

**Unternehmen
in der Krise:
Der Berater –
Aufgaben und
Möglichkeiten**

Reflexionen VIII

*Ein Periodikum der B|M|K
Mittelstandsberatung GmbH,
Würzburg und Nürnberg*

Kapitel I:

Unternehmenskrisen

Kennzeichen von Unternehmenskrisen und deren Auswirkungen

Die häufigsten Krisenursachen

Eine Unternehmenskrise ist eindeutig gekennzeichnet durch zurückgehende Cashflows, die wiederum im wesentlichen beeinflusst werden durch nachlassende Erträge und/oder der Ausweitung des betriebsnotwendigen Vermögens (Capital Employed).

Aufgrund der geringen Eigenkapitalausstattung ist in erster Linie der Mittelstand von Unternehmenskrisen betroffen. Während bei Konzerngesellschaften Liquiditätsprobleme durch die Muttergesellschaft ausgeglichen werden können, bleibt dem Mittelstand diese Finanzierungsmöglichkeit verschlossen.

Damit kann zusätzliche Liquidität nur bereitgestellt werden durch

- ▶ die bisherigen Gesellschafter,
- ▶ das Kreditinstitut oder
- ▶ durch Aufnahme neuer Gesellschafter.

Krisensituationen des Unternehmens haben vielfältige Ursachen und die Entwicklung zu einer Krise vollzieht sich immer in mehreren Stufen.

Unterscheiden lassen sich externe und interne Krisenursachen. Was auch immer eine Krise verursacht hat, es besteht eine Wechselwirkung zwischen externen und internen Ursachen.



Negative externe Einflüsse müssen nicht quasi „zwangsläufig“ in eine Unternehmenskrise führen. Unternehmen, die in der Lage sind, rechtzeitig auf sich verändernde externe Einflüsse zu reagieren, werden nicht in eine Krisensituation geraten.

Wenn Unternehmen in die Krisen geraten, ist dies in der Regel die Konsequenz von im Unternehmen zu suchenden Gründen.

Die finanzierende Bank erkennt die Krisensituation im wesentlichen aufgrund von Erkenntnissen aus der Kontoführung:

- ▶ Überdurchschnittliche Limitanspruchnahme,
- ▶ Überziehung der zugesagten Kreditlinie.

Ergänzend dazu ergeben sich aus Branchenanalysen, der Analyse des Jahresabschlusses sowie durch internes Rating zusätzliche Indikationen für eine Krisensituation.

Wie die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt, vollzieht sich der Krisenverlauf im Zeitablauf in mehreren Phasen:

Der Krisenverlauf

Präventive Krisenphase:

Die präventive Krisenphase ist dadurch gekennzeichnet, daß zwar noch keine wesentlichen Liquiditäts- oder Ergebnisprobleme aufgetreten sind, aber eine „schleichende“ Ergebniserosion bereits eingesetzt hat, die aufgrund fehlender Kontrollen im Sinne des KonTraG noch nicht identifiziert wurden und andere positive Effekte die negativen Auswirkungen überlagert haben.

Hierzu ein Beispiel:

Ein Unternehmen des Anlagenbaus arbeitet mit Hochdruck an den bestehenden Aufträgen. Das Unternehmen ist voll ausgelastet, es werden sogar Überstunden gefahren. Auch der Cash-flow aus den laufenden Aufträgen ist nicht zu beanstanden. Der Auftragseingang des Unternehmens ist allerdings rückläufig. Außerdem haben sich die Margen aus dem Auftragseingang wesentlich verschlechtert.

Es droht eine Unterauslastung und gleichzeitig eine wesentliche Verschlechterung des Cash-flow. Diese Risikofaktoren sind aus den Zahlen des Jahresabschlusses nicht abzuleiten und somit für die finanzierende Bank zunächst nicht erkennbar. Ein mangelhaftes Controlling System kann darüber hinaus dazu führen, daß die drohende Krise im Unternehmen selbst zunächst nicht erkannt wird.

Latente Krise:

In der latenten Krise sind Liquiditätsprobleme und Ertragsprobleme sowohl für das Unternehmen als auch die Bank bereits deutlich und dringender Handlungsbedarf ist gegeben.

Akute Krise:

Bei akuten Krisensituationen droht die Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung oder beide Tatbestände sind bereits eingetreten. Eine Sanierung des Unternehmens ist unausweichlich. Nur ein umfassendes Sanierungskonzept führt in dieser Phase zu einem Weg aus der Krise.

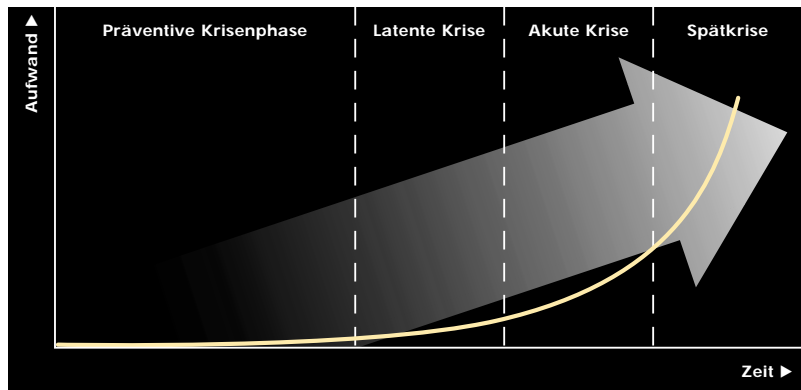
Spätkrise:

In der Spätkrise ist die Insolvenz bereits eingetreten. Die planmäßige Sanierung muß umgesetzt werden. Der Weg aus der Krise ist nur durch Gläubigerverzicht und/oder frisches Geld zu erreichen.

Es besteht eine eindeutige Korrelation zwischen den Krisenphasen und dem zur Restrukturierung bzw. Sanierung erforderlichen Aufwand im Unternehmen.

Der Krisenverlauf wird darüber hinaus durch den Faktor Zeit bestimmt. Der Zeitabstand zwischen den einzelnen Krisenphasen nimmt stetig ab.

Die zunehmende Geschwindigkeit des Krisenverlaufs und die Potenzierung des Aufwandes zur Krisenbewältigung macht es erforderlich, so früh wie möglich mit der Gegensteuerung zu beginnen. Dies hat entsprechende Folgen für die Reaktionsgeschwindigkeit von Gegenmaßnahmen. Während in der präventiven Krisenphase noch genügend Zeit zur Einleitung von Restrukturierungen bleibt, so ist der Handlungsspielraum in der Spätkrise bereits sehr stark eingeschränkt. Dieses antizyklische Verhalten ist leider nur in den wenigsten Fällen zu beobachten. Dies liegt an den bereits besprochenen internen Krisenursachen. Die Krisensituation wird in der Regel vom Unternehmen und/oder der finanzierenden Bank zu spät erkannt.

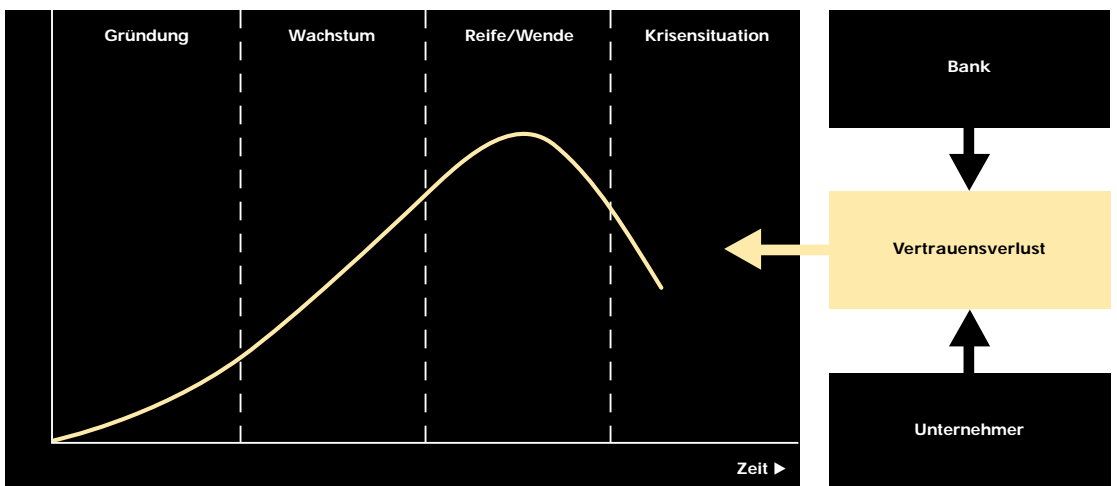


Der Vertrauensverlust

Nach der Identifikation der Krisensituation seitens der Bank wird die Betreuung des Kunden in der Regel von einer Spezialabteilung der Bank übernommen, die das weitere Krisenmanagement übernimmt. Diese Abteilung hat natürlich nicht – und dies ist durchaus so gewollt – den langjährigen persönlichen Kontakt zum Unternehmen. Dies hat ein verändertes Auftreten der Bank gegenüber ihrem Problemkunden zur Folge.

Das Interesse der Bank liegt in Krisensituationen auf der Hand: Kurzfristig geht es um die Stabilisierung der Liquiditätslage und die Verminderung des Ausfallrisikos. Die Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Mittel möchte die Bank in dieser Situation natürlich vermeiden. Damit ist aber auch gleichzeitig der Konflikt zwischen Bank

und Management vorprogrammiert. Das Management betrachtet die gegenwärtige Situation als vorübergehende Erscheinung. Die häufigsten Argumente sind: „Der Markt erholt sich“. „Das neue Produkt wird zu einer Umsatzsteigerung führen.“ „Wir werden jetzt ganz schnell die Kosten anpassen.“ „Im nächsten Jahr kehren wir in die Gewinnzone zurück.“ Die Bank wird sich diesen Argumenten allerdings verschließen, da in dieser Situation bereits auf ihrer Seite ein Vertrauensverlust eingetreten ist. Das fehlende Vertrauen seitens der Bank wird verstärkt, wenn die Unternehmensdaten nicht transparent sind und es an einem klaren Zukunftskonzept mangelt. Auch auf der Unternehmensseite ergibt sich aus dieser Situation zwangsläufig ein Vertrauensverlust gegenüber der Bank. Der Unternehmer muß feststellen, daß nunmehr seinen Aussagen über die zukünftige Geschäftsentwicklung weniger Glauben geschenkt wird. Darüber hinaus wird der Unternehmer selbst für die negative Entwicklung verantwortlich gemacht.



Für den Unternehmer kommt erschwerend hinzu, daß ihm in dieser Situation ein Ausweg durch den Wechsel der Bank versperrt ist. Emotional fühlt er sich der Bank „ausgeliefert“. Da das Krisenmanagement der Bank nicht selbst im Unternehmen aktiv werden kann, greift sie zur Bewältigung der Krisensituation auf die Hilfe externer Berater zurück. Das Management traut sich in aller Regel zu, die Probleme im Unternehmen selbst zu lösen und verweigert zunächst die Unterstützung durch externe Berater. Der Unternehmer will natürlich auch nicht die durch die Beratung entstehenden Kosten bezahlen.

Die Einschaltung erfahrener Sanierungsberater ist aus Sicht der Bank mit folgenden

Kapitel II: *Erwartungen verbunden:*

Erwartungen ► *Transparenz der tatsächlichen Situation:*

der Bank *Einher gehend mit dem zuvor erwähnten Vertrauensverlust liegt es im Interesse*
an den Berater *der Bank, eine neutrale und professionelle Analyse der tatsächlichen Situation*
des Unternehmens zu erhalten.

► *Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit des Unternehmens:*
Die Beratung erstellt im Rahmen ihres Auftrages ein umfassendes und schlüssiges
Sanierungskonzept. Bestandteil dieses Sanierungskonzeptes ist eine detaillierte Auf-
listungen der zu ergreifenden Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen und
der Nachweis, daß diese Maßnahmen letztlich zur Überwindung der Krise und zu einer
nachhaltigen Zukunftssicherung des Unternehmens führen.

► *Beurteilung des Managements:*

Krisensituationen entstehen zum großen Teil auch durch die mangelnde Qualifikation
des Managements. Dabei ist zu beobachten, daß es insbesondere an Know-how
in allen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen fehlt. Das Controlling ist bei solchen
Unternehmen häufig gar nicht oder nur in unzureichendem Maße vorhanden.
Betriebswirtschaftliche Auswertungen werden häufig lediglich durch den Steuerberater
vorgenommen. Diese Auswertungen kommen zu spät und berücksichtigen in keiner
Weise eine vorausschauende Planung und eine Soll-Ist-Abweichung. Eine Liqui-
ditätsplanung ist in aller Regel nicht vorhanden. Die Bank zweifelt damit zurecht
die Fähigkeit des Managements an, den Turnaround des Unternehmens aus eigener
Kraft zu bewältigen und die Zukunft des Unternehmens nachhaltig zu sichern.

Damit ist gleichzeitig auch die Erwartung der Bank an den Berater umschrieben.

► *Schwachstellenanalyse:*

Der Berater muß sich ein klares eindeutiges Bild von den Kernkompetenzen
des Unternehmens und des Managements machen und auf Schwachstellen hinweisen.

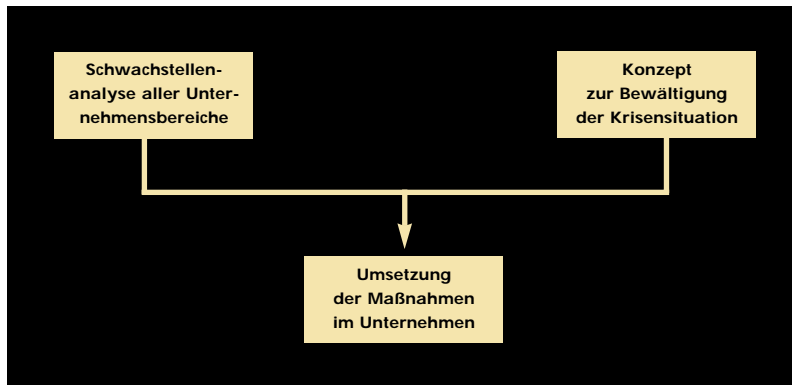
► *Umsetzung von Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen:*

Mit der Anfertigung eines Fortführungsgutachtens ist die Tätigkeit des Beraters nicht
abgeschlossen. Die Umsetzung der Maßnahmen muß gewährleistet sein. Entsprechend
der bereits angesprochenen Schwachstellen im Management muß die Umsetzung durch
den Berater selbst vor Ort gewährleistet werden. Dies erfolgt in aller Regel durch einen
Interim-Manager, der solange vor Ort bleibt, bis alle Maßnahmen umgesetzt sind oder
bis ein geeigneter Kandidat gefunden wurde, dem die Sanierung und Restrukturie-
rung zugetraut wird.

► *Schnelligkeit des Prozesses:*

Die Bank erwartet völlig zurecht, daß sich der Berater innerhalb kürzester Frist einen Überblick über die tatsächliche Situation des Unternehmens verschafft und das Sanierungskonzept so schnell wie möglich vorliegt. Geschwindigkeit ist in Krisensituationen für alle Beteiligten von besonderer Bedeutung, da jede Verzögerung des Sanierungsprozesses die entsprechenden negativen finanziellen Auswirkungen hat.

Aus den Erwartungen der Bank ergeben sich zur Bewältigung von Krisensituationen folgende Anforderungen an den Prozeß zur Krisenbewältigung und damit an die Kernkompetenzen des Beraters:



Die Erwartungen des Unternehmers bzw. des Unternehmens an den Berater unterscheiden sich je nach Ausgangslage erheblich von den Erwartungen der Bank. Zurückkehrend zur Ausgangssituation läßt sich zunächst einmal festhalten, daß der Unternehmer den Berater nicht aus Eigeninitiative, sondern nur auf „Druck“ der Bank eingeschaltet hat. Aus Sicht des Unternehmers wird der Berater in dieser Situation als die „Eingreiftruppe“ der Bank gesehen, der ausschließlich im Bankinteresse handelt. Der Unternehmer geht aus seiner Sicht davon aus, daß er die Krisensituation selbst beherrscht und überwinden kann und dazu keinen Berater braucht, der auch noch unverschämte Tagessätze berechnet. Damit ist die Gefahr sehr groß, daß dem Berater nicht alle Karten offen auf den Tisch gelegt werden. Diese Abwehrhaltung ist menschlich möglicherweise nachvollziehbar, gefährdet jedoch den Sanierungsprozeß, bei dem der Faktor Zeit eine bedeutende Rolle spielt. Selten empfindet der Unternehmer den Berater als unterstützendes oder hilfreiches Element im Restrukturierungsprozeß. Ist der Berater schließlich vom Unternehmer akzeptiert und im Unternehmen tätig, so erwartet der Unternehmer eine schlichtende Position gegenüber seiner Bank und letztlich sogar Unterstützung zur Festigung seiner eigenen Position gegenüber der Bank. Damit kommt dem Berater aus Sicht des Unternehmens eine Rolle als „Mandantenvertreter“ zu. Diese Rolle kann und darf der Berater nicht übernehmen, denn eine der wesentlichen Erfolgsfaktoren im Sanierungsprozeß ist die Beibehaltung der neutralen Position des Beraters.

**Kapitel III:
Erwartungen
des Unternehmens
an den Berater**

Kapitel IV:
Berücksichtigung
des Interessenkonfliktes
im Beratungsprozeß

Der Berater übernimmt in der Krisensituation von Unternehmen eine wichtige Funktion, die neben der professionellen Beratung auch eine beträchtliche soziale Kompetenz erfordert. Für den Berater ist es wichtig, in dieser Situation zunächst die Abwehrhaltung des Unternehmers zu überwinden und ein gewisses Vertrauensverhältnis zum Unternehmer aufzubauen. Zum Aufbau dieses Vertrauensverhältnis ist es unabdingbar, daß der Beratungsprozeß in aller Offenheit gegenüber dem Unternehmer gestaltet wird.

Kernelemente des Beratungsprozesses stellen sich im Idealfall wie folgt dar:

► *Darlegung der Ausgangssituation:*

Es ist Bestandteil der Aufgabe des Beraters, dem Unternehmer seine individuelle Ausgangssituation schonungslos offen zu legen. Dafür ist es erforderlich, daß der Berater im Vorfeld des Beratungsprozesses intensive Gespräche mit der Bank und dem Steuerberater/Wirtschaftsprüfer des Unternehmens führt.

► *Erläuterung der Vorgehensweise:*

Dem Unternehmer ist detailliert die Vorgehensweise und das Ziel des Beratungsprozesses darzulegen. Dies ist der erste Schritt zur vertrauensbildenden Maßnahme zwischen Unternehmer und Berater.

► *Einbindung des Unternehmers in den Prozeß:*

Die Einbindung des Unternehmers bzw. des Managements in den Sanierungsprozeß ist unerlässlich. Insbesondere bei mittelständisch geprägten Unternehmen ist der Unternehmer selbst die „Kernkompetenz“ des Unternehmens. Er verfügt damit über umfassende Kenntnisse der Technologien, der Markt- und Wettbewerbssituation in dem entsprechenden Segment. Diese Kernkompetenzen müssen im Sanierungsfall genutzt werden und daher kann auch in der Krise nicht gegen den Unternehmer, sondern nur mit dem Unternehmer gemeinsam saniert werden.

Die Offenheit und Klarheit im Beratungsprozeß ist ein unerläßlicher Bestandteil einer vertrauensbildenden Maßnahme und damit ein wesentlicher Bestandteil der Sanierung. Schließlich ist es durchaus möglich, daß der Berater eine Rolle als neutraler Mittler zwischen Bank und Unternehmer übernimmt. Dies gilt insbesondere für den Fall, wenn der Berater im Laufe des Beratungsprozesses zum Ergebnis kommt, daß das Unternehmen sanierungswürdig und sanierungsfähig ist. Dieser Rolle des Beraters kommt insbesondere dann eine große Bedeutung zu, wenn mehrere Banken ein Engagement beim betreffenden Unternehmen eingegangen sind. Der Berater übernimmt bei einer solchen Konstellation häufig auch eine Mittlerrolle zwischen den beteiligten Banken.

Ein wesentlicher Bestandteil der Aufgabe des Beraters ist es, die Bank oder die Banken vom Erfolg des Sanierungskonzeptes zu überzeugen.

Erachtet der Berater das Unternehmen nicht als sanierungswürdig und sanierungsfähig, muß dies – schon aus rechtlichen Gründen – allen Beteiligten sofort mitgeteilt werden. Damit wäre der Weg in die Insolvenz unvermeidlich. Eine solche Verpflichtung des Beraters ist auch bei solchen Fällen gegeben, in denen der Sanierungswille des Unternehmers fehlt.

Ein fehlender Sanierungswille kann im zunehmenden Maße bei solchen Unternehmern beobachtet werden, die das Unternehmen in Rahmen einer Familiennachfolge übernommen haben. Häufig ist dieser Personenkreis auch ohne das Unternehmen finanziell unabhängig und die emotionale Bindung an das Unternehmen ist verloren gegangen.

Die Erstellung eines Fortführungskonzeptes ist eines der Kernelemente zur Bewältigung der Krisensituation. Falls das Konzept des Beraters alle am Prozeß beteiligten Parteien überzeugt, muß umgehend die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen angegangen werden. In vielen Krisensituationen können die Maßnahmen nicht vom Unternehmen selbst durchgeführt werden. Zur Bewältigung von Krisensituationen bedarf es spezieller Managementfähigkeiten, die in den meisten Fällen im Unternehmen nicht vorhanden sind. Die Gefahr ist daher groß, daß die Maßnahmen nicht oder nicht in der gebotenen Schnelligkeit umgesetzt werden und das Unternehmen nicht aus der Krise geführt werden kann. Darüber hinaus kann – wie bereits erwähnt – durchaus der Sanierungswille der Geschäftsführung fehlen. Auch dann ist ein Interim-Manager zur Umsetzung unausweichlich.

Nur derjenige Berater, der die von ihm selbst empfohlenen Maßnahmen auch konkret im Unternehmen umsetzen kann, gewährleistet die notwendige Professionalität des Beratungsprozesses und garantiert dem Unternehmen, daß die Kosten der Beratung über die Restrukturierung „verdient“ werden. Somit sollte die Umsetzung des Maßnahmenkataloges durch den Berater in Form eines Interim-Managements ein integraler Bestandteil des Beratungsprozesses sein.

Die Einschaltung eines separaten Umsetzungsberaters ist keinesfalls zu empfehlen, da dieser Teile der Ist-Analyse wiederholen wird und damit ein weiterer Zeitverzug und zusätzliche Kosten entstehen.

Für die Einschaltung eines Interim-Managers spricht ein weiteres Argument. Die schnelle Umsetzung der Maßnahmen ist für die Bewältigung der Krisensituation das entscheidende Kriterium. Daher kann die Umsetzung nur durch einen Manager gewährleistet werden, der frei für diese Aufgabe ist und sich voll und ganz auf den Restrukturierungsprozeß konzentrieren kann, ohne in das Tagesgeschäft eingebunden zu sein.

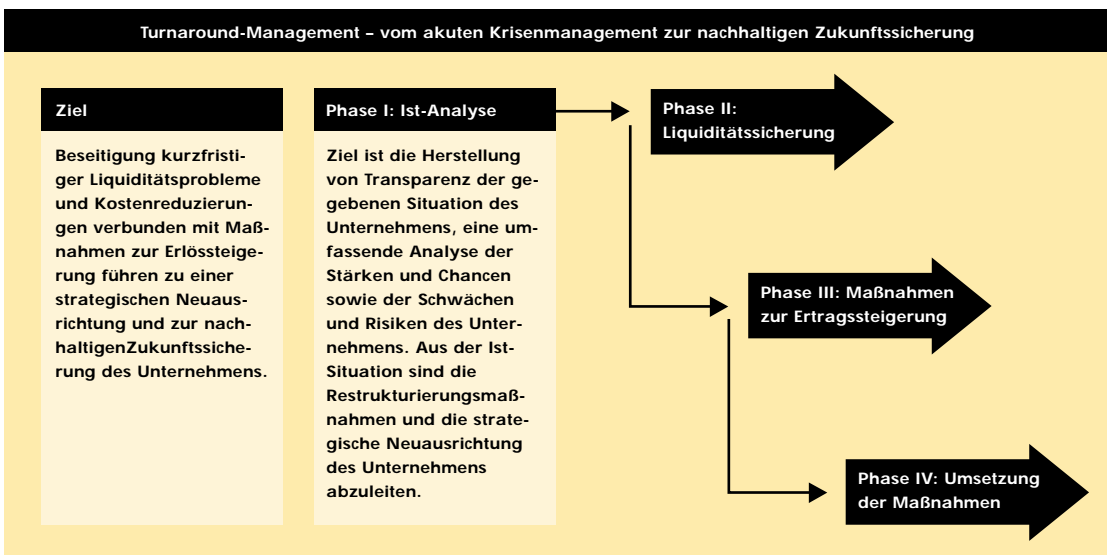
**Kapitel V:
Berater
als Interim-Manager**

Darüber hinaus ist eine „neutrale“ Position des Interim-Managers auch dann von Vorteil, wenn ein wesentlicher Bestandteil der Restrukturierung den Abbau von Personal vorsieht. Die sich daraus ergebenden Verhandlungen zwischen Unternehmen und Betriebsrat sind in aller Regel von Emotionen überlagert. Der Betriebsrat wird der Geschäftsleitung Unfähigkeit vorwerfen. Die Geschäftsleitung wiederum wird dies entsprechend zurückweisen. In diesem Klima ist eine sachliche Diskussion zur Erzielung eines Interessenausgleichs und der Vereinbarung eines Sozialplans äußerst schwierig.

Ein neutraler Berater kann das Sanierungskonzept gegenüber Wirtschaftsausschuß und Betriebsrat wesentlich sachlicher und ohne persönliche emotionale Bindung darstellen. Entsprechend finden auch die Detailverhandlungen mit dem Betriebsrat in einer sachlichen Atmosphäre statt, die es erlaubt, frühzeitig zum Abschluß zu kommen. Eine möglichst frühzeitige Einigung über Interessenausgleich und Sozialplan hat erhebliche wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen, wie an folgendem einfachen Beispiel deutlich wird:

Das Fortführungskonzept sieht die Schließung eines Betriebsteiles vor und damit den Abbau von 100 Mitarbeitern. Allein die Personalkosten betragen ca. 8 Mio. DM p.a. Damit kostet jede zeitliche Verzögerung des Restrukturierungsprozesses in diesem auf den reinen Personalabbau beschränkten einfachen Beispiel TDM 22 pro Tag oder TDM 667 pro Monat. Je früher man zu einer Einigung zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern kommt, desto größer sind dementsprechend die Einsparungen.

Anhang Die Phasen des Gesamtprozesses sind nicht isoliert zu sehen. In der aktuellen Krisensituation überlappen sich die einzelnen Phasen. Insbesondere die aus den Phasen II und III sich ergebenden Sofortmaßnahmen sind bereits parallel zur Ist-Analyse anzugehen.



Phase II: Liquiditätssicherungsprogramm	
Ziel	Milderung und Beseitigung akuter Liquiditätsprobleme und Stabilisierung der Finanzlage
Analyse Mittelabfluß	<ul style="list-style-type: none"> • Entnahmen • Finanzierung: Tilgung, Zinsen • Investitionen • Personalaufwand: Zulagen, Einmalzahlungen • Reparaturen • Fremdleistungen • Reisekosten • Miete, Leasing • etc.
Analyse Mittelzufluß	<ul style="list-style-type: none"> • Überfällige Forderungen • Mahnwesen • Kreditmanagement • Factoring • Sale und Lease Back • Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen • etc.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung Cash-Management: Erstellung Liquiditätsplan, Zahlungsfreigabe, Cash-Pooling, etc. • Beseitigung Gründe für Zahlungsverzögerungen: Qualität, Vollständigkeit der Leistung • Einführung Mahnwesen • Einführung Kreditmanagement für Kunden • Verhandlung mit Gläubigern • Optimierung Bestellzeitpunkt, Bestellmenge

Wesentliches Element der Stabilisierung der Liquidität ist die genaue Analyse aller ein- und ausgehenden Zahlungen mit dem Ziel, einen Überblick über die gegenwärtige und zukünftige Liquidität zu ermöglichen. Darauf aufbauend werden die oben erwähnten Maßnahmen sofort umgesetzt, um möglichst kurzfristige positive Liquiditätseffekte zu erzielen.

Phase III: Maßnahmen zur Ertragssteigerung	
Ziel	Nachhaltige Kostenreduzierung und Erlössteigerung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Produkt Portfolio • Aufbauorganisation • Personal: Anzahl Mitarbeiter, Entlohnungssysteme • ABC-Analyse Kunden, Lieferanten • Qualität • Geschäftsprozesse • Produktivität • Management Informationssysteme • Controlling Instrumente • Make or Buy: Gemeinkostenbereiche, Produktion • F&E • Identifikation von Wachstumschancen • etc.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Bereinigung Produktportfolio • Personalanpassungen • Veränderung Aufbau- und Ablauforganisation • Value Engineering: Standardisierung, Senkung Materialkosten • Strategischer Einkauf: Reduzierung Anzahl Lieferanten, Lieferantenbewertung • Beseitigung Qualitätsprobleme • Produktentwicklung • Kundenbefragungen • Einführung Controlling: Planung, Abweichungsanalyse, Kalkulationsverfahren, Vertriebscontrolling • Produktionsverlagerung • Buy statt Make • etc.

Phase IV: Umsetzung der Maßnahmen	
Ziel	Umsetzung der sich aus den aus I bis III ergebenden Restrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen
Interim-Management	<p>Das Interim-Management durch erfahrene Manager gewährleistet die unmittelbare Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen, falls sich aus den Phasen I bis III die Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit ableiten läßt.</p> <p>Der Interim-Manager trägt die Verantwortung der Umsetzung und gibt dem Unternehmen Zeit zur Fortführung des operativen Geschäftes. Sollte die durch den Interim-Manager ausgefüllte Position im Unternehmen neu besetzt werden müssen, überbrückt der Interim-Manager den Zeitraum bis zur Einstellung eines geeigneten Kandidaten.</p>
Externes Controlling	<p>Externes Maßnahmencontrolling ist eine Option, wenn die Umsetzung der definierten Maßnahmen durch das Unternehmen selbst erfolgen soll. Dadurch wird sichergestellt, daß die einmal definierten Maßnahmen auch tatsächlich zielgerichtet in Angriff genommen werden.</p> <p>Das externe Controlling ist eine Alternative speziell für solche Unternehmen, die nicht über das geeignete Personal verfügen. Das externe Controlling kann auch ein Instrument zur Überbrückung für den Fall sein, daß die Funktion im Unternehmen aufgebaut werden soll.</p>

Die hier erwähnten Maßnahmen können nur beispielhaft aufgezählt werden und erheben keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit der insgesamt zur Restrukturierung erforderlichen Maßnahmen. Kostenreduzierungen sind kurzfristig realisierbar, während Maßnahmen zur Umsatzsteigerung mittel- bis langfristig wirken. Der Fokus bei Restrukturierungen liegt daher eindeutig im Bereich Kostenreduzierung.

Mai 2001

Wolfgang Freund

Dipl.-Ökonom

B|M|K Mittelstandsberatung GmbH

Kantstraße 18, D-97074 Würzburg

Telefon (09 31) 7 97 64-0 · Fax (09 31) 7 97 64-99

e-mail: info@bmk-beratung.de · www.bmk-beratung.de