

Urs Leupin

Turnaround von Unternehmen

Von der Krisenbewältigung zur Erfolgssteigerung
Ein praktischer Führungsbehelf für Unternehmen, Banken und Berater!¹

1. Warum eine Abhandlung in der Form eines praktischen Führungsbehelfs?

Wenn Sie, werter Leser, in welcher Eigenschaft auch immer, an der Bewältigung einer Unternehmungskrise bis zum Turnaround mitgewirkt haben, leitend oder beratend, so werden Sie festgestellt haben, dass unter der Optik der beschleunigten Veränderungsprozesse in Gesellschaft und wirtschaftlichem Umfeld auch das unternehmerische Handeln noch komplexer geworden ist. In einer Zeit, in welcher der Wandel selbst zum noch einzig Beständigen geworden ist, hat sich die Fähigkeit der permanenten Führungsadaption an veränderte Situationen als mitentscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg erwiesen. Erfolgreiche Managementmobilität basiert dabei sowohl auf einer positiven Grundhaltung den rasanten Veränderungen gegenüber, als auch auf dem kreativen Umgang mit ihnen. Wenn nun bereits im Fall der Normalität die Merkmale und Auswirkungen von dauernden Wechsels eine lernprozessmässige Auseinandersetzung zur Lösungsfindung erfordern, so werden in den Prozessen der Krisenbewältigungen mit ihren zusätzlichen komplexen Merkmalen die Anforderungen an die Managementmobilität um diese Komplexität noch erhöht.

Dieser führungs-mässig zusätzliche akute Handlungsbedarf lässt sich aber nicht abdecken allein durch intuitives und improvisierendes Führungsverhalten. Zu gross wäre dabei die Gefahr, im Zuge des zu bewältigenden Wandels den Rest vom noch verbleibenden stabilen unternehmerischen Führungsgefüge auch noch aus den Angeln zu heben:

bei der versuchten Krisenbewältigung wäre ein fahrlässig lancierter «Blindflug in den Turnaround» vorprogrammiert, anstelle des seriös vorbereitem «Instrumentenfluges»!

So werden, gerade in den komplexen Phasen der Bewältigung von Unternehmungskrisen, die «beruhigenden Stabilitäten der Führungsgrundsätze»

- unter der objektiven Optik: in den Strategie-, Leistungs- und Finanzbereichen zum «Gerippe fachkompetenter Erfolgsfaktoren», und
- unter der subjektiven Optik: im Bereich der Umsetzung der Vorgaben in quantifizierbare Werte zum «Prüfstein führungskompetenter Erfolgsfaktoren»!

In der erfolgreichen Krisenbewältigung werden diese fach- und führungskompetenten Erfolgsfaktoren umgekehrt ergänzt durch die charakterliche «Führungstauglichkeit» eines jeden Involvierten: solche Mitarbeit erduldet weder Gelegenheiten zur rein persönlichen

Aus- und Weiterbildung, noch zu «theoretische Fingerübungen und Etüden» und schon gar keine stereotypen Beiträge «nach bestehenden Mustern»! Die Führungstauglichkeit (zu Projekten und/oder Kollegen) erfordert eine dreifache Bereitschaft:

- die Bereitschaft zur Übernahme von Kompetenz und Verantwortung in der Kooperationsrolle,
- die Bereitschaft zur alibiloson Beitragsleistung «zur Sache», konkret: zum Denken und Handeln «aufdatiert zur rechten Zeit am rechten Ort», und dies immer unter der Lösungsoptik ihrer «Durchführbarkeit», ihrer «Machbarkeit» und ihrer «Belastbarkeit»!
- die Bereitschaft zur ganzheitlichen konzeptionellen Vorgehensweise!

US General Norman Schwarzkopf's «In Crisis build on Caracer» fasst den Kern zusammen.

Diese in Krisenbewältigungen gewonnenen Erkenntnisse, gepaart mit den Erfahrungen aus Dutzenden von Liquidationen, Restrukturierungen und Sanierungen während meiner über 35jährigen Tätigkeit im Revisions- und Bankenwesen, gab mir den Impuls dazu, das Thema der erfolgreichen Krisenbewältigung in der äusseren Form als praktischen «Führungsbehelf» zur Darstellung zu bringen und allen Interessierten mein angesammeltes Know-how in dieser praxisbezogenen Möglichkeit der Anwendung weiterzugeben.



Urs Leupin
Dr. iur., Basel

¹ URS LEUPIN – Tournaround von Unternehmungen – erschienen im Paul Haupt Verlag Bern, 1998, 402 Seiten, 106 Abbildungen, gebunden, ISBN 3-258-05650-1, Fr. 78.–

Aus diesem Grunde wird das Schwergewicht der Aussagen und der Feststellungen gelegt

- nicht auf den Bereich materieller Lösungen («*Was zu tun ist*»), sondern
- primär auf den Bereich des möglichen Vorgehens («*Wie es getan werden kann*»).

Zahlreiche erste Reaktionen «aus der Front» haben mir inzwischen bestätigt, dass mit diesem Führungsbehef in der Tat ein Beitrag vorliegt zur Schliessung einer echten Lücke in praktischen Fragen des führungsmässigen Vorgehens.

2. Zum strukturierten Vorgehen zur Bewältigung einer Unternehmenskrise bis zum erfolgreichen Turnaround

Voraussetzung zur erfolgreichen Krisenbewältigung ist m.E. die klare Begriffsumschreibung der Unternehmenskrise als «Arbeitsdefinition». Die erfahrenen Charakteristika der Unternehmenskrise führen zur Definition, dass ein Unternehmen (ab) dann sich in einer Krisenlage befindet,

- wenn es nicht mehr in der Lage ist, seine Existenzgefährdung (im Strategie-, und/oder im Leistungs-, und/oder im Finanz-Bereich) aus eigenen Kräften und/oder mit eigenen Mitteln zu bewältigen, sondern
- wenn es zur Bewältigung externe Kräfte und/oder Mittel eines Dritten benötigt.

Gerade in dieser «Führungssituation unter erschwerten Verhältnissen» mit Überraschungsmomenten und mit noch unbekanntem Verlauf und Ausgang, lässt sich m.E. das bei US General Georg Patton entlehnte Prinzip der «Führung in Überraschungslagen» sinngemäss übertragen und anwenden. Patton's Vorgehensprinzip nach den 4 F besagt im Find-Fix-Flank-Fight, dass die gegnerische Quelle zuerst zu finden, zu lokalisieren, dann zu fixieren, zu binden ist, um dann im flankierenden Tiefe-/Breitegewinn die Ausgangslage schaffen zu können, das Bekämpfen einzuleiten. – In der sinngemässen Anwendung bedeutet dies: *finden* (der Kri-

senherde), *fixieren* (der Krisenlage), *filtrieren* (der erhaltenswerten Potentiale von den maroden) und *forcieren* (der steigerungsfähigen Potentiale).

Im Führungsbehef dienen die beiden ersten Schritte der Vorbereitung der Krisenbewältigung und die Schritte drei und vier der Bewältigung der Krise mit Start in den Turnaround; jeder der vier Schritte umfasst je drei Massnahmenbereiche für das mögliche weitere Vorgehen, für den «eiligen Leser» inhaltlich kurz wie folgt zusammengefasst:

a) Erster Schritt: Finden der Krisenberde (der bewirkenden Ursachen und der auslösenden Gründe) mit dem Ziel, sich führungsmässig dadurch erst eine überblickbare Ausgangslage zu verschaffen, um anschliessend überhaupt reagieren zu können!

Die drei Massnahmenbereiche umfassen:

- die führungsmässige Vorbereitung der Unternehmensleitung auf mögliche Krisen, auch zu deren Verhinderung,
- das rechtzeitige Erkennen und Positionieren ausgebrochener Unternehmenskrisen, und vor allem
- das Kennen der bankenseitig eingeführten Systemwechsel in der Risikobewirtschaftung sowie der ersten Bankenreaktionen auf ausgebrochene Unternehmenskrisen; das rechtzeitige Wissen um mögliches Bankenverhalten ist nicht zu unterschätzen.

b) Zweiter Schritt: Fixieren der erkennbaren Krisenlage mit dem Ziel, sich führungsmässig dadurch eine Stabilisierungslage zu verschaffen, um jetzt auch gezielt reagieren zu können! Die jetzt gezielt ausgelösten Massnahmen dämmen die Gefahr, dass sich die Auswirkungen innerhalb der Krisenlage verschärfen und/oder sich neue entwickeln können. Die Massnahmen verhindern ein weiteres «existenzgefährdendes Abrutschen» des Unternehmens und leiten gleichzeitig die Grundlagenerarbeitung ein für den dritten nachfolgenden Schritt.

Die drei Massnahmenbereiche umfassen

- das Erstellen vorerst der führungsmässig stabilisierten Ausgangslage durch

Erlass von Sofortmassnahmen sowie bereits durch Einholen der zu erfüllenden Anforderungen der Banken zur späteren Erwirkung des ersten Banken-Grundsatzentscheides: «Ja zur Stabilisierung durch Stillhalten» (gegenüber der Alternativen der Konfrontation!). Für jeden Praktiker ist das rechtzeitige Kennen des bankenseitigen Anforderungskataloges von grösster Bedeutung; zu gross ist m.E. die Zahl der nicht zustande gekommenen Stillhalteabkommen, «weil das Unternehmen seine Hausaufgaben nicht gemacht hat»!

- das Einsetzen des Krisenmanagements zur Garantie der weiteren Stabilisierung und zur Vorbereitung der konkreten Bewältigung der Krise, durch Erstellen der Grundlagen zur Beantwortung der Kernfrage «ist das Unternehmen erhaltenswürdig und somit auch tauglich für eine Neuausrichtung und eine Sanierung?»
- das Einholen des ersten Banken-Grundsatzentscheides «Ja zur Stabilisierung durch Stillhalten (mit oder ohne Überbrückungskredit)» oder «Konfrontation», mit nachfolgender Stundung und (Teil-)Liquidation;

c) Dritter Schritt: Filtrieren der erhaltenswerten Erfolgspotentiale und Unternehmensbereiche von den «maroden» mit dem Ziel, sich führungsmässig eine neue Lage zu verschaffen, um zukunftsorientierte strategische Neuausrichtungen zu erarbeiten und Alternativ-Szenarien beurteilen und entscheiden zu können. Die filtrierenden Massnahmen, basierend auf den Erkenntnissen aus den diversen Analysen, dienen zur Amputation und Eliminierung der existenzgefährdenden Elemente; zudem betreffen sie die betriebswirtschaftlichen, strukturellen und finanziellen Optimierungen.

Die drei Massnahmenbereiche umfassen

- das Vollziehen der Restrukturierungsmassnahmen
- das Ermitteln und Festlegen der strategischen Neuausrichtung, basierend auf den Erfolgspotentialen als Richtgrösse für mögliche Ziel- und Stossrichtungen und festgehalten im Business-Plan mit der mittelfristigen Finanzplanung,

- durch Selbst-Check geprüft durch die «Due Diligence in eigener Sache»
- das Vorbereiten der «finanziellen Sanierung», letztlich durch Einholen des zweiten Banken-Grundsatzentscheides: «Ja zur Krisenbewältigung durch Beteiligung an der finanziellen Sanierung».

d) Vierter Schritt: Forcieren der Erfolgspotentiale mit dem Ziel, sich dadurch führungs-mässig eine «Krisen-Endlage» zu verschaffen, um den Turnaround realisieren zu können. Die forcierenden Massnahmen basieren auf den im dritten Schritt erstellten Unterlagen für den erfolgsversprechenden Turnaround, umfassen auch alle erfolgs- und wertsteigernden Handlungen.

Die drei Massnahmenbereiche umfassen:

- das Einholen des zweiten Banken-Grundsatzentscheides (oben) im Signing und Closing;
- das Einhalten des eingeschlagenen «Kurses auf Turnaround», entweder «solo ohne Partner», oder «in Anlehnung an einen Partner» oder «in Akquisition eines Partners»
- das innovative Festigen und Steigern der Erfolgspotentiale, mit oder ohne Partner.

3. Persönliche Erfahrungen Quintessenz

Wird der abgeschlossene Prozess einer Krisenbewältigung zum erfolgreichen Turnaround

- auch als führungs-mässiger Lernprozess interpretiert, mit dem Ziehen der ent-

sprechenden Konsequenzen für die Zukunft,

- auch dazu benutzt, den Menschen als Menschen in seinen letztlich ewig verborgenen Charakteristika mit mehr Nachsicht, Toleranz und spontaner Bereitschaft zur Unterstützung, wenn schon nicht verstehen zu können, dann ihm mindestens entsprechend begegnen zu wollen, dann, in der Tat, beinhaltet jede Unternehmenskrise nicht nur eine Existenzgefahr, sondern bietet gleichzeitig auch eine bereichernde Chance zu Standortbestimmungen und zu Neuausrichtungen.

Offen bleibt für mich die Frage im Raum, ob zur Erkenntnis solcher Bereicherungsimpulse die Krisenlagen und ihre Bewältigungen wirklich notwendig sind und praktisch 1:1 durchgelebt werden müssen, de facto wohl eben schon!