

KMU Ratgeber AG
Im Ifang 16
8307 Effretikon

Autor:
Dieter Busenhart

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	2
2	Krisen-Ursachenkatalog der Literatur	4
3	Grundlage für eine Restrukturierung	10
4	Innovation, Investition / Desinvestition	12
5	Entwicklung der Unternehmensstrategie	20
6	Bildung Restrukturierungsteam	26
7	Definition Restrukturierungsziele, Umsetzung	28
8	Definition der Restrukturierungsprojekte	30
9	Informationspolitik / Rapportierung	34
10	Literaturverzeichnis	37



1 Management Summary

Als aktiver Teilnehmer am Wirtschaftsmarkt nimmt man laufend neue Herausforderungen an. Man entwickelt neue Produkte, überarbeitet seine Prozesse, bereinigt sein Sortiment, etc. Grund dafür sind die Marktkräfte, die einem stetig auf Trab halten. Schnellere Produktionszyklen, expansive oder schrumpfende Absatzmärkte, oder sich verändernde Konsumentenverhalten bilden nur Beispiele eines langen Faktorenkataloges.

Die dadurch geforderten Unternehmen suchen nach Möglichkeiten sich optimal am Markt zu bewegen, denn **Stillstand bedeutet Rückschritt**. Spezielle Anforderungen zeichnen sich bei einem schrumpfenden Markt ab, gilt es doch dabeizubleiben, damit man vom nächsten Aufschwung profitieren kann. Diese Phase ist geprägt von einer Konzentration der Kräfte auf das Wesentliche.

So unerfreulich das Bild manchmal sein mag, so faszinierende Möglichkeiten bietet es dem dynamischen Unternehmer. Der den Markt und die Umwelt analysiert, und sich auf das Wesentliche konzentriert. Der Ziele definiert, die die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens nachhaltig verbessern.

Der KMU-Ratgeber bietet exakt hier den Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) mit der Internetseite www.kmuratgeber.ch ein kostenloses Werkzeug an. Man findet dort wertvolle Projekte um die Konkurrenzfähigkeit zu steigern. Zudem hat man mit dem vorliegenden Dokument einen Leitfaden, der einem bei der Umsetzung wertvolle Tips geben kann.

Das vorliegende Dokument ist ein pragmatischen Leitfaden, **mit dem Ziel Wettbewerbsvorteile zu erhalten und auszubauen**. Das Schwergewicht liegt dabei auf dem klar strukturierten Aufbau, um zielgerichtete Projekte mit einem optimalen Aufwand/Nutzen Verhältnis umzusetzen.

Viel Erfolg wünscht Ihnen der Autor: Dieter Busenhart



1.1 Aufbau der Arbeit:

- | | | |
|----|--|--|
| 2. | Krisen-Ursachen-katalog der Literatur | Dies soll einen Überblick geben, wo die Gründe für Krisen in der Vergangenheit waren. Interessant ist festzuhalten, dass sich die aktuellen Ursachen von Krisen gegenüber früher kaum verändert haben. |
| 3. | Grundlagen für eine Sanierung | Hier wird festgehalten, welche Grundlagen zwingend vorhanden sein müssen, um eine Sanierung erfolgreich durchzuführen. |
| 4. | Innovation Investition / Desinvestition | Das Leben ist geprägt von Entscheidungen. Soll man es tun oder lassen. Intuition mag oft richtig sein; bei einer angespannten Liquidität kann jedoch ein Fehlentscheid gravierende Folgen haben. |
| 5. | Entwicklung der Sanierungsziele | Obwohl die Zeit drängt, soll man sich pragmatische Sanierungsziele setzen. (Marktziele, Produktziele, etc.) |
| 6. | Bildung Sanierungsteam | Hier wird beschrieben, wie ein Sanierungsteam zusammengestellt ist und welche Grundhaltung ein erfolgreiches Team haben sollte. |
| 7. | Umsetzung | Das Sanierungsteam erstellt aufgrund der Sanierungsziele einen Business Plan. Er hat konkrete Ziele, anhand derer der Erfolg der Sanierung gemessen wird. |
| 8. | Definition der Projekte | Dies ist ein Katalog von Projekten in den Unternehmensbereichen, der dem Sanierungsteam als Ideenlieferant dient. |
| 9. | Rapportierung | Gezielte Information ist besonders in Krisensituationen sehr wichtig. Hier wird beschrieben, welche Punkte genau zu beachten sind. |



2 Krisen-Ursachenkatalog der Literatur

Verfolgt man die Literatur, so lassen sich spezialisierte Autoren finden, die sich dieser Frage ausführlich angenommen haben. Um den Eindruck von der Vielfalt möglicher Krisenursachen zu vermitteln, werden wir nachstehend eine Anzahl von Ursachen darstellen.¹

2.1 Ursachen von Hahn²

197 Unternehmerrisikofälle hat Hahn, hauptsächlich aus dem industriellen Bereich, analysiert und dabei festgestellt, dass die hauptsächlichsten Ursachen

- 69% endogene Einflüsse
- 18% exogene Einflüsse
- 13% lassen sich nicht exakt einordnen

sind. Unter den exogenen Einflüssen sind dabei solche Grössen zu verstehen, die durch den Ablauf der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung bedingt sind, worunter Hahn die wirtschaftlichen Auswirkungen des technischen Fortschritts, der Veränderungen von Verbrauchsgewohnheiten und von Störungen des Wirtschaftslebens zusammenfasst. Die übrigen Einflüsse werden als endogen bezeichnet.

1. Gründungsfehler
2. Erweiterung der Unternehmung
3. Nicht gelungene technische Umstellung
4. Produktionsmisserfolg
5. Unerfahrenheit
6. Unfähigkeit
7. Verschwendung
8. Spekulation
9. Betrug

¹Restrukturierung von Unternehmen aus der Sicht der kreditgebenden Bank, Dr. Hugo E. Räss, Zürich, 1983

²Ursachen von Unternehmerrisikofällen, Hahn Gerhardt, Köln 1958



10. Unlust
11. Persönliche Umstände
12. Teilhaberschwierigkeiten
13. Abhängigkeit von einem Hauptabnehmer
14. Abhängigkeit von einem Hauptprodukt
15. Konservative Betriebsführung
16. Kapitalmangel
17. Zusammenbruch einer anderen Unternehmung
18. Ungetreue Mitarbeiter
19. Konkurrenz
20. Absatzschwierigkeiten
21. Sonstige Gründe ohne eigenes Verschulden



2.2 Ursachen von Rinklin³

Rinklin hat den Versuch unternommen, eine Typologie notleidender Unternehmen zu entwickeln. Er hat die Gerichtsakten von 144 Unternehmen analysiert, mit folgendem Resultat:

1a = 45,0%

1b = 47,4%

2 = 7,6%

Die gewonnenen Einzelergebnisse hat Rinklin auch noch unter dem Aspekt des Verschuldens des Unternehmers analysiert, mit dem Resultat, dass den Unternehmer lediglich in 11,9% der Fälle kein Verschulden trifft. In 33,3% eruierte er grobes und in 54,8% leichtes Verschulden.

1. Krankheitsursachen innerhalb der Einflussosphäre des Unternehmers

a. Krankheitsursachen konstitutiver Art

- Unternehmungsgegenstand
- Rechtsform
- Mitarbeiter
- Standort
- Finanzen
- Investitionen

b. Krankheitsursachen situationsbedingter Art

- Beschaffung
- Produktion
- Absatz
- Kosten
- Rechnungswesen
- Kunden
- Lieferanten

2. Krankheitsursachen ausserhalb der Einflussosphäre des Unternehmers

- Konkurrenz
- Konjunktur
- Wirtschafts- und Sozialpolitik
- Höhere Gewalt

³Die vergleichsfähige und die konkursreife Unternehmung, Theo Hansjörg Rinklin, Stuttgart 1960



2.3 Ursachen von Bellinger⁴

Bellinger hat bei seinen Untersuchungen folgende häufigste Ursachen, die er nach vier Kategorien geordnet hat, hervorgehoben.

1. Krisenursachen 1. Ordnung
 - existenzgefährdende Kapitalverluste

2. Krisenursachen 2. Ordnung
 - unzumutbare Verhaltensweisen im Absatz
 - unzureichende Absatzprogramme (Verkaufsplan)
 - Finanzierungsfehler (Langfristige Investition mit kurzfr. Kapital)

3. Krisenursachen 3. Ordnung
 - Fehlleistungen der Führungskräfte
 - dubiose Forderungen
 - zu hohe kurzfristige Kredite
 - preismempfindliche Lager

4. Krisenursachen 4. Ordnung
 - mangelhafte kaufmännische Fachkenntnisse der leitenden Personen
 - Leichtsinn
 - Unredlichkeit

⁴Unternehmungskrisen und ihre Ursachen, Bellinger Bernhard, Wiesbaden 1962

2.4 Ursachen von Dun & Bradstreet⁵

Dun & Bradstreet publiziert jährlich eine Statistik, gegliedert nach Ursachen von Geschäftszusammenbrüchen (business failures) in den USA. Im nachfolgenden Schema geben wir die Resultate dieser Untersuchungen, bezogen auf die Jahre 1956, 1976 und 1978, wieder. Daraus ist ersichtlich, dass Dun & Bradstreet die überwiegende Anzahl der Krisenursachen im innerbetrieblichen Bereich lokalisiert. Interessant ist dabei festzustellen, dass in den betrachteten Perioden, trotz der zeitlichen Distanz der ersten zur zweiten und dritten Periode, die hauptsächlichsten Ursachen nur relativ geringfügig variieren.

Ursachen	1956 12'686 Fälle	1976 9'628 Fälle	1978 6'619 Fälle
Inkompetenz	42,2%	42,3%	46,9%
Unausgeglichene Erfahrung	18,2%	23,0%	18,1%
Mangel an Fach Erfahrung	13,3%	13,8%	11,9%
Mangel an Führungserfahrung	17,1%	13,0%	15,3%
Nachlässigkeit	4,3%	13,0%	0,9%
Katastrophe	1,4%	0,8%	0,6%
Betrug	2,1%	0,5%	0,5%
Unbekannte Gründe	0,9%	5,8%	5,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

⁵The Business Failure Record, Dun & Bradstreet, New York 1979

2.5 Fazit

Die Aussagen der Publikationen zum Thema Krisenursachen lässt darauf schliessen, dass man die Hauptgründe vorwiegend innerhalb des Unternehmens zu suchen hat. Man stellt auch fest, dass es kein Patentrezept gibt. Viel mehr gilt es, dass man sich zu Beginn einen Überblick schafft und darauf aufbauend, die entsprechenden Massnahmen erarbeitet.



3 Grundlage für eine Restrukturierung

Ein Unternehmen zu sanieren, bei dem keine Aussicht auf Erfolg besteht, ist die Mühe nicht wert. Daher muss man sich zuvor folgende Fragen stellen:

- Ist das Unternehmen **Sanierungsfähig**
- Ist das Unternehmen **Sanierungswürdig**

Beide Fragen sind mit einem klaren **JA** zu beantworten. Falls eine oder beide Antworten negativ ausfallen, so bedeutet dies, dass man vor der Sanierung die Ursachen mit dem Mandanten bespricht und nach Lösungen sucht, wie:

- Investition/Desinvestitionen
- Änderungen in der Unternehmensführung
- Bereinigen vertraglicher Altlasten
- Zuvor Garantien einholen
- etc.

Falls diese Massnahmen nicht genügen, kann als letzter Schritt, der geordnete Verkauf des Unternehmens empfohlen werden.

Damit man oben genannte Fragen beantworten kann, ist eine Situationsanalyse mit Vorteil zuvor durchzuführen. Herr Eugen Burkhalter hat in Arbeit "KMU-Analyse" (Ursachen und Analyse von Krisen in KMU) ein mögliches Vorgehen gut beschrieben. Ziel dieser Analyse ist es, herauszufinden, ob und unter welchen Bedingungen eine erfolgreiche Sanierung in diesem Unternehmen möglich ist.

3.1 Sanierungsfähigkeit

Diese Prüfung stellt fest, ob eine Sanierung aufgrund der finanziellen, sowie der betriebswirtschaftlichen Ausgangslage gegeben ist, bzw. ob das Unternehmen auf mittlere- und langfristige Sicht überlebensfähig ist. Im Kern dieser Untersuchung geht es um die Ermittlung und Beurteilung von Erfolgs- und Nutzenpotentialen. Die Sanierungsgrenze lautet: Ist der Fortführungswert kleiner als der Liquidationswert, so muss die Sanierung vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt klar verneint werden. Die Bewertungsgrundlage bilden die Bilanz, das Angebotsportfolio, sowie mögliche Vergleiche mit Dritten.



3.2 Sanierungswürdigkeit

Hier untersucht man das Sanierungsengagement der Unternehmung, dies sowohl intern (Kapitalgeber, Management und Mitarbeiter) als auch extern (Kunden, öffentliche Hand, Banken etc.). Besonders die Beantwortung in bezug auf das Management ist schwierig und doch sehr wichtig, da die meisten Ursachen von Krisen dort ihren Ursprung haben. So ergibt sich, dass ein Unternehmen das wohl Sanierungsfähig wäre, nicht auch Sanierungswürdig sein muss.



4 Innovation, Investition/ Desinvestition

Für die Zukunft eines Unternehmens sind die Investitions- Desinvestitionsentscheide von existentieller Bedeutung, da man bei einer Investition **grössere Beträge langfristig bindet**. Selbstverständlich geht man davon aus, dass das eingesetzte Kapital später mit einem Profit zurückfliesst. Weiter darf man bei einem kranken Unternehmen davon ausgehen, dass die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel nicht ausreichen werden, um alle Investitionswünsche zu befriedigen. Es kann in dieser schwierigen Zeit sogar zwingend sein, sich auf seine starken Unternehmensbereiche zu konzentrieren und Schwache abzustossen.

4.1 Innovation

Für laufende Projekte die zum Ziel haben ein neues Produkt oder Dienstleistung zu lancieren sind deren Marktchancen genau abzuklären. Die Risiken für neue Produkte sind gross und ein Scheitern am Markt häufig. Neue Produkte müssen nach den folgenden 8 Gesichtspunkten betrachtet werden⁶.

1. Idee generieren
(Wert der Idee, diese weiter zu Verfolgen)
2. Idee Aufzeigen
(Lässt sich die Idee mit den Strategien und Ressourcen vereinbaren)
3. Konzept entwickeln und testen
(Kann man ein Konzept entwickeln, welches der Konsument will)
4. Entwickeln einer Marketingstrategie
(Kann man ein effizientes Marketing entwickeln, welches die Kosten deckt)
5. Business Analyse
(Kann das Produkt die Profit Ziele erreichen)
6. Produkt entwickeln
(Haben wir ein Produkt entwickelt, das den Kunden überzeugt)
7. Markttest (Hat das Produkt unsere Marktziele erreicht)
8. Markteinführung (Erreichen die Verkäufe unsere Erwartungen)

⁶Marketing Management, Philip Kotler Kapitel 14 (Entwickeln, Testen und Lancieren von neuen Produkten/Dienstleistungen)

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass jene Strategien höhere Erfolgswahrscheinlichkeiten haben, welche die bereits gegebenen Voraussetzungen der Unternehmung optimal ausnützen⁷.

Erfolgswahrscheinlichkeiten von Innovationen	
Neues Produkt für einen neuen Markt	5 %
Altes Produkt für einen neuen Markt	20 %
Neues Produkt für einen alten Markt	33 %
Altes Produkt für einen alten Markt	50 %

4.2 Investition

Besonders in Krisenzeiten sind Investitionen zu überprüfen, ob deren Return on Investment (ROI) tatsächlich eintritt. Weiter ist abzuklären, ob bereits genehmigte jedoch noch nicht ausgeführte Investitionen in der Stunde der Not tatsächlich alle realisiert werden müssen. Die meisten neuen Investitionen bei kranken Unternehmen sollten eine **Payback-Zeit von höchstens 2 Jahren** haben⁸. Daher ist ein statisches Rechenverfahren, das doch einfacher ist und für eine Dauer von 2 Jahren ausreicht, dem dynamischen vorzuziehen. Obwohl die Investitionsrechnung in dieser Phase einfach sein sollte, muss sie genau sein und alle wesentlichen beeinflussenden Kostenkomponenten entsprechend ihrer Gewichtung berücksichtigen. Weiter sollten mögliche Alternativen geprüft werden, denn unser Entscheid kann nur so gut sein, wie die beste Alternative. Dem Soll/Ist Vergleich ist später grösste Aufmerksamkeit geboten⁹.

⁷Die Orientierung Nr. 76, Strategische Führung in der Unternehmungspraxis, Cuno Pümpin S9

⁸Sanierungen, Walter Baur S 156

⁹Die Orientierung Nr. 80, Investitionsentscheide, Paul Weilenmann

4.3 Investitionsentscheid, Nutzenkategorien

Die Bemessung des Nutzens bei Neu- oder Ersatzinvestitionen ist komplex, da es nicht nur an eindeutigen Kriterien zum Quantifizieren fehlt, sondern auch weil der Nutzen sich oft nicht nur auf ein Projekt oder Produkt bezieht. Eine Erfassung in Geldwerten ist daher schwierig, und so werden Projekte oft nach Erwartungshaltungen bewertet. Daher ist, je nach der Dimension die eine Investition für das Unternehmen hat, eine exakte Aufwand- und Nutzenanalyse erforderlich.

Es empfiehlt sich grundsätzlich, drei verschiedene Nutzenkategorien zu unterscheiden:

1. Direkter Nutzen (Einsparung gegenwärtiger Kosten)
2. Indirekter oder relativer Nutzen (Einsparungen künftiger Kosten)
3. Schwer fassbarer Nutzen (Einsparungen künftiger Kosten)

Nutzenkategorien			
Bezeichnung	Direkter Nutzen	Indirekter Nutzen	Schwer fassbarer Nutzen
Vorteil	Kostensparnis	Verbesserung der Produktivität	Strategische Wettbewerbsvorteile
Wirksamkeit	Einsparung bestehender Kosten	Einsparung zukünftiger Kosten	Sekundäre Wirkungen; immaterielle Vorteile
Ebene	operativ	taktisch	strategisch
Wirkung	substitutiv	komplementär	innovativ
Bewertbarkeit	rechenbar	kalkulierbar	entscheidbar
Beispiele	Einsparungen von - Maschinenkosten - Materialkosten - Raumkosten	Rationalisierung durch bessere Nutzung von Zeit, Ressourcen, Skills, Betriebsmittel, etc., Vermeidung von Wartezeiten durch bessere Koordination	Schnellere und bessere Produktentwicklung und Prozessautomatisierung, Verbesserung der Kundenzufriedenheit, höhere Sicherheit, Zuverlässigkeit
Kriterien	ROI Amortisationszeit Kapitalwert, IRR	Nutzenanalyse, Entscheidbaum-techniken	Analyse der Erfolgsfaktoren sowie der Chancen und Risiken

Bewertungsprobleme	Bewertung ist relativ einfach, da die Kosten bereits vorliegen	Bewertung basiert auf Schätzungen und Vergleichen	Vergleiche mit ähnlichen Auswertungen, Annahmen und Schätzungen mit gleichzeitiger Fähigkeit und Bereitschaft, die Vorteile zu nutzen
---------------------------	--	---	---

Die Nutzenanalyse ist eine Methode, bei der jeder identifizierte Nutzen bewertet wird. Dies ist aufwendig, hat aber den Vorteil, dass die Mitarbeiter der Fachabteilungen gezwungen werden, die Nutzen eines Projektes wirklich zu ermitteln und aufzuzeigen.

Die Vorteile eines Projektes werden gesammelt, nach den drei Nutzenkategorien eingeordnet und in Geld bewertet. Sie erhalten so eine Tabelle der Nutzelemente.

Nutzelemente			
	Direkter Nutzen	Indirekter Nutzen	Schwer fassbarer Nutzen
	Kostensparnisse - Sachkosten - Personalkosten	Produktivitätszuwachs	Wettbewerbs- und immaterielle Vorteile
a) Nutzen für das Gesamtunternehmen			
b) Nutzen für Fachbereiche			
c) Nutzen aus Sicht der Mitarbeiter			

Die Bewertung der einzelnen Nutzelemente setzt eine detaillierte Analyse der Vorteile voraus, damit jeder dieser Vorteile in Geld übersetzt werden kann (z.B. Zeitverkürzungen werden als Einsparungen in Personenmonate umgerechnet, Kundenzufriedenheit kann zu mehr Marktanteile bzw. Umsatz führen, Fehlerreduzierung in der Produktion zu geringeren Lagerbeständen etc.)

Gegenüberstellung Nutzensvorteile/Kosten				
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	etc.
Direkter Nutzen				
Indirekter Nutzen (Gewichten mit Wahrscheinlichkeit z. B. 50%)				
Schwer fassbarer Nutzen (Gewichtet mit Wahrscheinlichkeit z. B. 25%)				
Summe Bruttonutzen				



Aufwand/Kosten				
- einmalig				
- Sachkosten				
- Personalkosten				
- laufend				
- Wartung				
- Personal				
- Lizenzen				
- Finanzierung				
- etc.				
Summe Aufwand				
Nettonutzen				

Bei der Analyse der Kosten und des Projektablaufs sollte man sich bereits Gedanken über deren Realisierung machen (*Kaufvertrag, Dienstleistungsvertrag, Personaleinstellung, Ausbildung, GU-Vertrag, etc.*).

Ein Vertrag legt im Prinzip die Risikoverteilung zwischen den Anbietern und Bestellern fest. Je mehr Leistungen und Verantwortung Sie selber übernehmen, desto konkretere Angaben stehen in ihrem "Projektantrag" und desto einfacher wird auch die Vertragserstellung.

Sämtliche anfallenden Arbeiten müssen vertraglich abgesichert werden:

- intern in Form eines Pflichtenheftes
- extern als Vertrag

Je nach Projektumfang, Branche und Firmengrösse werden rechtliche Aspekte für die definitive Vertragsgestaltung von Bedeutung sein. Fragen wie: *Was passiert, wenn der Lieferant nicht rechtzeitig liefert?*, müssen von vornherein bedacht werden.

4.4 Devestitionen

Die Auswirkungen einer Devestitionen sind vielfältig. Daher gilt es, diese zuvor exakt abzuklären. In der Entscheidungsfindung ob Objekte und wenn ja welche abzustossen sind, stehen verschiedene Methoden zur Verfügung:

- Wachstums / Marktanteil Matrix (Boston Consulting Group Approach)¹⁰

¹⁰Marketing Management, Philip Kotler S 41

- Stärken/Schwächen Analyse
- Marktsegmentierung, ABC Analyse
- Unternehmensstrategie (siehe Definition der Sanierungsziele)
- Liquiditätsziele (Überlebensziele)

Bei Devestitionen sind verschiedene Varianten möglich. Man unterscheidet in

- Teilverkauf
- Objekte
- Segmente
- Totalverkauf
- Management Buy Out
- Verkauf an Dritte
- Liquidation

Bei Devestitionen gilt es mit grosser Vorsicht heranzugehen, da besonders das externe Umfeld tangiert wird (Kunden, Lieferanten, Geldgeber etc.). Weiter bedeutet eine Devestition für das übernehmende Unternehmen eine Investition, deren Preis durch unsachgemässes Vorgehen beträchtlich geschmälert werden kann.

Ein praktisches Beispiel von Nestlé zeigt dies deutlich durch deren Akquisitions-Vision¹¹.

1. Eine Übernahme ist nur dann sinnvoll, wenn sie in einer Atmosphäre der gegenseitigen Lernbereitschaft durchgeführt wird.
2. In jede Akquisition sind die eigenen Stärken einzubringen.
3. Die Nestlé - Gruppe ist nicht interessiert am Erwerb von strukturell schwachen Unternehmungen.
4. Beschränkung von Neuerwerbungen auf solche Bereiche, wo Nestlé entweder vom Markt her und/oder von den Fabrikationsprozessen her eine Verbindung herstellen kann zwischen bestehenden und neu dazukommenden Leistungsangeboten, zwischen bereits vorhandenen und neu akquirierten Erfahrungen.

4.4.1 Häufigste Gründe für den Verkauf einer Unternehmung

Oft findet sich die **Unternehmensgruppe** nach dem Erwerb eines Firmenkonglomerats in der Situation, dass sie einzelne Sub-Betriebe auf ihre tatsächlichen Synergieeffekte hin untersuchen und stellen dann fest, dass diese Tochterorganisation nicht ins Gesamtkonzept passt.

¹¹Kauf und Verkauf von kleinen und mittelgrossen Unternehmen, Karl A. Weiss S 29

Verkaufen **natürliche Personen** Unternehmensteile stehen meist andere Gründe im Vordergrund, oft sogar rein emotionale (Sanierungswürdigkeit).

- fehlende familiäre Nachfolge.
- finanzielle Basis für nötige Investitionen fehlt.
- Betriebliche vom Markt geforderte Änderungen können vom Management nicht erbracht werden.
- Der Unternehmer erkennt, dass er aufgrund der
- aktuellen Konjunkturlage jetzt wohl am meisten für seinen Betrieb lösen kann.
- Der EG Binnenmarkt verbindet Ängste --> Verkauf.
- Der Unternehmer will die vorhandenen Fremdmittel abbauen und sucht sich deshalb einen finanzstarken Partner.
- Für die Expansion in zusätzliche Bereiche benötigt der Unternehmer weiteres Eigenkapital.



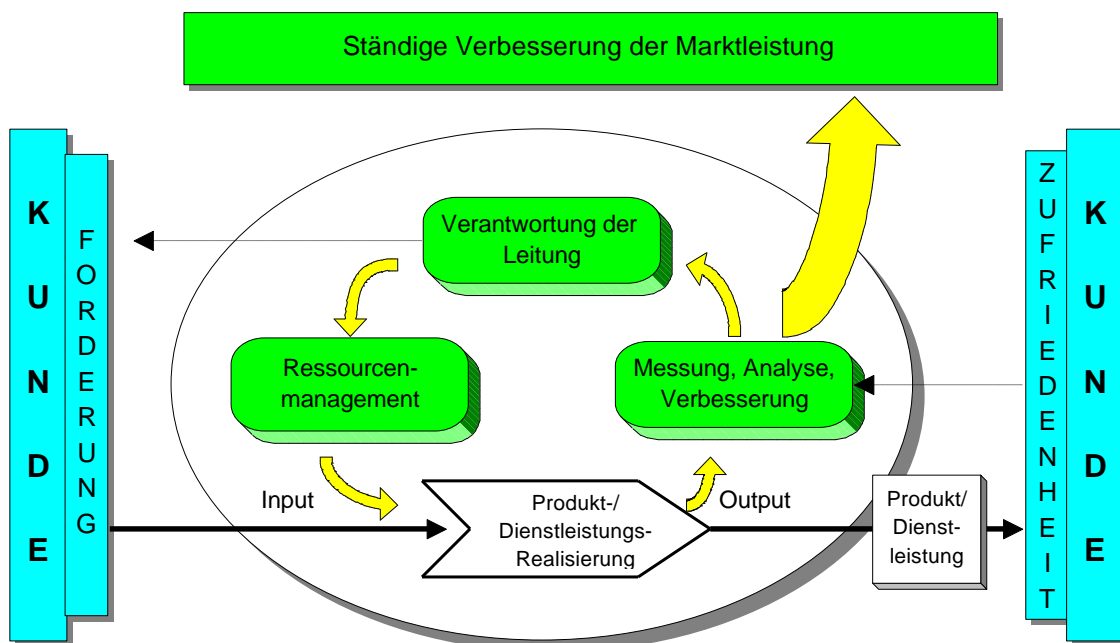
5 Entwicklung der Unternehmensstrategie

Sofern die Restrukturierungsfähigkeit wie auch die Restrukturierungswürdigkeit für gut befunden worden sind, definiert man pragmatisch die Restrukturierungsziele. Diese sollen analog einer Unternehmensstrategie erarbeitet werden. Sie wird später vom Restrukturierungsteam im Unternehmen umgesetzt. **Strategische Pläne zeichnen sich besonders durch die Machbarkeit aus.** So manches Unternehmen wurde an der Erreichung seiner strategischen Pläne gemessen und von seinen Kunden und in der Öffentlichkeit für die Nichterreichung empfindlich gestraft.

Es stehen folgende Fragen im Mittelpunkt des Interesses¹²:

1. Auf welche Märkte soll sich eine Unternehmung konzentrieren?
2. Welche Produkte sollen schwergewichtsmässig angeboten werden.
3. Welche Sortimentsteile sind abzubauen (zu melken)?
4. Wie soll die Unternehmung ihre Mittel einsetzen (finanzielle Mittel, personelle Mittel, Anlagen, Marketinginstrumente)?

¹²Die Orientierung Nr. 76, Strategische Führung in der Unternehmungspraxis, Cuno Pümpin S 9



Der Umfang der Restrukturierungsziele soll auf **einer bis zwei A4 Seiten** Platz finden, dies damit man sich auf das Wesentliche konzentriert und klare Richtlinien schafft.

Ganz nach dem Motto von Albert Einstein, der einmal sagte:

"Alles Grosse ist einfach".

Dies ist um so wichtiger, da man diese Restrukturierungsziele oder die Grundidee meist auch an ein breites Publikum (Mitarbeitern, Kreditgebern, Grossabnehmern, etc.) kommunizieren muss. Hierzu sind kurze prägnante Aussagen wirkungsvoller als Langatmige. Zusätzlich soll ein positiver Titel gesucht werden z.B. Moove, Change XXX, Kreditwürdigkeit XXX, Winn XXX, Start XXX, etc.

5.1 Allgemeine Grundsätze für die Restrukturierung

- 1 Konzentration der Kräfte auf das Mögliche**

Die Kräfte der Unternehmung sind auf ausgewählte Produkte-/Marktkombinationen zu konzentrieren. Die Zuordnung von finanziellen, personellen und sachlichen Mitteln muss nach Prioritäten erfolgen.
- 2 Ausbau der Stärken/Vermeiden von Schwächen**

Konzentration der Kräfte auf die Stärken des Unternehmens. Dieser Grundsatz wird von Peter Drukker nachhaltig gefordert.
- 3 Ausnützung von Umwelt- und Marktchancen**

Die Unternehmungsführung nützt konsequent die sich bietenden Chancen aufgrund von bestimmten Umwelt- und Marktentwicklungen aus. Umgekehrt müssten die entsprechenden Gefahren vermieden werden.
- 4 Geschickte Innovation**

Die Geschichte zeigt, dass fundamentale Veränderungen immer wieder durch Innovationen hervorgerufen wurden. Die Innovation kann sich dabei auf neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Märkte, neue Verfahren, neue Verteilungssysteme, neue Organisationsformen und vieles mehr beziehen. Innovation darf jedoch nie um der Innovation willen erfolgen.
- 5 Ausnützung von Synergiepotential**

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass jene Strategien höhere Erfolgswahrscheinlichkeiten haben, welche die bereits gegebenen Voraussetzungen der Unternehmung optimal ausnützen (Siehe Kapitel 4).
- 6 Abstimmung von Zielen und Mitteln**

Eine erfolgreiche Restrukturierung zeichnet sich dadurch aus, dass Ziele und Mittel sorgfältig aufeinander abgestimmt sind. Zu hohe Ziele können dazu führen, dass auf halbem Weg die Ressourcen erschöpft sind. Zu tief gesetzte Ziele enthalten kaum die notwendige Herausforderung an das Kader.
- 7 Schaffung einer zweckmässigen Organisation**

Im Milizbereich hat oft eine zweckmässige Organisation (Cäsar, Napoleon) über Sieg oder Niederlage entschieden. Zweitrangig war ob der Gegner Personen- oder Ausrüstungsmässig überlegen war. Heute wird eine dezentrale autonome Unternehmensorganisation bevorzugt.



- 8 Risikoausgleich**
- Jede Strategie ist mit Risiken verbunden. Der kluge Strategie wird jedoch nur in äusserst kritischen Notsituationen alles auf eine Karte setzen. Unter normalen Bedingungen wird er vielmehr versuchen, einen ausgewogenen Ausgleich in bezug auf die einzu gehenden Risiken zu schaffen.
- 9 Ausnützung von Koalitionsmöglichkeiten**
- Jede Organisation kann sich durch das Eingehen geschickter Koalitionen oft beachtliche Vorteile verschaffen. Diese Koalitionen können sein Akquisitionen, Abtausch, Zusammenarbeit, Desinvestitionen, etc.
- 10 Einfachheit**
- Die Grundidee der Restrukturierungsziele muss in der Regel einem breiten Kreis von Personen (Mitarbeitern, externe Stellen) kommuniziert werden. Dies ist nur möglich, wenn die Ziele klar und leicht verständlich aufgebaut sind.
- 11 Beharrlichkeit**
- Langfristig erfolgswirksame Aktionen könne nur dann realisiert werden, wenn sie mit einer gewissen Beharrlichkeit verfolgt werden. Gerade weil es in der Natur des Menschen liegt, sich von kurzfristigen Einflüssen beherrschen zu lassen, sollte dem Aspekt der Beharrlichkeit grosse Aufmerksamkeit geschenkt werden.
- 12 Unité de doctrine**
- Eine erfolgversprechende Strategie muss darauf ausgerichtet sein, eine eigentliche Grundauffassung in bezug auf die anzustrebenden Ziele und die einzuschlagende Marschrichtung zu schaffen. Nur so kann die so wichtige Motivation sichergestellt werden.



5.2 Vorgehensplan zur Entwicklung der Restrukt.ziele

Die Basis für die Restrukturierungsziele ist eine fundierte **Situationsanalyse**, die den verantwortlichen Personen in den Fachbereichen bekannt ist. Die genannten Punkte können zusammen oder einzeln erarbeitet werden. Da sich die heutigen Produktzyklen, Umweltfaktoren, etc. rasch ändern, soll bei der Definition eine möglichst offene Formulierung gewählt werden. Die Ziele sollten immer auf den Kundennutzen ausgerichtet sein.

Teilnehmer:

- Geschäftsleitung
- interne Fachspezialisten www.kmuratgeber.ch
- externe Berater

Grundlage Situationsanalysen:

- **Quantitative Analyse**
 - Bilanz
 - Erfolgsrechnung
 - Kennzahlen Bilanz/Erfolgsrechnung
- **Qualitative Analyse (www.kmuratgeber.ch)**
 - Unternehmensführung
 - Organisation
 - Personal
 - Marketing
 - Produktion
 - Forschung und Entwicklung
 - Logistik
 - Finanz- und Rechnungswesen
 - Umweltanalyse
 - Marktanalyse

Im Zentrum der Überlegungen steht **der Aufbau von Erfolgspotentialen**. Unter einem Erfolgspotential wird dabei ein unternehmerisches Aktivitätsfeld verstanden, das es aufgrund der von der Unternehmung aufgebauten Positionen erlaubt, langfristig überdurchschnittliche Erträge zu erzielen. Erfolgspotentiale können nur



durch richtige Schwergewichtsbildung mit entsprechender Kräftekonzentration aufgebaut werden.

5.3 Struktur der Restrukturierungsziele

Die Restrukturierungsziele kann man, wie bereits betont, mit einer **Unternehmensstrategie** vergleichen. Mit dem Unterschied, dass die gesunde Ausgangsbasis im Unternehmen zuerst geschaffen werden muss, was sich vordringlich in den Restrukturierungszielen widerspiegelt. Sie zeigen die zukünftige Marschrichtung auf, die zu verfolgen ist. In der Regel wird nach einer klaren Definition der betreffenden strategischen Geschäftseinheit zu folgenden Punkten Stellung genommen¹³:

1. Leistungsprogramm (anzubietende Hardware,
2. Nebenleistungen)
3. Zu bearbeitende Märkte (geographisch, Branchen, Zielgruppen)
4. Grundsätzliche Absichten in bezug auf die Marktstellung
5. Grundsätze der Wachstumspolitik
6. Grundsätzliche Aussagen zur Innovationspolitik
7. Grundsätze der Marketingpolitik
8. Grundsätze der Produktions- und Beschaffungspolitik
9. Grundsätzliche Überlegungen zur Finanzierung
10. Grundlagen der Personalpolitik
11. Grundsätzliche Aussagen zur Führung und Organisation
12. Risikopolitik/Gewinnpolitik
13. Grundzüge der Akquisitions-, Beteiligungs- und Kooperationspolitik

Das Dokument ist ein internes Arbeitsinstrument und soll einen Umfang von 1 höchstens 2 A4 Seiten aufweisen. Die Restrukturierungsziele sind vertraulich und nur der Geschäftsleitung (Restrukturierungsteam) sowie dem Verwaltungsrat zugänglich. Daneben ist eine gekürzte Version, bei der streng vertrauliche Aspekte fehlen, auszuarbeiten. Sie muss den Mitarbeitern, die die Basis für den Erfolg sind, kommuniziert werden und dies in einer motivierenden Form. Es kann auch hilfreich sein die Grundidee an externe Stellen wie Kapitalgebern, Grosskunden, etc. weiterzuleiten.

¹³Die Orientierung Nr. 76, Strategische Führung in der Unternehmungspraxis, Cuno Pümpin S41

6 Bildung Restrukturierungsteam

Zur Erreichung der Restrukturierungsziele ist es erforderlich, im Unternehmen ein Restrukturierungsteam zu bilden, welches aus dem heutigen/zukünftigen oberen Führungskreis besteht. Das Team sollte bis zu maximal 7 Personen¹⁴ (KMU bis 100 MA, maximal 5 Personen) einschliesslich eines externen Beraters umfassen.

Die Projekte erfordern neben der täglichen Arbeit enormen Mehraufwand, von einer 40 Stunden Woche kann nicht die Rede sein 50 bis 60 Stunden werden die Norm sein. Daher müssen die Teammitglieder in guter physischen wie psychischen Verfassung sein.

Beim Restrukturierungsteam geht man davon aus, dass die jeweiligen Charaktereigenschaften aufeinander abstimbar sind. Diese Voraussetzung ist jedoch nur dann gegeben, wenn die Grundhaltungen der Teammitglieder mindestens teilweise folgenden Eigenschaften entsprechen:

- A. Bereitschaft zur uneingeschränkten Leistung. Sich nicht zu Lasten eines anderen profilieren wollen und sich nicht zu Lasten eines anderen ernähren lassen.
- B. Verzicht auf übertriebenes Geltungsbedürfnis.
- C. Bereitschaft täglich zu lernen und sich an äussere Einflüsse anzupassen.
- D. Durchsetzungsvermögen und die Bereitschaft selbst Hand anzulegen.
- E. Bereitschaft zur Schaffung adäquater Wertvorstellungen im Team, die sich von ungesunden Machtansprüchen, übertriebenem Konsumbewusstsein und Vergeudung der Ressourcen entfernen.
- F. Fähigkeit zur pragmatischen Umsetzung von Ideen nach dem Prinzip der 20:80 Regel (mit 20% Aufwand 80% Effekt erreichen).
- G. Toleranz Andersdenkenden gegenüber.
- H. Hilfsbereitschaft, Fleiss, Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit und Loyalität.
- I. Fähigkeit sich und andere zu begeistern und zu integrieren.
- J. Belastbarkeit und Entscheidungsfreudigkeit, verbunden mit dem Mut zum Risiko.

Der Teamgedanke kann mit besonderen Lohnmassnahmen (Inzentes für erreichte Teamziele) gefördert werden, die für zusätzliche Motivation und überdurchschnittliche Leistungen sorgen. Der Erfolg hängt mehr von einem eingespielten Team ab, als von hervorragenden Einzelleistungen, da verschiedene Aufgaben Bereichsübergreifend sind, siehe Restrukturierungsprojekte.

¹⁴Produktivitätsanalyse, Ulrich Busch, S 46

6.1 Teamleiter

Das Team soll von einer erfahrenen Person geführt werden, die die Hauptverantwortung trägt¹⁵. Diese Person sollte extern gesucht werden, denn es hat sich als vorteilhaft erwiesen, dass der Verantwortliche für die Restrukturierung nicht aus dem eigenen Unternehmen kommt, sondern ein Betriebsfremder sein sollte, da:

- Prioritäten neutral festlegen
- hat aktuelle Krise nicht verschuldet
- bessere Akzeptanz im Unternehmen

Es könnte natürlich der Fall sein, dass eine neue Geschäftsführung verpflichtet wurde, dem nicht der Ruf anhaftet, mitverantwortlich für die Krise zu sein. Dann ist er, falls er die Voraussetzungen erfüllt, auch geeignet.

Falls es sich beim Unternehmen um eine Familiengesellschaft handelt und sie noch aktiv in der operationellen Führung beteiligt ist, so ist als Alternative ein externer Unternehmensberater beizuziehen mit nachweisbarer, umfangreicher Erfahrung auf dem Gebiet der Managementberatung.

6.2 Teammitglieder

Das Team könnte aus folgenden Bereichsleitern zusammengesetzt sein:

- Bereichsleiter Marketing und Distribution
- Bereichsleiter Entwicklung und Fertigung
- Bereichsleiter Organisation und Datenverarbeitung
- Bereichsleiter Controlling und Unternehmensplanung
- Bereichsleiter Personalwesen

6.3 Extern Teammitglieder

Für Arbeiten die partiell und nicht immer benötigt werden, ist es vorteilhaft, einen externen Mitarbeiter für diese spezielle Aufgabe heranzuziehen. Er sollte umfassende Erfahrung im benötigten Unternehmensbereich haben, sowie, wenn möglich, bereits Kenntnisse mit Unternehmens Restrukturierungen vorweisen. Externe Berater haben den Vorteil, dass sie nach Bedarf herangezogen werden können.

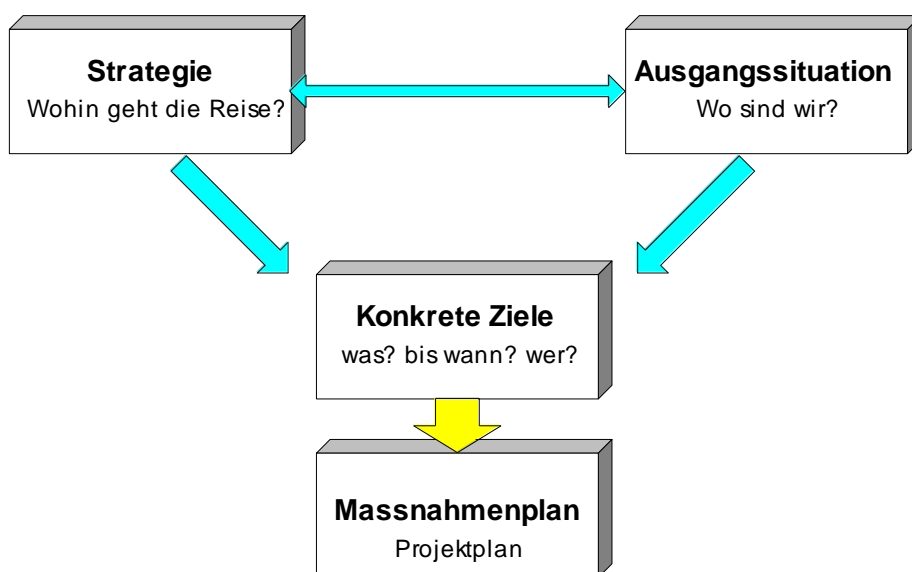
Für folgende Arbeitsvolumen ist es für das Unternehmen generell von Vorteil externe Mitarbeiter temporär zu engagieren:

- 30% Auslastung eines qualifizierten Mitarbeiters oder
- 100% Managementarbeit bis zu 12 Monaten

¹⁵Sanierungen, Walter Baur, S 78

7 Definition Restrukturierungsziele, Umsetzung

Bei der Definition der Restrukturierungsziele werden beschreibende Worte benutzt, ohne konkrete Zahlen zu nennen wie Marktanteil, Gewinn, Personalbestand Deckungsbeitrag oder andere Messgrößen. Da man bei einer Restrukturierung den Führungsstil "**Management by Objectives**" von Vorteil anwendet, werden die beschreibenden Restrukturierungsziele vom Restrukturierungsteam in einen **Umsetzungsplan** mit messbaren Zielen pro Unternehmensbereich definiert.



Gleichzeitig wird die Art und Weise der Zielmessung festgelegt, wobei der jeweilige Zielerfüllungsgrad in Prozenten und/oder absoluten Zahlen erfolgen kann. Die Formulierung derartiger Ziele soll der Situation angepasst sein, da sie ein wichtiges Motivationsmoment bilden. Es wird kaum ein Bereichsleiter motiviert sein, ein Ziel zu erreichen, das ausserhalb seiner Reichweite liegt.

Beispiele von Zielvereinbarungen		
Unternehmensbereich	Ziele	Messung
Marketing	- Marketingkonzept überarbeiten - Sortiment straffen	Kosten < 15% vom Verkaufsumsatz -30% der Produkte bis 1.6. 19__
Forschung und Entwicklung	- Einführung CAD - Produkt Alfa zur Produktionsreife	50% Ausgebildet am 30. 6. 19__ 0 Serie bis am 30. 4. 19__
Produktion	- Sortiment straffen - Fertigungscontrolling einführen - Umsatz pro Mitarbeiter > 300 KFr.	-30% der Produkte bis 1. 6. 19__ Pro Produktionsbereich und Sortiment bis 30.6.19__ ab 4. Quartal 19__
Materialwesen	- Auslieferung verbessern - Lagerumschlag 5.0	Avg. 10 Tage von Bestellung Bis 30. 6. 19__
Personalwesen	- Personalförderung	Strategiekurs entwickeln und durchführen. Alle MA besucht bis 31. 3. 19__ Avg. Beurteilung gut.
Finanz und Rechnungswesen	- Liquiditätsgrad 2 = 75% - Debitorenumschlag 7.5 - Fertigungscontrolling einführen	Bis 30. 6. 19__ Bis 31.12. 19__ Pro Produktionsbereich und Sortiment bis 30. 6. 19__
Organisation und EDV	- Wertschöpfung pro MA > 135 KFr. - Operative Kosten senken - Projekt CAD realisieren - schlanke Führungsstrukturen	ab 4. Quartal 19__ -30% bis 30. 6. 19__ 50% Ausgebildet am 30. 6. 19__ 2 Führungsebenen bis 30. 6. 19__
Service Funktionen	- Versicherungen detailliert aufzeigen - PR Aufbauen	bis 28. 2. 19__ bis 31. 10. 19__

8 Definition der Restrukturierungsprojekte

Damit das Unternehmen die Restrukturierungsziele erreicht, definiert das Restrukturierungsteam Projekte in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens.

Dabei wird mit Vorteil in einer Art Brain Storming die Projekte pro Unternehmensbereich definiert. Hier kann die Internetseite des www.kmuratgeber.ch sehr gut verwendet werden.

Der Slogan "**Market driven Company**" soll hier die treibende Unternehmensmaxime werden.

8.1 Organisation der Restrukturierungsprojekte

Die Verantwortung eines Projektes soll wenn möglich bei einer Person des Restrukturierungsteams liegen. Damit stellt man sicher, dass bei den Sitzungen des Restrukturierungsteams alle Projektverantwortlichen anwesend sind. Daneben wird vermieden, dass riskante Projekte delegiert werden, damit deren Verantwortlichkeit nicht bei einem Mitglied des Restrukturierungs-teams liegt. Der Projektleiter ist jedoch nicht verpflichtet, die Projekte persönlich durchzuführen. Es steht ihm frei, den für ihn geeigneten Mitarbeiter auszusuchen.

Die Soll/Ist Ziele der Projekte werden an den Sitzungen des Restrukturierungsteams besprochen. Gleichzeitig werden die Projektrapporte abgegeben. Besonders die liquiditätswirksamen Projekte werden monatlich mit einem PC-Programm konsolidiert. Damit wird der Restrukturierungsverlauf rapportiert. Dieser ist wiederum wichtig für:

Argumentation Banken, Geldgeber

Motivation Restrukturierungsteam, Mitarbeiter

Abweichungen von Schlüsselprojekten werden an diesen Sitzungen (mindestens einmal im Monat) analysiert und wenn nötig sollen korrigierende Massnahmen vorgeschlagen werden.



Die Restrukturierungsprojekte unterscheidet man in:

Liquiditätswirksame

*(Aktivitäten/Ziele auf einem PC-Programm
Arbeitsblatt)*

Der **Erfüllungsgrad** dieser Projekte sind primär **liquiditätswirksam**. Sie werden laufend ausgewertet. Die konsolidierten liquiditätswirksamen Projekte zeigen den Restrukturierungserfolg auf und werden mit der aktuellen Liquidität verglichen.

Nicht Liquiditätswirksame

(Aktivitäten/Ziele auf einem Projektblatt)

Diese Projekte werden mit dem Erfüllungsgrad gemessen. Sie sollen die Liquiditätswirksamen Projekte unterstützen wie:

- interne Ausbildung
- Sortimentsplan erstellen
- Liquiditätsplan erstellen
- etc.

8.2 Aufbau und Interpretation der Massnahmenliste

Die nachfolgenden Projektideen in den einzelnen Bereichen sollen es dem Restrukturierungsteam erleichtern, den Businessplan im Unternehmen umzusetzen. Mit Bestimmtheit ist der Restrukturierungserfolg nicht von der Anzahl der Projekte abhängig. Viel eher ist darauf zu achten, dass man sich auf eine vernünftige Anzahl, die von der Unternehmensleitung überblickbar ist, beschränkt. Die Erfahrung zeigt, dass wenige Sanierungsmassnahmen oft schneller einen Erfolg gebracht haben als viele¹⁶.

Interpretation der Projektideen gemäss Internet www.kmuratgeber.ch :

Beschreibung des Projektes, der Aktivität	Ziel des Projektes, der Aktivität <i>(Messgrössen, die den Erfolg aufzeigen)</i>
--	--

¹⁶Sanierungen, Bauer S 104

Dringlichkeit/Bedeutung der Projekte:

Hat das Restrukturierungsteam die einzelnen Projekte in den Unternehmensbereichen definiert, sind deren **Bedeutung und Dringlichkeit** zu bewerten. Dabei kann der sogenannte **Eisenhower-Raster** verwendet werden.

		Bedeutung	
		hoch	tief
Dringlichkeit	Hoch	1	2
	tief	2	3

1. Aufgaben mit hoher/mittlerer Bedeutung und hoher Dringlichkeit sollen **unmittelbar** vom Restrukturierungsteam initialisiert und realisiert werden
2. Aufgaben von hoher/mittlerer Bedeutung, die in bezug auf Dringlichkeit mittel bis tief eingestuft sind können **aufgeschoben** werden
3. Aufgaben von geringer Bedeutung, sowie tiefer Dringlichkeit können vorerst **vernachlässigt** werden

Gewichtung der Projekte	Bedeutung	Dringlichkeit
Straffen des Sortimentes Alpha	hoch	hoch
Einführung des Produktes B	hoch	mittel
Bank-Garantien für Aufträge über Fr. 10'000 einholen	hoch	hoch
Expansion ins Ausland	mittel	tief
PR Aktion	mittel	tief





9 Informationspolitik / Rapportierung

In Krisensituationen ist das Informationsbedürfnis stets aussergewöhnlich hoch. Die Geldgeber wollen wissen, ob ihre Aktiven gefährdet sind und wenn ja, welche im speziellen. Die Mitarbeiter haben ein Interesse zu wissen, ob ihr Arbeitsplatz morgen noch besteht. Die Lieferanten bangen um ihre Guthaben und die Kunden fragen sich, ob sie nach einem neuen Produzenten Ausschau halten müssen. Daher ist eine adäquate, plausible und glaubwürdige Information sehr wichtig.

Informationsfluss				
Aktivitäten	GL Sanier. Team (B&B)	VR / Inhaber	Mitar- beiter	Banken Geld- geber
Startsitzung Situationsanalyse	V	I		
Schlussitzung Situationsanalyse	V	I		
Bericht Situationsanalyse	V	K	I	I
Restrukturierungs- Restrukturierungsziele	V	V		I,V
Bildung Restrukturierungsteam	I	V	I	
Business Plan	V	K		I
Projekte in den Unternehmensbereichen	V	I	I	
Quartalsrapporte	V	K		I
Monatsrapporte	V			
Anmerkung:				
V Verantwortliche für Aktivität				
K Kontrolle				
I Wird informiert falls möglich				



9.1 Rapportierung der Restrukturierung

Das hier vorgeschlagene Rapportierungskonzept kann von Fall zu Fall abweichen. Wichtig ist, dass alle Beteiligten zuvor informiert sind, was man wann von wem erwartet. Die Verantwortung (für Ziele vom Umsetzungsplan sowie der Projekten) soll wenn immer möglich bei einer Person des Restrukturierungsteams liegen. Damit stellt man sicher, dass bei den Sitzungen des Restrukturierungsteams alle Verantwortlichen anwesend sind. Daneben wird vermieden, dass riskante Projekte delegiert werden, damit deren Verantwortlichkeit nicht bei einem Mitglied des Restrukturierungsteams liegt.

Die Mitglieder des Restrukturierungsteams sind jedoch nicht verpflichtet, die Arbeiten persönlich durchzuführen. Es steht ihnen frei, den für ihn geeigneten Mitarbeiter auszusuchen.

Rapport	Überarbeitung	Umfang, Inhalt des Rapports
Restrukturierungsziele	ca. 2 - 5 Jahre	Umfang: bis 2 A4 Seiten Beschreibende Worte
Umsetzungsplan	Jährlich	Umfang: ca. 10 - 20 Punkte Konkrete Ziele, mit quartalsweisem Soll/Ist Vergleich
Restrukturierungsprojekte	Quartalsweise	Umfang: So wenig wie nötig mit konkreten Ziele, und monatlichem Soll/Ist Vergleich Die Projekte werden unterschieden in: - liquiditätswirksame Projekte (LP) und - nicht liquiditätswirksame Projekte(NLP) LP-Projekte werden monatlich mit einem PC-Programm konsolidiert

9.2 Information Verwaltungsrat/Inhaber

Die oberste Geschäftsleitung, die bei KMU, da es sich meist um Familienunternehmen handelt, der Inhaber ist, hat ein legitimes Interesse an einer aussagekräftigen Rapportierung. Falls er direkt im Restrukturierungsteam mitarbeitet hat er bereits alle wichtigen Zahlen, da diese vom Team erarbeitet und konsolidiert werden. Falls sich die oberste Geschäftsleitung nicht an der operationellen Führung beteiligt, so muss man sie mit den entscheidungsrelevanten Daten informieren wie:

- Restrukturierungsziele
- Businessplan
- Projektpläne

- Konsolidierter Projektstatus (Monatsrapporte)
- Liquiditätswirksam
- Nicht Liquiditätswirksam

Es ist wichtig, dass die oberste Geschäftsleitung korrekt und umfassend informiert wird und sie die Ziele versteht und voll akzeptiert.

9.3 Information Mitarbeiter/externe Stellen

Die Information der Mitarbeiter wurde in früheren Jahren oft vernachlässigt, ja man ging davon aus, dass dies kontraproduktiv sei. Heute ist eine Information der Mitarbeiter wichtig. Allein es gilt zu bedenken, dass es gewisse Grenzen gibt. Diese Grenzen sieht man dort, wo das Interesse des Unternehmens eine Geheimhaltung erfordert oder die Information zu einer unnötigen Beunruhigung der Mitarbeiter oder gar zu panischen Reaktionen führen können, die die korrigierenden Massnahmen verunmöglichen würden.

Die Geschäftsleitung soll situativ entscheiden, ob und wenn ja, in welchem Umfang die Mitarbeiter oder externe Stellen (Lieferanten, Kunden, Banken etc.) informiert werden. Bestimmt wäre es unklug in der Frühphase, wo noch Ungewissheit darüber besteht, ob sich die Krise sofort verflüchtigt oder akzentuiert, zu informieren¹⁷.

¹⁷Restrukturierung von Unternehmen aus der Sicht der kreditgebenden Bank, Räss S100

10 Literaturverzeichnis

- Baur Walter Sanierungen, 2. Auflage Wiesbaden 1979
- Bircher Bruno Unternehmungsanalysen als Instrument
zukunftsgerichteten Gestaltens, in
Unternehmungsanalyse Schriftenreihe der
Treuhandkammer Band 89, Basel 1988
- Bürgi Arthur Führen mit Kennzahlen KMU, 6. Auflage
St. Gallen 1991
- Busch Ulrich Produktivitätsanalyse, 3., Neubearbeitete und
wesentlich erweiterte Auflage, Berlin 1991
- Kotler Philip Marketing Management, 6. Auflage Englewood Cliffs
New Jersey 1988
- Kramer Friedhelm Die Orientierung Nr. 90, Problemlösungs-,
Zielsetzungs- und Entscheidungssystematik in der
Führungspraxis, Bern 1987
- Nielsen Category Management Marketing-Research,
Illinois 1992
- Pümpin Cuno Die Orientierung Nr. 76, Strategische Führung
in der Unternehmungspraxis, Bern 1980
- Uehlinger Marianne Auswahl und Beschaffung von Anwendungs-
software, Zürich 1992
- Volkart Rudolf, Finanzielle Führung in der Rezession, Betriebswirt-
schaftliche Forschungen Band 85, Zürich 1983
- Weilenmann Paul Die Orientierung Nr. 80 Schweizerische Volksbank,
Investitionsentscheidung, Zürich 1982
- Weiss Karl A. Kauf und Verkauf von kleinen und mittelgrossen
Unternehmen, Zürich 1991

