

Turnaround-Management

Rettung in höchster Not

40 Jahre lang erwirtschaftete der Getränkehersteller «Robinson» fette Gewinne. Wegen Fehlinvestitionen geriet das schuldenfreie Unternehmen innerhalb von drei Jahren an den Rand des Bankrotts. Die Rettung: spektakulär und lehrreich.



Turnaround: Die Rettung schafft nur, wer über spezialisiertes Wissen verfügt.

■ Von Peter Meierhofer

Rutscht ein Unternehmen in die roten Zahlen, so liegt dies nicht unbedingt an der schwierigen Branchenlage. Viele Zusammenbrüche betreffen erfolgreiche Unternehmen. Leider sind gerade jene Unternehmen, die am gesündesten aussehen, besonders krisenanfällig. Die Getränkefabrik «Robinson» ist eine von ihnen. Mitten in der Niedrigzinsphase entschied man sich zu expandieren. Das billige Geld verleitete dazu, die Neuinvestitionen über Kredite zu finanzieren. Als dann die Zinsen wieder anstiegen, musste das Unternehmen genau in dem Moment, in dem die Gewinne schwanden, hohe Finanzierungskosten tragen.

Vielfältige Ursachen

Wie Studien zeigen, sind die Ursachen für das Entstehen von Krisen vielfältig (siehe Kasten). Bei der kerngesunden «Robinson Group» nahm das Verhängnis seinen Lauf, als Anfang der 90er Jahre die zweite Generation der Gründerfamilie das Ruder übernahm. Sie überschätzte die Marktchancen auf dem neuen europäischen Binnenmarkt krass und tätigte zudem eine Investition von 50 Millionen Pfund in ein neues Produktions- und Vertriebszentrum. Diese Fehleinschätzung führte direkt in die Katastrophe. Die Meilensteine des Niedergangs waren:

- Sinkende Nachfrage nach Fruchtsaftkonzentraten.
- Hohe Abhängigkeit von Grosskunden.

- Ausbau der Produktionskapazität durch die Konkurrenz.
- Einbruch der Gewinnmargen.
- Hohe Refinanzierungskosten für die Bankschulden.

Frühaufklärung ermöglichen

Es ist eine Tatsache, dass Eigentümer und Geschäftsführer von Unternehmen eine Krise oft selektiv wahrnehmen. Da Gefühle der Verbitterung und des Versagens ins Spiel kommen und die Befürchtung vorherrscht, dass Unruhe in das Unternehmen getragen wird bzw. Fehler aufgedeckt werden, verdrängen sie oft Krisensymptome und -ursachen und verhindern rechtzeitiges Handeln. Mehr als die Hälfte der krisengeplagten Unternehmen leiden laut Studien unter Entscheidungsschwäche.

Tipp: Setzen Sie auf wirksame Frühaufklärung. Sind Sie in einem kleineren Unternehmen tätig, verteilen Sie die einzelnen Aufklärungsaufgaben auf hierfür geeignete Mitarbeitende oder externe Experten. Erschliessen Sie sich Zusätzlich via Internet das Wissen von Universitäten, Instituten und Computernetzwerke.

Krisen sind allgegenwärtig

Krisen entstehen in jeder Entwicklungsphase Ihres Unternehmens. Die bekanntesten sind:

- Startkrise.
- Liquiditätskrise.
- Delegationskrise.
- Führungskrise.
- Nachfragekrise.
- Finanzierungskrise.
- Wohlstandskrise (leichtsinniges Wachstum).
- Strategische Krise (Verlust von Erfolgspotenzialen).
- Nachfolgekrise.

Anforderungsreiche Aufgaben

Die beste Krisenprävention betreiben Sie, wenn Sie Ihr Unternehmen nach strategischen Gesichtspunkten führen. Tritt trotzdem eine akute Erfolgs- oder Liquiditätskrise ein, müssen Sie schnell handeln. In der komplexen Situation hilft eine breite Führungserfahrung und spezialisiertes Know-how. Um weder Kraft noch wertvolle Zeit zu verlieren, sollten Sie ein tragfähiges Konzept entwickeln und im Tagesgeschäft operativ umsetzen. Krisenmanagement kann die folgenden Aufgaben und Tätigkeiten beinhalten:

Ursachen von Unternehmenskrisen

- Schlechte Rendite (82 Prozent).
- Fehlendes Liquiditätsmanagement (65 Prozent).
- Sortiments-/Produktkomplexität (61 Prozent).
- Geringe Eigenkapitalquote (58 Prozent).
- Management-Inkompetenz (55 Prozent).
- Falsches Führungsverhalten (53 Prozent).
- Ineffiziente Geschäfts-/Kernprozesse (53 Prozent).
- Kapitalengpass (47 Prozent).
- Vertriebs-/Marketingprobleme (45 Prozent).
- Fehlende Controlling-Instrumente (42 Prozent).

Quelle: «Unternehmenskrisen im Mittelstand», Dr. Wieselhuber & Partner, München, 2002.

- Beruhigen der Beteiligten (Mitarbeitend, Lieferanten, Kunden, Banken).
- Analysieren von Krisensituation und Krisenfaktoren.
- Koordinieren der Interessen und Aktivitäten der Beteiligten.
- Erstellen und Implementieren des Restrukturierungskonzepts.
- Aktivieren verborgener Potenziale.
- Stärken der Erfolgsfaktoren des Unternehmens.
- Neues Ausrichten von überlebensfähigen Teilen.
- Verkaufen oder Schliessen von Unternehmensteilen und -bereichen.

Tipp: Vermeiden Sie halbherzige Lösungen. Denn diese wirken auf Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten kontraproduktiv. Wenn Ihr Management die Krise nicht gründlich bewältigt, geht der Elan verloren. Ein lähmender Zustand setzt ein, so dass der ersten oft eine zweite Umstrukturierung folgt. Dabei droht, dass aus der Ausnahme-situation ein dauerhafter Zustand wird.

Knappes Gut: Sanierungserfahrung

Rund 80 Prozent aller Führungskräfte verfügt über keinerlei Sanierungserfahrung! Dass Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte oft nicht in der Lage

sind, ihr Unternehmen aus eigener Kraft neu auszurichten oder zu sanieren, hängt damit zusammen, dass es die internen Machtstrukturen oft nicht erlauben, die Probleme objektiv zu definieren. Da das bestehende Management massgeblich zur Entstehung der aktuellen Krise beigetragen hat, verfügt es auch selten über die für eine Rettung erforderliche, aus Abstand und Unabhängigkeit resultierende Objektivität.

Tipp: In kritischen Situationen ist es wichtig, eine kompetente Führungspersönlichkeit mit Überzeugungskraft und Können zu finden. Erfahrene professionelle Turnaround-Manager sind in der Lage, Krisen wirksamer zu bewältigen. Wenn Sie sich dennoch entscheiden, die Sanierung in Eigenregie durchzuführen, sollten Sie auf jeden Fall den Expertenrat einholen, den Sie zur Sanierung benötigen!

Voraussetzung für einen adäquaten Interims-Management-Einsatz ist die Generalvollmacht oder ein Geschäftsbesorgungsvertrag mit einem klaren Auftrag seitens der Eigentümer und Banken.

Den richtigen Ansatz wählen

Geraten Manager unter Druck, wählen sie oft einen völlig falschen Ansatz, um Herr der Misere zu werden. Sie verwenden ihre Energie darauf, den Cashflow zu optimieren, statt Strukturen und Strategien kritisch zu hinterfragen. Was auch immer die Gründe für die Krise sind: Die Folgen sind meist die gleichen. Die Rettungsaktion läuft zu spät an und bringt nicht den gewünschten Erfolg.

Tipp: Prüfen Sie gründlich die Bilanz des angeschlagenen Unternehmens, und suchen Sie nach Vermögenswerten oder ungenutzten Potenzialen, die sich aus dem Unternehmen herauslösen und gewinnbringend veräussern lassen.

Die Rettung des Getränkeherstellers «Robinson» war nur möglich, weil sich der Sanierer auf die vorhandenen Vermögenswerte konzentrierte und damit in der Lage war, solvente laufende Betriebe zu verkaufen. Hätte er versucht, den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten oder die gesamte Organisation zu verkaufen, wäre es ihm nicht möglich gewesen, das Unternehmen vor dem Konkursverfahren zu retten.

So funktioniert die Rettung

Lernen Sie von der Vorgehensweise des renommierten Krisenmanagers David N. James, der über 90 Sanierungen, unter anderen auch jene der «Robinson Group» durchgeführt hat.

1 Liquiditätsbericht anfordern

Machen Sie es zur Bedingung, dass bei einer externen renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ein Untersuchungsbericht in Auftrag gegeben wird. Damit können Sie sich ein erstes Urteil darüber bilden, ob und wie

Sie das Unternehmen retten können. Der Bericht gibt Ihnen Aufschluss darüber, welche finanziellen Mittel das Unternehmen benötigt, um zahlungsfähig zu bleiben. Der Bericht liefert damit auch eine detaillierte Analyse der Bilanz des Unternehmens, seiner Aktiva und langfristigen Verbindlichkeiten.

2 Konkurs verhindern

Kämpfen Sie mit aller Kraft dafür, die Kreditgeber zu überzeugen, dass sie am besten fahren, wenn sie das Unternehmen nicht in den Konkurs zwingen, sondern ihm helfen, zahlungsfähig zu bleiben.

Meist sind alle Möglichkeiten erschöpft, den Geschäftsbetrieb als Ganzes aufrechtzuerhalten. Vermögenswerte lassen sich nur dann retten, wenn der Sanierer einzelne Teile aus dem Unternehmen herauslöst, solange diese noch funktionsfähig sind. Diese Pakete kann er dann an Dritte verkaufen, die möglicherweise sogar bereit sind, etwas tiefer in die Tasche zu greifen, wenn sie defizitäre Unternehmensteile nicht übernehmen müssen.

■ Bei der Sanierung von «Robinson» führte dieser Ansatz zum Erfolg. Für das Unternehmen gab es keine Hoffnung mehr, seine Kosten durch die Umsätze zu decken, geschweige denn, seine Schulden zu decken. Alles in allem deckte der Wert der Fabrik und der Füllanlagen nur etwa die Hälfte der offenen Kredite ab. Neben der Fabrik gab es noch zwei Mineralwasserbetriebe, deren Hauptaktiva die beiden Bohrlöcher waren, die das Wasser lieferten. Auf den ersten Blick hatten sie wenig zu bieten, da ihr Buchwert nicht einmal 6 Prozent der Bankverbindlichkeiten ausmachten.

3 Finanzen kontrollieren

Stellen Sie jetzt sicher, dass kein Geld ohne Ihre Zustimmung das

Sich abzeichnende Krise
wird gerne verdrängt.

Haus verlässt. Um Panikkäufe zu vermeiden, schliessen Sie am besten die Checkbücher ein.

4 Management positiv herausfordern

Finden Sie jetzt heraus, mit wem Sie zusammenarbeiten können; suchen Sie die heimlichen Helden. Oft sind die zuverlässigsten Mitstreiter nicht im Top-

management, sondern eher auf Bereichsleiter-Ebene zu finden. Biten Sie diese, die Marktlage, die Probleme in ihrer Geschäftseinheit sowie ihre weiteren Pläne zu schildern. Und lassen Sie sie danach einen Geschäftsplan erstellen, den Sie auch einem potenziellen Käufer präsentieren könnten. So finden Sie heraus, auf welche Ihrer Führungskräfte

und Mitarbeitenden auch in der Krise Verlass ist.

■ Im Fall von «Robinson» entdeckte das Management bei genauerem Hinsehen, dass eines der Bohrlöcher Europas grösstes Grundwasservorkommen anzapfte. Da jedoch der Nitratgehalt des Quellwassers in 55 Metern Tiefe über den von der Europäischen Gemeinschaft festgelegten Richtwerten lag, wäre das Filtrieren des Wassers nicht rentabel gewesen. Das Management beschloss, die Wasserqualität in tieferen Regionen zu testen und liess ein neues Testloch bohren: In 110 Meter Tiefe betrug der Nitratgehalt weniger als 20 Prozent des ursprünglichen Wertes. Plötzlich fanden sich Kaufinteressenten. Aus dem Verkaufserlös in der Höhe eines zweistelligen Millionenbetrags gelang es, die Bankschulden in voller Höhe zu tilgen.

5 Wenn nötig ohne frühere Führungskräfte

Ihre erfahrenen Top-Manager, die ihre Branche wie ihre Westentasche kennen, können für den Turnaround von grossem Wert sein. Wenn sie sich aber nicht damit abfinden können, nicht mehr das Sagen zu haben, weiter beharrlich auf Wunder hoffen oder versuchen, die für Sie wichtigen Kontakte zu den Bereichsleitern zu unterbinden, müssen Sie sie vor die Tür setzen.

6 Mutig entscheiden

Sich in einer Turnaround-Situation nicht zu entscheiden ist schlimmer, als falsch zu entscheiden. Denn auch hier gilt: Der Weg ist das Ziel. Auch falsche Entscheidungen können Sie der erfolgreichen Sanierung näherbringen. Manchmal muss sich der Sanierer ganz einfach auf seinen ureigenen Instinkt verlassen. Auf das feine Gespür, das ihm sagt, wann es wichtig ist, von seiner Autorität Gebrauch zu machen.

7 Ersatzplan bereithalten

Bei jeder Sanierung bangt Ihr Banker um sein Geld. Er beobachtet jeden Schritt, den Sie unternehmen. Jedem Verkauf von Unternehmensteilen muss er zustimmen. Kommt das Geschäft nicht zustande, wird er Ihr das Unternehmen für zahlungsunfähig zu klären. Deshalb müssen Sie stets noch einen Reserveplan in petto haben, falls die vorgesehenen Kaufverhandlungen platzen.

8 Spielraum bei Finanzbedarf

Sanierungen verlaufen selten ohne Überraschungen und sind immer etwas teurer, als erwartet. Daher sollten Sie jede Gelegenheit nutzen, um an Geld zu kommen.

Robert McNamara hat einmal gesagt: «Das Management ist die schöpferischste aller Künste. Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.» Dieses Statement gilt im gleichen Masse für den Turnaround.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er lebt mit seiner Familie in Spanien, leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater, Interim-Manager und Dozent tätig.

Telefon 0034 96 676 11 34
Fax 0034 96 673 01 11
pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf rasch und kostenoptimiert zur erforderlichen Management- und Beratungskapazität. Wo auch immer sich Ihr Unternehmen auf der Lebenskurve befindet – bewährte Teams von Managern auf Zeit, Beratern und Experten sind sofort verfügbar und wirksam. netmarketing verfügt über einen Pool erfahrener Manager und Experten aus verschiedensten Branchen und Fachbereichen.

ONLINE
pmeierhofer@netmarketing.ch
www.netmarketing.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at

Rettungshelfer auf Zeit

Das Netzwerk von netmarketing – um ein Beispiel aus der Praxis anzuführen – verhilft Unternehmen in der Krise rasch zum erforderlichen Turnaround-Manager oder Expertenteam. Nach dem Leitsatz «so viel Krisenmanagement wie möglich, so viel Expertenwissen wie nötig» arbeiten umsetzungsstarke Turnaround Manager Hand in Hand mit Fachexperten, die sich in Krisensituationen bewährt haben. Infos dazu finden Sie auf der Website www.netmarketing.ch