

Turnaround in der Existenzkrise

Unternehmen wieder in die Erfolgsspur führen

Ein Unternehmen befindet sich in einer Existenzkrise. Dann erfordert das Überleben meist einen Turnaround, der die Weichen in der Organisation neu stellt. Hierbei handelt es sich um einen Changeprozess unter erschwerten Bedingungen. Entsprechend professionell sollte er gemanagt werden.

Immer wieder geraten Unternehmen in eine Situation, in der ihre Existenz akut oder mittelfristig bedroht ist. Dann müssen sie einen sogenannten Turnaround vollziehen. Hierbei handelt es sich um einen Prozess, in dem – wie der englische Begriff „turn around“ bereits andeutet – die Vorzeichen, unter denen die Entwicklung des Unternehmens steht, umgedreht werden. Sie werden weg vom Negativen hin zum Positiven gewendet, sodass

- die Existenz des Unternehmens wieder gesichert ist und
- dieses wieder voller Zuversicht in die Zukunft blickt, weil es sich erkenn- und messbar wieder in der Erfolgsspur befindet.

Das heißt unter anderem,

- die Liquidität des Unternehmens ist gesichert,
- seine Wettbewerbsfähigkeit ist wieder hergestellt und

- es arbeitet rentabel.

Existenzielle Krisen sind das Resultat eines Prozesses

Die Ursachen, warum Unternehmen in existenzgefährdende Krisensituationen geraten, die einen Turnaround erfordern, können sehr unterschiedlich sein. Meist dauert es jedoch einige Zeit, bis im Topmanagement allmählich die Erkenntnis reift: Wir müssen einen Turnaround vollziehen. In der Regel ist der Anlass hierfür ein akutes betriebliches Problem wie

- der Umsatz sinkt beispielsweise aufgrund einer Veränderung des Markt- und Wettbewerbsumfelds (Absatz- und Umsatzkrise),
- die (Fix-)Kosten sind zu hoch, beispielsweise aufgrund einer geringen Prozesseffizienz (Kostenkrise),

- die Finanzierung des laufenden Geschäfts ist bedroht, beispielsweise aufgrund eines hohen Forderungs- und Vorratsbestands und einer steigenden Verschuldung (Finanz- und Liquiditätskrise) oder
- das Management ist nicht entscheidungs- und handlungsfähig, z.B., weil es überfordert oder uneins ist (Managementkrise).

Werden diese Problemfelder rechtzeitig erkannt und die erforderlichen Gegenmaßnahmen ergriffen, dann muss z.B. aus der Managementkrise oder Absatz- und Umsatzkrise eines Unternehmens keine Existenzkrise erwachsen, die letztlich nicht nur einen Turnaround, sondern auch eine Sanierung des Unternehmens erfordert. Zwar verursachen vereinzelt sogenannte „Schwarze Schwäne“, also nicht oder nur schwer vorhersehbare Ereignisse wie die Finanzkrise 2008 oder der aktuelle Handelsstreit zwischen den USA und China Existenzkrisen von Unternehmen, dies ist jedoch eher selten.

Aus Managementkrisen erwachsen oft Existenzkrisen

Analysiert man die Ursachen, warum Unternehmen in einer Existenzkrise stecken, dann zeigt sich oft folgender typische Verlauf: Aus einer Managementkrise erwuchs eine strategische Krise. Diese führte zu einer Absatz- und Umsatzkrise, die wiederum zu einer Ertrags- und dann Liquiditätskrise führte, die ihrerseits die Existenzkrise auslöste.

Exemplarisch lässt sich dieser Verlauf aktuell beispielsweise bei vielen Automobilindustrie-Zulieferern beobachten, die in jüngster Zeit einen Personalabbau oder gar eine Insolvenz verkündet haben. Sie machten sich meist in der Vergangenheit nicht nur in einem zu hohen Maße abhängig von zwei, drei Schlüsselkunden, sondern auch

Krisenbereich			
Absatz- und Umsatzkrise	Kostenkrise	Finanz- und Liquiditätskrise	Managementkrise
<ul style="list-style-type: none"> • Schrumpfender Markt • Rückgängige Marktanteile • Veränderung des Markt- und Wettbewerbsumfelds • Sinkende Stückelöse • Fehlende attraktive Neuprodukte • Verlust von Kunden • Rückläufige Kundenumsätze 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Vielfalt- und Komplexitätskosten • Hohe Fixkosten • Geringe Prozesseffizienz • Hoher Personalbestand mit geringem Pro-Kopf-Umsatz bzw. niedrigere Produktivität • Unzureichendes Zielkostenmanagement • Hohe Faktorkosten (Personal, Material etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Abnehmende Rentabilität • Steigender Verschuldungsgrad • Zunehmende Linienüberschreitung • Kontinuierlich rückläufige AfA • Rückläufiger Cashflow • Hoher Forderungs- und Vorratsbestand • Abnehmende Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein situations-/krisenerfahrenes Management • Unklare Eigentümer-Positionierung • Nicht ausreichende Steuerungsinstrumente • Komplexe Führungsstruktur • Nachfolgeproblematik
Die Umsatzbasis „bröckelt“	Der Kostenverzehr ist zu hoch	Die Finanzierung der Geschäfte wankt	Die Führung zeigt Schwächen

Mögliche Ursachen einer Existenzgefährdung von Unternehmen (Grafik: Dr. Kraus & Partner)

Dr. Georg Kraus, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal.

Mitarbeiter führen in Krisenzeiten

Wenn einem Unternehmen plötzlich die Umsätze und Erträge wegbrechen und dieses im Extremfall in eine Existenzkrise gerät, dann wird dessen Führungsmannschaft auf eine harte Probe gestellt. Einige Maximen, die Führungskräfte in schlechten Zeiten beherzigen sollten:

- **Offen kommunizieren:** Ihre Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie spüren es schnell, wenn im Gebälk eines Unternehmens ein Feuer anfängt zu knistern. Sei es, weil das Arbeits- oder Auftragsvolumen sinkt oder die Chefs zusehends nervöser werden und bisher selbstverständliche Privilegien infrage stellen. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter deshalb früh, wenn Ihr Unternehmen in der Krise steckt, denn nur dann können Sie diese als Mitstreiter bei deren Bewältigung gewinnen.
- **Ehrlich sein:** Informieren Sie Ihre Mitarbeiter offen über die möglichen Auswirkungen der Krise – möglichst ohne Horrorszenarien zu entwerfen. Denn es verunsichert die Mitarbeiter sehr, wenn sie nicht einschätzen können: Ist der Brand ein Strohfeuer? Ist er auf den Dachstuhl begrenzt oder wird er auch andere Teile des Hauses erfassen? Hat er Auswirkungen auf meine Arbeitssituation? Dann brodeln die Gerüchteküche und das Feuer wird – in den Köpfen der Mitarbeiter – immer größer. Informieren Sie die Mitarbeiter auch darüber: Welche Maßnahmen werden bzw. wurden bereits ergriffen, um den Brand zu löschen?
- **Rückgrat zeigen:** Stehen Sie zu den Entscheidungen, die Sie getroffen haben, um die Krise zu meistern – selbst wenn diese für einige Mitarbeiter negative Auswirkungen haben. Verstecken Sie sich z.B. nicht hinter dem Vorstand im fernen New York. Und tun Sie nicht so, als hätten die Banken Ihre Entscheidungen getroffen. Dies mindert Ihre Glaubwürdigkeit und Sie zeigen keine Führungskraft.
- **Fair bleiben:** Appellieren Sie möglichst selten an das kollektive Wir-Gefühl, um mehr Leistung aus den Mitarbeitern herauszupressen. Denn dann fühlen sie sich zu Recht genarrt, wenn z.B. Entlassungen folgen. Wecken Sie auch nicht die Illusion, als gingen aus der Veränderung alle Beteiligten als Gewinner hervor, denn: Bei jedem Veränderungsprozess gibt es auch Verlierer.
- **Orientierung geben:** Stimmen Sie nicht in das allgemeine Krisengejammer ein, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern zusammensitzen. Zeigen Sie ihnen Wege auf, wie die Krise gemeistert werden kann. Schildern Sie ihnen anhand konkreter Beispiele, wie Ihr Unternehmen oder andere schon ähnliche Krisen gemeistert haben, damit Ihre Mitarbeiter spüren: Erfolg ist machbar.
- **Halt bieten:** Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern klare Ziele und konkrete Maßnahmen, was sie tun sollen, um ihren Beitrag zum Meistern der Krise zu leisten. Definieren Sie mit ihnen Meilensteine, die es auf dem Weg aus der Krise zu passieren gilt; außerdem konkrete Aktivitäten, die sie ergreifen sollen, damit die Meilensteine erreichen werden.
- **Konsequent sein:** Kontrollieren Sie zwischenzeitlich, ob die Mitarbeiter auf dem richtigen Weg sind, und schreiten Sie ein, wenn Sie registrieren, dass Einzelne die Stimmung der Kollegen mit Krisengerede „vergiften“. Bitten Sie den Mitarbeiter dann zu einem Vier-Augen-Gespräch und fragen Sie ihn: „Wie beurteilen Sie unsere Erfolgsaussichten?“ Wenn er dann jammert, sagen Sie zu ihm: „Wir haben zwei Möglichkeiten: entweder uns ins Schicksal zu ergeben und zuzuschauen, wie alles noch schlechter wird, oder dafür zu sorgen, dass alles besser wird. Welchen Weg bevorzugen Sie?“ Mit Sicherheit bevorzugt der Mitarbeiter den zweiten Weg. Dann können Sie mit ihm vereinbaren, was er tun kann, um seinen Beitrag zum Verbessern der Situation zu leisten. Tut er dies nicht, ziehen Sie die nötigen Konsequenzen.
- **Erfolge feiern:** Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über (Teil-)Erfolge, die beim Bewältigen der Krise erzielt wurden, und lassen Sie eventuell auch mal die „Sektorken“ knallen. Das motiviert sie und spornt sie an und vermittelt ihnen das Gefühl: Wir sind auf dem richtigen Weg.

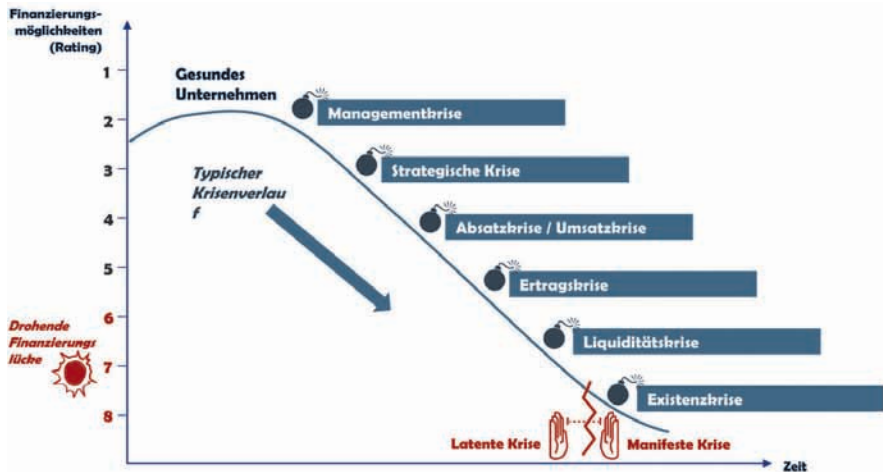
■ *Dr. Georg Kraus*

von bestimmten technischen Problemlösungen. Und diese „strategische Krise“ führte wiederum – auch im Gefolge der „Dieselaffäre“ und der aktuellen Klimadebatte – zu einer Absatz-, Ertrags- und Liquiditätskrise, die vereinzelt zu einer Existenzkrise wurde. Ähnlich Prozesse lassen sich im Bankensektor bei den Geldinstituten beobachten, die auf die Niedrigzinspolitik der EZB nach der Finanzkrise und den

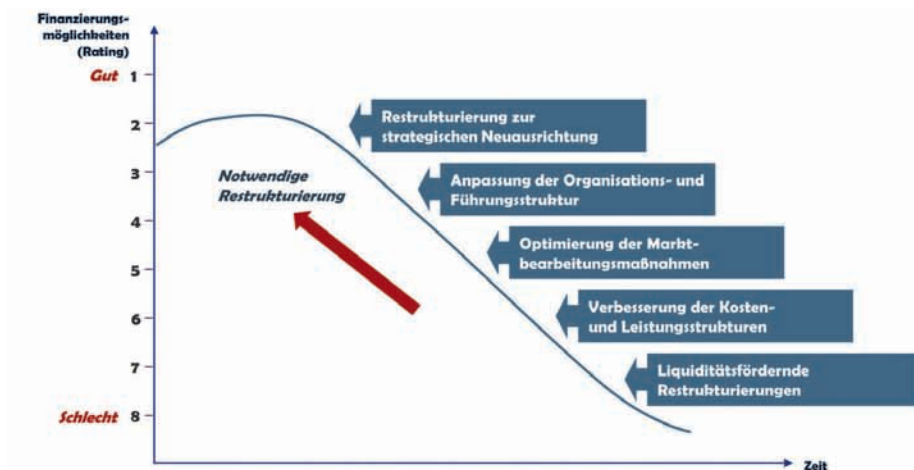
Strukturwandel im Finanzsektor nicht oder nicht adäquat reagierten. Deshalb sollte in jedem Unternehmen ein Alarmsystem existieren, das Problemfelder in der Organisation so frühzeitig signalisiert, dass Existenzkrisen vermieden werden können.

Befindet sich ein Unternehmen erst einmal in einer Existenzkrise, dann ist in der Regel auch seine Liquidität bedroht. Also gilt es diese zunächst wieder herzustellen,

damit das Unternehmen zahlungsfähig bleibt und nicht Insolvenz anmelden muss. Das Problem hierbei ist jedoch: Befindet sich ein Unternehmen erst einmal – beispielsweise, weil sein Geschäftsmodell nicht mehr den Marktanforderungen entspricht – in einer Existenzkrise, sind auch die potenziellen Geldgeber wie Banken und Investoren nur noch sehr bedingt bereit, dem betroffenen Unternehmen die gewünschten oder erforder-



Entwicklung von einer latenten zu einer manifesten Existenzkrise (Grafik: Dr. Kraus & Partner)



Handlungsfelder für einen erfolgreichen Turnaround (Grafik: Dr. Kraus & Partner)

derlichen finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen, denn sie wissen: Die angestrebte Sanierung erfordert nicht nur ihre Zeit; sie wird auch den größten Teil der bereitgestellten Finanzmittel verschlingen. Ähnlich verhält es sich bei vielen für die Leistungserbringung des Unternehmens strategisch wichtigen Lieferanten und Geschäftspartnern. Sie sind oft nur noch gegen Vorkasse zu einer Zusammenarbeit bereit, sofern ihnen kein, in ihren Augen schlüssiges und überzeugendes Konzept vorliegt, wie das Unternehmen wieder in die Erfolgsspur zurückfindet und die Gewinnzone erreicht.

Die Problemwurzeln ermitteln und analysieren

Deshalb ist der erste Schritt zur Sanierung eines Unternehmens eine fundierte Analyse, warum das Unternehmen in der Krise steckt. Das heißt, sich konkrete Fragen stellen wie: Warum werden die Produkte/

Problemlösungen des Unternehmens nicht mehr nachgefragt? Zum Beispiel, weil sie zu teuer sind? Oder weil sie technisch veraltet sind? Oder weil sie den Kundenanforderungen nicht mehr entsprechen? Oder weil der Service nicht stimmt? Oder weil ...?

Hierauf aufbauend gilt es dann beispielsweise zu ermitteln, warum die Produkte zu teuer sind. Zum Beispiel, weil die Beschaffungskosten des Unternehmens zu hoch sind? Oder weil seine Produktionsprozesse ineffizient sind? Oder weil die Kosten-Nutzen-Relation der Problemlösung aus Kundensicht zu niedrig ist? Oder weil zu viele Zwischenhändler daran mitverdienen? Oder weil ...?

Erst durch dieses konsequente Nach- und Weiterfragen gelangt man zu den eigentlichen Problemursachen. Doch dies allein genügt nicht, um nachhaltige Problemlösungen zu entwerfen. Wichtig ist auch, sich zu fragen: Warum wurde das

Problem nicht früher erkannt und gelöst? Zum Beispiel, weil ein entsprechendes Alarmsystem fehlt? Oder weil dem Unternehmen hierfür die erforderliche Kompetenz fehlt? Oder weil das Management nicht entscheidungs- und handlungsfähig war und ist? Oder weil ...?

Eine fundierte Analyse der Krisenursachen gelingt Unternehmen in der Regel ohne eine externe Unterstützung nicht, denn: Das nachfragende Bohren in der Ist-situation und Historie des Unternehmens, um zu den Problemwurzeln zu gelangen, ist stets ein schmerzhafter Prozess, bei dem auch Fehler und Versäumnisse in der Vergangenheit, über die bisher der Mantel des Schweigens gehüllt wurde, ans Licht gezerrt werden – auch Fehler und Versäumnisse des Managements. Deshalb sind mit der Sanierung eines Unternehmens meist auch personelle Wechsel auf der Managementebene verbunden, da dem vorhandenen Management oft die nötige Kompetenz fehlt, um – zumindest aus Sicht der Investoren – das Unternehmen wieder in die Erfolgsspur zu führen. Ansonsten wäre das Unternehmen, so ihre Überzeugung, erst gar nicht in eine Existenzkrise geraten.

Ein Sanierungskonzept und -gutachten erstellen

Liegen die Analyseergebnisse vor, kann ein Sanierungskonzept erstellt werden, in dem die Maßnahmen, mit denen das Unternehmen seine Markt- und Wettbewerbsfähigkeit wiederherstellen möchte, definiert, quantifiziert, budgetiert und terminiert werden.

Dieses Sanierungskonzept dient dann als Grundlage für das Sanierungsgutachten. Mit ihm sollen u.a. die (potenziellen) Investoren und Kapitalgeber des Unternehmens von dessen Sanierungsfähigkeit überzeugt werden. In dieses Gutachten fließen zahlreiche in- und externe Faktoren ein, wie z.B.

- die Attraktivität des Markts des Unternehmens,
- dessen angestrebtes künftiges Geschäftsmodell und
- die künftigen Geschäftsrisiken

Zudem wird im Sanierungsgutachten geprüft, inwieweit das Sanierungskonzept tatsächlich geeignet ist, den angestrebten Turnaround zu vollziehen und das Unternehmen wieder in die Erfolgsspur zu führen. Beurteilt werden in diesem Zusammenhang

u.a. die Schlüssigkeit und Finanzierbarkeit der beabsichtigten Maßnahmen sowie deren Wirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Zudem werden für das Gutachten Alternativrechnungen durchgeführt, die u.a. die Planungsunsicherheiten berücksichtigen (z.B. bezüglich der Liquidität und der Einhaltung der finanziellen Verpflichtungen und Vereinbarungen). Zudem werden in ihm noch einmal die kritischen Prämissen herausgearbeitet, auf denen die Planungen beruhen (z.B. Markt-/Konjunktur-entwicklung, Entwicklung der Rohstoffpreise, Fortbestand der Verträge mit wichtigen Großkunden).

Den Meilenstein Turnaround erreichen

Aufgrund des Sanierungsgutachtens treffen dann die Kapitalgeber ihre Entscheidung, ob und wenn ja unter welchen Bedingungen sie dem Unternehmen die für die Sanierung gewünschten oder benötigten finanziellen Mittel zur Verfügung stellen. Danach kann im Falle eines positiven Bescheids die eigentliche Sanierung beginnen, deren erstes Teilziel das Erreichen des sogenannten Turnarounds ist.

Stellt das Management eines Unternehmens fest: „Wir haben den Turnaround geschafft“, dann bedeutet dies: Das ehemals „kranke“ bzw. in seiner Existenz bedrohte Unternehmen befindet sich wieder in der Erfolgsspur; seine Existenz ist nicht mehr akut bedroht. Der Turnaround ist somit ein zentraler Meilenstein in dem Changeprozess, der auf die Sanierung des Unternehmens und die Wiederherstellung seiner kurz-, mittel- und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit abzielt.

Turnaround erfordert schmerzhaften Changeprozess

Um diesen Meilenstein zu erreichen, ist in der Regel ein Bündel von Maßnahmen nötig, die z.B. auf

- eine Senkung der Fixkosten (beispielsweise durch einen Personalabbau),



Faktoren, die in die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit einfließen (Grafik: Dr. Kraus & Partner)



Die drei Phasen eines angestrebten Turnarounds (Grafik: Dr. Kraus & Partner)

- eine Steigerung der Produktivität, Qualität und Kundenorientierung,
- eine Wiederherstellung der Wettbewerbs- und Kreditfähigkeit und
- ein Sicherstellen der Liquidität abzielen.

Diese Maßnahmen sind zumindest für Teile der Belegschaft oft sehr schmerzhaft, denn mit ihnen geht neben einer Umstrukturierung häufig ein Personalabbau einher. Sie sind deshalb, wenn nicht mit einem Verlust des Arbeitsplatzes, so doch oft mit einem Verlust von Privilegien verbunden. Zudem erfordert das Erreichen des Ziels der Maßnahmen meist ein radikales Umdenken sowie das Aufgeben liebgehabter, nicht selten identitätsstiftender Gewohnheiten sowie Routinen und Verhaltensmuster. Entsprechend schwer ist der auf einen Turnaround abzie-

lende Changeprozess zu managen – u.a., weil er in der Regel auch auf Widerstände stößt.

Wieder zuversichtlich in die Zukunft blicken

Gemessen wird das Erreichen des Turnarounds meist am Erreichen von im Vorfeld im Sanierungskonzept und Sanierungsgutachten definierten Kennzahlen – wie z.B. Cashflow, Umsatz, Rendite, Durchlaufzeiten.

Werden diese Zahlen erreicht, bedeutet dies aus Change-Management-Warte: Das Unternehmen hat das sogenannte Tal der Tränen durchschritten. Es kann wieder hoffnungsfroh in die Zukunft blicken, sofern es den eingeschlagenen Kurs beibehält.