

## **Ende oder Neuanfang?**

Dem Schriftsteller Hermann Hesse verdanken wir die Erkenntnis, dass jedem Anfang ein Zauber innewohnt. Das kann auch für Unternehmen in der Krise gelten. Wenn die Sanierung (wörtlich: Gesundung) richtig angepackt, die Ursachen zutreffend analysiert und die richtigen Hebel betätigt werden, steht einem echten Aufbruch und einer Rückkehr in die Erfolgspur nichts im Wege.

Die schlechte Nachricht: Auch hier gibt es keinen Königsweg, Lösungen müssen individuell entwickelt und umgesetzt werden. Dabei stehen nicht das Projekt- oder Programm-Management im Fokus, das darf heute als weitgehend bekannt vorausgesetzt werden, sondern die „Inhalte“. Unter Inhalten verstehen wir das, was ein Unternehmen prägt, es von anderen Betrieben unterscheidet, im besten Fall auch einzigartig macht. Inhalte haben und sind Bedeutung.

Um diese Inhalte erkennen und – im Sinne einer Restrukturierung – gezielt bearbeiten zu können, bedienen wir uns des so genannten Strategieprogramms als Gestaltungsrahmen und Lösungsraum (Hanselmann 2019). Die gute Nachricht: Mit diesem Strategieprogramm lassen sich nicht nur Wachstumsphasen managen. Vielmehr kann es dazu herangezogen werden, Krisen unterschiedlicher Ausprägung anzugehen und zu überwinden. Ziel muss es dabei immer sein, das Unternehmen und seine Arbeitsplätze nicht nur zu erhalten, sondern zum neuerlichen Erfolg zu führen. Zu auskömmlichen Renditen, stabilem Wachstum, guten Geschäften.

Vorhang auf.

## **2. Die Schwerpunkte im Programm**

Wenn Unternehmen in ein Restrukturierungsprogramm starten, befinden sie sich zumeist nicht in voller Fahrt, sondern in einer Art Sondermodus. Anders gesagt: Restrukturierungen haben eine Vorgeschichte, seien es Umsatzeinbrüche, seien es gravierende technische Probleme, Managementprobleme oder dergleichen mehr. Das Unternehmen kann aufgrund unterschiedlicher Auslöser in einen kritischen Zustand abgleiten und entwickelt sich nicht wie geplant. Diese Entwicklung kann nahezu unbemerkt einsetzen, beispielsweise, indem „Business Cases“ wichtiger Produkte am Markt unter Druck geraten und nicht mehr die erwarteten Deckungsbeiträge erwirtschaften. In diesem Fall liegen die Ursachen der Situation außerhalb des Unternehmens – wenn das Management nicht schnell darauf reagiert, nehmen die Dinge ihren fatalen Lauf. Etwas akademisch ausgedrückt, führen interne (endogene) und externe (exogene) Faktoren zu dem, was gemeinhin Krise heißt.

Da Krise, wie gezeigt, nicht gleichbedeutend mit Krise ist, gilt es, die Lage schnell und sicher zu erfassen.

### **Die Ausgangslage erfassen**

Restrukturierungsprojekte beginnen damit, dass die Situation zutreffend beurteilt wird, beispielsweise im Rahmen eines Analysegesprächs. Hier wird ermittelt, welche Ziele das Unternehmen verfolgt, wie weit man von diesen Zielen abgewichen ist und welches Stadium die Krise bereits erreicht hat. Grundlage sind hier vor allem Leistungs- und Finanzkennzahlen. Der nächste Schritt dient der Frage nach dem „Warum?“, also der Analyse von Krisenursachen.

Erst wenn die Ursachen einer unternehmerischen Schieflage erkannt sind, lassen sich Zugriffspunkte definieren und erste Maßnahmen ableiten. Dabei sollte man nicht den üblichen Mustern folgen. Eines dieser Muster besteht darin, schnellstmöglich den „Head-

count“ zu verringern, also Personal abzubauen. Dass diese Standardlösung der Restrukturierung nicht automatisch die beste aller Möglichkeiten ist, zeigt die Entwicklung im Nachgang der ersten Corona-Welle im Jahr 2020. Bei den Automobil-Zulieferbetrieben und im Maschinenbau folgte einem raschen Einbruch der Absatzzahlen ein ebenso schneller Wiederanstieg. Hier waren und sind die Unternehmen im Vorteil, die ihre Belegschaft nach an Bord haben... Die Lehre daraus lautet, dass Entlassungen kein Allheilmittel sind, sondern dass Personalflexibilität auf andere Weise sichergestellt werden sollte. Einen validen Ansatz liefern hier die Forscher des Fraunhofer IAO in ihrem eBook „Volatilität beherrschen“ (<http://www.log-x.de/index.php/verlagsprogramm/196-volatilitaet-beherrschen>).

#### Die Ziele festlegen

Im Zusammenhang mit einer Restrukturierung ist der Zielbegriff doppeldeutig. Zum einen geht es ja grundsätzlich darum, Abweichungen von den Unternehmenszielen (Rendite, Qualität, ...) zu korrigieren. Davon zu trennen ist die Definition der Restrukturierungsziele, die wesentlich auf den Anforderungen der Stakeholder basieren. Erst wenn diese Ziele festgelegt sind, kann man mit ersten Maßnahmen beginnen.

#### **Erste Maßnahmen ergreifen, Liquidität sichern**

Zahlreiche Betriebe und externe Berater verfügen über einen mehr oder weniger umfangreichen Werkzeugkasten, um Krisen zu bekämpfen. Entscheidend ist, dass die Maßnahmen situativ eingesetzt werden, nämlich abhängig vom Grad der Bedrohung und den definierten Zielen. Darüber hinaus sind vor allem solche Maßnahmen zu empfehlen, die einen schnell messbaren Mehrwert versprechen.

Grundsätzlich ist man gut beraten, wenn man zu Beginn die Liquidität sicherstellt – und sei es, um die Sanierung stabil zu finanzieren. Wer Liquidität hört, denkt oft automatisch an die Banken. Diese kommen aber erst ins Spiel, wenn die Krise bereits relativ weit gediehen ist. Bei eher leichten Krisensymptomen wird man zunächst andere Stakeholder ansprechen, zum Beispiel die Kunden. Kommt es hier zu Zahlungsverzügen und wenn ja, warum? Lautet die Antwort auf diese Frage, dass Kunden mit der Liefererfüllung nicht einverstanden sind, kann man unmittelbar den Ursachen auf den Grund gehen und bekommt im einfachsten Fall Hinweise auf ein technisch-organisatorisches Problem. Das wiederum auf direktem Weg lösbar ist.

Je weiter die Krise fortgeschritten ist, desto näher rückt das Gespräch mit den Banken – oder mit anderen Geldgebern. Diese werden ihre Hilfe, oder auch nur ihren Goodwill, davon abhängig machen, dass ein belastbarer Finanzierungsplan vorliegt. Anders gesagt, ist dafür Sorge zu tragen, dass im Laufe der Sanierung das Geld nicht ausgeht. Im Zweifelsfall sind alle Maßnahmen umsonst, wenn vor, während oder unmittelbar nach einer Restrukturierung Zahlungsunfähigkeit eintritt.

Ein belastbarer Finanzierungsplan schafft den für eine erfolgreiche Sanierung erforderlichen Spielraum. Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil Maßnahmen ja nicht nur darauf abzielen, die Liquidität kurzfristig zu sichern. Liegen die Ursachen in einer mangelnden Liefererfüllung, beispielsweise gegenüber einem großen OEM, kann die „Reparatur“ unter Umständen länger dauern. Auch hier darf unterwegs das Geld nicht ausgehen, wenn das Unternehmen mittel- bis langfristig auf die Erfolgsspur zurückkehren soll.

Die Schlüsselfrage lautet, ob die Finanzierung (Liquidität) kurz- bis mittelfristig gewährleistet ist – und ob es einen Finanzierungsrahmen für die nachhaltige Bewältigung der Probleme gibt. Anders gesagt: Erst wenn die Finanzierung steht, kann in technisch-organisatorische Lösungen eingestiegen werden.