

KRISENMANAGEMENT: RESTRUKTURIERUNG UND SANIERUNG

Unternehmenssicherung,
Erhaltung Strategischer Potentiale,
Wiederherstellung der Rentabilität

Unternehmenskrisen sind Ausnahmesituationen für das Management. Hoher in- und externer Handlungsdruck, zahlreiche unterschiedliche Problemfelder mit hoher Komplexität und eine Überlastung der Managementkapazität kennzeichnen die Lage. Externe Unterstützung durch erfahrene Berater entlastet das Management, schafft Vertrauen gegenüber Verhandlungspartnern, erweitert den Handlungsspielraum und liefert zukunftsweisende Lösungen. Spezialisierte Berater verfügen über das erforderliche Know-How und ein erprobtes Instrumentarium zur Krisenbewältigung, das in dieser Form in den meisten Fällen in den Unternehmen selbst nicht vorhanden ist.

Professionelles Krisenmanagement umfasst sowohl Restrukturierungs- als auch Sanierungsmaßnahmen. Restrukturierungen zielen über die Veränderung der Unternehmensstruktur im Wesentlichen auf eine Verbesserung der Bilanzrelationen. Neben Änderungen in der Finanzierungsstruktur, Umschuldungen sowie Moratorien,

nahmen konzentrieren sich dagegen auf die operativen Leistungsparameter des Unternehmens und nehmen damit unmittelbar Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung. Restrukturierungsmaßnahmen sind zwar in der Lage, relativ schnelle Entlastungen für krisenbetroffene Unternehmen zu erzielen, ohne begleitende Sanierungsmaßnahmen laufen diese mittel- bis langfristig jedoch nicht selten ins Leere. Im Gegensatz dazu wirken viele Sanierungsmaßnahmen zwar langsamer, dafür reichen ihre Wirkungspotentiale aber in der Regel in den mittel- bis langfristigen Bereich hinein und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur dauerhaften Unternehmenssicherung. Krisenmanagement, das sich überwiegend auf Restrukturierungsmaßnahmen konzentriert, verschiebt die Probleme häufig nur in die Zukunft. Nachhaltige Erfolge des Krisenmanagements, eine langfristige Unternehmenssicherung und die Rückkehr zu Wachstum und Wertsteigerung können daher nur durch den parallelen Einsatz von Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen erreicht werden.

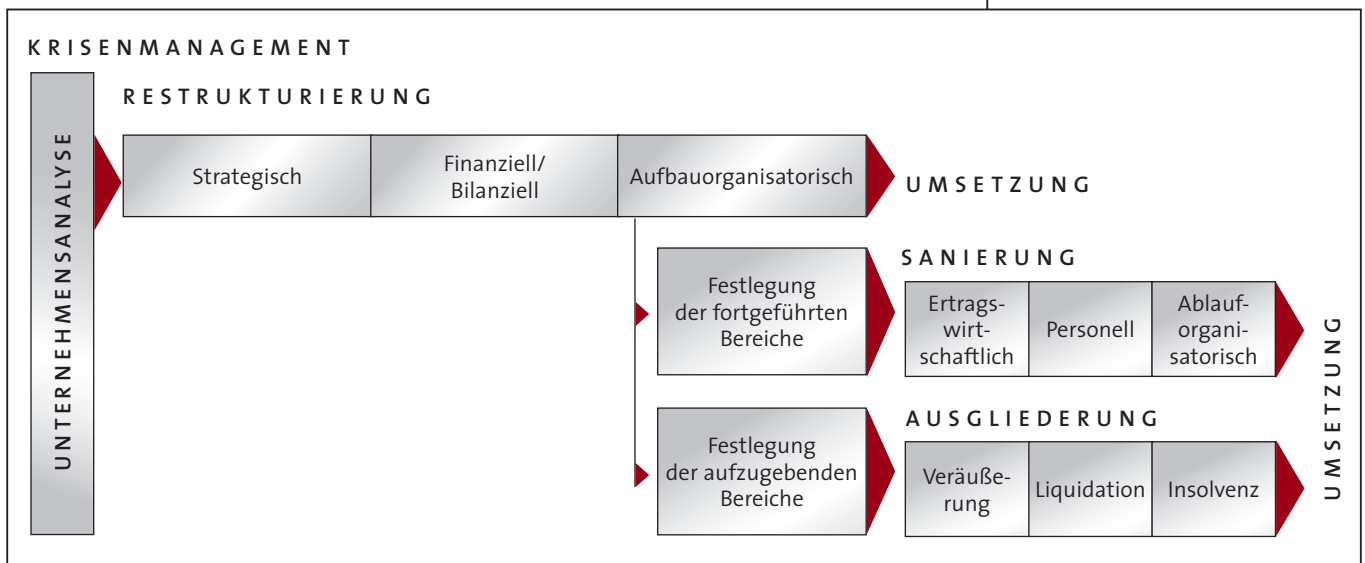
In der Praxis kommt es darauf an, die Vorteile von Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen sinnvoll zu verbinden. Grundsätzlich gilt es, über Restrukturierungsmaßnahmen das kurzfristige Überleben des Unternehmens zu sichern und die Gesellschaft so aufzustellen, dass die verbleibenden Teile erfolgreichen Sanierungsmaßnahmen unterzogen werden können. Eine erfolgreiche Restrukturierung schafft dabei schnell die Voraussetzungen zur Umsetzung der mittelfristig wirkenden Sanierungsmaßnahmen. Restrukturierungs- und Sanierungskonzeption sind dabei miteinander vernetzt; nur die abgestimmte Umsetzung der Maßnahmenpakete kann zum angestrebten Erfolg führen.

Zielsetzung unserer Beratungsleistungen im Bereich Krisenmanagement ist die langfristige Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens. Unseren Kunden bieten wir daher weitreichende Restrukturierungs- und Sanierungsleistungen. Diese umfassen analytische und konzeptionelle Beratung (Analyse der



* Darüber hinaus kommen Restrukturierungen auch außerhalb des Krisenmanagements zum Einsatz, z. B. zur Erfüllung kartellrechtlicher Auflagen oder nach Unternehmenskäufen.

dem Abbau von Überkapazitäten und der Trennung von Verlustbringern stehen hier in der Regel die Realisierung von Buchgewinnen und die Veräußerung von nicht betriebsnotwendigem Vermögen im Mittelpunkt der Maßnahmen. Sanierungsmaß-



Krisenursachen, Erstellung von Restrukturierungs- und Sanierungskonzepten), Unterstützung bei kritischen Verhandlungen (z.B. mit Banken und/oder sonstigen Großgläubigern), finanzwirtschaftliche Beratung (wie z.B. Sicherung der Liquidität, Gewinnung von Investoren), Unternehmenstransaktionen (z.B. Veräußerung von Tochtergesellschaften oder einzelner Werke zur Portfoliobereinigung, zur Risikoreduktion oder zur Konzentration von Fertigungsstätten) und betriebswirtschaftliche Maßnahmen (wie z.B. die Optimierung des Working-Capital, Senkung der Gemein-

kosten, Veränderungen in Leistungstiefe und/oder Leistungsbreite).

Einen weiteren Schwerpunkt der Beratungsleistungen im Bereich Krisenmanagement bildet das Value Recovery. Dabei werden spezielle Sanierungsmaßnahmen auf einzelne Vermögenswerte und/oder Finanzanlagen (wie z.B. Unternehmensbeteiligungen), die in der Vergangenheit einen hohen Wertberichtigungsbedarf verursacht haben, konzentriert, um eine (zumindest teilweise) Wertaufholung zu ermöglichen. Value Recovery-Projekte sind in der Regel

MASSNAHMEN IM RAHMEN DES KRISENMANAGEMENTS	
Restrukturierung	Sanierung
Strategisch	Ertragswirtschaftlich
Finanziell/Bilanziell	Personell
Aufbauorganisatorisch	Ablauforganisatorisch
<ul style="list-style-type: none"> Neuausrichtung des Unternehmens Portfoliobereinigung Trennung von Verlustbringern Schuldenreduktion Veränderung der Finanzierungsstruktur Sicherung von Kreditlinien Beschaffung liquider Mittel Veräußerung nicht betriebsnotwendigen Vermögens Realisierung von Buchgewinnen Standortkonzentration Aufgabe von Tochtergesellschaften Abbau von Überkapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung des Working-Capital Sicherung positiver Cash-Flows Gemeinkostensenkung Verbesserung des Einkaufsmanagements Veränderung von Preisen und Konditionen Verbesserung des Forderungsmanagements Veränderung der Leistungstiefe („make or buy“) und/oder der Leistungsbreite Freisetzung von Arbeitskräften Geschäftsprozessoptimierung Logistikprozesse/Lagerhaltung

unabhängig von den gesamtunternehmensbezogenen Restrukturierungs- bzw. Sanierungsaktivitäten und werden parallel zu diesen bearbeitet.

Neben Maßnahmen der kurz- und langfristigen Unternehmenssicherung konzentriert sich ein erfolgreiches Krisenmanagement auch auf die Erhaltung bestehender und die Schaffung neuer, sich teilweise speziell durch die Krise ergebender strategischer Potentiale. Diese sind nicht nur für die Beurteilung der Sanierungswürdigkeit eines Unternehmens von Bedeutung, sondern stellen zugleich auch die nachhaltigen Erfolgsfaktoren für die Zeit nach einer erfolgreich bewältigten Krise dar.

Zusätzlich zu unserer langjährigen Erfahrung stellt unsere Positionierung an der Schnittstelle zwischen strategisch-betriebswirtschaftlicher Beratung und Corporate Finance einen wesentlichen Vorteil für unsere Kunden dar: gerade im Rahmen des Krisenmanagements sind betriebswirtschaftliche Maßnahmen und Finanzierungsfragen aufs engste miteinander verbunden. Darüber hinaus arbeiten wir eng mit namhaften Kooperationspartnern zusammen, die unseren Kunden in all den Bereichen des Krisenmanagements, die nicht unmittelbar von uns abgedeckt werden (wie z.B. der Rechtsberatung) zur Verfügung stehen.

Seit 1988 im Beratungsgeschäft tätig, hat sich SMS Strategic Management Solutions auf die Beratung bei ausgewählten Problemen der Strategischen Unternehmensführung (Restrukturierungs- und Sanierungsberatung, M&A-Transaktionen, Internationalisierungsberatung, Strategieberatung und Strategieverifikation) sowie auf die Corporate Finance-Beratung spezialisiert. Unseren Kunden bieten wir ein abgestimmtes Beratungsangebot rund um diese Arbeitsschwerpunkte.

Beratungsarbeit bedeutet für uns vor allem eine spezielle Verpflichtung dem Kunden gegenüber. Wir legen daher nicht nur besonderen Wert auf die Praktikabilität

von Lösungsansätzen, sondern unterstützen unsere Kunden vor allem auch bei der anschließenden Umsetzung.

Im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement können unsere Kunden auf unsere besondere Leistungsfähigkeit vertrauen: so sind neben der langjährigen Erfahrung in der Unternehmensberatung, gerade auch in kritischen Situationen, unsere ausgedehnten Kapitalmarktkontakte ein wesentlicher Nutzenfaktor für unsere Kunden. Dies insbesondere dann, wenn Unternehmenskrisen die Kapitalbasis weitgehend aufgezehrt haben und neue Finanzierungsquellen erschlossen werden müssen.

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen.

STRATEGIC **sms**
MANAGEMENT SOLUTIONS

Ansprechpartner: Michael Müller
E-Mail: m.mueller@sms-strategic.de

Telefon: +49 (0) 61 62-8 16 26
Telefax: +49 (0) 61 62-96 87 13

Adresse: Scribastraße 26
D - 64354 Reinheim

E-Mail: info@sms-strategic.de
Internet: www.sms-strategic.de