Warum Sanierungsmaßnahmen oft im Sande verlaufen und was dagegen getan werden kann

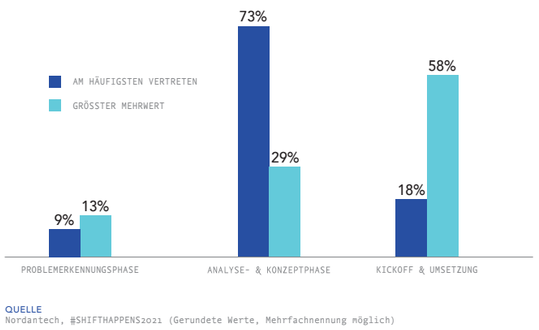
Diese Ausgabe war bereits im Druck, als unser Gastautor Dr. Jonas Steeger (Nordantech) auf Einladung der Gesellschaft für Restrukturierung – TMA Deutschland e. V. im Hamburger „Hotel Fontenay" im Rahmen eines TMA-Stammtisches die neue Studie #SHIFTHAPPENS in einem Vorher-Nachher-Vergleich vorstellte.

Seit Veröffentlichung der vorangegangenen Studie im Jahr 2020 sind zwölf Monate vergangen. „Die verstrichene Zeit gehört wohl zu den prägendsten dieses Jahrhunderts", sagte er einleitend. „Wie es der Zufall wollte, koinzidierte die letztjährige Studie, deren Erhebung im April 2020 unternommen wurde, just mit der gerade aufflammenden SARS-CoV-II Pandemie. Dies bietet uns nun die Chance für zahlreiche, äußerst spannende Untersuchungen und Fragestellungen: Welchen Einfluss hatte die Pandemie auf das Transformationsgeschehen? Welche Maßnahmen waren vor der Pandemie im Fokus und welche sind es heute? Welche Treiber wirken am stärksten? Und wie steht es um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in dieser Zeit?"

Ein Gastbeitrag von DR. JONAS STEEGER.

Bei Transformationen – und speziell Sanierungen – werden vereinfacht drei Phasen unterschieden: Eng zusammenhängend und häufig nahezu simultan verlaufend, stehen die Problemerkennungs- und die Konzeptphase am Anfang. Eine positive Sanierungsaussage vorausgesetzt, folgt die Umsetzungsphase, in der die gefassten Ideen und Maßnahmen realisiert werden sollen. Auch wenn die Phasen im Transformationsverlauf häufig zyklisch wiederkehren, wird der anfänglichen Konzeptphase – gerade, wenn ein Testat im Sinne des IDW S6 erstellt wird – besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Dies ist in der Natur der Sache bedingt und spiegelt sich auch in einer Befragung von 255 Sanierungs- und Transformationsexperten wider, die Beratungsdienstleistungen am häufigsten in dieser Phase antreffen.

ROLLE DER BERATER: ZU KURZ DABEI?



Quelle: Nordantech, #SHIFTHAPPENS2021 (Gerundete Werte, Mehrfachnennung möglich)

Interessanterweise wird der Mehrwert von externer Beratung jedoch in der Implementierungsphase von den genannten Experten am größten eingeschätzt. Ein wesentlicher Grund für diese Beurteilung könnte in der Kombination aus der Relevanz der Phase, der in Relation langen Dauer sowie ihrer inhärenten Komplexität liegen. So berichtet Jan-Erik Gürtner (Managing Director, Helbling Business Advisors): „Gute Konzepte bedeuten nicht gleich auch eine gute Umsetzung. Sie bieten lediglich das theoretische Fundament für eine lange und anspruchsvolle Implementierungsphase."

Wie anspruchsvoll diese Phase sein kann, zeigt auch die niedrige Erfolgsquote. Je nach Studie und Erhebung ist schnell von weniger als einem Drittel der Fälle die Rede. Tatsächlich ist es nicht unüblich, dass nur ein Bruchteil der avisierten Initiativen überhaupt umgesetzt wird. Das weiß auch Dr. Stefan Weniger (Partner, Restrukturierungpartner) zu berichten: „Maßnahmenabbruch gehört zum Tagesgeschäft der Sanierung, und damit umzugehen, fällt vielen Unternehmen sehr schwer. Dabei liegt gerade darin die Aufgabe."

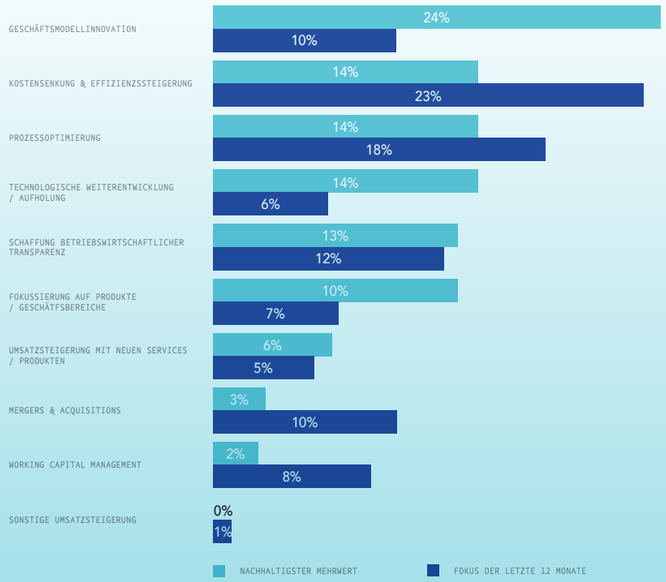
Dr. Jonas Steeger
Foto: Nordantech

Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in der Art der verfolgten Initiativen: Gerade Ideen, die das zugrundeliegende Geschäftsmodell anpacken, sind meist besonders herausfordernd und abbruchgefährdet. Selbiges gilt für Umsatzsteigerungen mit Produktneuheiten oder die Implementierung neuer Technologien.

Dies ist insofern bedenklich, als dass insbesondere geschäftsmodell- und technologiebetreffende Maßnahmen häufig die großen Transformationstreiber bedienen sollen, die jetzt durch die Pandemie noch an Relevanz gewonnen haben: Digitalisierungs- und Innovationsdruck sowie die Veränderung der Kundenbedürfnisse.

Nicht verwunderlich ist also, dass Experten in der Verfolgung dieser Initiativen auch den größten und nachhaltigsten Mehrwert sehen. Dennoch wurden diese Maßnahmentypen in den letzten 12 Monaten und damit im Rahmen der Pandemie weniger häufig verfolgt.

TROTZ NACHHALTIGEN MEHRWERTS: GESCHÄFTSMODELLINNOVATION GERADE NICHT IM FOKUS



QUELLE
Nordantech, #SHIFTHAPPENS2021 (Gerundete Werte, Mehrfachnennung möglich)

Quelle: Nordantech, #SHIFTHAPPENS2021 (Gerundete Werte, Mehrfachnennung möglich)

Eine mögliche Ursache ist aktuell wohl die Pandemie selbst. Sie könnte Unternehmen dazu gezwungen haben, etwaig sinkenden Umsätzen mit möglichst geringen Kosten und schlanken Prozessen zu begegnen. Doch greift hier auch eine pandemieunabhängige Wirkungskette. Denn anders als Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen, bewegen sich Geschäftsmodellinnovationen und technologische Weiterentwicklungen in der Konzeptionierung oft außerhalb des Bekannten und lassen sich daher erheblich schwieriger und bisweilen weniger belastbar planen.

In Krisensituationen ist die benötigte Finanzierung dieser Vorhaben daher häufig besonders knifflig, denn finanzierende Banken verlangen Planungs- und Umsetzungssicherheit. Dies favorisiert kostenseitige Sanierungsunterfangen, die aber nicht zwingend die Ursache für die etwaige Schieflage vollends bedienen.

Dr. Stefan Weniger sieht hier ein weiteres Problem: „Maßnahmen, die das Bestandsmodell verbessern, lassen sich erheblich leichter konkretisieren. Dies gilt sowohl für etwaige Meilensteine und Ablaufpläne als auch für die unsäglich wichtige Planung – aber auch dem Tracking – der zu hebenden Finanzeffekte. Diese Handlungen, die oft das Kostenkorsett bedienen, sind natürlich auch besonders wichtig. Denn sie sind häufig relativ gesehen schneller zu realisieren, lassen sich gut und belastbar messen, schaffen bei erfolgreicher Umsetzung Vertrauen bei allen Stakeholdern und bieten im Umkehrschluss eine mittelbare Finanzierung für tiefergehende Maßnahmenideen."

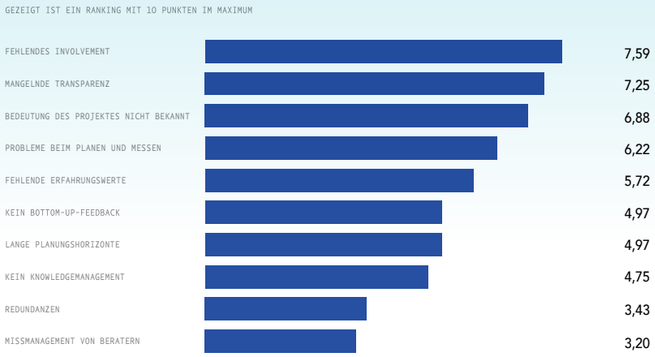
Gerade hier liegt die Chance, aber eben auch das Problem – meint der Restrukturierungpartner. „Denn nachhaltige Transformationen sind eigentlich eine Daueraufgabe. Eine Transformation – gerade, wenn im Kern das Geschäftsmodell angegangen wird – passiert dennoch in der Regel neben dem Tagesgeschäft und ist nur in den seltensten Fällen innerhalb von 24 Monaten vollständig abgeschlossen. Während die Quick Wins noch mit vollem Elan angegangen werden – und das auch noch häufig im Rahmen der Konzeptphase – steht die eigentliche Herausforderung noch aus: Die weitere und nachhaltige Bekämpfung der Ursache für die vormals eingetretene Schieflage. Diese Herausforderung wird systematisch unterschätzt."

Doch während Maßnahmenarten in ihrer Ausprägung mal schwieriger und mal einfacher in der Planung und Umsetzung sind, gibt es einige Stolpersteine, die ganz unabhängig vom Initiativentyp immer wieder Schwierigkeiten bereiten.

Dies lässt sich an einem vermeintlich einfachen Beispiel zeigen: Den Sourcing- und Procurement-Initiativen. Hier ist ein besonders spannender Aspekt die Bemessung des wirtschaftlichen Impacts. Denn auch wenn zum Beispiel geschickt verhandelt wird, realisiert sich der GuV-Effekt erst mit der häufig sehr viel später stattfindenden Bestellung, deren Höhe wiederum von diversen anderen Faktoren abhängt.

Möglichst früh eine Wirksamkeit sicherzustellen und dabei auch den GuV-Effekt abschätzbar zu halten, ist gerade bei langen Verhandlungszyklen oftmals nicht möglich. Bis zu diesem Zeitpunkt leidet daher meist die Transparenz und die Berichterstattung fällt schwer. Ist dies der Fall, ist der Weg des geringsten Widerstands – und damit ein mehr oder weniger aktiver Abbruch – häufig der gewählte. Doch nicht allein die Messbarkeit erklärt etwaige Abbrüche. Dies zeigt sich auch in den Antworten befragter Experten.

FEHLENDES INVOLVEMENT UND MANGELNDE TRANSPARENZ SIND GIFT FÜR EINE TRANSFORMATION



QUELLE
Nordantech, #SHIFTHAPPENS2020 (Gerundete Werte, Mehrfachnennung möglich)

Quelle: Nordantech, #SHIFTHAPPENS2020 (Gerundete Werte, Mehrfachnennung möglich)

Die Hindernisse, welche die Umsetzung von Maßnahmen zusätzlich erschweren, sind am häufigsten fehlendes Involvement der Führungsebene, mangelnde Transparenz sowie eine unbekannte Projektbedeutung. Diese Hauptproblemfelder sind interdependent und haben oft den gleichen Ursprung. Sie wirken dabei sogar stärker als mangelnde Erfahrung.

Doch was kann getan werden, um diesen mannigfaltigen Problemen entgegenzuwirken? Jede Sanierung und jede Transformation ist anders und ein ultimatives Allheilmittel gibt es nicht. Doch gibt es einige Best Practices, die oftmals wirken.

REPORTINGZYKLUS ETABLIEREN

Im Kern steht ein quasi religiöser Reportingzyklus (häufig alle 2–4 Wochen). Im Rahmen des Zyklus berichten die Maßnahmenverantwortlichen über den Fortschritt und gehen im Zuge der Berichterstattung zwingend sowohl auf die zeitliche als auch auf die finanzielle Komponente ein. Dieser Fortschritt ist die Basis für alles, was folgt. Egal, ob es nun Abbrüche, weitere Ressourcen oder ganz neue Ideen sind. Daher ist es wichtig, dass das Reporting möglichst standardisiert und auch für Projektbeteiligte einfach zu erstellen ist. Nur so bie-

tet die Berichterstattung auch die Basis für Transparenz und konstantes Involvement. Ein gut etablierter Zyklus wirkt daher direkt auf zwei der häufigsten Abbruchgründe ein.

WEGERFOLGE PLANEN UND MESSEN

Damit im Rahmen des Reportingzyklus eine frühzeitige Evaluation auch von solchen Maßnahmen funktioniert, die erst spät im Verlauf der Bearbeitung einen Finanzeffekt haben, lohnt es sich, ergänzende KPIs – oder auch Effektetreiber – zu nutzen, die den Wegerfolg aufzeigen. Passend zum obigen Exempel der Procurement-Maßnahmen könnte das zum Beispiel das in Verhandlung stehende Vertragsvolumen oder die Anzahl der Vertragspartner in Verhandlung sein. Denn diese beiden KPIs geben schon viel früher Aufschluss über die Wirksamkeit der Initiative als die erste, echte Buchung. Obgleich dieser Ansatz oft sinnig ist, ist Vorsicht geboten. Denn die Prämisse der Wirksamkeit ist eine hohe Datenqualität. Oftmals mangelt es an dieser in Sanierungssituationen und die betriebswirtschaftliche Transparenz muss erst hergestellt werden.

MASSNAHMENPORTFOLIO DIVERSIFIZIEREN UND KOMPENSIERENDE INITIATIVEN ERGÄNZEN

Ein weiterer Ansatz ist zudem die Diversifikation des Maßnahmenportfolios, denn Abbrüche bleiben auch bei sehr guter Implementierung möglich. Doch ist auch hier Vorsicht geboten: Opportunitätskosten gehören zu den größten Kostenpositionen der Umsetzungsphase. Werden zu viele Ideen gleichzeitig verfolgt, fällt die Priorisierung der besten oft schwer. Diversifizierte Portfolien müssen daher zwingend mit hoher Transparenz und schnellen Entscheidungszyklen kombiniert werden. Nur dann gelingt es, sinnvoll kompensierende Maßnahmen zu ergänzen.

KICK-OFF NUTZEN UND DIE ERSTEN REPORTINGZYKLEN ENG BEGLEITEN

Gerade Beratungsdienstleister, die die vollumfängliche Implementierungsphase nicht begleiten, können im Rahmen eines Kick-off-Termins mit allen Beteiligten einen weiteren Grundstein für eine erfolgreiche Umsetzung legen. Denn dieser Termin eignet sich hervorragend, um den Teilnehmern die Bedeutung der Maßnahmen, das Verfahren samt Zyklus, aber auch die Handhabung bei ausbleibender Wirkung zu verdeutlichen. Werden dann noch die ersten zwei bis drei Reportingzyklen eng begleitet, ist die Chance für einen erfolgreichen Wissenstransfer an den Mandanten hoch.

GEEIGNETE TECHNIK FÜR DIE UMSETZUNGSBEGLEITUNG NUTZEN

All diese Aufgaben – und noch mehr – passieren im Rahmen einer Sanierung neben dem Tagesgeschäft. Daher ist es wichtig, dass technische und administrative Aufwände möglichst geringgehalten werden. Abhilfe kann an dieser Stelle auch eine geeignete Transformationssoftware schaffen, die sowohl technisch als auch für die Projektbeteiligten einfach zu implementieren und zu nutzen ist. Im besten Fall finden Maßnahmeneffekte, Meilensteinpläne, einfache Analysen und das Reporting in so einer geeigneten Software ihren Platz.

Foto: iStockPhoto/metamorworks

Natürlich sind die genannten Probleme und vorgeschlagenen Lösungsansätze nicht vollumfassend. Gerade die Unternehmenskultur und echtes Change Management sind im Rahmen dieser knappen Betrachtung sicherlich zu kurz gekommen. Doch zeigt sich, dass die geschilderten Ansätze bei erfolgreichen Transformationen und Sanierungen häufig anzufinden sind. Auch wenn nicht gleich alle Vorschläge immer berücksichtigt werden können, empfiehlt es sich allein deswegen die Lösungsansätze zu probieren.

Unser Gastautor ist Co-Founder bei Nordantech und leitet die Bereiche Customer Success, Product Strategy und Data Science. Daten sind seine große Leidenschaft und inspirieren ihn kontinuierlich dazu, eigene Untersuchungen in den Gebieten Transformation und Strategie zu unternehmen. Dabei werden spannende Ergebnisse zutage gefördert, wie beispielsweise in der Studienreihe #SHIFTHAPPENS.

Foto: iStockPhoto/clu