

# Recovery Konzept 2009

**GCS Gut Consulting GmbH**

Fellenbergstrasse 65f

9000 St. Gallen

[gcs@gcsgutconsulting.ch](mailto:gcs@gcsgutconsulting.ch)

[www.gcsgutconsulting.ch](http://www.gcsgutconsulting.ch)

**GCS**

Gut Consulting GmbH

# Grundsatz

---

- **Das Recovery Vorgehen basiert in jedem Fall auf einer sauberen Analyse des IST-Zustandes sowie auf einer realistischen Vorstellung des SOLL-Zustandes.**
- **Daraus leiten sich die folgenden Schritte ab:**
  - Analyse
  - Chancen- und Risikobeurteilung
  - Formulierung der Zielvorstellungen (Strategische Ueberlegungen)
  - Vorgehensplan
  - Umsetzung
  - Abschluss Recovery/Uebergabe an neue Geschäftsführung

# Analyse I

---

- **Die Analyse muss schnell und aussagekräftig durchgeführt werden und mind. folgende Bereiche abdecken:**
  - Besitzverhältnisse und Entscheidungsbefugnisse
    - Aktionariat
    - Verwaltungsrat
    - Organisationsreglement
    - Organigramm
  - Bilanz- und Erfolgsrechnung
    - Zustand und Zuverlässigkeit des Rechnungswesens
    - Liquidität
    - Verschuldung (Zahlungstermine, offene Verpflichtungen etc.)
    - Vermischung Privat-/Firmenaktiven und –passiven
    - nicht betriebsnotwendige Aktiven

# Analyse II

---

- Personal
  - Schlüsselpersonen
  - Ausbildung
  - Motivation
  - Arbeitsverhältnis
  - Führungseigenschaften
- Verkauf- und Marketing
  - Fakturierung/Debitoren
  - Lieferqualität
  - Kundenbetreuung/Akquisition
  - Marktanalyse (sind die angebotenen Produkte und Dienstleistungen kundengerecht)

# Analyse III

---

- Einkauf/Lager
  - Kreditoren (Verhältnis zu Lieferanten)
  - Einkaufsverhalten
  - Lagerbestände
- Produktion
  - Prozesse
  - Qualität
  - Zustand des Maschinenparks
  - Qualitätssicherung
- Produktentwicklung
  - Stand und Stossrichtung

# Chancen- und Risikobeurteilung

---

- **Die Ergebnisse der Analyse sowie weitere zur Verfügung stehenden Informationen werden zu einer Chancen- und Risikobeurteilung (SWOT – Stärken/Schwächen – Chancen/Risiken) zusammengeführt, die die Grundlage zur Zielformulierung bildet.**

# Zielformulierung

---

- Die Zielformulierung stellt die extrem vereinfachte Form einer Strategie dar, die nur den Fokus Restrukturierung/Überleben hat. Der Inhalt soll aber auch Informationen über den Sinn weiterer Anstrengungen und damit die Rechtfertigung für weitere Investitionen geben.
- Die Zielformulierung verhindert, dass im Lauf der Recovery Ressourcen vernichtet werden, die für das Überleben essentiell sind.

# Vorgehensplan

---

- **Aktionsplan basierend auf der SWOT Analyse mit kurzem Zeithorizont**

# Umsetzung I

---

- **Umsetzung durch Recovery Manager**
- **Der Recovery Manager kann in einer der folgenden Arten eingesetzt werden:**
  - direkte Führung
    - Geschäftsführer a.i. (nur dem VRP unterstellt) mit umfassenden Kompetenzen und Arbeitsplatz im Unternehmen
    - Diese Art kommt dann zum Zug, wenn die aktuelle Geschäftsführung nicht in der Lage und/oder nicht Willens ist, ein vorgegebenes Programm umzusetzen. Diese Geschäftsführung muss dann ausscheiden oder mind. ihre Geschäftsführungsfunktionen abgeben.

# Umsetzung II

---

- indirekte Führung/Coaching
  - Der Recovery Manager wird als Coach in der Funktion eines Delegierten des VR eingesetzt. Er hat Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung und rapportiert an den VRP.
    - Der Recovery Manager hat einen Arbeitsplatz in der Unternehmung, arbeitet aber nicht ständig dort.
    - Der Recovery Manager übernimmt die Beziehungen zu den Geldgebern sowie andern, wichtigen Geschäftspartnern, die das Vertrauen in die Geschäftsführung verloren haben.
  - Diese Art des Recovery ist empfohlen bei einer Geschäftsleitung, die an sich willens ist, aber der die Probleme über den Kopf gewachsen sind.
  - Die indirekte Führung/Coaching ist nicht geeignet bei Firmen, die kurz vor dem Konkurs stehen.

# Umsetzung III

---

- Beratung/Coaching
  - beratende Funktion ohne Weisungsberechtigung
    - nur empfohlen bei Kapazitäts- und/oder Kompetenzproblemen in VR und/oder Geschäftsführung.
    - benötigter Zeitraum bis zum Erfolg in der Regel gross.
    - Erfolg kann durch den Recovery Manager (Berater) nur sehr beschränkt beeinflusst werden.
- **Die zu wählende Funktion des Recovery Managers ist abhängig von der gegebenen Problemstellung sowie der personellen Besetzung der Schlüsselpositionen.**

# Umsetzung IV

---

- **Zur Umsetzung gehört auch die Planung der neuen Firmenstruktur sowie die Besetzung der neuen Geschäftsführung**

## Abschluss Recovery Uebergabe an neue Geschäftsführung

---

- **Der Abschluss der Recovery Phase soll im frühest möglichen Zeitpunkt, aber auf jeden Fall nach erfolgten Restrukturierungsmaßnahmen (insbesondere personeller Art) erfolgen.**
- **Die neue Geschäftsführung soll unbelastet von der Vergangenheit ihre Aufbauarbeit leisten können.**