

Krisenmanagement, Teil 4/4

Das Turnaroundkonzept als Schlüssel für die Wende

Die vierteilige Serie behandelt Lösungsansätze für die Prävention, Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen. In diesem letzten Beitrag beschreibt der Autor, wie vorzugehen ist, um einen Turnaround mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit einzuleiten, welche Fragen zu stellen sind und wo Potenziale für Wertsprünge liegen.

› Dr. Marius Fuchs

Wir haben in den bisherigen drei Artikeln die Prävention, Früherkennung und Bewältigung von Strategie-, Ertrags- und Liquiditätskrisen thematisiert. Im abschliessenden vierten Beitrag dieser Artikelserie betrachten wir das konkrete Vorgehen bei der Prüfung, Planung und Umsetzung von Turnarounds.

Ein Turnaround ist eine komplexe und ausserordentliche Aufgabe. Ein erfolgversprechendes Vorgehen bedingt ein professionell geführtes, klar strukturiertes Projektmanagement. Jörg Müller-Ganz, unterteilt den Turnaround in drei sachlogische Phasen:

1. Turnaroundanalyse
2. Turnaroundkonzept
3. Umsetzung

Die Turnaroundanalyse

Im Rahmen der Turnaroundanalyse steht die Frage im Mittelpunkt, ob die Unternehmung überhaupt überlebensfähig ist und falls ja, unter welchen Bedingungen. Zur Beantwortung ist eine schonungslose Standortbestimmung zwingend notwendig. Diese beginnt mit dem zweckorien-

tierten Sammeln, Sortieren und Auswerten von inhaltlich richtigen, insbesondere aber relevanten Informationen aus der Umwelt des Unternehmens sowie dessen internen Gegebenheiten. Die Standortbestimmung ist äusserst anspruchsvoll – und die Bedeutung von Richtigkeit und Relevanz der zu analysierenden Informationen kann nicht zu wenig betont werden. Gründe dafür sind – wie wir bereits in den vorhergehenden Beiträgen gese-

hen haben – die in Krisensituationen oft eingeschränkte Verfügbarkeit von qualitativ guten Informationen. Zudem ist der Zeitdruck immens hoch und die Motivationen und Agenden der (noch) verfügbaren Personen undurchsichtig. Diese Merkmale haben einen kritischen Einfluss auf die Qualität der Turnaroundanalyse und somit auf die Beantwortung der entscheidenden Fragen, ob und unter welchen Bedingungen das Unternehmen sanierungsfähig und -würdig ist.

! kurz & bündig

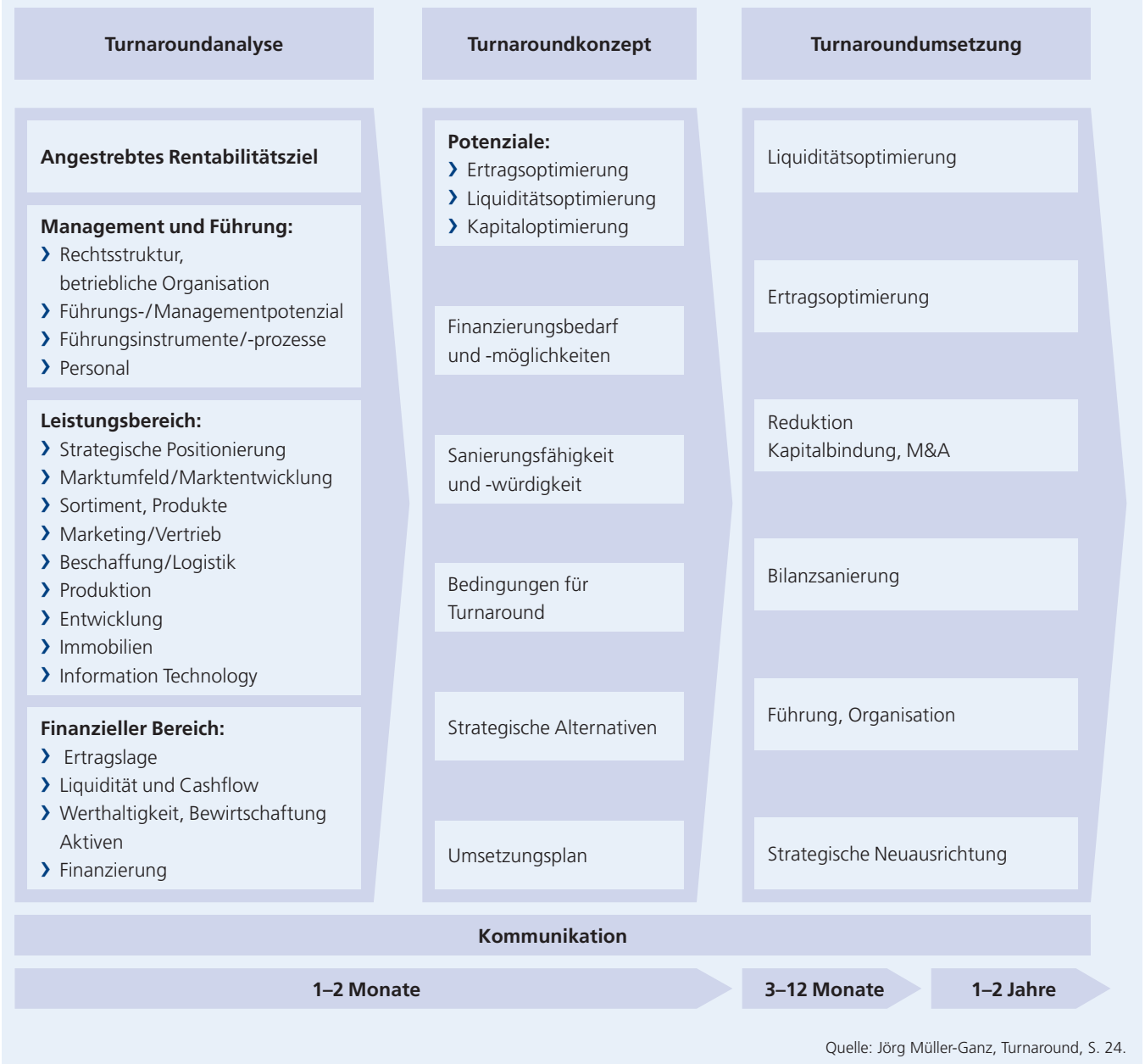
- › Eine Turnaroundanalyse beinhaltet eine umfassende Standortanalyse und die Antwort auf die Frage «Ist die Unternehmung überlebensfähig?».
- › Zum Turnaroundkonzept gehört ein Vorgehensplan für die Rettung und zukunftssträchtige Ausrichtung der Unternehmung.
- › Wertsprungpotenziale sind Potenziale für signifikante Unternehmenswertsteigerungen, die sich aus der aktuellen Krisensituation ergeben können.

Ein offensichtliches Beispiel ist die naturgemässe Tendenz des Vertriebs, offene Offerten oder in Aussicht gestellte Aufträge besser darzustellen, als sie in Realität und insbesondere in Anbetracht einer ruckbar gewordenen Krisensituation effektiv sind. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Inhalte der Turnaroundanalyse, namentlich bezüglich des angestrebten Rentabilitätsziels, der Führung, der Leistungsbereiche und der Finanzen.

Das Turnaroundkonzept

Das Turnaroundkonzept klärt die Fragen bezüglich Führung, Massnahmen für die Liquiditäts-, Ertrags- und Kapitaloptimie-

Abb. 1: Turnaroundanalyse, -konzept und -umsetzung im Überblick



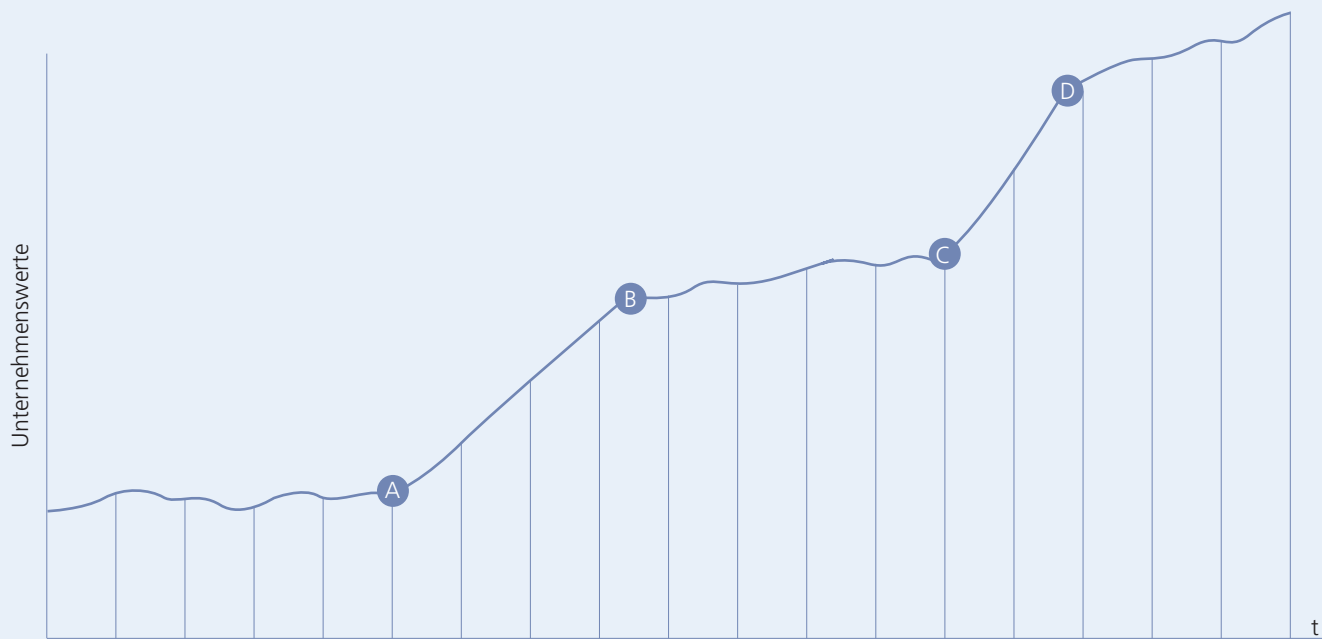
rung sowie der meistens notwendigen Bilanzsanierung und der strategischen Neuausrichtung. Das Erstellen eines Turnaroundkonzeptes ist eine anspruchsvolle analytische wie auch kreative Tätigkeit, die im Normalfall unter höchstem Zeitdruck durchzuführen ist. Jörg Müller-Ganz weist auf Einhaltung der 80/20-Regel hin. Entscheidend ist, dass die grundsätzlichen Fragen richtig beantwortet werden. Nachbesserungen und Feinadju-

strierungen können immer noch gemacht werden. Je nach Grösse und Komplexität des Falls sind für die Erarbeitung und Abstimmung des Turnaroundkonzeptes ein bis zwei Monate notwendig. Dafür sind qualitativ und quantitativ ausreichende personelle Ressourcen bereitzustellen.

Bezüglich der Ressourcen gilt es zu beachten, dass das Tagesgeschäft unter erhöhten Schwierigkeiten immer so gut wie

möglich aufrechterhalten werden muss. Ein Knackpunkt liegt oft in der Frage der zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Möglichkeiten, weil interne Ressourcen naturbedingt beschränkt sind und externes Experten-Know-how angesichts der sich zuspitzenden Probleme zusätzlich kostet. Die Unternehmung beziehungsweise der in der Verantwortung stehende Verwaltungsrat muss also rechtzeitig – das heisst

Abb. 2: Beispiel einer Wertsprungserie



Quelle: Fuchs Marius / Pümpin Cuno – Transformation durch Wertsprungmanagement

möglichst früh – den Schritt machen und externe Hilfe beiziehen.

Bezüglich Führung ist festzuhalten, dass der Turnaround im Normalfall von einem neuen, frischen Team geleitet werden sollte. Ein erfolgreicher Turnaround bedingt immer einen Mentalitätswechsel bei der Führung und der Belegschaft. Dazu braucht es zwingend frische Kräfte. Das bisherige Team hat seine Chance vertan. Meistens fehlt es an Glaubwürdigkeit, Vertrauen und an der notwendigen Energie. Die Erfahrung lehrt, dass je radikaler der Schnitt, desto schneller und umfassender ist die Neuausrichtung.

Die ökonomische Logik finden

Entscheidend für ein erfolgsversprechendes Turnaroundkonzept ist, dass umsetzbare Potenziale an Ertrags- beziehungsweise Kostenoptimierungen in einem ausreichenden Mass gefunden werden. Diese sollten möglichst direkt liquiditätswirksam sein. Die genügende Versorgung mit Liquidität ist stets vordringlich. Aus rechtlicher Sicht ist es aber ebenso wichtig, dass eine allfällig festgestellte – oder bei

genauerem Hinschauen feststellbare – Überschuldung nach Art. 725, 2 OR mittels einer Bilanzsanierung möglichst nachhaltig bereinigt werden kann. Dies verlangt unausweichlich notwendige Einverständnisse oder Verzichte durch die Geldgeber, namentlich Aktionäre, Banken, Darlehensgeber oder Lieferanten. Die Beiträge, die von allen Interessentengruppen verlangt werden, sind möglichst gerecht zu verteilen.

Im Turnaroundkonzept ist dieser Schritt das «Pièce de résistance», das nur mit einer als fair angesehenen Opfersymmetrie, einer effektiven Moderationsfähigkeit, gut dosiertem Druck und einem realistischen Plan nach vorne (Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit, strategische Alternativen) gelingt.

Klar formulierte Massnahmen

Das Turnaroundkonzept muss nicht nur auf dem Papier sachlogisch und gut aussehen. Es muss vor allem umsetzbar sein und die notwendigen Bedingungen klar und greifbar nennen. Entscheidende Elemente beinhalten die Sicherung der Li-

quidität durch Geldspritzen, Zahlungsverprechen, Forderungsverzichte oder Stundungen in Kombination mit der angesprochenen Bilanzsanierung. Ohne klare Verhältnisse wird kein Investor, Kunde oder Lieferant die Bereitschaft aufbringen, die Unternehmung nachhaltig zu stützen. Auch wird es schwierig sein, einen ausgewiesenen, krisenerprobten Geschäftsführer für die Umsetzung gewinnen zu können.

Sind die ersten überlebensorientierten Massnahmen geklärt und eingeleitet, kann der Fokus auf die strategische Neuorientierung gelegt werden. Diese ist in den meisten Fällen zwingend, wenn sich die Unternehmenskrise schleichend und trotz aller Anstrengungen im normalen Wettbewerbsumfeld entwickelt hat.

Die Chancen in der Krise

Viele Unternehmenskrisen werden mit einer M&A-Transaktion oder einer Liquidation gelöst. Es gibt aber auch Fälle, in denen eine Krise viel neue Energie freisetzen und innovative Lösungswege offenbaren kann. Gute Turnaroundkon-

Abb. 3: Vorgehensmöglichkeit bei der Prüfung einer strategischen und ertragsmässigen Neuorientierung



zepte schauen deshalb über den eigenen Tellerrand hinaus und versuchen, auch radikale Ideen und neue Geschäftsmodelle mit Bestehendem zu kombinieren. Insbesondere ein unternehmerisch denkender Investor schaut sich gezielt nach Potenzialen um, um den Unternehmenswert sprunghaft und signifikant steigern zu können.

Im Fall eines Turnarounds strebt er eine Serie von Wertsprüngen an. Ein Wertsprung ist definiert als ein durch geplante Entwicklung oder ein spezifisches Ereignis ausgelöster signifikanter, oft sprunghafter Anstieg des Unternehmenswerts. Wertsprünge aus Krisenfällen ergeben sich beispielsweise bei a) der Rückführung in die Gewinnzone, b) dem Nutzen des Momentums für Innovation und

Wachstum und c) bei Bewertungsprämien bei einem (allfälligen) Verkauf.

Als Methode für die Identifikation und Planung von solchen Unternehmenswertsteigerungen bietet sich das Vorgehen des Wertsprungmanagements an. Dabei werden (interne wie externe) Potenziale gesucht und mit Wertsprunghebeln kombiniert. Beispiele für solche Hebel sind

insbesondere Formen der Multiplikation oder von Skalierungsmöglichkeiten in Kombination mit «Asset-light»-Modellen. Ein konstitutives Merkmal der Wertsprungmethode ist das kreative, smarte Verbinden von attraktiven Potenzialen mit einem oder mehreren Hebeln. Die daraus entstehenden Wirkungen sollen bestehende Ertragsquellen erweitern oder ganz neue eröffnen. Abbildung 3

Die Serie «Krisenmanagement»

01–02/19	Prävention von strategischen Unternehmenskrisen
03/19	Früherkennung von Ertragskrisen und Gegenmassnahmen
04–05/19	Instrumente zur Bewältigung von Ertrags- und Liquiditätskrisen
06/19	Das Turnaroundkonzept als Schlüssel für die Wende

illustriert das Vorgehen und deren einfache, ja intuitive Logik.

Unternehmen im Turnaround sollten nicht nur auf Kostensparpotenziale achten. Sie sind gut beraten, auch ihr bisheriges Geschäftsmodell anzupassen und so dem Lebenszyklus neuen Schwung zu verleihen. Typische Beispiele für erfolgreiche Turnarounds mit Wertsprungserien finden sich bei Unternehmen in reifen Märkten (zum Beispiel Zeitungsverlagen), die es schaffen, ihre bisherigen Angebote rechtzeitig mit zusätzlichen Formen der (digitalen) Multiplikation anzureichern.

Generell finden sich in vielen Branchen Möglichkeiten, klassische Angebote zu digitalisieren und mittels Lizenzlösungen in bestehende, aber auch neue Märkte einzuführen. Solche Massnahmen eröffnen neue Vertriebskanäle und ergeben weitere strategische Optionen.

Fazit

Ein Turnaroundkonzept ist ein zwingend notwendiges Papier, welches vorliegen muss, bevor Massnahmen zur Krisenbewältigung – namentlich Investitionen – umgesetzt werden können. Von dieser Regel ausgenommen sind Sofortmassnahmen (meistens liquiditätsbezogen) und entsprechende Ausgaben, die das Erarbeiten eines Konzeptes überhaupt ermöglichen. Die entscheidende Frage, die es zu klären gilt, ist, ob die Unternehmung oder der Bereich grundsätzlich überlebensfähig ist.

Krisen bieten auch Chancen. Diese liegen in einer teilweisen oder einer radikalen strategischen Neuorientierung. Gerade wenn Branchenstrukturen unvorteilhaft sind (starke Konkurrenten, fortgeschrittene Reifephase im Lebenszyklus), sind grundsätzliche Änderung in Betracht zu ziehen. Dies kann durchaus einen Verkauf («change of control») beinhalten. Gefragt sind aber auch neue Ideen, welche die Unternehmung in eine neue Phase in ihrem sich sonst zu Ende neigenden Lebenszyklus schicken können. «



Quellenhinweis

Müller-Ganz, Jörg: Turnaround – Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen. Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2004.

Hinweis: 2. überarbeitete Auflage, Verlag Schulthess Juristische Medien AG, Zürich, 2019 (erscheint im August 2019).

Faulhaber, Peter / Landwehr, Norbert / Grabow, Hans-Joachim: Turnaround-Management in der Praxis – Umbruchphasen nutzen – neue Stärken entwickeln. 4. aktualisierte und erweiterte Auflage. Campus Verlag Frankfurt, 2009.

Fuchs, Marius / Pümpin, Cuno: Transformation durch Wertsprungmanagement – der Vorstoss in neue unternehmerische Dimensionen. Campus Verlag Frankfurt, 2019 (erscheint am 21. August 2019).



Informations- und Ausbildungsangebote zum Thema

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern bietet zum Thema Prävention, (Früh-)Erkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen ein Informations- und Weiterbildungsangebot an, unter anderem:

- › 2. und 16. September 2019: KMU-Forum «Die Krise als Chance – konkrete Vorgehensmöglichkeiten für KMU» (Teilnahme kostenlos; Anmeldung erforderlich; 17.15 bis 19.00 Uhr mit Präsentation der Wertsprungmethode)
- › 3. Oktober 2019: Turnaround Management Konferenz 2019 «Management von Unternehmenskrisen mit Schwerpunktthema Bau-, Bauzulieferer- und Immobilienbranche» (8.45 bis 16.45 Uhr)
- › CAS Turnaround Management (10 ETCS; auch als Fachkurs buchbar), Start 29. August 2019 (Anmeldeschluss: 31. Juli 2019); Zielpublikum: angehende Restructuring- und Transformationsmanager, Ad-interim- und M&A-Berater, Finanzfachleute (CFO, Controller, Leiter Rechnungswesen), Firmenkundenberater und Recoveryspezialisten von Banken, Treuhänder und Wirtschaftsprüfer, Juristen, Geschäftsleitungsmitglieder, Führungsverantwortliche.



Porträt



Dr. Marius Fuchs

Dozent

Dr. oec. HSG Marius Fuchs ist Dozent für Turnaround Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern. Er hat an der Universität St. Gallen und der Indiana University (USA) studiert und am Institut für Betriebswirtschaft (IfB-HSG) sowie am Institut für Technologiemanagement (ITEM-HSG) promoviert. Der diplomierte Wirtschaftsprüfer leitet den CAS Turnaround Management am IFZ und ist in verschiedenen Beiräten sowie als Verwaltungsrat tätig. Im August 2019 publiziert er zusammen mit Cuno Pümpin das neue Buch «Transformation durch Wertsprungmanagement – der Vorstoss in neue unternehmerische Dimensionen» (Campus Verlag).



Kontakt

marius.fuchs@hslu.ch, www.hslu.ch