

Corporate Recovery – trotz Krise bleibt nachhaltiges Restrukturieren Pflicht

	Krise bekämpfen	Überleben sichern	Nachhaltigkeit schaffen
1	Liquidität kurzfristig sichern	» Zentrales Cash-Management aufsetzen	» Working Capital optimieren
2	Operative Kostenbasis kurzfristig optimieren	» Fremdleistungskosten u. Komfortgrade senken	» Einkaufshebel optimieren
3	Strukturelle Kostenbasis mittelfristig verbessern	» Kunden- und Produktsegmentierung	» Kosten in den Admin-bereichen reduzieren
4	Kapitalseite der Bilanz entlasten	» Bilanzsanierung (Kapitalschnitt, etc.)	» Restrukturierung der Kapitalseite
5	Personalqualität optimieren	» Führungskräfte selektiv austauschen	» Vergütungsstrukturen optimieren
6	Personalkosten optimieren	» Kurzarbeit, Einstellungsstopp, etc.	» Personalabbau fokussiert vorantreiben
7	Personalabbaumaßnahmen aufsetzen	» Leiharbeiter abbauen, Kurzarbeit ausbauen	» Personalstruktur nachhaltig anpassen
8	NewPlacement-Maßnahmen durchführen	» Zukünftige Kompetenzprofile identifizieren	» Aktives Outplacement unterstützen
9	Krisenkommunikation zielgerichtet steuern	» Aktive Kommunikationsstrategie (Innen/außen)	» Mit Leadership-Coaching nachhaltig unterstützen

VON DR. ROLAND ECKERT

Seit dem Beginn der Wirtschaftskrise hat sich die Zeitdauer bis zum Entstehen einer kritischen Ergebnis- und Liquiditätssituation extrem verkürzt. Aus einem teilweise mehrjährigen Prozess sind mittlerweile nur noch wenige Monate geworden. Als Berater ist man immer häufiger in Unternehmen mit extrem angespannter Liquiditätssituation unterwegs, in denen schnell wirkungsvolle Maßnahmen ergriffen werden müssen. Dennoch ist es oftmals sinnvoll, kurz auf die Zeit vor der aktuellen Krise zu blicken.

Unsere Analysen zeigen dabei, dass viele Restrukturierungen bereits vor der Krise nicht über die Hebel der Krisenstabilisierung und des Krisenmanagements – kurzfristiges Cash-Management und Einsatz schnell wirkender Kostenhebel – hinausgekommen waren. Verstärkt wurde dieser Trend durch den Einsatz der Chief Restructuring Officer als Manager auf Zeit. Die meisten CROs fokussieren jedoch naturgemäß auf die schnellen Erfolge – weitere Maßnahmen blieben unbeachtet. Sanierung wird so häufig nur zu einer kurzen Haltephase für ein Unternehmen auf dem Weg zum endgültigen Niedergang.

Gerade die Krise zeigt, dass das traditionelle Sanierungsmanagement häufig nicht, oder nur zum Teil zur nachhaltigen Lösung beiträgt. Der Fokus muss gerade heute auf einem nachhaltigen und integrierten Programm, im Sinne einer „Corporate Recovery“, liegen, welches die kurzfristige Krisenbekämpfung mit nachhaltigen Verbesserungsmaßnahmen verbindet. „Corporate Recovery“ umfasst aus unserer Sicht neun Schwerpunktthemen, die gleichzeitig vorzubereiten und umzusetzen sind: die *Liquidität* kurzfristig sichern, die *operative Kostenbasis* kurzfristig optimieren, die *strukturelle Kostenbasis* mittelfristig verbessern, die *Kapitalseite* der Bilanz entlasten, die *Führungsqualität* in den Schlüsselpositionen verbessern, die *Personalkostenstruktur* optimieren und durch gezielte *Personalabbaumaßnahmen* ergänzen, *New-Placement-Maßnahmen* durchführen und die *Krisenkommunikation* – auch in Richtung Belegschaft – aktiv und zielgerichtet steuern.

Folgt man der reinen „Sanierungslehre“, dann werden nur wenige dieser Hebel eingesetzt. Häufig ungenutzt bleiben die Maßnahmen der strukturellen Kostensoptimierung. Gerade der aktuellen Krise als Strukturkrise muss jedoch auch durch strukturelle Maßnahmen begegnet

werden. Dabei geht es nicht nur um eine längst überfällige Bereinigung im Kunden- und Produktportfolio, sondern auch um die Optimierung der administrativen Bereiche bis hin zur Neuausrichtung des Produktionsnetzwerks.

Neben der Vernachlässigung der strukturellen Hebel werden vor dem Hintergrund des finanziellen und operativen Drucks der Sanierung die scheinbar „weichen“ Themen gerne komplett vernachlässigt. Sanierung bedeutet aber im wahrsten Sinne des Wortes auch „Leadership“. Gerade in der Krise zeigt sich derzeit jedoch häufig, dass lediglich die Autorität des Amtes in den Mittelpunkt gestellt wird. Zudem benötigen die Treiber der Restrukturierung immer auch ein extrem gutes Managementteam, das zielgerichtet z.B. durch Kurz-Audits aus dem erweiterten Führungsteam ausgewählt werden kann. Wenn im Managementteam Uneinigkeiten über Ziele und Methoden herrschen, dann wird ein nachhaltiges Corporate Recovery scheitern.

„Corporate Recovery“ ist sehr viel anspruchsvoller als traditionelle Sanierung, da es über die finanz- und kostengetriebenen Themen hinausgeht und es auch von Beratern eine breitere Themenabdeckung zur erfolgreichen Unterstützung eines

KIENBAUM MANAGEMENT CONSULTANTS

Kienbaum ist die einzige integrierte Managementberatung unter den führenden Beratungshäusern in Europa. Sie begleitet Unternehmen aus wesentlichen Wirtschaftssektoren bei ihren Transformations- und Restrukturierungsprozessen von der Konzeption bis zur Umsetzung. Kienbaum verbindet tiefes Wissen in den Themen Restrukturierung und Performancesteigerung mit ausgewiesener Kompetenz im HR-Management und Executive Search.

Ansprechpartner
Dr. Roland Eckert
Mitglied der Geschäftsleitung/
Director
Georg-Glock Strasse 8
40474 Düsseldorf
Mobil: +49 172 9 16 14 18
E-mail: roland.eckert@kienbaum.de

Kienbaum^K
Executive Search
Human Resource & Management Consulting

Unternehmens verlangt. Deshalb gilt ab sofort auch für Unternehmen in der Krise: Die sogenannte „V-Kurve“ mit aufeinanderfolgenden Schwerpunkten im Rahmen einer Unternehmensrestrukturierung gibt es nicht mehr.