

# Restrukturierung als permanente Managementaufgabe

Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

Turnaround-Prozesse werden meist eher als einzelne projektbezogene Ereignisse definiert. Muss aber nicht jedes Unternehmen den Anspruch verfolgen, laufend seine Rendite- sowie Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis zu stellen und darüber hinaus auch dafür Sorge zu tragen, diese kontinuierlich steigern zu können? Demzufolge müsste jedes Unternehmen, um seine Leistungsfähigkeit zu optimieren bzw. noch erfolgreicher gegenüber dem Wettbewerb zu werden, einen permanenten Restrukturierungsbedarf artikulieren. In solcher Perspektive sind Restrukturierungsvorhaben nicht als Makel zu verstehen oder ausschließlich als die Folge einer isoliert auftretenden Krise anzusehen, sondern vielmehr als unverzichtbare Wesenselemente der fortlaufenden Unternehmensentwicklung – dies ist leicht als Forderung aufgestellt, aber was bedeutet das im Hinblick auf die Umsetzung in der Unternehmenspraxis, zumal in kleineren Unternehmen, die nicht über ausgebaute Strategie-Center und Planungsstäbe verfügen?

Notwendig ist aus der Perspektive der Geschäftsleitung ein ablauforientierter Überblick über alle relevanten operativen, finanzwirtschaftlichen und strategischen Besonderheiten, um Veränderungsprozesse in Unternehmen professionell umsetzen zu können. Der vom Verfasser vertretene Ansatz sieht für den Einstieg in eine entsprechende Gestaltung der Unternehmensführung den Einsatz von Potenzialanalysen vor: Hierbei bilden das Hervorheben von Leadership-Qualitäten und die Wahl der richtigen Kommunikation im Umgang mit den im Prozess vorkommenden Stakeholdern gewissermaßen den Überbau, bevor es konkret in die operative Umsetzung mit dem Generieren der so wichtigen „Quick-Wins“ und dem Aufbau einer soliden Finanzierungsstruktur geht. Das gilt dann auch in konkreten Krisensituationen: Dass hier das Schaffen von Liquidität in der Sanierung oberste Priorität haben



Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler ist an der Fachhochschule Kufstein Tirol als Professor und Studiengangsleiter des internationalen Master-Studiengangs Unternehmensrestrukturierung Et -sanierung tätig, dessen Forschung auf die Bereiche „Distressed M&A“ und Früherkennung von Unternehmenskrisen ausgerichtet ist. Er berät als assoziierter Partner der Quest Consulting AG Unternehmer und Manager bei Unternehmensverkäufen und Turnaround-Aktivitäten.

muss, ist selbstredend. In diesem Zusammenhang sind auch die Elemente herauszuarbeiten, die von den Gläubigern im Rahmen eines Sanierungskonzepts nach dem Standard des IDW S 6 für die Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens beachtet werden müssen (vgl. hierzu auch den grundlegenden Beitrag zur Stakeholderkrise von *Groß* in diesem Heft ab S. 214 ff.).

Zusätzlich zu solchen und von Sanierungssituationen unabhängig einzusetzenden Maßnahmen, mit denen Potenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu heben sind, werden dann auch die wesentlichen strategischen Aspekte wie der Unternehmensverkauf und die Maßnahmen, welche zur Steigerung des Unternehmenswerts führen, in Betracht zu ziehen sein.

Eine nachhaltige Restrukturierung setzt geeignete Controllinginstrumente und -strukturen voraus. Diese gilt es kennenzulernen und zweckentsprechend einzusetzen, auch um auf quantitativ unterlegter Basis zu verstehen, wie ein Unternehmen zukünftig solide erfolgreich zu steuern ist. Die Kunst besteht darin, die sich abzeichnenden Probleme frühzeitig zu erkennen bzw. ein Instrumentarium zu entwickeln, welches das möglich macht. Institutionalisiert werden müssen strategische Prozesse, die eine Ist-Situation erfassen sowie Trends erkennen und strategische Maßnahmen umsetzen können.

Hierbei Hilfestellung leisten möchte auch das Competence Center Internationale Restrukturierung und Sanierung an der Hochschule in Kufstein, das sich grenzüberschreitend in Österreich und in Deutschland zum Ziel gesetzt hat, die Restrukturierungs- und Sanierungsbranche zu stärken. Verfolgt wird ein ganzheitlicher Ansatz, der die Bildung mit den Facetten viersemestriges Master-Studium „*Unternehmensrestrukturierung und -sanierung*“, einem hochschulzertifizierten Lehrgang auf Senior Executive Level mit dem Abschluss „*Certified International Turnaround Professional, CITuP*“ sowie einer Jahreskonferenz „*Internationales Symposium Restrukturierung*“ in den Mittelpunkt stellt (die nächste Konferenz findet schon in wenigen Wochen am 11. 10. 2013 statt, mehr dazu auf S. 247 in diesem Heft). Auch eine entsprechende Buchveröffentlichung, deren Inhalte entlang der hier skizzierten Einordnung der Restrukturierung als permanenter Managementaufgabe festgelegt wurden, ist aktuell auf den Weg gebracht worden – einen kleinen Ausschnitt dazu vermittelt der Beitrag zum Change Management von *Haberl/Riegger* in diesem Heft ab S. 210. Viel Freude bei der Lektüre dieses Aufsatzes und der anderen im vorliegenden KSI-Heft enthaltenen Beiträge wünscht Ihnen Ihr