

Presseinformation

Warum Restrukturierungen scheitern

- **TMA diskutiert „Königsdisziplin“ operativer Restrukturierung**
- **Zu viele Kompromisse „sicherer Tod“ eines Turnarounds**
- **TMA Mitglieder tauschen Erfahrungen aus und qualifizieren sich weiter**

Frankfurt / Hamburg, den 15. April 2011

Mitglieder der Turnaround Management Association (TMA) Deutschland haben auf ihrem monatlichen Treffen diskutiert, warum selbst bei besten Restrukturierungskonzepten am Ende der Gang zum Insolvenzgericht ansteht.

Dr. Thomas Lützenrath (Ernst & Young), Dr. Steffen Koch (hww wienberg wilhelm) und Jörn Trierweiler (ICS Partners, ehemaliger CFO der Sellner Group) stellten an Beispielen aus ihrer beruflichen Praxis die Herausforderungen und Hürden bei Neuausrichtungen und Turnarounds exemplarisch dar.

Raster der Erfolgskriterien allgemein akzeptiert

„Sofort Transparenz herstellen, Finanzmaßnahmen einleiten, Kommunikation installieren und einen Turnaround-Plan implementieren, in dem die dringend nötigen Zukunftskompetenzen identifiziert sind – das gehört zum Instrumentenkoffer der Restrukturierer“, so Lützenrath. Auf einer soliden Zahlenbasis, für die Berater oder Chief Restructuring Officers (CROs) häufig erst Sorge tragen müssten, ließe sich ein gemeinsames Verständnis für die künftige Ausrichtung herleiten.

„Schon in dieser Phase darf man gerade im Managementbereich keine Rücksicht auf ‚heilige Kühe‘ nehmen“, so Trierweiler. „Einstellungen wie ‚Das haben wir schon immer so gemacht‘ oder ‚Das haben wir noch nie so gemacht‘ sind inakzeptabel.“

„Insbesondere im Bereich restrukturierender Insolvenzverwaltung verkörpern die drei göttlichen Tugenden ‚Glaube, Hoffnung, Liebe‘ - neben den Kardinaltugenden Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mäßigung - die hohen Anforderungen, welche an die soft skills der Unternehmenssanierer gestellt werden und die regelmäßig entscheidend für den Erfolg eines Turnarounds sind“, ergänzte Koch.

Umsetzung des Restrukturierungskonzepts ein weites Feld

„Es gib sicher Fälle, bei denen die Restrukturierungsberater die Unternehmensstrategie nicht eindeutig genug definiert haben“, so Koch. Diejenigen, die das Konzept entwickelt haben und „aus dem Effeff“ kennen, sollten es idealerweise auch umsetzen und im wahrsten Sinne des Wortes „verantworten“.

„Die eigentliche Herausforderung fängt bei der operativen Umsetzung des verabschiedeten Konzepts an“, erklärt Lützenrath.

Es beginne damit, dass Stakeholder das Konzept aus ihrer eigenen Interessenlage heraus interpretierten. „Trotz offensichtlicher Krisensituation des Unternehmens hat jede Interessengruppe ihre eigene Wahrheiten zu konkreten Sanierungsmaßnahmen im Betrieb“, so Lützenrath. „Nach unser aller Erfahrung sind zu viele Kompromisse der sichere Tod eines jeden Transformations- oder Turnaroundprozesses.“

Im theoretischen Idealzustand könne jeder einzelne Mitarbeiter der Organisation das Ergebnis einer zu treffenden Entscheidung der Geschäftsleitung zielsicher prognostizieren. „Mitarbeiter wollen Orientierung und werden durch Kompromisse verwirrt. Warum handelt eine Führung anders, als ursprünglich angekündigt – das ist die Gretchenfrage. Daran scheitern viele Restrukturierungen und Sanierungen.“

Konsequent müsse tagtäglich geprüft werden ob die Maßnahmen untereinander stimmig und konsistent, präzise, ausreichend und vor allem kommunikativ vermittelbar seien.

Entscheidend sei dabei, dass Strategie, Führungsstruktur, Organisationsstruktur, Gouvernante, Steuerungssystem, Vergütungssystem, kurzfristiges Anreizsystem und Personal konsequent aufeinander abgestimmt seien.

„Gut gemeint ist das Gegenteil von gut gemacht“, fasst Dr. Frank Nikolaus, Vorsitzender des Präsidiums der TMA, die Diskussion zusammen. „Wer erfolgreich sanieren will, der darf keine Kompromisse eingehen, muss die Messlatte hoch legen, sämtliche Wertreiber mobilisieren und darf keine Lücken zulassen. Die TMA Deutschland stellt sicher, dass ihre Mitglieder sich regelmäßig austauschen und weiter qualifizieren.“

Die Turnaround Management Association (TMA) Deutschland

Im Rahmen der Vorgaben der TMA Turnaround Management Association, Chicago (USA), hat sich die Gesellschaft für Restrukturierung – TMA Deutschland e.V. zum Ziel gesetzt, in dem Bereich der Unternehmensrestrukturierung und –sanierung sowie der sanierenden Unternehmensinsolvenzen in der Bundesrepublik Deutschland unterstützend tätig zu werden und die internationale Zusammenarbeit ihrer derzeit über 200 Mitglieder sowie deren Fortbildung zu fördern.

Weitere Informationen unter www.tma-deutschland.org

Ansprechpartner für die Medien:

thomas SCHULZ

fon 0171 868 64 82

fax 0321 212 726 78

mail tsc@tsc-komm.de

marienstraße 24

50825 köln