



Management Tipps

Restrukturierung

Von Bruno K. Hofstetter
Hallau, Februar 2003

Statt gleich mit der Kettensäge vorzugehen und möglichst viele Leute zu entlassen, lohnt es sich die folgenden Punkte zu prüfen:

1. Bereinigung des Portfolios

Hier geht es darum, festzustellen, welche Geschäftsbereiche Werte vernichten und daher neu ausgerichtet werden müssen. Wertvernichter sind diejenigen Bereiche, deren diskontierten zukünftigen Erträge unter dem kumulierten Investitionskapital liegen. Bei profitablen Geschäftsbereichen sind die mit normalen operativen und/oder strategischen Massnahmen erzielbaren Verbesserungen ausreichend.

2. Restrukturierung

a. Wertoptimierung für gegenwärtige Besitzer:

Hier sind primär die strategischen Zielgrössen zu bestimmen, auf die der Geschäftsbereich ausgerichtet werden soll. Mit Hilfe von strategischen und Sensitivitätsanalysen kann die geeignete Strategie entwickelt und festgelegt werden.

b. Wertermittlung von Alternativen:

Neben der Restrukturierung kann auch überlegt werden, ob der fragliche Geschäftsteil nicht besser verkauft werden soll. Hier stehen drei Alternativen als grundsätzliche Alternativen zur Verfügung:

- Verkauf an einen strategischen oder Finanzinvestor
- Börsengang (Initial Public Offering [IPO])
- Spin-off (Management Buy-out [MBO] oder Management Buy-in [MBI])

3. Auswahl der Kostenstellen

Die meisten Restrukturierungsprojekte kommen nicht um Kostenreduktionen herum. Hierbei ist aber insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen und bei forschungintensiven High-Tech-Unternehmen darauf zu achten, dass durch rigorose Kosteneinsparungen z. B. nicht unverhältnismässige und irreparable Schäden in den Kundenbeziehungen und/oder beim strategischen Know-how entstehen.