

Der Blick fürs Ganze

Nachhaltige Restrukturierung durch enge Verzahnung moderierter Restrukturierungsberatung und Interimsmanagement

Von Dr. Hans-Elmar Döllekes und Max Scholz,
Kienbaum Management Consultants

Die Schwankungen auf den Absatzmärkten, die Internationalisierung kleinerer Unternehmen, verschiedene Rechtssysteme und Rechnungslegungsstandards sowie immer neue Konstellationen auf der Stakeholderseite haben Restrukturierungen sehr komplex werden lassen. Zusätzlich hat die verbleibende Zeit für eine erfolgreiche Restrukturierung deutlich abgenommen. Wie eine aktuelle Kienbaum-Studie zur Kreditbearbeitung deutscher Banken belegt, wird der Höhepunkt der Insolvenzwelle im 2. Quartal 2010 erwartet. Dann nämlich liegen von den Unternehmen die Jahresabschlüsse 2009 auf dem Tisch der Banken, und es geht vielfach um die Verlängerung von Krediten.

Interimsmanagement und Restrukturierungsberatung

Vor dem Hintergrund der bisher nicht abschätzbaren Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise stellt sich die Frage, ob die den Markt für Restrukturierungsberatung beherrschenden Ansätze noch adäquate Lösungen für betroffene Unternehmen, Anteilseigner und Kapitalgeber liefern. Im Wesentlichen haben wir heute zwei Modelle der Restrukturierungsberatung. Auf der einen Seite finden wir die vom angelsächsischen Interimsmanagement geprägten Beratungshäuser, auf der anderen Seite die Vertreter der klassischen moderierten Restrukturierungsberatung. Die systematische Kombination aus beiden Welten existiert so gut wie nicht. Im Folgenden werden die Anforderungen und die Voraussetzungen sowie die Vorteile und Anwendungsbereiche dieses „dritten Weges“ fokussiert beleuchtet.

Der ganzheitliche Blick ist entscheidend

Die zügige Rückkehr von Krisenunternehmen auf den Erfolgspfad erfordert heute mehr denn je neues Denken und Handeln mit einem ganzheitlichen Blick für die wichtigsten Wirkungszusammenhänge in kürzester Zeit. Der-

ZU DEN PERSONEN: DR. HANS-ELMAR DÖLLEKES UND
MAX SCHOLZ

Dr. Hans-Elmar Döllekes (elmar.doellekes@kienbaum.de) ist Bereichsleiter „Corporate Finance“, Max Scholz (max.scholz@kienbaum.de) ist Partner „Financial Services“ bei der Kienbaum Management Consultants GmbH. www.kienbaum.de



Dr. Hans-Elmar Döllekes



Max Scholz

artige Transformationsprozesse stellen Führungskräfte und Mitarbeiter vor große Herausforderungen, die sich allein „von innen“ heraus nicht lösen lassen. Um eine schnelle, wirksame Umsetzung und den nachhaltigen Erfolg der gesamten Restrukturierung sicherzustellen, entscheiden sich Management, Aufsichtsgremien oder Kapitalgeber betroffener Unternehmen regelmäßig für externe Unterstützung in Beratung und Umsetzung. Gebraucht werden der Rat oder die direkte Steuerung „von außen“ zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen, die Moderation des Stakeholdernetzwerks (z.B. Gläubigerversammlung, Bankenpool), das Lösen von Spezialproblemen (z.B. Finanzierung, Cashmanagement), ein Maßnahmenmanagement oder Branchenbenchmarks.

Verschiedene Phasen, verschiedene Maßnahmen

Je nachdem, in welcher Krisenphase sich ein Unternehmen befindet, verschieben sich die inhaltlichen Schwerpunkte der Arbeit. Mit zunehmender Dauer der Krise werden die Handlungsspielräume deutlich geringer. Lassen sich strategische Neuausrichtungen noch durch alle Beratungsmodelle unterstützen, so muss mit zunehmender Dauer der Krise die Koordination aller Aufgaben bei der Krisenbewältigung in professionelle Hände gelegt werden. Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten zeigen, dass gerade durch die Kombination aus einem erprobten Restrukturierungsteam und einem interimistischen „Chief Restructuring Officer“ (CRO) ein besonders effizientes

Zusammenspiel aus Konzeption und Umsetzung gewährleistet ist. Während das Restrukturierungsteam für Kursklarheit durch stringente Konzepte und konsequentes Maßnahmen-Management sorgt, führt der CRO als „Lotse“ das Unternehmen verantwortlich aus der Krise. Haupterfolgsfaktor ist das sehr enge Zusammenspiel zwischen Interimsmanager und Beratung. Eine aktuelle Kienbaum-Umfrage bei Workout-Abteilungen der Banken zeigt auf diesem Feld allerdings deutliche Marktdefizite – gute Interimsmanager sind sehr schwer zu bekommen, die Ex-ante-Qualitätskontrolle ist kaum möglich, und das „lose“ Zusammenspiel mit klassischen Beratungen scheitert oft, weil Erfahrungen in der Zusammenarbeit fehlen.

Schnell erste Erfolge sichtbar

Das klassische Beratungsmodell kann rasch Transparenz bezüglich möglicher Lösungsansätze schaffen. In der Krisenanalyse werden innerhalb kurzer Zeit Finanzsituation, Strategie, Organisation und Wertschöpfungsstruktur untersucht sowie konkrete Potenziale bestimmt. Oft sind bereits Sofortmaßnahmen umsetzbar, die innerhalb der bestehenden Struktur Quick-Wins ermöglichen. Zugleich ist die Analyse auch Basis für Verhandlungen mit Banken und anderen Kapitalgebern zur Umstrukturierung der Finanzierung, die Raum für die Maßnahmen zur eigentlichen Restrukturierung und Neuausrichtung schafft. Allerdings müssen diese Erkenntnisse auch schnell und nachhaltig umgesetzt werden, und genau an dieser Stelle scheitern die klassischen Restrukturierungsberatungen heute zunehmend. Den reinen Interimsmanagement-Restrukturierern gelingt zwar i.d.R. die Steuerung der Stakeholder und die finanzielle Restrukturierung relativ gut, aber darüber wird oft die operative Restrukturierung vernachlässigt. Folglich lösen sich die anfangs geweckten Erwartungen nach dem Weggang der Interimsmanager vielfach in Luft auf.

„Best-of-Breed-Restrukturierer“

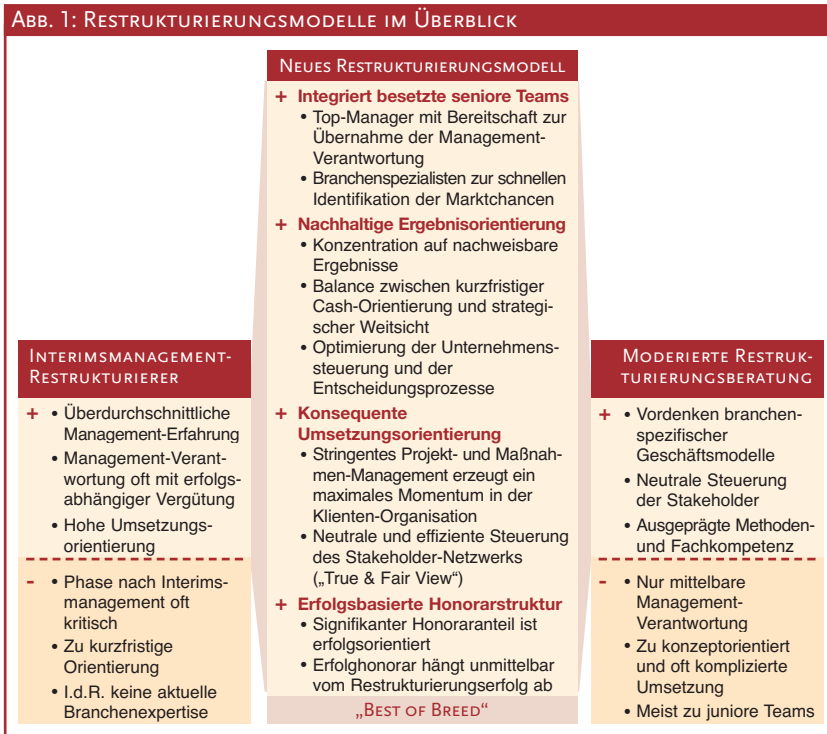
Ein „Best-of-Breed-Restrukturierer“ verbindet die Vorzüge aus beiden „Welten“. Er muss aber über ein flexibles und skalierbares Modell verfügen, um auf der Klientenseite den größtmöglichen Nutzen zu erzielen. Es bedarf einer sehr engen Zusammenarbeit mit Führungskräften, Spezialisten und Mitarbeitern des Klienten, damit die Durchsetzbarkeit der wichtigsten Maßnahmen und ein schneller Wissenstransfer erreicht werden. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen mit ihren spezifischen Herausforderungen hinsichtlich Führungs- und Unternehmenskultur braucht der Berater eine sehr hohe Akzeptanz als Ideengeber, Problemlöser und Umsetzer.

Langfristige Sicherung

Ziel aller Restrukturierungen ist heute mehr denn je nicht nur die rasche Bewältigung der unmittelbaren Krisensituation, sondern vor allem auch die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs. Während kurzfristig meist die Sicherung und die Optimierung der Liquidität im Vordergrund stehen, müssen langfristig der Vertriebs Erfolg, die Umsatzentwicklung und die Wettbewerbsposition gestärkt werden. Erst wenn das Unternehmen sich wieder sicher auf einem profitablen Wachstumskurs befindet, ist der Turnaround auch nachhaltig erreicht. Folglich benötigt ein nachhaltig erfolgreicher Restrukturierer immer auch das volle Spektrum der Unternehmensführung in seiner Leistungspalette, sonst fehlt ihm das Verständnis für die zeitadäquate Maßnahmenkombination.

Fazit:

Die klassischen Handlungsfelder der Restrukturierung, wie zum Beispiel Liquiditäts- und Kostenmanagement oder Bilanzrestrukturierung auf Passiv- und Aktivseite, reichen allein nicht aus. Soll die Restrukturierung nachhaltig gelingen, benötigt das Unternehmen schnell eine solide Führungsstruktur, selektiv mit neuen Managern, perspektivisch ein gesundes Wachstum, einen stabilen Wandel sowie eine ausgewogene, erfolgsorientierte Unternehmenskultur. Hierzu bedarf es eines ganzheitlichen „Best-of-Breed-Modells“ mit individuell zugeschnittener Kombination aus internem Know-how, krisen-erprobter Managementenerfahrung und Beratungslösungen in Form von tiefem Branchenwissen in Verbindung mit effizienten Tools.



Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH