

# Kern der Restrukturierung: Die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens herstellen

Die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist das wesentliche Ziel einer Sanierung. Es muss nach der Sanierung wieder in der Lage sein, nachhaltig eine branchenübliche Rendite zu erwirtschaften. Da der Einfluss des Unternehmens auf die Spielregeln des Marktes eher gering ausfällt, liegen die operativen Kernmaßnahmen in der Optimierung der Leistungswirtschaft. Gefordert ist deshalb bei der Erstellung des Sanierungskonzeptes eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette des Unternehmens.

Um wettbewerbsfähig zu werden und zu bleiben, muss ein Unternehmen in der Lage sein, renditestarke Produkte zu forcieren und unprofitable Leistungen zu eliminieren. Die Basis hierfür bildet eine ausreichende Transparenz über die Ergebnisbeiträge einzelner Geschäftsfelder, Standorte, Kunden oder Produkte - an-

sonsten droht das Risiko von Fehlscheidungen. Häufig besteht diese Transparenz nicht und muss zu Beginn der Sanierung zunächst geschaffen bzw. plausibilisiert werden. Dies kann beispielsweise in Form von Sparten- und/oder Deckungsbeitragsrechnungen erfolgen.

Für die Beurteilung der Handlungsspielräume ist es zwingend erforderlich, den relevanten Markt abzugrenzen und dessen Spielregeln zu verstehen. Die Anforderungen der Kunden müssen ebenso bekannt sein, wie die Wettbewerbsverhältnisse in den bearbeiteten Marktsegmenten. Ohne ein Verständnis über die strategischen Erfolgsfaktoren auf den relevanten Märkten ist es nicht möglich, das optimale Leistungsportfolio und Kundenspektrum zu definieren.

Typische, für viele Märkte geltende Erfolgsfaktoren sind das Qualitätsniveau, der geleistete Serviceumfang oder die

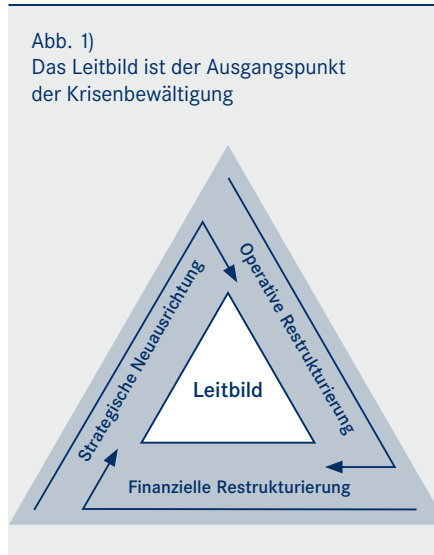
Innovationskraft des Unternehmens. Je höher der Wettbewerb im Markt und je austauschbarer die angebotene Leistung, desto häufiger stellt der Preis den entscheidenden Erfolgsfaktor im Kaufentscheidungsprozess dar. Um unter diesen Voraussetzungen mit dem angebotenen Leistungsportfolio eine adäquate Marge erzielen zu können, bedarf es eines klaren Plans und zielgerichteten Handelns. Vier Kernfragen sind demzufolge durch den Ersteller eines Sanierungskonzeptes zu beantworten:

- Hat das Unternehmen eine erfolgversprechende Strategie?
- Sind die Ertragssteigerungsmaßnahmen konkret und valide?
- Reichen diese aus, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein?
- Ist das Unternehmen in der Lage die definierten Maßnahmen umzusetzen?

### Strategie als wesentlicher Hebel

Die Ursachen für eine Unternehmenskrise sind vielschichtig. Den gemeinsamen Nenner bilden jedoch oftmals strategische Fehlentscheidungen, die weit vor der Ertragskrise getroffen wurden. Umso wichtiger ist, dass bei der Sanierung des Krisenunternehmens eine strategische Neuausrichtung im Mittelpunkt der Restrukturierungsbemühungen steht. Denn die Strategie ist das zentrale Element zur Wiedergewinnung der Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit sowie zur Schaffung eines Leitbildes des sanierten Unternehmens.

Die Strategiekrise ist für die Geschäftsführung oft unsichtbar. Eine Strategiekrise ist geprägt durch eine überalterte, nicht mehr marktgerechte Strategie, eine fehlende Unternehmenskultur und ein diffuses Unternehmensleitbild. Es herrschen meist Kommunikationsdefizite und Meinungsverschiedenheiten, teilweise offene und/oder verdeckte Konflikte in der Unternehmensleitung. Der Markt und relevante gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen (Branchenrentabilität, Wettbewerbsintensität, Marktvolumen) werden aufgrund eines fehlenden Controllings falsch eingeschätzt oder unbewusst verdrängt. Dadurch werden notwendige Veränderungen nicht durch- oder umgesetzt. Darüber hinaus lässt die Dominanz des zunehmend schlechter laufenden Tagesgeschäftes den strategischen Fokus verloren gehen. Folglich verliert das Unternehmen zunehmend seine Kernkompetenzen (Alleinstellungsmerkmale) und seine Wettbewerbsfähigkeit (fehlende Innovationen, Marktanteilsverluste, Substitutionsprodukte im Markt). Obwohl die Erfolgspotenziale des Unternehmens schon verloren sind, ist die Krise für die Unternehmensleitung noch unsichtbar, denn in der Strategiekrise wird weiterhin Gewinn erwirtschaftet. Jedoch liegen



bereits in dieser Phase die Ursachen für die Produkt- und Absatzkrise sowie für eine, die Existenz bedrohende, Ertragskrise vor.

### Im Fokus stehen oft zu kurzfristige Maßnahmen

Mit fortschreitendem Verlauf der Krise steigt der Handlungsdruck während die Handlungsspielräume stark abnehmen. Die Steuerbarkeit des Krisenunternehmens ist dann stark eingeschränkt. Zur Bewältigung der Unternehmenskrise müssen demzufolge erstens umfangreiche Sanierungsmaßnahmen entwickelt (Wettbewerbs- und Renditefähigkeit entsprechend einem Konzept nach IDW S 6) und zweitens kurzfristige Maßnahmen zur Schaffung und Sicherung der Liquidität ergriffen werden (Fortführungsfähigkeit als 1. Stufe nach IDW S 6). In dieser Situation verlieren die Beteiligten jedoch oft den Blick für das Ganze. So werden im Rahmen der operativen Restrukturierung zur Sicherstellung des Überlebens des Unternehmens meist kurzfristige Maßnahmen zur Ergebnis- und Liquiditätsverbesserung ergriffen, ohne die langfristigen Konsequenzen für das Unternehmen

und seine Erfolgspotenziale zu betrachten. Die strategische Neuausrichtung muss jedoch ein integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Ansatzes mit dem ineinandergreifen von strategischer, operativer und finanzieller Restrukturierung sein (siehe Abb. 1).

Neben der Sicherung der Liquidität und der finanziellen Restrukturierung muss ein Leitbild des sanierten Unternehmens entwickelt werden. Die strategische (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens hat die Funktion eines Leuchtturmes, an dem sich die Stakeholder orientieren.

### Das Leitbild:

- enthält die Geschäftsfelder des Unternehmens (Produkt-/Marktkombinationen), die angestrebte Wettbewerbsposition bzw. -vorteile, die erforderlichen Ressourcen, die vorhandenen Fähigkeiten, langfristige Zielvorstellungen und die Grundstrategien des Unternehmens sowie die Unternehmenskultur (Wertvorstellungen, Grundregeln und Verhaltensweisen);
- zeigt die künftigen Soll-Strukturen des sanierten Unternehmens und ist Ausdruck der unternehmerischen (Ziel-)Vorstellungen;
- enthält Vorgehensweisen und Potenziale, die dem Unternehmen Wettbewerbsfähigkeit verleihen und die Möglichkeit eröffnen, nachhaltig Einnahmeüberschüsse zu erwirtschaften und das finanzielle Gleichgewicht zu sichern (Erfolgsfaktoren);
- enthält die Konturen eines zukünftigen, für Kapitalgeber attraktiven Unternehmens, das mindestens eine nachhaltige, durchschnittliche und branchenübliche Umsatzrendite und Eigenkapitalquote aufweist (Sanierungsfähigkeit nach IDW S 6).

Das Leitbild dient somit der Orientierung für das Handeln der Sanierungsbeteiligten und zur Identifizierung geeigneter Sanierungsmaßnahmen (Integration und Motivation). Es trägt zur Ausrichtung der verschiedenen Unternehmenseinheiten und zur Koordinierung der Handlungsverantwortlichen bei.

**Die Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit stellt die Überwindung der Krise sicher**

Für die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit die nachhaltige Überwindung der Krise ist eine Validierung und ggf. Umgestaltung der Strategie bzw. des Geschäftsmodells erforderlich. Eine allgemeingültige Formel zur Lösung des Problems liegt nicht auf der Hand. Für ein individuell auf das Unternehmen abgestimmtes Konzept kann sich aber einer etablierten Vorgehensweise bedient werden. Die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung wendet hierbei regelmäßig drei ineinandergreifende Instrumente an:

1. Strategievalidierung: Überprüfung und Ausrichtung der Strategie hinsichtlich des Leistungsangebotes, des relevanten Marktes, der strategischen Erfolgsfaktoren und der nachhaltigen Gewinnsituation. Grundsätzlich müssen die Kernkompetenzen des Unternehmens erkannt werden. Das Portfolio der bearbeiteten Produkt- und Marktsegmente ist konsequent danach auszurichten. Die Transformation des Geschäftsmodells kann auf Ebene der Geschäftseinheiten durch gezielte Desinvestitionen, auch Akquisitionen und ggf. strategische Kooperationen erreicht werden. Neben der Wertschöpfungsbreite ist außerdem die Wertschöpfungstiefe zu hinterfragen (Make-or-Buy-Entscheidungen).

2. Ertragssteigerungsmaßnahmen: Identifizierung und Abstimmung von Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette sowie Schaffung einer Organisation/Struktur zur Umsetzung der Maßnahmen und Ermittlung der Fortschritte.

3. Planplausibilisierung: Verprobung der Umsetzbarkeit der Maßnahmen und Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit unter Aufzeigen der wesentlichen Chancen und Risiken, insbesondere durch Sensitivitätsanalysen.

**Analyse entlang der Wertschöpfungskette**

Bei der Ermittlung der Ertragssteigerungsmaßnahmen hat sich eine tiefere Analyse der einzelnen Bereiche entlang der Wertschöpfungskette bewährt. Hierbei sind nicht nur die wertschöpfenden Bereiche zu berücksichtigen sondern auch die unterstützenden Bereiche wie Working Capital oder die kaufmännische Steuerung (siehe Abb. 2).

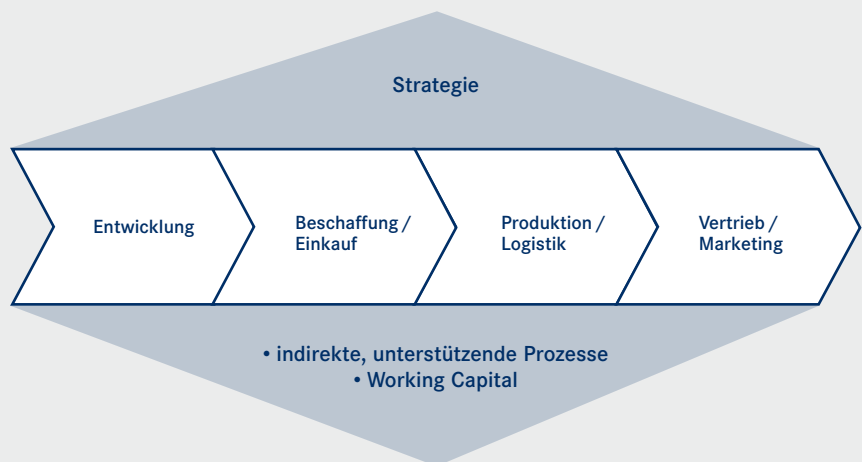
**Beispiel Einkauf**

In der Praxis finden sich im Einkauf oftmals unterschiedliche Lieferanten für ein und dasselbe Material. Hier sind dann Bündelungspotentiale zu ermitteln. Grundlegende Basis ist die Schaffung von Transparenz durch die Aufnahme sämtlicher Kreditoren und die Zuordnung derselben zu sogenannten Warengruppen. Mithilfe von ABC-Analysen und der Analyse der Warengruppen können Bündelungspotentiale entdeckt werden. Diese bilden dann die Grundlage für Einsparungen.

**Beispiel Vertrieb**

In vielen Unternehmen werden, abgesehen von Rabattstaffelungen, alle Kunden gleich behandelt. Grund hierfür ist eine fehlende Priorisierung der Kunden im Einklang zu den strategischen Zielen des Unternehmens. Wird diese vorgenommen, ist ein häufiges Resultat ein differenzierter Servicelevel (z.B. Besuchsintervalle) bei dem die Wichtigkeit des Kunden für das Unternehmen und die Kosten im

Abb. 2) Leistungswirtschaft



Einklang stehen. Eine Clusterung der Kunden auf Basis des Umsatzes, beispielsweise mittels einer ABC-Analyse, ist ein erster guter Ansatz, jedoch sollten hierbei z. B. die Deckungsbeiträge und die strategische Bedeutung des Kunden berücksichtigt werden. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht nur Kunden mit einem hohen Beitrag zum Unternehmensumsatz, sondern auch zu einem nachhaltigen Ergebnis verstärkt betreut werden. Basierend auf den Erkenntnissen empfiehlt es sich, weitergehende Maßnahmen zur Sicherung der künftig angemessenen Behandlung der Kunden zu ergreifen.

### Maßnahmendefinition

Bei der Definition der Maßnahmen muss sichergestellt werden, dass diese umsetzungsfähig sind. Sowohl die Ressourcen und Infrastruktur als auch die Kompetenzen zur Umsetzung müssen vorhanden sein. Ebenso ist eine klare Definition der benötigten Kennzahlen und Instrumente entscheidend.

Durch das Herunterbrechen der Maßnahmen auf die einzelnen Bereiche hat sich bewährt festzulegen, welche Aktionen bis wann durchgeführt werden und wer dafür verantwortlich ist. Sofortmaßnahmen, die schnell umsetzbar sind und wenige Ressourcen erfordern, müssen umgehend angestoßen werden. Hierdurch werden sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens erste Veränderungen frühzeitig sichtbar.

In Summe bleibt festzuhalten, dass jede Restrukturierung in höchstem Maße individuell gestaltet wird, sehr praxisorientiert und operativ geprägt ist und aufgrund des zeitlichen Drucks einem klaren Plan folgen muss. Daher besteht das Team der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung in erster Linie aus linienerfahrenen Kollegen, die in ihrer vorherigen Laufbahn Führungsverantwortung in unterschiedlichsten Funktionen und Branchen vorzuweisen haben.

### Die Autoren:



#### Robert Buchalik

Rechtsanwalt

Geschäftsführender Gesellschafter der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Partner der Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte | Steuerberater

#### Schwerpunkte:

Insolvenzplan/Eigenverwaltung, Restrukturierung, Kostenreduzierung, Ertragssteigerung, Working Capital, Finanzierung, M&A, Stakeholder Management, Mediation, Interimsmanagement, Pooladministration, Treuhandlösungen

Tel. 0211-82 89 77-110

robert.buchalik@buchalik-broemmekamp.de



#### Bozidar Radner

Dipl.-Betw.

Geschäftsführender Gesellschafter der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

#### Schwerpunkte:

Operative Restrukturierung und Sanierung, Erstellung von Sanierungsgutachten und Restrukturierungskonzepten, Organisationsentwicklung, strategische Überprüfung und Neuausrichtung

Tel. 0211-82 89 77-0

bozidar.radner@buchalik-broemmekamp.de



#### Harald Kam

Dipl.-Kfm.

Geschäftsführer der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

#### Schwerpunkte:

Erstellung von Sanierungsgutachten und Restrukturierungskonzepten, Liquiditätssteuerung, Working Capital Optimierung, Business Planung, Projekt- und Programm-Management

Tel. 0211-82 89 77-0

harald.kam@buchalik-broemmekamp.de

### Impressum:

Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH  
Prinzenallee 15, 40549 Düsseldorf  
unternehmensberatung@buchalik-broemmekamp.de  
www.buchalik-broemmekamp.de

Redaktion: Markus Haase

Tel. 0211 - 82 89 77 0

Fax 0211 - 82 89 77 111