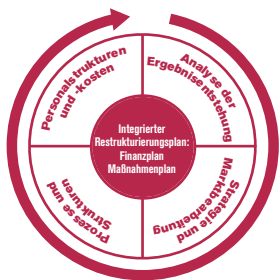


ERFOLGREICH AUS DER KRISE STEUERN

DER INTEGRIERTE RESTRUKTURIERUNGSPLAN

Die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in Maßnahmen erfordert Fingerspitzengefühl sowie Augenmaß – und Tempo.



Als Ergebnis der umfangreichen Analysen steht dem Unternehmen ein Bündel von Maßnahmen zur Verfügung, um die Krise zu überwinden. Nun gilt es, in möglichst kurzer Zeit maximale Ergebnis- und Liquiditätseffekte zu realisieren. Die Devise: „What we need is speed!“

Der Umsetzungsfahrplan setzt Prioritäten innerhalb der Einzelmaßnahmen und berücksichtigt deren Wechselbeziehungen zueinander. Jede Maßnahme wird einem Projektmanager und ggf. einem Team zugeordnet, diese nehmen die weitere Detailplanung vor. Zudem können Restrukturierungsprojekte maßgeblich von der Mitwirkung Dritter abhängen (z.B. Sozialplanverhandlungen mit Betriebsrat und Gewerkschaft, Zins- oder Tilgungsstundung, Beschaffung von frischem Kapital). Bereits gestartete Maßnahmen werden mit Erfüllungsgraden versehen.



Der Umsetzungsfahrplan setzt Prioritäten innerhalb der Einzelmaßnahmen und berücksichtigt deren Wechselbeziehungen zueinander.

DURCH STRAFFES PROJEKTMANAGEMENT ANS ZIEL

Der Erfolg des Sanierungskonzeptes hängt stark von der konzeptgemäßen Umsetzung der Maßnahmen sowie einer stetigen Überwachung und Fortschreibung des Konzeptes durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft ab. Die größten „Feinde“ der Umsetzung sind dabei anfängliche Misserfolge. Strebt das Restrukturierungsteam z.B. zu viel auf einmal an und „überbucht“ die Leistungsträger, droht Gefahr, da zu viele gleichzeitig „jonglierte“ Projekte nicht bewerkstelligt werden können. Gefragt sind vielmehr zügige und damit auch motivierende Anfangserfolge („quick wins“). Die integrierte Restrukturierungsplanung erfordert deshalb erhebliches Know-how im Projektmanagement.

Der Umsetzungsfahrplan ist auch eine Voraussetzung für die Darstellung der Maßnahmeneffekte: Er gibt die Zeitpunkte sowohl für das Wirksamwerden der Maßnahmen als auch für das Bereitstellen der Finanzmittel für eventuelle Investitionen an. Im laufenden Jahr erfolgt die Planung auf Monatsbasis, im Folgejahr quartalsweise oder halbjährlich. Wesentliches Steuerungsinstrument für die termingerechte Durchführung ist das Umsetzungscontrolling, das den Zielerreichungsgrad der Maßnahmen laufend prüft und ggf. Planabweichungen analysiert.

UNTERSCHIEDLICHE SZENARIEN DURCHSPIELEN

Die erwarteten Effekte des Umsetzungsfahrplans werden inklusive aller Restrukturierungskosten in den betrieblichen Teilplänen abgebildet und daraus eine Plan-GuV, ein Finanzplan und eine Plan-Bilanz entwickelt. Das Ergebnis ist der integrierte Restrukturierungsplan. Kritische Annahmen und Unsicherheiten sind hierbei besonders hervorzuheben – z.B. die Entwicklung der Rohstoffpreise, des Wettbewerbs oder Verträge mit Dritten – und werden in unterschiedlichen Planungsszenarien dargestellt. Neben dem „real case“ (wahrscheinlichster Fall) wird häufig auch ein „pessimistic case“ oder „worst case“ (schlechtester Fall) abgebildet. Darüber hinaus wird der Umsetzungsfahrplan durch spezifische Kennzahlen ergänzt, anhand derer sich Sanierungsverlauf und Zielerreichungsgrad ablesen lassen:

- Liquiditätskennzahlen (z.B. Liquiditätsgrade, Cash Flow)
- Ertragskennzahlen (z.B. Gesamtkapital-, Eigenkapital- und Umsatzrentabilität, Material-, Fremdleistungs- und Personalaufwandsquote)
- Vermögenskennzahlen (z.B. Eigenmittelquote, Verschuldungsgrad, Working Capital = Umlaufvermögen ohne kurzfristige Verbindlichkeiten)

FAZIT

Umsetzungsfahrplan und integrierter Restrukturierungsplan stecken den realistischen Weg zum Ziel ab. Durch sie haben die verantwortlichen Entscheidungsträger alle „Spielregeln“ in kompakter Form beisammen, um das Unternehmen aus der Krise herauszusteuern.