



Service in der Krise
Dr. Dr. Frank D. Peschanel

STRATEGISCHE RESTRUKTURIERUNG

**Schnelle ganzheitliche Beratung
und Problemlösung für den
Mittelstand in Krisensituationen**

WEISSPAPIER

2009-06-04



› GESELLSCHAFT FÜR EUROPÄISCHE
WEITERBILDUNGSKONZEPTE MBH ‹

»Strategische Restrukturierung« ist das Consulting- und Entwicklungspaket für Zeiten der NOT und der KRISE und der schnell greifenden und nachhaltig wirkenden Maßnahmen.

Das soll unmöglich sein? Nein! Das wird uns immer wieder vorgeführt, und manchmal steht es in der Zeitung. Es kommt nur darauf an, dass die Führenden den Mut haben der Wahrheit und den Risiken ins Auge zu sehen und sich ihnen zu stellen. Das professionelle Werkzeug dazu ist vorhanden. Es muss nur benutzt werden. Die »normale« Betriebswirtschaft kennt und lehrt die Krise, die Not, den betrieblichen Ausnahmezustand nicht. Deswegen sind viele Unternehmer und Manager in Krisensituationen überfordert. Sie kennen weder aus der Ausbildung noch aus der Praxis ein Krisenmanagement – woher sollten sie, wenn es bisher im Wesentlichen gut gelaufen ist? Die Standardreaktion, wenn das Geld knapp wird, heißt sparen. Das ist gut so, aber in vielen Fällen reicht das nicht aus. Erfolgreiche Unternehmer finden Wege ihre Unternehmen in der Krise umzugestalten und erneuert zu positionieren, und dies innerhalb von Wochen und Monaten. Selbst gezielte Insolvenzen können hier ein Mittel zu neuem Erfolg sein. Worauf es also ankommt, ist der Entschluss zu einer beinhalten Restrukturierung mit strategischer Umsteuerung, und: die schnelle Umsetzung dieses Entschlusses.

Ich habe mit der GEWK diesen Beratungsschwerpunkt in den letzten Monaten entwickelt, nachdem absehbar wurde, dass in der Krise auf breiter Front neue Formen unternehmerischer Krisenbewältigung angesagt sein werden. Ich selber habe viele Krisen gesehen, mit Erfolgen und Misserfolgen. **Strategische Restrukturierung** kann alle Methoden der klassischen Restrukturierung beinhalten, geht aber darüber hinaus. Sie zielt auf schnellstmögliche, innovative und zukunftsorientierte Neuaufstellung unter Einbeziehung eines Innovationsprozesses des ganzen Unternehmens. Innovation ist hier nicht nur technisch / produktbezogen zu verstehen. Sie kann, je nach Situation des Unternehmens, viele Bereiche des Unternehmens betreffen, auch HRM, die Arten der Entscheidungsfindung, Zukauf von know how, personelle Veränderungen, etc, etc. **Strategische Restrukturierung** ist nicht nur auf das oft amputationsartige Abschneiden von Problemen und Kosten beschränkt. Ich habe dazu in der GEWK das Wissen, Kenntnisse, Erfahrungen und Methoden aus den verschiedensten betriebswirtschaftlichen, juristischen, technischen, innovatorischen und auch anderen Bereichen integriert, insbesondere aus den Bereichen gezielte Innovation, kurz- und mittelfristige Prognosen, Strategiebildung, Krisenmanagement, Turnabout Management, Insolvenzvermeidung und Insolvenzgestaltung, strategisches Marketing, strategisches HRM, und das Managen von Krisenprojekten unter Zeitdruck. Mit unseren Partnern ist uns so ein schnelles, umfassendes Eingreifen möglich.

Es geht also um ein gesamtes **Portfolio der strategischen Restrukturierung**, das als Werkzeugkasten längst vorhanden ist und darauf wartet spezifisch zum Einsatz gebracht zu werden. Wesentliche Teile der unter Zeit- und Erfolgsdruck stehenden Ablaufsteuerung habe ich aus den Methoden der strategischen militärischen Planung und ihren für Krisensituationen vorteilhaften Planungs- und Maßnahmenstrukturen entnommen.

Für wen:

Der Service »Strategische Restrukturierung« **wendet sich an die jetzt in 2009 von Zukunftsrisiken bedrohten Unternehmen**, an Ihre Eigentümer, Investoren, Unternehmensleitungen, Kreditgeber, aber auch an die Betriebsräte und Gewerkschaften. Und in Einzelfällen auch gezielt an die Abgeordneten, Bürgermeister und Landräte betroffener Gemeinden, an spezialisierte Anwaltskanzleien, an Sanierungsspezialisten, Manager der Bundesagentur für Arbeit, und ggfalls auch an Politiker und Ministerien.

Dieser Service ist nicht für alle. Er ist, wie schon eingangs gesagt, für die Unternehmen und Unternehmensleitungen

- › die den Mut haben, den aktuellen Risiken in die Augen zu schauen
- › die sich eingestehen, dass sie die Risiken der Krise für ihr Unternehmen möglicherweise noch gar nicht überschauen, weder nach Dauer noch nach möglichen Bedrohungen oder verfügbaren Strategien
- › die – für den schlimmsten Fall, wenn alles noch viel schlimmer kommt – auch an die Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten eines Konkurses unter dem neuen Insolvenzrecht denken wollen
- › die vor allem bereit sind in 4 - 6 Wochen mit allen Anstrengungen zunächst **die Arbeit einer konzeptionellen strategischen Restrukturierung** zu leisten und die dann – **binnen 3 - 5 Monaten – die Umsetzung durchziehen wollen**. Das bedeutet Unternehmens-strategische Arbeit zu leisten und diese dann entschlossen in eine schnelle Umsetzung über zu leiten,

und es fordert Unternehmensleitungen, Investoren und Eigentümer

- › die nicht mehr oder minder darauf bauen, die Krise irgendwie aussitzen zu können.

Szenarios und Strategien

Wenn, so wie im 1. und 2. Quartal 2009 im Maschinenbau oder in der Automobilzulieferer-Industrie, die Umsätze wegbrechen oder das Aus der Kunden droht – dann ist die Frage:

- › Aussitzen? Es wird schon gut gehen!

oder

- › In welche **einfachen** oder auch **radikalen** Maßnahmen eintreten?

Kündigen und Sparen als Strategie allein hilft dabei zwar der Kasse, aber es bringt keine neuen Kunden, keine neuen Produkte, keine neuen Businesschancen, keine neuen Märkte, keine neuen Kompetenzen, keine neuen Vertriebswege.

Wer gebannt auf eine unsichere Zukunft schaut **ohne** sehr schnell in ein möglichst bewusstes **strategisches** Handeln zu gehen, verspielt möglicherweise in wenigen Wochen oder Monaten die Unternehmenszukunft – trotz zunächst erfolgreicher Sparprogramme und Gebrauch von Staatshilfen wie Kurzarbeit.

Was TUN in solchen Krisenzeiten, in denen die roten Zahlen unaufhaltsam größer werden bzw. Rücklagen aufgebraucht werden ? Und wo, außer in der Hoffnung, keine konkreten Veränderungen zum Besseren in Sicht sind ?

Die klassische Lösung hieß üblicherweise: mit harten Maßnahmen sanieren, die Vermeidung eines Konkurses des Unternehmens sicherstellen – Überflüssiges radikal abschneiden – und mit verringerten Umsätzen und Kosten im alten und oft verkleinerten Geschäftsfeld wieder schwarze oder nur leicht rote Zahlen schreiben. Der wohl bekannteste Spezialist für solche Restrukturierungen ist in Deutschland Roland Berger, aber auch eine größere Zahl anderer Consultants ist hochkompetent in diesem Geschäft.

In NICHT-normalen Zeiten, wie jetzt in 2009, in denen das gesamte Wirtschaftsumfeld schwankt oder in eine – in der Tiefe und Dauer noch unbekannte – Rezession stürzt, hilft diese Art von Restrukturierung in manchen Fällen hervorragend. Aber in anderen Fällen greift sie zu kurz, bzw. die klassische Restrukturierung sollte nur Teil eines größeren Maßnahmenbündels sein. Die harte Sanierung spart zwar wichtiges Geld – aber sie bringt eben nicht automatisch den Weg in eine neue, erfolgreiche Zukunft und das dazu notwendige, aktiv gestaltende Anpassen an veränderte Märkte, mit modifizierten oder gar neuen Produkten, für neue, schnell zu findende Kunden.

Sparen und entlassen, bzw. mit Staatsgeld Entlassungen hinausschieben, wie wir es jetzt sehen, ist dann keine gute Lösung, wenn ein Unternehmen dabei zwar klassisch spart, also

- Betriebsteile und Produkte zusammenstreicht
- und nach den Regeln von Sozialplänen Teile der Belegschaft entlässt bzw. in eine nicht absehbar andauernde Kurzarbeit schickt, aber dabei z.B.
- in an sich finanziell wichtigen Entlassungen viele junge Leistungsträger aus F&E, Marketing, Produktion und Technik ungeprüft und ohne Vision als erste mit entlässt – also gerade solche Personen, die für eine neue Zukunft dringend benötigt würden. Dazu müsste man im Unternehmen aber wissen welche Zukunft angesteuert werden soll und welche modifizierten Entwicklungen, Innovationen, Produkte, Märkte, Führungsformen, Mitarbeiter dabei die Lösung für die nahe und mittlere Zukunft sein sollen.

Wer so in seine Rettungsmaßnahmen eintritt, verspielt gleich am Anfang die **Chance einer strategischen Restrukturierung**.

Wie will ein solches Unternehmen bei einer Bank **einen Kreditantrag glaubhaft und ernsthaft überprüfbar begründen?** Mit welchen Perspektiven auf eine gemeinsame erfolgreiche Zukunft von Investor, Kreditgeber, Unternehmen und Arbeitnehmern?

Jeder Kreditgeber und Helfer, auch vielleicht auch demnächst mehr als bisher die Bundesanstalt für Arbeit, wird solchen Unternehmen mangels glaubwürdiger und in den Fortschritten überprüfbarer strategischer Maßnahmen weiteres Geld versagen, vor allem bei Unternehmen, die nicht politisch wichtig sind.

Wir sehen in diesen Tagen, dass manche Unternehmen in Krisenkonferenzen vollmundige und gut aussehende Krisenbewältigungsprogramme präsentieren, die, um es so zu sagen, am PR-Tisch erfunden und lanciert wurden. Das mag, wie wir es in diesen Tagen sehen, zunächst Erfolg haben in dem Sinn, dass firmenintern die Krise erst einmal einer gewissen Hoffnung Platz macht. Aber: wie lange geht diese Strategie der Krisenbewältigung auf? Bis ein Kreditgeber, Investor, die Hausbank beginnt, die angelieferten Zahlen zu kontrollieren oder gar, für das Unternehmen kostenpflichtig, einen sachkundigen Unternehmensberater oder Wirtschaftsprüfer als Gutachter einschaltet. Spätestens nach 2 bis 3 Monaten ist nicht mehr zu verbergen, dass die strategische Realität nicht hält, was versprochen wurde. Aber es kann noch schlimmer kommen. Journalisten, Lokal- und Regionalpolitiker, und natürlich auch die eigenen Mitarbeiter, aber auch die Gewerkschaften, haben oft unglaublich guten Zugang zu den Wahrheiten und Zahlen der Unternehmen, viel präziser und schneller, als die meisten Unternehmensleitungen es sich träumen lassen. Wenn dann die, die helfen sollten, sich genasführt fühlen, ist viel Porzellan zerschlagen. Dies wird noch für viele deutsche Unternehmen schief laufen, die nicht einmal bemerken wie ihre besten Mitarbeiter noch ungekündigt nach neuen Stellen suchen. Oder, die dies sogar als eine Verminderung des internen Drucks begrüßen.

Der **GEWK Service** heißt **Strategische Restrukturierung**.

Er wendet sich an die jetzt in 2009 von Zukunft und Risiken bedrohten Unternehmen, die mit ihren Besitzern, Investoren, Unternehmensleitungen und Gewerkschaften

- › den Mut haben, den Risiken in die Augen zu schauen, selbst den Risiken und Herausforderungen einer gelungenen Insolvenz nach neuem Recht,
- › die nichts aussitzen wollen und mit aller Kraft und maßgeschneiderten Top-Strategien möglichst schnell eine neue Unternehmenszukunft herbeiführen wollen, die sich auch den Helfern nachhaltig verkaufen lässt.

Für solche zur Zukunft entschlossenen Unternehmensleitungen bietet GEWK diesen Service für Strategische Restrukturierung an.

Wenn die roten Zahlen schnell wachsen, erwarten wir von unseren Beratungskunden idealerweise überdurchschnittlichen Mut und Entschlossenheit, das scheinbar Unmögliche mit großer Anstrengung zu tun, also Beratungskunden

- › die bereit sind, mit unserer Unterstützung in 4 - 6 Wochen mit allen Anstrengungen glaubwürdige **Szenarios** und **Strategische Optionen** zu schaffen und so die
- › Grundlagen für eine strategische Restrukturierung zu leisten, und diese
- › abgestimmt mit den wesentlichen Stakeholdern, in einem Strategischen Portfolio festzuschreiben und
- › dieses dann in eine schnelle, beinharte Umsetzung mit einem exzellenten Projekt-Management überzuleiten. Mit einem Ergebnishorizont von 4 - 6 – maximal 8 Monaten.

Dieses Vorgehen beinhaltet eine Reihe von strukturierten Schritten:

- 1.** Glaubwürdige Szenarien für die Produkte / Märkte / Preise, Kunden für die nächsten Monate bis 2 - 3 Jahre zu entwickeln.
DENN: niemand weiß, ob die Krise noch 6 oder 12 Monate oder 3 - 5 Jahre dauern wird. Die Diskussion darüber, ob wir eine »V« oder »W« Bewältigungskurve der Krise haben werden, dauert bei den Fachleuten noch an, auch wenn es erste positive Signale gibt. Es ist nicht zu erwarten, dass eine Schwalbe schon einen Sommer macht. Ohne solche gute Szenarios gibt es keine halbwegs rationale, nachzuvollziehende und fortschreibbare, und auch Mitarbeitern, Kunden und Geldgebern vermittelbare strategische Planung und Entwicklung.
- 2.** Mit diesen Szenarien als Ausgangspunkt ist dann **nach strategischen Antworten des Unternehmens** auf die aktuelle Situation zu suchen, die das gesamte Unternehmen erfassen bis in die letzte Ebene Bestehendes erschüttern dürfen.
Die dabei »testweise« erfundenen möglichen Lösungen, Strategien und strategischen Portfolios sind das Ergebnis dieses Arbeitsschrittes.
- 3.** Diese strategischen Portfolios bestmöglich schnell auf ihre **Machbarkeit** überprüfen, Risiken aufzeigen, und bewerten.
- 4.** Zu den gefundenen besseren strategischen Alternativen nachprüfbar, wenn auch oberflächliche Businesspläne aufstellen und mit diesen Businessplan-Ergebnissen die **Strategien / Portfolios** bewerten und diese (die ausgewählten besten) mit den Stakeholdern, Unternehmern, Gewerkschaften, Investoren, Banken, Kunden Lieferanten, Juristen, Spezialberatern, Behörden besprechen und möglichst abstimmen.
- 5.** Dann kommt die finale Auswahl und **Festschreibung des optimalen strategischen Portfolios**, zu dem zu diesem Zeitpunkt auch schon im Groben bekannt ist, wie es umzusetzen ist und welche Chancen und Risiken es birgt.
- 6.** Darauf folgt schnellstes **Erstellen der Maßnahmenkataloge und Pläne** zur ausgewählten Strategie, und **Kick off der Umsetzung**
- 7.** Danach folgt das **Management der Umsetzung** mit hartem Projekt-Controlling und Fortschreiben der Strategien.

Die Vorteile eines Unternehmens, das mit ganzem Herzen in die strategische Restrukturierung eintritt, sind:

- › schnelle optimale Klarheit über die Szenarios der Zukunft, die zu erwarten sind
- › strategische Zielsicherheit und auch menschlich/persönliche Klarheit
 - › wie / wohin die Krise gemeistert werden soll
 - › über die durchzuführenden Maßnahmen und Ihre Ergebnisse
 - › die eigenen Rollen/ Aufgaben
- › ein klares und professionelles Strategie-Konzept, das man insbesondere mit Geldgebern besprechen kann und denen man so die eigene besondere Qualifikation zur Krisenbewältigung plausibel machen kann
- › Klarheit für alle Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden darüber
 - › wohin die Reise gehen soll
 - › was optional jeder beitragen kann

und die Ruhe, die von der Klarheit ausstrahlt.

Kontakt in Deutschland:

GEWK

Dr. rer. nat. Dr. oec. Frank D. Peschanel
Dipl. phys., MA. Psych. (US)





› GESELLSCHAFT FÜR EUROPÄISCHE
WEITERBILDUNGSKONZEPTE MBH ‹

GEWK mbH
Tomper Straße 29
41169 Mönchengladbach

Telefon: 02161-3080210
eMail: kontakt@gewk.de
Website: www.gewk.de