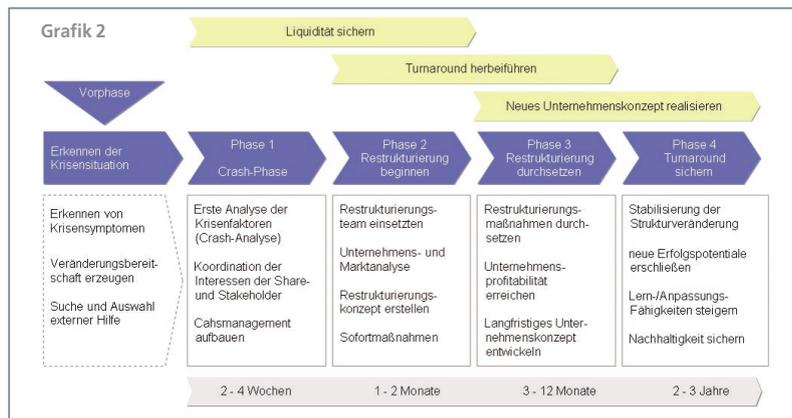
aktion gerät das betroffene Unternehmen früher oder später in eine existenzbedrohliche Krise. Mit ergebnisorientiertem und strukturiertem Handeln ist es jedoch möglich, derartige Situationen zu bewältigen und einen erfolgreichen Kurswechsel herbeizuführen. Dieser Weg von A nach B unterscheidet sich massiv von der gewohnten Steuerung des operativen Geschäftes und stellt andere Anforderungen an das Management (siehe Grafik 1).

Allerdings ist das für solche Situationen erforderliche Know-how in den kriselnden Unternehmen nur selten vorhanden. Enge Liquiditätssteuerung, Sicherstellung der Finanzierungsquellen, Erarbeitung eines ganzheitlichen Unternehmenskonzeptes und Krisenkommunika-

tion nach innen und außen sind nur einige der Aufgaben, die sehr oft innerhalb von wenigen Wochen erbracht werden müssen und die für die Unternehmenszukunft entscheidend sind. In unternehmerischen Ausnahmesituationen werden daher häufig auf Turnaround-Management spezialisierte Unternehmensberater beauftragt. Diese unterstützen die Geschäftsleitung entweder als klassische Berater oder auf Wunsch als Interimsmanager mit operativer Verantwortung. Bei der Darstellung der Krisenentwicklung werden 4 wesentliche Phasen unterschieden (siehe Grafik 2).

Nach der ersten Analyse der Krisenursachen beginnt die Restrukturierung des Unternehmens. Der erste Schritt jeder Restrukturierung ist die Erarbeitung eines ganzheitlichen Turnaround-Konzeptes, das die Marschrichtung für die nächsten eineinhalb Jahre vorgibt. Zentraler Bestandteil eines tragfähigen Restrukturierungskonzeptes ist insbesondere die Quantifizierung der Kosten- und Ertragseffekte sowie die Konsistenz, Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit der Turnaround-Maßnahmen. Im Rahmen dieses Konzeptes wird eine der wichtigsten Fragen in der Krise beantwortet: „Ist das Unternehmen überlebensfähig und wenn ja, wie?“.





Um diese Frage beantworten zu können, werden im Turnaround-Konzept drei Entwicklungs-Phasen untersucht: (1) die Vergangenheit, um die Krisenursachen in der Unternehmensentwicklung zu identifizieren, (2) die Gegenwart, um die aktuelle Situation des Unternehmens zu verstehen und (3) die Zukunft, um die überlebenssichernden Maßnahmen abzuleiten und sie in eine Erfolgs- und Liquiditätsplanung einfließen zu lassen. Hier wird auch die Frage nach der nachhaltigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens respektiver seiner wirtschaftlichen Daseinsberechtigung beantwortet. Einer der wichtigsten Konzeptbausteine ist die Identifikation der Wertvergeber und Wertvernichter im Unternehmen. Hierdurch wird folgende Frage beantwortet: „Mit welchen Produkt- und Kundengruppen verdient oder verliert das Unternehmen Geld?“. Es ist erschreckend zu sehen, wie selten in Unternehmen fundierte Aussagen über die Profitabilitäten von Produkt- oder Kunden-Portfolios getroffen werden können. Noch seltener erfolgt die Unternehmenssteuerung auf Basis solcher Profitabilitätsüberlegungen der relevanten Segmente. Dies führt unweigerlich zu einer falschen Ressourcen-Allokation und stellt somit eine der wesentlichen Krisenursachen dar.

Zur Lösung dieser zentralen Fragestellung entwickelte Struktur & Management ein wirkungsvolles Instrument der Produkt-Markt-Segmentierung (P-M-S), welches eine Profitabilitätsaussage einzelner Segmente auf Vollkostenbasis ermöglicht. Die Ergebnisse der P-M-S-Rechnung in Kombination mit Erkenntnissen über die Markt- und Wettbewerbsstellung eines Unternehmens in den einzelnen Segmenten ist für strategische Neuausrichtung wesentlich wich-

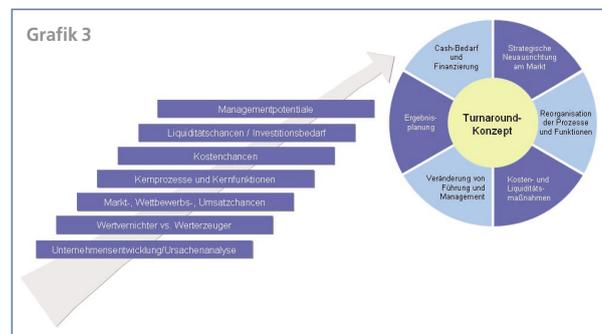
tiger als alle historischen Bilanzzahlen einschließlich der hieraus ableitbaren Kennziffern und Ratios. Eine Weiterentwicklung der P-M-S auf Cash-Flow-Basis erlaubt sogar Aussagen über die Cash-Flow-Effizienz (Return on Working Capital Employed) einzelner Produkt- oder Kundengruppen.

Stehen Daseinsberechtigung eines Unternehmens und Finanzierung des Turnarounds außer Frage, beginnt die dritte entscheidende Phase auf dem Weg hin zu einer an den maßgeblichen Erfolgsparametern orientierten Ausrichtung des Unternehmens: Die wirkungsvolle Durch- bzw. Umsetzung der Turnaround-Maßnahmen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass 60 bis 70 Prozent aller Restrukturierungsprojekte nicht an der Konzeption scheitern, sondern an dem Management der Umsetzung. Daher werden in den meisten Fällen die Unternehmensberater, die zuvor das Turnaround-Konzept erstellt haben, auch mit der Konzeptrealisierung beauftragt.

Zentrale Herausforderung der Umsetzungsphase ist ein effektives und effizientes Projektmanagement. Der Fokus der Umsetzung liegt immer auf einem Pareto-Optimum. Es werden die größten Hebel gesucht, die es erlauben, mit 20 Prozent des Ressourcen-Einsatzes 80 Prozent des Ertrages zu realisieren. Die Vielfältigkeit und Komplexität der Aufgaben, wie Vertriebsrestrukturierung, Verhandlung mit Lieferanten, Produktionsoptimierung oder Aufbau neuer Exportmärkte, verlangen einen General

Management-Ansatz. Die notwendige Umsetzungsgeschwindigkeit und Sensibilität der Situation erfordern ein hohes Maß an Pragmatismus, gesundem Menschenverstand, Stressresistenz und ausgeprägter emotionaler Intelligenz bei den verantwortlichen Managern und eingesetzten Unternehmensberatern.

Nach den ersten Monaten sind die schmerzhaftesten Maßnahmen bereits umgesetzt, die entfaltete Umsetzungsdynamik führt zu wachsender Motivation der Belegschaft und steigenden Erfolgsaussichten. Der Teufelskreis der Krise ist durchbrochen. Allerdings muss das Unternehmen den eingeschlagenen Kurs konsequent weiterverfolgen und darf dem Drang auf die alten, vertrauten Pfade zurückzukehren, nicht erliegen: Nur bei einer konsequenten Umsetzung der



Maßnahmen und Sicherung der Wandlungsfähigkeiten hat das Unternehmen alle Chancen die Ertragskraft zu erlangen, die Krise nachhaltig zu überwinden und neue Stärken zu entfalten. So verstanden, können Krisen als Katalysatoren im Sinne des oben angeführten chinesischen Zitats für eine bessere und sicherere Zukunft genutzt werden.

*Dipl.-Volksw. Georgiy Mikhaylov,
Dr. Hans-Joachim Grabow,
RA Dipl. Theol. Dr. Rainer Himmelsbach*

DIE AUTOREN

Dipl.-Volksw. Georgiy Mikhaylov ist Team-Manager bei Struktur & Management Landwehr, Faulhaber & Partner GmbH und Leiter Competence-Center Prozessoptimierung.

Dipl. Kfm. Dr. Hans-Joachim Grabow und **RA Dipl. Theol. Dr. Rainer Himmelsbach** sind Partner bei Struktur & Management. Das Kerngeschäft ist das aktive, mitverantwortliche Management in Restrukturierungs-, Change- und Wachstumssituationen. Peter Faulhaber und Norbert Landwehr sind Herausgeber des Buches „Turnaround Management in der Praxis“.