

# Erfolgsfaktoren für die Bewältigung von Krisen und Restrukturierungen

Nicht nur plötzliche Krisen wie die derzeitige COVID-19-Pandemie bringen Firmen in Schwierigkeiten und können zu erheblichen Liquiditätsengpässen führen. Wenn eine Unternehmenssanierung / Restrukturierung nötig wird, liegen die Ursachen aber oft weit in der Vergangenheit. Bei drohender Insolvenz werden von den Kreditgebern Massnahmen zur sofortigen Kostensenkung angeordnet und eingeleitet. Um aber die Fehler der Vergangenheit zu ermitteln und zu überwinden, zählt es nun, den Turnaround, nachhaltige Kostensoptimierungen und wirksame Wachstums-Strategien zu erarbeiten.



# Warum beschäftigen wir uns von [businessexcellence.eu](https://businessexcellence.eu) mit dem Thema Unternehmensrestrukturierung?

Die Corona Situation wird wohl nach heutigem Stand der Dinge die Firmen-landschaft nachhaltig verändern. Vielen KMU drohen nun Liquiditätsengpässe, Störungen in den Lieferketten, oder auch übereilte Notverkäufe – und das denkbar Ein-schneidendste: die Kunden springen ab oder stornieren Aufträge.

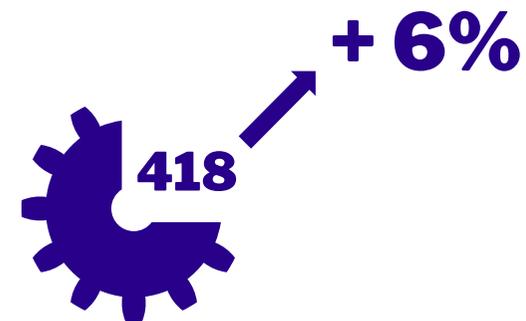
Aber auch schon vor der aktuellen Krise hat sich gezeigt, dass aktive Teilnehmer im globalisierten Wirtschaftsmarkt sich stets neuen Herausforderungen annehmen müssen. Grund dafür sind Marktkräfte, welche für schnellere Produktionszyklen, expansive oder schrumpfende Absatzmärkte sowie für

verändertes Konsumentenverhalten sorgen. Und diese Faktoren bilden nur die Spitze eines Eisberges der Einflüsse.

Im Januar 2020 – also noch vor der Corona-Krise – landete deshalb in der Schweiz der Pleitegeier bei 418 Unternehmungen. Somit mussten über sechs Prozent mehr Firmen als noch im Vorjahresmonat ein Konkursverfahren eröffnen (Quelle: Bisnode D&B). Dies wird sich jetzt überproportional mit dem weiteren Verlauf der Pandemie verstärken und die Zahlen in den nächsten 9–12 Monaten stark ansteigen.

Eine Zahlungsunfähigkeit ist aber letztlich nur das Symptom der Schwierigkeiten, in der die Unternehmen heute stecken – die Ursache sind vielfach Mängel in der Strategie und Organisation eines Unternehmens, diesen Marktkräften in der Vergangenheit zeitnah entgegengewirkt zu haben.

Machen Sie sich also auf den folgenden Seiten mit der Materie vertraut und fragen Sie uns, wenn es um die konkrete Ausgestaltung einer wirksamen Restrukturierung geht.



### **Unternehmenspleiten im Januar 2020**

Im Vergleich zum Dezember 2019.  
Quelle: Bisnode D&B

# Unternehmenssanierung – Sofortmassnahmen.

Steht eine Unternehmung in Schwierigkeiten, gilt in erster Linie die Liquidität und damit die Zahlungsfähigkeit wiederherzustellen. Bevor es wegen Überschuldung zu einer Insolvenz und einhergehendem Konkursverfahren kommt, muss alles unternommen werden, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die Rentabilität einer überschuldeten Gesellschaft wieder herzustellen.

Die oft von den kreditgebenden Banken beauftragten spezialisierten Beratungsunternehmen kümmern sich in dieser Situation um eine gründliche Bestandsaufnahme der

aktuellen Finanzverhältnisse. Auch die Marktstellung und die Marktaussichten werden einer genauen Prüfung unterzogen, bevor sich die Geldgeber für eine weitere Finanzierung und damit Stützung des Unternehmens verpflichten.

Dabei wird das Hauptaugenmerk während der Sanierung auf die Realisierung deutlicher und sofortiger Kostensenkungsmassnahmen gerichtet – u. a. durch gezielte Verhandlungen mit allen Gläubigern zur Reduzierung und / oder Streckung der Verbindlichkeiten. Weitere unmittelbare Kostensenkungen fokussieren



Mindset. **Changed.**  
Ready for tomorrow.

sich auf Beschaffungskosten und Einkaufskonditionen für Waren und Dienstleistungen bei bestehenden Lieferanten, sowie dem teilweise neuen Aufbau der Lieferantennetze. Ebenso kommen zeitnahe Outsourcing- sowie Insourcingmassnahmen und die Reduzierung von Lagerbeständen in Betracht, um ein Unternehmen vorerst wieder profitabel zu machen.



# Die Krise meistern, Chancen nutzen: Unser Wissen für Ihren langfristigen Erfolg.

Die Ursachen, die zu einer schnellen Unternehmenssanierung / Restrukturierung geführt haben, liegen oft weit in der Vergangenheit. Nach der Bewältigung der ersten Schwierigkeiten sind deshalb tiefgreifende Lösungen gefragt, die nicht nur auf kurzfristige Ergebnisse abzielen.

Mit einer anschließenden umfassenden Unternehmensumgestaltung überwinden Sie nicht nur die Krise, sondern investieren in den zukünftigen Erfolg. Dies verlangt aber einen ehrlichen Blick auf die Unternehmenskultur und Verhaltensweisen, die solche Fehlent-

wicklungen in der Vergangenheit mit begünstigt haben.

So überwinden Sie nicht nur eine Krise, sondern ergreifen gleichzeitig die Chance, den eigenen Status Quo zu überdenken, um eine bessere Version Ihrer Unternehmung zu gestalten, mit dem Ziel Wettbewerbsvorteile auszubauen und zu erhalten.

Hier hilft Ihnen ein strukturiertes Vorgehen und die erfolgreiche Umsetzung innerhalb der drei Kernthemen: Turnaround, Kostenoptimierung und Wachstumssteigerung.



Mindset. **Changed.**  
Ready for tomorrow.

#### TURNAROUND

- Operativ-strategische Sanierung
- Profitabilitätssteigerung
- Risikominimierung

#### OPTIMIERUNG

- Lean Management
- Kosten & Prozesse
- Digitalisierung / Industrie 4.0

#### WACHSTUM

- Business Development
- Innovation Management
- Marktwertweiterung

# Turnaround.

Geeignete Cost-down / Cost-out Massnahmen sind jetzt das erste Mittel zum Zweck – zur Steigerung der Profitabilität und damit Absicherung des Unternehmens.

Es gilt nun vornehmlich, die Beschaffung und Lagerhaltung (Cost-down) im Betrieb genauer unter die Lupe zu nehmen.

Stellen Sie erst einmal fest, welche Beschaffungsgüter den grössten Anteil an den Gesamtkosten einnehmen und damit die grössten Kostensenkungspotentiale haben. Gehen Sie dazu in Verhandlungen mit Ihren

bisherigen Lieferanten, um Zahlungsziele zu strecken und um Kosten zu senken. Erweitern Sie aber auch gleich das Netzwerk um neue Zulieferer und Service-Dienstleister. Bei den Dienstleistern gilt: Alles was nicht zu den Kernkompetenzen Ihres Unternehmens gehört, vergeben Sie an dafür spezialisierte Unternehmen (Cost-out).

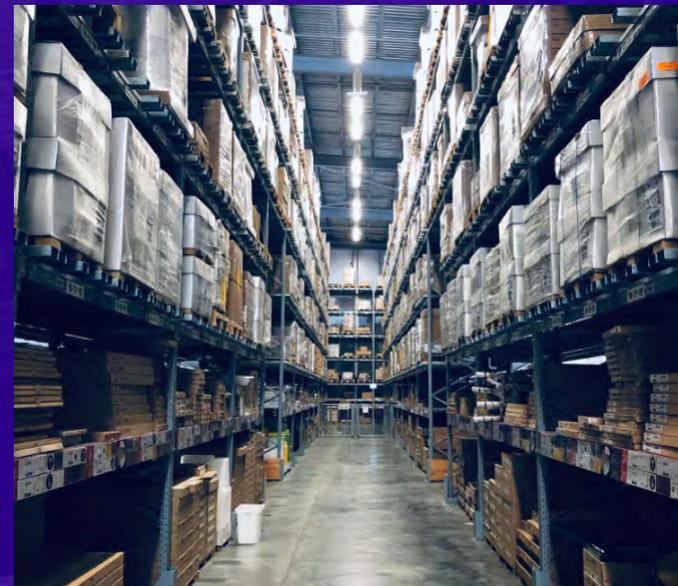
Untersuchen Sie nun auch, welche Beschaffungsgüter sich hinsichtlich ihrer Bedeutung massgeblich verändert haben (z. B. Senkung bzw. Steigerung um >10% innerhalb



Mindset. **Changed.**  
Ready for tomorrow.

eines Referenzzeitraums). Dies geht einher mit der Senkung der Lagerkosten. Hier gibt es drei kosten-/risikobedingte Aspekte, zur Kostensenkung: Die Kapitalbindungskosten, also blockiertes Kapital in Form der Lagerbestände welches somit nicht an anderer Stelle profitbringend eingesetzt werden kann.

Kosten für Versicherungen, deren Höhe meist vom Lagerwert und der Lagerdauer abhängt. Sowie bei zu hohem Lagerbestand die technische oder auch wirtschaftliche Überalterung vorgehaltener Materialien, Halbzeuge und fertiger Produkte.



# Kostenoptimierung.

```
Number String Function Array Date Regt  
unction F(e){var t=_[e]={};return b.ea  
=!1&&.stopOnFalse){r=!1;break}n=!1,u&  
ngth:r&&(s=t,c(r))}return this},remove  
{return u=[],this},disable:function()  
tion(){return p.fireWith(this,argument  
,r={state:function(){return n},always:  
?e.promise().done(n.resolve).fail(n.re  
tion(){n=s},t[1^e][2].disable,t[2][2].  
call(arguments),r=n.length,i=1!==r|e&  
rray(r);r>t;t++)n[t]&&b.isFunction(n[t  
e></table><a href='/a'>a</a><input typ  
e("input")[0],r.style.cssText="top:1p
```

Nach den ersten erfolgreich durchgeführten Kostensenkungsmaßnahmen geht es um die weitere Optimierung operativer Kosten.

Mit einem eindeutig definierten Enterprise Operating System (EOS) – dem Betriebssystem Ihres Unternehmens – haben Sie die Grundlage für klar vorgegebene Abläufe, die mittels Kennzahlen (KPIs – Key Performance Indicators oder OKRs – Objectives and Key Results) gesteuert werden.

Ein sauber beschriebenes «Betriebssystem» bietet zudem ein hohes Potential an



Mindset. **Changed.**  
Ready for tomorrow.

umfangreichen Digitalisierungsmöglichkeiten. Dazu müssen Sie sämtliche Prozesse funktionsübergreifend analysieren und aufzeigen, sowie nach Engpässen und Verschwendung genauestens untersucht werden – immer mit umfassenden Blick auf Verschlinkungen bzw. «Lean».

Zur umfassenden Steuerung und Überwachung der Prozesse bieten sich vornehmlich KPIs an. Für neue Prozesse oder einer beschleunigten Umsetzung von Restrukturierungs- oder anderen organisatorischen Massnahmen haben sich OKRs bewährt.

Im Prinzip handelt es sich bei einem EOS um einen Ablauf einzelner Prozessschritte, die in der digitalen Welt einem Programm-Code entsprechen. Je genauer die Aufgaben definiert sind, umso wahrscheinlicher entdecken Sie die Möglichkeiten zur Prozess-Digitalisierung oder den sinnvollen Einsatz von Software-Tools, die Ihre Arbeiten unterstützen. Speziell monotone, wiederkehrende Büroprozesse können so weiter kostenoptimiert werden.

# Wachstum.

Die einfache Formel für gesundes Wachstum lautet: 70% der Bemühungen und des Budgets gehen in die Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen. 20% werden für die Erweiterung der Märkte mit diesem Portfolio aufgewendet, 10% investieren Sie in etwas gänzlich Neues.

Überlegen Sie nicht, was Ihren Kunden an Produkten und / oder Dienstleistungen gefallen könnte. Dass Firmen heute Produkte für den Markt herstellen, hat sich längst überholt.

Um Ideen zu generieren, empfiehlt es sich, alle Beteiligten an einen Tisch zu setzen. Mit regelmässiger Anwendung der Obeya-Raum Methode verbessern Sie die Kommunikation und bauen interne Barrieren zwischen den Stakeholdern ab. Involvieren Sie die Mitarbeitenden funktionsübergreifend, nehmen Sie Ihre Lieferanten mit ins Boot und engagieren Sie Institute sowie Lehranstalten im Innovations-Prozess.

Gute Ideen kommen immer dann, wenn man genauer analysiert, warum das Produkt des Wettbewerbers bevorzugt gekauft wird.



Mindset. **Changed.**  
Ready for tomorrow.

Vielleicht kombinieren Sie die Vorteile Ihres Produkts mit denen der Konkurrenz oder arbeiten gleich mit den Wettbewerbern zusammen.

Begeben Sie sich jenseits des Wettbewerbs: verlassen Sie hart umkämpfte Märkte und schaffen Sie für Ihr Unternehmen neue Märkte ohne Verdrängungswettbewerb – indem Sie grundsätzliche Annahmen Ihrer Branche hinterfragen und versuchen, ganz neue Ansätze zu finden. Idealerweise schaffen Sie so auch gleich eine ganz neue Branche. Nach Ihren Bedingungen.



# Wie wir Sie unterstützen können.



## DUE DILIGENCE ASSESSMENTS

Mit unseren «Operational Due Diligence» Assessments erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre gesamte Organisation oder einen abgegrenzten Verantwortungsbereich bezüglich Stärken und Verbesserungspotenzialen zu analysieren und nach etablierten Methoden zu bewerten.

Wir begleiten dabei Ihr Unternehmen während der Planung und Durchführung der Assessments sowie bei der Entwicklung der Handlungsfelder, Ziele und Massnahmen.



Mindset. **Changed.**  
Ready for tomorrow.

## PROGRAMM / PROJEKT MANAGEMENT

Zusammen mit Ihren operativen Teams setzen wir agile Projekte um, ohne das Tagesgeschäft unnötig zu beeinflussen.

Wir unterstützen Ihr Unternehmen bei der Pilot-Koordinierung, Erstellung von Kommunikationsunterlagen sowie Durchführung von Trainings zur nachhaltigen Implementierung effizienter und effektiver Prozesse.

## SCHULUNGEN UND COACHINGS

Für eine nachhaltige Umsetzung der Change-Vorhaben und zur Förderung einer «lernenden Organisation» sind Schulungen sowie Management-Coachings essentiell.

Unsere Erfahrungen geben wir gerne an Ihre Mitarbeiter weiter: damit Ihr Unternehmen sich besser den dynamischen Marktanforderungen zeitnah anpassen kann.

**Unser Angebot: Wir führen Ihr Unternehmen gemeinsam mit Ihnen aus der Krise – in eine bessere unternehmerische Zukunft.**





Mindset. **Changed.**  
Ready for tomorrow.

Um einen Liquiditätsengpass schnell überwinden zu können, bekommen Sie oft Hilfe von Ihrer Bank. Um das Unternehmen sicher in die Zukunft zu führen, müssen Sie nach der Beseitigung der ersten Schwierigkeiten nachhaltige Konzepte planen und realisieren. Aus mehreren erfolgreich umgesetzten Turnaround-, Kostenoptimierungs- und Wachstumsprojekten wissen wir genau, wo die richtigen Hebel anzusetzen sind.

Als «Macher» unterstützen wir Ihr Unternehmen nicht mit Worten, sondern Taten und liefern Ihnen die Ergebnisse, nach denen Sie schon lange gesucht haben.

Schicken Sie uns eine Email, um ein erstes unverbindliches 30-minütiges Informationsgespräch zu führen.

**[kontakt@businessexcellence.eu](mailto:kontakt@businessexcellence.eu)**

