

Corporate Recovery – harte Zeiten erfordern hartes Durchgreifen



Die Zahl der Insolvenzen in Deutschland steigt unaufhörlich. Droht der Zusammenbruch eines Unternehmens, ist konsequentes Handeln unter höchstem Zeitdruck gefordert. Konventionelle Entscheidungsabläufe müssen außer Kraft gesetzt werden. An ihre Stelle treten eine zentralisierte Entscheidungsfindung und -durchsetzung unter hohem operativem Einsatz des Topmanagements.

Von Eric M. Bernhard, Dr. Olaf Holzkämper und Jürgen M. Wilms

Kirch, Babcock, Herlitz und Grundig sind nur einige der bekanntesten Beispiele: Die Zahl der Insolvenzen hat in Deutschland in den letzten Jahren dramatisch zugenommen. Meldeten 2001 bereits 32.278 Unternehmen Insolvenz an, waren es 2002 sogar 37.579. Schon seit langem beklagen die Banken wachsende Belastungen durch Risikokredite und die verschlechterte wirtschaftliche Lage vieler Kreditnehmer. Selbst bei einer Erholung der Konjunktur dürften sich, wie eine McKinsey-Studie zeigt, die Ausfallraten in den nächsten drei bis vier Jahren noch erhöhen. Damit wachsen auch die Insolvenzansprüche weiter an. Sie haben sich zwischen 2001 und 2002 von 30,9 Mrd. EUR auf 61,5 Mrd. EUR fast verdoppelt – Tendenz steigend.

Die Erfahrung zeigt, dass der Zusammenbruch von Unternehmen häufig nach einem bestimmten Muster abläuft. Zunächst entwickelt sich das Geschäft über einige Zeit unterdurchschnittlich. Marktanteile und Profitabilität gehen zurück, ohne dass es zu einem wirklichen Gegensteuern kommt. Was häufig auf eine ungünstige Marktentwicklung geschoben wird, ist aber nicht selten die erste Auswirkung eines schleichenden Verlusts der operativen Leistungsfähigkeit oder von Veränderungen im strategischen Umfeld. Verschlechtern sich die Ertragskennzahlen dann weiter, kommt es zum Vertrauensverlust – wichtige Kunden gehen verloren, Lieferanten üben Zurückhaltung. Wenn schließlich die erste Bank eine weitere Prolongierung ablehnt, nimmt der Niedergang des Unternehmens dramatische Formen an. Am Ende stehen nicht selten Konkurs und Liquidation.

Um in dieser Situation den Turnaround zu schaffen, muss rasch und umfassend gehandelt werden – der Corporate-Recovery-Ansatz von McKinsey wird dieser Herausforderung gerecht. McKinsey hat allein in Europa in den vergangenen fünf Jahren mehr als 300 Corporate-Recovery-Projekte durchgeführt, viele davon bei

mittelständischen Unternehmen. Eine strukturierte Vorgehensweise und der Einsatz bewährter Tools schaffen schnell Transparenz und sorgen für den notwendigen Handlungsdruck. Dabei sind drei Phasen zu unterscheiden: Die erste Phase des Gesundungsprogramms steht unter dem Motto *Kontrolle zurückgewinnen*. Dazu gehört es u.a., ein schlagkräftiges Turnaround-Team zusammenzustellen, die Liquidität des Unternehmens sicherzustellen und die operative Handlungsfähigkeit zu wahren. In der zweiten Phase, *Überleben sichern*, gilt es vor allem, einen überzeugenden Sanierungsplan zu entwickeln, der zeigt, wie das Kerngeschäft gerettet werden kann. In der dritten Phase, *Nachhaltig erneuern*, geht es dann darum, den Sanierungsplan ohne Abstriche zu realisieren und nach neuen Möglichkeiten des Wachstums zu suchen. Ziel ist, das Vertrauen der Stakeholder in die Zukunft des Unternehmens zurückzugewinnen.

Fallbeispiel 1: Corporate Recovery im Mittelstand

Wie wirkungsvoll der McKinsey-Ansatz ist, zeigt das Beispiel eines Mittelständlers im Bereich der verarbeitenden Industrie. Zum Portfolio einer Private-Equity-Firma gehörend, erwirtschaftete dieses Unternehmen mit rund 1.600 Beschäftigten einen Umsatz von ca. 200 Mio. EUR. Zu seinem globalen Produktionsnetzwerk gehörten zehn Standorte. Fehlinvestitionen auf Grund einer falschen Markteinschätzung führten dazu, dass das Unternehmen zwischen 2000 und 2002 immer tiefer in die roten Zahlen rutschte. Die Insolvenz schien unausweichlich. In dieser Situation baten Eigentümer und Banken McKinsey, die Sanierbarkeit des Unternehmens zu prüfen. Innerhalb von vier Wochen sollte den Banken ggf. ein tragfähiges Turnaround-Konzept vorgestellt werden, um eine Zwischenfinanzierung zu sichern.

Zunächst galt es, die drohende Insolvenz durch kurzfristige Liquiditätssteigerung zu vermeiden. Mit Hilfe operativer Sofortmaßnahmen gelang es, zusätzlichen Cashflow zu generieren. Zu diesen Maßnahmen gehörten u.a. Leistungssteigerungen im Vertrieb, das Streichen bzw. Verschieben von Investitionen und zweitrangigen F&E-Projekten sowie ein Personalabbau im Management und die Streichung der Boni. Parallel dazu wurde ein grobes Sanierungskonzept erstellt und ein skalierbares Tool für ein striktes Umsetzungscontrolling installiert.

Nachdem Kapitaleigner und Bankenpool dem Grobkonzept zugestimmt hatten, wurde in der zweiten Projektphase die radikale Restrukturierung des Portfolios eingeleitet – mit dem Ziel, sich künftig auf das profitable Kerngeschäft zu konzentrieren. Das Signal nach innen und außen war eindeutig: Wir geben nicht auf, sondern setzen alles daran, das Überleben des Unternehmens zu sichern. Marktanalysen zeigten auf, welche Geschäftsbereiche auf Dauer nicht lebensfähig sein würden: Der Verkauf bzw. die Schließung nicht sanierbarer Unternehmensteile wurde eingeleitet. Wo eine Insolvenz unvermeidlich war, wurde durch Ring-Fencing

ein Übergriff auf sanierbare Geschäfte verhindert. Insgesamt trennte sich das Unternehmen innerhalb von sechs Monaten von rund 50% seines Umsatzes. Damit konnte ein typischer Sanierungsfehler vermieden werden – die fehlende Konsequenz bei der Geschäftsfeldbereinigung.

In der dritten Phase wurde schließlich die nachhaltige Erneuerung des Unternehmens eingeleitet. Konkret hieß das: die Leistungsfähigkeit des Kerngeschäfts durch Kostensenkung und Umsatzsteigerung zu erhöhen. So trug beispielsweise die Konsolidierung der Standorte zu einer deutlich verbesserten Anlagen- und Personaleffizienz bei. Zur Reduzierung der Komplexitätskosten wurde das Kunden- und Produktportfolio optimiert. Auch die Kapazitäten und Aufgaben der Verwaltung galt es anzupassen. Das frühzeitig eingeführte Controlling-Tool erfasste unternehmensweit alle Maßnahmen mit Verantwortlichkeiten und Terminen. Beim Jour fixe der Umsetzungsverantwortlichen alle zwei Wochen konnten die Umsetzungsfortschritte zeitnah überprüft werden. Jeder der Umsetzungsverantwortlichen war – ohne Ausnahme – verpflichtet, zumindest das ihm vorgegebene Ergebnispotenzial zu erschließen.

Bereits drei Monate nach Beginn des Projekts stand fest: Der Turnaround war gelungen. Die Maßnahmenumsetzung lag im Zeitplan, die operative Cashflow-Marge war um 10 Prozentpunkte verbessert. Erstmals seit Jahren erwirtschaftete das Unternehmen wieder einen positiven Cashflow, der mittelfristig die Finanzierung – und damit den Fortbestand – des Unternehmens sichern würde. Außerdem zeichnete sich ab, dass auch die verbleibenden strukturellen Maßnahmen in sechs bis neuen Monaten ergebniswirksam werden würden. Das Vertrauen der Kapitalgeber war zurückgewonnen.

Fallbeispiel 2: Corporate Recovery im Industriekonzern

Natürlich sind auch Großunternehmen gegen Turnaround-Situationen nicht gefeit. Oft trifft es einzelne Geschäftsbereiche. So auch bei einem der weltgrößten Elektronikkonzerne: Ein Geschäftsbereich mit ca. 4 Mrd. EUR Umsatz musste seine Ergebnisprognose dramatisch senken. Aus einer zweistellig positiven Umsatzrendite war eine zweistellig negative geworden. Die Konzernzentrale und das Management baten McKinsey, Schritte zur Sanierung aufzuzeigen und bei der Umsetzung zu helfen.

Da sich die Zentrale bereit erklärt hatte, mögliche kurzfristige finanzielle Engpässe zu überbrücken, war in diesem Fall die Liquiditätssteuerung weniger dringend. Die größte Herausforderung lag darin, den operativen Geschäftsbetrieb in der kritischen Situation aufrechtzuerhalten und weitere Umsatzverluste zu vermeiden. Als Achillesferse erwies sich die operative Produktionsprogrammplanung: In der Hitze des Gefechts hatte die Zusammenarbeit zwischen Beschaffung, Produktion, Ver-

trieb und Marketing gelitten. Die Manager waren verängstigt; sie versuchten, in ihrem jeweiligen Bereich alles richtig zu machen, verloren dabei aber das Ganze aus den Augen. Die Materialbestände etwa hatten das Dreifache des Zielwerts erreicht. Trotzdem konnte nur ein Viertel der Bestellungen so ausgeliefert werden, wie dem Kunden zugesagt. Durch operatives Eingreifen des Topmanagements und Moderation zwischen den beteiligten Funktionen gelang es jedoch, die Funktionsfähigkeit der Kernprozesse innerhalb kurzer Zeit wiederherzustellen.

In der zweiten Projektphase galt es dann, tief greifende operative Verbesserungen einzuleiten, um die verbliebene Ergebnislücke zu schließen. Betroffen waren vor allem die Neuproduktentwicklung, die Produktion und der Vertrieb. Über operative Kennzahlen konnte der Fortschritt monatlich nachgehalten werden. So gelang es dem Vertrieb, den Marktanteil in Europa alle zwei Monate um einen Prozentpunkt zu erhöhen. Gemeinsam mit der Produktion wurde der Bestand an Fertigprodukten innerhalb von sechs Monaten halbiert. Neuprodukte wurden erstmals seit Jahren pünktlich eingeführt, statt mit der sonst üblichen Verspätung von durchschnittlich zwei Monaten. Springender Punkt in dieser Phase: die schnelle Identifizierung der wirkungsvollsten Ergebnishebel.

Im Mittelpunkt der dritten Phase stand schließlich die Übergabe aller Projektfunktionen an die Linie. Die Unternehmensführung hatte im Verlauf des Projekts bereits die Manager für die wichtigsten Schaltstellen identifiziert. Mit diesen neuen Verantwortlichen wurden umzusetzende Verbesserungsmaßnahmen festgelegt; das Erreichen der jeweiligen Meilensteine hat das gesamte Management nachgehalten. Auf diese Weise konnte das Momentum des Projekts in die Linienarbeit übertragen werden. So setzten sich z.B. die Marktanteilsgewinne auch nach Beendigung des Projekts über mehrere Monate fort.

Turnaround: Ausnahmezustand für das Management

Was bei der Beschreibung der Fallbeispiele recht einfach klingt, ist in der Realität alles andere als trivial. Das Management steht bei einem Turnaround unter einem enormen Zeitdruck. Es muss sich mit einer Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder wie Banken, Kunden und Mitarbeiter auseinander setzen. Es muss sich nicht um eine einzelne „Baustelle“ kümmern, sondern sich mit vielen unterschiedlichen Problemen gleichzeitig beschäftigen. Der Corporate-Recovery-Ansatz von McKinsey unterscheidet sechs Stoßrichtungen, die in jeder der drei Turnaround-Phasen gleichzeitig zu verfolgen sind: das richtige Team auswählen, die Unterstützung der Stakeholder sichern, die Finanzen stabilisieren, das Geschäft restrukturieren, die Geschäftsprozesse verbessern und die Umsetzung sicherstellen (Schaubild 1).

Die Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit und die Fülle der Aufgaben erfordern entschlossenes Durchgreifen. So hat es sich bewährt, für die Zeit des Turnaround-

Projekts einen so genannten War Room einzurichten. Ihm gehören in der Regel der Geschäftsführer, der kaufmännische Leiter und der Produktionsleiter an. Konventionelle Entscheidungsabläufe sind außer Kraft gesetzt, alle wichtigen Entscheidungsbefugnisse zentralisiert. Investitionen etwa, die nicht überlebensnotwendig sind, werden ohne Ausnahme gestoppt. Alle Ausgaben, die einen bestimmten Betrag übersteigen, müssen vom kaufmännischen Leiter abgezeichnet werden. Mitglieder der Geschäftsleitung halten persönlich Kontakt zu den Kernlieferanten und Kernkunden und informieren sie regelmäßig über die laufenden Sanierungsanstrengungen.

Auch für den Managementstil gilt: Er muss an die besondere Aufgabe angepasst werden (Schaubild 2). So muss die Unternehmensführung gerade auch unpopuläre Entscheidungen schnell treffen. Umsetzungsverantwortlichkeiten sind klar und transparent zu regeln, eine strenge und unmittelbare Leistungskontrolle ist unverzichtbar. Idealerweise sollte das Topmanagement die Umsetzung aller wesentlichen Maßnahmen persönlich überwachen. Abweichungen vom Sanierungskurs und -zeitplan lassen sich so am ehesten unterbinden.

Für das Topmanagement gilt damit insgesamt: Es muss viel stärker als üblich in das operative Tagesgeschäft eingreifen – was völlig andere Managementfähigkeiten

verlangt, die im Unternehmen häufig nicht vorhanden sind. Im Normalfall gehören daher zum War Room auch externe Berater. An sie stellt ein Turnaround ebenfalls ganz besondere Anforderungen. Nicht Präsentationen, die langfristige strategische Optionen aufzeigen, sind gefordert, sondern: (1) ein fokussierter Sanierungsansatz, der rasch zu Verbesserungen führt, ohne wichtige Stellhebel zu vernachlässigen; (2) breites sektorales und funktionales Know-how, um die Neuausrichtung kompetent herleiten zu können; (3) die Fähigkeit, Entscheidungsabläufe und Managementstil rasch der besonderen Situation entsprechend zu verändern; (4) Erfahrung im Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern.

Gerade die Bedeutung des Stakeholder-Managements wird in Turnaround-Situationen leicht unterschätzt. Doch bleibt auch der beste Sanierungsplan nutzlos, wenn es nicht gelingt, das Vertrauen der Kapitalgeber und insbesondere der Banken wiederzuerlangen. Über einen sorgfältig strukturierten Dialog müssen Management und Sanierungsberater jederzeit vermitteln, dass sie die Situation des Unternehmens schonungslos analysieren und mit Realismus, Sorgfalt und Verlässlichkeit agieren. Die Erfahrung zeigt, dass ein gut harmonisierendes Team aus Management und Beratern auch komplexe Turnaround-Situationen bereits nach wenigen Wochen intensiver Arbeit stabilisieren kann. Damit ist der Weg frei, das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern.

Schaubild 1

CORPORATE RECOVERY			
	„Kontrolle zurückgewinnen“	„Überleben sichern“	„Nachhaltig erneuern“
1 Team auswählen	■ Turnaround-Team auswählen ■ VS-/AR-Rollen definieren	■ Neue Strukturen mit Personen besetzen	■ Neue Führungsmannschaften für Teilgeschäfte aufbauen
2 Unterstützung der Stakeholder sichern	■ Kommunikation mit Stakeholdern ordnen ■ Rollen verteilen	■ Vereinbarungen einhalten, Unterstützung sichern	■ Fortschritte klar kommunizieren
3 Finanzen stabilisieren	■ Liquiditätsmanagement ■ (Zwischenfinanzierung erreichen)	■ Finanzplan erstellen ■ Refinanzierung erreichen	■ Finanzwesen/Controlling verbessern ■ Performance Management
4 Geschäft restrukturieren	■ Kern-/Nebengeschäft festlegen ■ Sanierungsplan skizzieren	■ Sanierungsplan fertig stellen ■ Nebengeschäfte aufgeben	■ Übergang zu neuen Strukturen meistern
5 Geschäftsprozesse verbessern	■ Kritische Geschäftsprozesse sichern	■ Operative „Quick Wins“ realisieren	■ Radikales Verbesserungsprogramm umsetzen
6 Umsetzung sicherstellen	■ „War Room“ einrichten ■ Controlling einrichten	■ Notwendige Maßnahmen rigoros durchsetzen	■ Sanierungsmanagement in Linie zurückführen
	4 Wochen	4 Wochen	Ab 8. Woche

Quelle: McKinsey Corporate Recovery Practice

Schaubild 2

KEHRTWENDE IM MANAGEMENTSTIL	
Traditioneller Managementstil	Für Corporate Recovery notwendiger Managementstil
Kontinuität	Dringlichkeit
Umfassend	Fokussiert
Soziales Anspruchsdenken	Hart, aber fair
Langwierige Entscheidungsprozesse	Schnelle Entscheidungen
Versteckt hinter funktionalen Zuständigkeiten	Strenge und unmittelbare Leistungskontrolle
Verzögerungen auf Grund von Schwierigkeiten	Zeitplan und Kurs werden eingehalten

Quelle: McKinsey Corporate Recovery Practice