

Wege aus der Unternehmenskrise

Die Wirtschaftskrise und der zunehmende Branchenwettbewerb machen auch vor Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen nicht halt. Immer mehr Unternehmen geraten in Krisensituationen, so dass das Thema Restrukturierung als Ausweg aus der Unternehmenskrise verstärkt in den Fokus rückt.

RESTRUKTURIERUNG · STRATEGISCHE KRISE · ERFOLGSKRISE · LIQUIDITÄTSKRISE · INTEGRIERTE BUSINESSPLANUNG

Krisenarten

Unternehmenskrisen treten in der Regel nicht von heute auf morgen ein, sondern entwickeln sich über einen längeren Zeitraum und durchlaufen dabei verschiedene Phasen. Auslöser ist in den meisten Fällen eine Kombination aus externen und internen Unternehmensfaktoren. Externe Faktoren sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich auf Grund von Entwicklungen außerhalb des Einflussbereiches des Unternehmens ergeben. Häufig resultieren sie aus Veränderungen des Wettbewerbumfeldes. In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sind externe Faktoren insbesondere gesetzliche Änderungen. Anders als die externen Faktoren sind die internen Faktoren durch das Unternehmen beeinflussbar. So können Führungsfehler des Managements einen zentralen internen Krisenauslöser darstellen. In diesem Zusammenhang wird oft diskutiert, ob die Restrukturierung von einem Interim Manager oder von dem bestehenden Management mit Unterstützung einer Unternehmensberatung durchgeführt werden soll. Wenn keine schwerwiegenden Managementfehler vorliegen, empfiehlt es sich, die Restrukturierung mit dem bestehenden Management und professioneller Unterstützung durch eine externe Beratung anzugehen.

In der Regel lassen sich Unternehmenskrisen in drei Phasen einteilen:

- strategische Krise
- Erfolgskrise
- Liquiditätskrise

Typischer Verlauf von Unternehmenskrisen

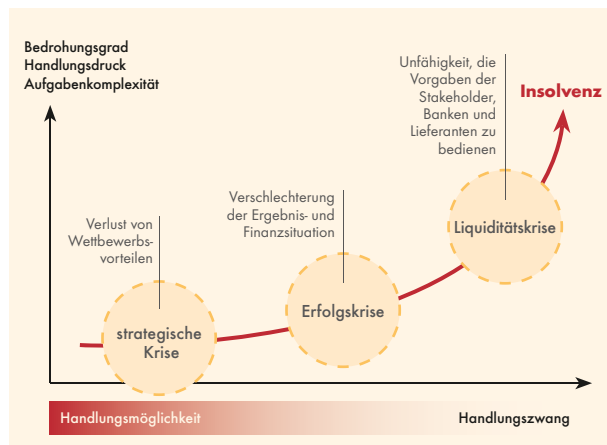


Abbildung 1: Phasen der Unternehmenskrise

Das Stadium einer strategischen Krise ist durch eine Verschlechterung der eigenen Wettbewerbsposition am Markt geprägt. Während dieser Phase kann ein Unternehmen immer noch ein positives Geschäftsergebnis vorweisen; daher ist es in der Regel schwierig, die ersten Anzeichen einer Schwäche zu erkennen. Wird dieses Krisenstadium nicht früh genug erkannt oder nicht überwunden, ist es in der Regel nur eine Frage der Zeit, bis das Unternehmen in die Phase der Erfolgskrise eintritt. Charakteristisch für die Erfolgskrise ist das Verfehlen von Gewinn-, Cashflow-, Rentabilitäts- und Umsatzzielen.

Das folgende Beispiel aus der Praxis soll dies verdeutlichen:

Auf Grund zurückgehender Belegung und nicht ausreichender Finanzierung kam es bei einem mittelgroßen Komplexträger zu einer negativen Entwicklung eines Geschäftsfeldes (Altenhilfe). In den ersten Jahren konnte das Wegbrechen dieses Geschäftsfeldes noch durch andere Geschäftsfelder ausgeglichen werden, so dass insgesamt immer noch ein positiver Betriebsgewinn für das Unternehmen erwirtschaftet werden konnte. Durch einen neuen, großen Wettbewerber zeigte sich aber in den folgenden Jahren auch im Geschäftsfeld Behindertenhilfe eine negative Entwicklung, so dass sich das Gesamtergebnis deutlich negativ veränderte. In der Summe wiesen die Geschäftsfelder für sich genommen keine wettbewerbskritische Größe auf. Damit war die Möglichkeit des kalkulatorischen Ausgleichs über die Geschäftsfelder zeitlich befristet. Dies wurde auf Grund einer fehlenden strategischen Planung und eines übergreifenden Portfoliomanagements über Jahre hinweg nicht erkannt. Das Unternehmen steuerte mit Markteintritt des neuen Wettbewerbers unmittelbar in eine Erfolgs- und Liquiditätskrise.

Die Liquiditätskrise ist erreicht, wenn die ernsthafte Gefahr einer Illiquidität und/oder Überschuldung (in der Sozialwirtschaft eher die Ausnahme) besteht. Mit wachsender Bedrohung des Unternehmens nehmen zudem Umfang und Komplexität einer Restrukturierung zu. Gleichzeitig verringert sich der Handlungsspielraum, so dass Unternehmen in einer akuten Liquiditätskrise normalerweise nicht mehr in der Lage sind, die Krise aus eigener Kraft zu bewältigen, und daher Hilfe von außen benötigen.

Die grundlegende Basis einer erfolgreichen Restrukturierung ist nicht nur eine genaue Identifikation der Problemfelder des Unternehmens, sondern auch die genaue Feststellung des vorliegenden Krisenstadiums.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Restrukturierung

Als wesentliche Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung lassen sich erfahrungsgemäß die folgenden nennen:

1. rasche Bestimmung der tatsächlichen Krisenursachen
2. zügiger Aufbau eines integrierten Restrukturierungskonzepts auf finanzieller, operativer und strategischer Ebene
3. Aufstellen eines verbindlichen, integrierten Businessplans bis zur nachhaltigen Unternehmenssicherung
4. Definition ehrgeiziger operationalisierter Ziele
5. unmittelbare Umsetzung von Sofortmaßnahmen (Quick wins) als Signal der Veränderung und zum Aufbau erster Erfolge
6. Restrukturierung ist eine nicht delegierbare Aufgabe der Unternehmensführung
7. Einbeziehung aller relevanten Stakeholder (Gesellschafter, Mitarbeiter, Gläubiger etc.), um Vertrauen aufzubauen bzw. wiederherzustellen
8. Aufbau von gemischten Projektteams aus erfahrenen Beratern und Mitarbeitern aus dem Unternehmen
9. eindeutige Verantwortungsregelungen für die Maßnahmenumsetzung zur Restrukturierung
10. stringentes Controlling für die Umsetzung der Maßnahmen zur Restrukturierung

Vorgehensweise bei Restrukturierungsprojekten

Angesichts der Dynamik und Komplexität von Restrukturierungsprojekten gibt es kein Patentrezept zur Durchführung. Es bedarf jedoch eines klaren und eindeutigen Restrukturierungskonzepts, um das Unternehmen aus der Krise zu führen. Der Restrukturierungsansatz gliedert sich in die folgenden drei Phasen:

Phase 1 – Analyse und Ergreifen von Sofortmaßnahmen

In der ersten Phase wird eine Unternehmensanalyse (Dauer 4 bis 8 Wochen) durchgeführt und parallel dazu ein Programm mit Sofortmaßnahmen gestartet. Darüber hinaus wird die Umsetzungsorganisation für das Restrukturierungskonzept aufgesetzt.

Phase 2 – Entwicklung eines Grobkonzepts

In dieser Phase wird auf Grundlage der Unternehmensanalyse das Grobkonzept zur Restrukturierung erstellt. Dieses berücksichtigt bereits Maßnahmen zur finanziellen, operativen und strategischen Restrukturierung (siehe Abbildung 2).

Phase 3 – Weitere Detaillierung des Grobkonzepts und Realisierung

Ist das Grobkonzept erstellt, beginnt in der dritten Phase der eigentliche Implementierungsprozess. Um die dritte Phase erfolgreich durchführen zu können, bedarf es eines stringenten Maßnahmenmanagements.

Obwohl der Einsatz eines Interim Managers im Rahmen der Phase 3 verschiedene Vorteile verspricht, hat dieser gegenüber dem bestehenden Management den großen Nachteil, dass das Insiderwissen über interne Prozesse fehlt. Dieses Defizit wird umso bedeutender, je mehr Zeitdruck auf dem Restrukturierungsprojekt liegt. Aus diesem Grund empfiehlt sich die Umsetzung mit dem bestehenden Management und einem externen Berater.

Sämtliche Effekte der im Restrukturierungskonzept vorgesehenen Maßnahmen werden begleitend in einer integrierten Businessplanung zusammengefasst. Die wesentlichen Elemente sind die GuV, Bilanz und Liquiditätsplanung. Die Businessplanung verzahnt die drei Ebenen des Grobkonzepts und berücksichtigt einen Zeithorizont von mindestens drei Jahren, um auch die nachhaltige strategische Neuausrichtung zu dokumentieren.



Abbildung 2: Einzelne Elemente des Grobkonzepts

FAZIT

Eine Krise zu meistern erfordert detaillierte Kenntnisse der Krisenphasen sowie geeigneter Instrumente zur Krisenbewältigung. Die aufgezeigte Vorgehensweise ist eine mögliche Antwort des Unternehmens auf Krisensituationen. Besonders hervorzuheben ist, dass eine Restrukturierung nur dann erfolgreich sein kann, wenn alle Stakeholder „an einem Strang ziehen“. Hierfür wird ein umfassendes und glaubwürdiges Gesamtkonzept benötigt. Um dies alles erfolgreich gewährleisten zu können, bedarf es einer langjährigen Erfahrung in der Restrukturierungsberatung.

Mathias Kreft

Adveris Unternehmensberatung GmbH
Geschäftsführer
Tel. 07 11/1 64 20-0
mathias.kreft@adveris.de