HANDELSZEITUNG | Nr. 3 | 19. Januar 2012

OSSI MÖHR

Rang 2: Der japanische Pharmakonzern Takeda übernahm das Schweizer Pharmaunternehmen Nycomed mit Sitz in Opfikon für 12 Mrd. Fr.

Manager für Krisen

Krisenursachen Meist basieren Firmenkrisen auf Managementfehlern. Ist die Rettung erschwert, lohnt sich der Einsatz eines externen Turnaround-Managers.

MARTIN TSCHUMI

Unternehmenskrisen haben häufig ähnliche Ursachen und kommen auch in guten Zeiten immer wieder vor. Solche Situationen können meistens nicht auf einen einzelnen Faktor zurückgeführt werden, sondern beruhen in der Regel auf verschiedenen internen Fehlentscheidungen beziehungsweise Unterlassungen. Klassische Beispiele sind nicht rechtzeitiges Erkennen von Technologieveränderungen, nicht mehr kompetitives Produktportfolio, stark fremdfinanzierte Fehlinvestitionen, welche später zu hohen Abschreibungen und Zinsbelastungen führen, falsche Einschätzung der Konkurrenz beziehungsweise Überschätzung der eigenen Stärken, unkontrollierte Expansion in guten Zeiten und Aufbau hoher Fixkosten, nicht marktkonforme Innovation sowie generell zu langes Festhalten am Prinzip Hoffnung. Rasche, unerwartete makroökonomische Veränderungen wie zum Beispiel die viel zitierte Frankenstärke können zwar vorübergehend zu schlechten Ergebnissen führen, dürften jedoch per se kaum alleinige Ursache für existenzbedrohende Situationen sein.

Der Faktor Zeit ist entscheidend

Schliesslich gibt es genügend Möglichkeiten für Gegenmassnahmen wie zum Beispiel Produktionsverlagerung, Fremdwährungsabsicherung und dergleichen. Ursachen von Unternehmenskrisen basieren in der Regel auf selbstverschuldeten Managementfehlern.

Von entscheidender Bedeutung für das Gelingen des Turnarounds ist der Faktor Zeit. In der Praxis laufen deshalb viele Prozesse und Massnahmen parallel ab:

- Cash-Loss stoppen und Liquidität sichern, unter anderem durch: Optimierung Cash-Management, Abbau Nettoumlaufvermögen, Devestition nicht betriebsnotwendiges Vermögen, Investitionsstopp, alternative Finanzierungsformen (Factoring, Sale and Lease back et cetera), Stundung Tilgungs- und Zinsendienst, Aufnahme neues Eigen-, Fremd- oder Hybridkapital, Investoren- und Partnersuche.
- Anpassung der Erfolgsrechnung und operative Restrukturierung zur Sicherung des nachhaltigen Cashflows, unter anderem: Kosten senken, an das neue Volumen anpassen und flexibilisieren, Spartenrechnungen und Produktkalkulationen analysieren, Value Drivers identifizieren und pushen, Verlustbringer eliminieren, Altlasten bereinigen und Verlustquellen schliessen.
- Erarbeiten beziehungsweise anpassen der Mittel- und Langfriststrategie. Innovations-, Produkt-/Markt-, Produktions-, Vertriebs- und Beschaffungsstrategie, Zusammenlegen oder Schliessen von Standorten, Make-or-Buy-Entscheide, strategische Partnerschaften et cetera.
- Anpassung der Strukturen und Prozesse nach dem Grundsatz «structure follows strategy».

Durch seine Unabhängigkeit ist der Turnaround-Manager nicht von Betriebsblindheit geblendet.

Weitere Erfolgsfaktoren sind: Management Commitment, Trennung von Mitarbeitern, welche die Veränderung nicht mittragen wollen, offene Kommunikationspolitik, Transparenz und straffes Projektcontrolling.

Wahre Ursachen werden tabuisiert

Häufig werden Krisen in Unternehmen nicht rechtzeitig erkannt. Entscheidungsträger neigen dazu, die Gründe von Krisen bei allerlei exogenen, nicht beeinflussbaren Faktoren zu suchen. Die Thematisierung der wahren Ursachen ist tabu. Wenn sich letztlich – meistens auf Druck der Kapitalgeber – die Erkenntnis durchsetzt, dass dringender Handlungsbedarf besteht, ist es oft zu spät und das amtierende Management ist meist nicht mehr in der Lage, Massnahmen mit der nötigen Konsequenz umzusetzen. Die Rettung der Firma wird erschwert, und die Verluste der Gläubiger und Aktionäre steigen. In dieser Situation empfiehlt es sich, einen externen Turnaround-Manager (TAM) einzusetzen.

Ein ausgewiesener TAM verfügt über ein spezielles Know-how und grosse Erfahrung aus ähnlichen Situationen, ist branchenunabhängig einsetzbar und kennt die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder. Bei dessen Antritt herrscht oft dichter Nebel und grosse Verunsicherung. Der TAM besitzt jedoch die Fähigkeit, sich rasch einzuarbeiten, komplexe Sachverhalte allgemeinverständlich darzulegen, Entscheidungen auch unter Unsicherheit zu fällen, rasch Lösungen aufzuzeigen sowie in Szenarien zu denken. Weil zuvor keine Berührungspunkte mit der Firma bestanden, wird die Situationsanalyse nicht von Betriebsblindheit und unrealistischen Annahmen geleitet und Massnahmen können rational festgelegt werden. Solch wichtige Eigenschaften sind beim bestehenden Management in der Regel nicht vorhanden. Der TAM taucht in das Geschäft ein und sucht sich Verbündete. Er arbeitet immer im Team, nicht als Einzelkämpfer. An erster Stelle steht die Werterhaltung und nicht die Zerschlagung der Firma. Erst wenn eine Fortführung nicht mehr möglich ist, kommen andere Alternativen zum Tragen. Das Honorar des TAM bemisst sich üblicherweise auf Tagesbasis, zusätzlich kann ein erfolgsabhängiger Teil vereinbart werden. Weil an anderer Stelle Kosten eingespart werden, erfolgt keine zusätzliche Belastung der Firma.

Martin Tschumi, Partner, The Corporate Finance Group, Bern.

ANZEIGEN