

# Mit der richtigen Strategie zur zweiten Chance

Von Thomas Schwinger-Caspari



Thomas Schwinger-Caspari ist leitender Restrukturierungsberater bei Platinum Partners in Bad Homburg.

**Gerade in einer Krisensituation sollte strategisch planvolles und zielgerichtetes Vorgehen vorherrschen. Insbesondere deshalb, weil zahlreiche Dinge in kürzester Zeit und unter erheblichem Erfolgsdruck realisiert werden müssen.**

Planvolles Handeln in einer Krise muss auf der Kenntnis von Fakten, Märkten, Psychologie sowie entsprechender Umsetzungstechniken basieren. Gerade in fortgeschrittenen Krisensituationen müssen allerdings neben den notwendigen Kenntnissen auch die typischen Umsetzungstechniken in kürzester Zeit erhoben und implementiert werden. Entscheidend ist, dass alle kurzfristigen und mittelfristigen Maßnahmen und Strategien aufeinander abgestimmt und in Einklang gebracht werden, damit z.B. nicht in der akuten Überlebensstrategie Maßnahmen umgesetzt werden, welche eventuelle Voraussetzungen für die nachhaltige Sanierungsstrategie zerstören. Umgekehrt müssen aber auch ausreichende Ergebnisse aus den kurzfristigen Maßnahmen generiert werden, um überhaupt nachhaltig zu überleben. In diesem Zielkonflikt liegt eine der größten Herausforderungen für alle Beteiligten. Sie müssen bereits anfänglich eine Balance erreichen, da ansonsten nur einseitige Ziele durchgesetzt werden und die nachhaltige Sanierung scheitert. Dies erfordert sowohl eine zielgerichtete Sanierungsstrategie als auch eine generalistische Querschnittsfunktion, welche die Kernziele der Sanierungsstrategie umsetzt und sie permanent an die dynamisch voranschreitenden Prozesse anpasst.

Als Sanierung bezeichnet man im Allgemeinen Maßnahmenbündel, welche zu befürchtende oder bereits eingetretene finanz- oder

leistungswirtschaftliche Störungen bzw. Krisen beseitigen sollen. In der Theorie unterscheidet man dabei zwischen drei Arten: Strategiekrise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise.

Diese in der Regel zeitlich aufeinander aufbauenden Krisenarten werden zusätzlich nach dem Fortschreitungsgrad der Existenzbedrohung klassifiziert. Als Sanierungsstrategie bezeichnet man das planvolle Vorgehen zur Befriedigung der verschiedenen Stakeholderinteressen zu einem Endpunkt nach Bewältigung der Krise. Abhängig von den Gegebenheiten kann dies von der strategischen Neupositionierung über die Wiedererlangung des finanzwirtschaftlichen Gleichgewichts bis zur Abwicklung bzw. Insolvenz eines bestehenden Unternehmens reichen. Allerdings sollte man nur von einer erfolgreichen Sanierung sprechen, wenn die operative und finanzwirtschaftliche Geschäftspolitik auf eine tragfähige und nachhaltige strategische Grundlage gestellt wurde. Man geht bei einer Sanierung von einer zeitlichen Abfolge der folgenden drei Phasen aus: Krise bekämpfen, Überleben sichern, Nachhaltigkeit schaffen.

## Bestimmungsfaktoren der Strategie

In akuten Krisensituationen stehen insbesondere die kurzfristige Krisenbekämpfung und die Stabilisierung im Mittelpunkt, da normale Unternehmensstrategien auf Wachstum oder zumindest auf die Bewahrung des Ist-Zustan-

des abzielen. Da aufgrund einer Krisensituation alle Strukturen, Geschäftsbereiche als auch bisherige strategische Führungsvorgaben in Frage gestellt werden, muss die Basis einer Sanierungsstrategie aus der Erhebung des Ist-Zustandes und den Kausalzusammenhängen zu den Krisenursachen resultieren. Hierzu sind analytische Untersuchungen und das Verständnis insbesondere der folgenden Themenbereiche entscheidend:

- Absatzmärkte
- Leistungsprogramm und Technologien
- zukünftige Marktfaktoren
- Investitionserfordernisse und Kapitalbedarf
- Erfolgs- und Liquiditätspotentiale
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Standort und Organisationspotentiale
- Einfluss und Ziele der Stakeholder
- Möglichkeiten und Fähigkeiten des Managements und potentieller Geldgeber

Prinzipielle Techniken zur Bestimmung der Strategie müssen dabei insbesondere mittels klassischer betriebswirtschaftlicher Analysetechniken pragmatisch und losgelöst von der betrieblichen Psychologie angewendet werden. So kann aus einer Stärken-Schwächen-Analyse und der Kommunikationsanalyse ein neues Leitbild zur Corporate Identity abgeleitet werden. Die zukünftigen Tätigkeitsgebiete und Marktstrategien lassen sich auf Basis von Portfolioanalysen und generellen Marktuntersuchungen ableiten. So wird in der Krise oftmals die Fokussierung oder Spezialisierung als Überlebensstrategie gewählt, da dann auch oft Verkäufe von Geschäftsbereichen zur weiteren Finanzierung beitragen können. Mit Techniken zur Finanzierungs- und Investitionsrechnung werden in Szenarien die Vorgaben für die zukünftigen Erfolgspotentiale untersucht. Hierzu werden heute bereits in der Strategiedefinierungsphase komplexe Szenariomodelle (z.B. Monte-Carlo-Szenario) benutzt, um die optimalen Zielkorridore abzustimmen. Durch Ablaufanalysen der Organisationsstruktur werden die gesellschaftsrechtli-

che sowie die organisatorische Aufstellung optimiert. Kunden-, Lieferanten- und Kapitalgeberbefragungen sollen zu einem optimierten Kommunikationskonzept führen. Die Adressanten werden deutlicher in den Mittelpunkt des Interesses und der Kommunikation gerückt.

## Bestandteile einer Sanierungsstrategie

Im Falle einer fortgeschrittenen Liquiditäts- oder Erfolgskrise wird eine Sanierungsstrategie naturgemäß den Schwerpunkt auf eine Überlebensstrategie legen, während in der Frühphase einer Krise die mittelfristige Strategie stärker im Fokus steht. Im Folgenden wird insbesondere von einer fortgeschrittenen Krise ausgegangen, welche aber gleichwohl von Anfang an mittelfristige Strategieüberlegungen berücksichtigen muss, um nicht eventuelle Zukunftspotentiale durch Kurzfristmaßnahmen zu zerstören.

Die Maßnahmen der Krisenbekämpfungsstrategie und der Überlebensstrategie sind auf kurzfristige Liquiditätseinsparungen, Steigerung der Effizienz und Beseitigung von Erfolgsschwächen ausgerichtet. Hierbei kann die Abgrenzung zwischen den Phasen fließend sein, bzw. sie können aufeinander aufbauen. So stehen in der Krisenbekämpfung die schnelle Umsetzbarkeit und die Erhöhung des Cashflows im Vordergrund, während in der Überlebensphase nachhaltigere Anpassungen in den Kosten-, Bilanz- und Finanzierungsstrukturen angegangen werden. Dabei sind die in der Tabelle auf der folgenden Seite dargestellten Hauptmaßnahmenkategorien immer regelmäßiger Bestandteil.

Bei diesen Maßnahmenblöcken können beispielsweise die nachfolgenden Techniken zum Abbau der Kosten angewendet werden:

- Eliminierung von Verlustbringern und Komfortkosten bzw. heiligen Kühen
- Überwindung von Kostenremanenzen

## Maßnahmen und Ziele der Krisenbekämpfung

Liquidität kurzfristig sichern	➔	Liquiditätspotentiale heben
Operative Kostenbasis senken	➔	Einkaufsoptimierung, Outsourcing
Strukturelle Kostenbasis senken	➔	Produktions- und Verwaltungskostenoptimierung
Passivseite der Bilanz restrukturieren	➔	Umschuldung, Kapitalstrukturoptimierung
Personal optimieren	➔	qualifiziertes, motiviertes Personal
Personalabbaumaßnahmen	➔	nachhaltige Personalstrukturanpassung
Altlastenabbau	➔	risikobefreite Ressourcennutzung
Placement-Maßnahmen	➔	neues Selbstverständnis, Corporate Identity
Krisenkommunikation steuern	➔	aktiver Leadership-Ansatz

Quelle: Platinum Partners.

- Schrumpfungs-, Desinvestitionsstrategien
- Reduzierung der Kapitalbindung, Sale and Leaseback
- Kostenvorteile generieren (z.B. Einkauf, Kooperation)
- Lieferantenverhandlungen
- Optimierung des Working Capitals
- kurzfristige Personalmaßnahmen, wie Reduzierung Leiharbeit, Kurzarbeit, selektiver Führungskräfteabbau

Eine Bilanzierungs- und Finanzierungsstrategie zielt auf die Vermeidung von Überschuldungssituationen und die Verbesserung von Finanzierungsmöglichkeiten zur Unterstützung der kurz- und mittelfristigen Sanierungsstrategie. Ferner kann sie auf Sanierungsbeiträge verschiedener Stakeholder abzielen. Eine operative Sanierungsstrategie zielt auf Effizienzsteigerungen und die Beseitigung von leistungswirtschaftlichen Prozess- oder Wettbewerbsnachteilen. Eine aus der Krise kommende Nachhaltigkeitsstrategie (grobes Zukunftskonzept) wird insbesondere die nachfolgenden Sachverhalte beinhalten:

- Wachstum (Markt, Produkt, Kompetenz)
- Spezialisierung (Nische, Key-Accounts)
- Innovation (neue Produkte, Anwendungen)
- Lean Management (schlanke, direkte Organisation, Outsourcing)
- Veränderung des strategischen Fokus (z.B. Kunden- oder Prozessorientierung, Nutzenpotentiale)

Da Unternehmenskrisen immer auch Vertrauenskrisen sind, kommt dem Managementkonzept innerhalb einer integrierten Sanierungsstrategie besondere Bedeutung zu. Das Management muss das Sanierungskonzept glaubwürdig nach außen vertreten, und die anderen Stakeholder müssen Vertrauen fassen. Im Rahmen einer integrierten Sanierungsstrategie ist somit auch ein differenziertes Kommunikationskonzept notwendig, welches die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Stakeholder befriedigt, die Krise dabei aber nicht verstärkt, z.B. durch zusätzlichen Vertrauensverlust oder Panik. Der Grad der öffentlichen und internen Transparenz muss sensibel geplant und die Rollen einzelner Kommunikatoren sollten stark eingeschränkt und nach Zielgruppen festgelegt werden.

Die Umsetzungskompetenz und die Einbeziehung ausreichender fachlicher Ressourcen sind besonders kritisch für den Erfolg einer Sanierungsstrategie. Hierzu zählt auch die Festlegung der Kompetenzen für die adaptiv dynamische Begleitung (Anpassungsstrategie) der Maßnahmenabwicklung von Anfang an. Ferner ist eine Strategie für das Sanierungscontrolling festzulegen, um eine akzeptierte gemeinsame Basis für Entscheidungsanpassungen zu implementieren und Kompetenzquerelen oder nachträgliches „Zurückrudern“ zu vermeiden. Die Krise ist auch eine Chance, wenn man sie strategisch nutzt!