



Positionspapier 4

Turnaround-Management

»Unternehmer gestehen sich oftmals erst dann ein, dass sich ihr Unternehmen in einer Krise befindet, wenn durch massive Liquiditäts- oder Eigenkapitalprobleme extremer Handlungsdruck von außen kommt. Sei es, weil Kreditversicherer das Unternehmen „herunter-raten“ oder bei Anfrage eines Lieferanten schon gar nicht mehr versichern. Sei es, dass Banken die Kreditlinien kürzen, sperren oder Lieferanten aufgrund offener Rechnungen nicht mehr liefern.

Wenn das Unternehmen überleben möchte, sind professionelles Krisenmanagement und eine Restrukturierung in kürzester Zeit gefragt.

Überleben sicherstellen

In dieser Phase ist schnelles Handeln angezeigt: Innerhalb weniger Monate muss das Unternehmen seine Ergebnis- und Liquiditätssituation stabilisieren. Die Gesellschaft hat zudem ihre operative Kostensituation signifikant zu entlasten. Akute Krisenherde und cash-vernichtende Geschäftsfelder sind schnell zu beseitigen.

Parallel dazu sollte das Unternehmen ein Restrukturierungsprogramm konzipieren, das als Basis dient, um bei Anteilseignern, Banken, Kreditversicherern und anderen Anspruchsgruppen oder Kapitalgebern, Vertrauen und Unterstützung zu (-rück zu) gewinnen.

Der Unternehmer muss diese Gruppen davon überzeugen, dass der Turnaround den Cash-flow deutlich steigern sowie den Unternehmenswert erhöhen wird und dass das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen auf Dauer uneingeschränkt nachkommen kann.

Kurskorrekturen durchsetzen

Anschließend geht es darum, die eigentlichen Krisenursachen zu bekämpfen. Das Unternehmen muss sich jetzt wieder auf sein Kerngeschäft fokussieren, wobei das Geschäftsfeldportfolio um alle Aktivitäten bereinigt wird, die nicht zum Kerngeschäft gehören.

Die Struktur und die Prozesse des verbleibenden Unternehmenskerns sind mit Effizienzsteigerungsprogrammen auf Hochleistung zu trimmen.

Beispielsweise ist die Vertriebsstruktur konsequent an Kundenpotenzialen auszurichten, Wertschöpfungstiefe der Produktion zu flexibilisieren oder

die Komplexität des Produktportfolios drastisch zu reduzieren.

Das Ziel ist es, die Gewinnschwelle deutlich zu senken. Ferner sind die Informations-, Steuerungs- und Führungssysteme so zu überarbeiten, dass sie dem Management jederzeit die zur Führung des Unternehmens relevanten Informationen und Kennzahlen liefern.

In einem Mobilisierungsprogramm werden die Grundlagen für neue Wachstumsmöglichkeiten gelegt. Dabei geht es darum, neue Marktpotenziale und Geschäftsfelder zu erschließen, mögliche Kooperationen sowie strategische Kooperationen oder Beteiligungen zu prüfen und umzusetzen. In der Krise muss sich das Unternehmen von überflüssigem Ballast trennen.

Unternehmenswert steigern

Richtig verstandenes Turnaround-Management sieht die Krise als Chance, um gestärkt aus ihr hervorzugehen. Dabei ergeben die umfassenden und einschneidenden Veränderungen über alle Bereiche der Organisation in summa mehr, als die einzelnen Optimierungen zusammen, die normalerweise im Verlauf des Lebenszyklus eines Unternehmens erfolgen.

Sämtliche Abläufe sind grundsätzlich in Frage zu stellen und „alte Zöpfe“ rigoros zurück zu schneiden. So kann der Unternehmer über die Sanierung die Basis für nachhaltige Erträge und steigenden Cash-flow legen. Am Ende dieses Prozesses wird ein leistungsfähiges Unternehmen mit gewachsenem Unternehmenswert stehen.

Sicher in die Zukunft

Um den komplexen Zusammenhang der Leistungserstellung und Leistungsverwertung mit seiner Vielzahl an Einflussgrößen für das Management steuerbar zu machen, zukünftige Möglichkeiten der Verbesserung aufzuzeigen sowie die Einhaltung vereinbarter Ziele zu sichern, hat die aimin gmbh Management-Dienste entwickelt, die nur diesem Zweck verpflichtet sind: **„in.form“** und **„in.process“**.

flankierend unterstützt.

www.controllertem.de