



Das „5K“ – Führungskonzept in der Sanierung/Restrukturierung

Ein einfaches, bereichsübergreifendes, integratives, vollständiges und ergebnisorientiertes Aktionsprogramm für Sanierungs- bzw. Restrukturierungsphasen

Ziel

Kurzfristige, aber nachhaltige, Maßnahmen zur Überwindung von Sanierungsphasen; Verbesserung der Kosten- und Ergebnissituation; Sicherung der Liquidität

Was bedeutet „5K“

Die „5K“ stehen für die 5 Zielelemente, deren Verbesserung immer gleichzeitig verfolgt werden muss, damit das Unternehmen tatsächlich und nachhaltig die Krisensituation überwindet.

K für **Kunden**

K für **Kommunikation**

K für **Kosten**

K für **Konzentration**

K für **Kapital**

Ein immer wieder zu beobachtender Fehler ist es, sich nur auf eines dieser Elemente (i.d.R. die Kosten) zu fokussieren. Damit wird im besten Fall das Potenzial der Verbesserung nicht ausgeschöpft oder aber die Anstrengungen „verpuffen“ nach kurzer Zeit wieder oder werden überkompensiert.

Die Konzeptorganisation

1. Steuerungskreis

Der Steuerungskreis trifft die Entscheidungen und übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung. Es muss (mindestens) ein Mitglied der Geschäftsführung vertreten sein. Wird eine CRO eingesetzt, so ist dieser für den Steuerungskreis verantwortlich. Idealerweise besteht der Kreis aus nicht mehr als max. 5-6 Mitgliedern.

2. Die 5K-Verantwortlichen

Für jeden der 5 Zielelemente gibt es einen Verantwortlichen. Diese Verantwortung muss nicht zwangsläufig mit seiner Funktionsverantwortung übereinstimmen. Es kann sogar sinnvoll sein, diese bewusst anders zu wählen. Die 5K-Verantwortlichen werden vom Steuerungskreis bestimmt. Die 5K-Verantwortlichen erarbeiten Vorschläge und koordinieren sämtliche Aktivitäten über alle Bereiche, Abteilungen, Funktionen und Hierarchien hinweg, um die vom Steuerungskreis festgelegten Maßnahmen und Zielsetzungen sicherzustellen.

Die Zielsetzungen im Einzelnen

Kunden

Gerade in Sanierungs- und Restrukturierungsphasen ist der direkte und intensive Kontakt zu den Kunden (über das „normale“ Maß hinausgehend) fundamental zur Abstimmung der Kundenbedürfnisse und Kundenprioritäten. Auch gerade in dieser Phase den Kunden „mitzunehmen“.

„Quick-wins (3-Monatszeitraum) sind top priority“

Kommunikation

Eine erstklassige Kommunikation nach innen sorgt für die Einbeziehung aller und richtet die Aktivitäten auf das gemeinsame Ziel aus. Nur so können die Aktionen durch alle optimiert werden.

„Sprache prägt Bewusstsein und Bewusstsein prägt Sprache“

Kosten

Jeder eingesparte Euro bedeutet eine Investition in das Überleben des Unternehmens. Deshalb müssen alle Kosten/Ausgaben in Frage gestellt werden.

„Es darf kein Tabu geben bei der Hinterfragung der Kosten“

Konzentration

Priorisierung ist Trumpf. Gerade in schwierigen Situationen kann man beobachten, dass viele in „operative Hektik“ verfallen und ständig neue Handlungsvorschläge auftauchen und die Richtung gewechselt wird oder man sich hinter den „operativen Pflichten“ versteckt.

„Der Erfolg hängt in erster Linie davon ab, was nicht getan wird“

Kapital

Ausreichende Liquidität bedeutet in der Sanierung das Überleben. Dabei muss die Sicherung der Liquidität unter völlig neuen Gesichtspunkten und Perspektiven bewertet werden.

„Cash is King.....is King.....is King.....is King“

Hilfreiche Leitlinien für die Umsetzung

- Betrachtungszeitraum für die Entscheidungen max. 3 Monate!
- Was gestern galt, muss heute nicht richtig sein!
- Alles in Frage stellen!
- Nein sagen ist gefordert!
- Weniger ist mehr!
- Miteinander reden und zueinander stehen ist Trumpf!