

Unternehmenssanierung - Chancen ergreifen - Risiken minimieren

Von Dr. Hans-Joachim Grabow und Dr. Rainer Himmelsbach

Schon aus der Überschrift lässt sich der mittlerweile Allgemeingut gewordene Gedanke ableiten, dass jeder Krise eine Chance innewohnt. Lange vor uns wussten dies bereits die „alten“ Chinesen, daher haben sie das Wort „Krise“ mit demselben Schriftzeichen belegt wie das der „Chance“.



Dr. Hans-Joachim Grabow



Dr. Rainer Himmelsbach

Der Brückenschlag von einer krisenhaften Zuspitzung im Unternehmen zur optimalen Realisierung (noch) vorhandener Chancen ist die Unternehmenssanierung, neudeutsch „Turnaround“ genannt. Unter einem Turnaround versteht man die radikale Neuausrichtung eines Unternehmens, wobei die ganzheitliche Umgestaltung des Unternehmens dem Ziel der schnellstmöglichen Rückkehr zu positiven Cashflows und Ergebnissen dient. Ein nachhaltiger Turnaround ist jedoch erst dann erreicht, wenn das Unternehmen ausreichende Fähigkeiten für die künftigen strategischen Anpassungen entwickelt hat.

Dieser Weg und Wandel eines Unternehmens von A nach B unterscheidet sich substantiell von der gewohnten Steuerung des operativen Geschäftes und stellt andere Anforderungen an die Wirksamkeit des Managements.

Turnaround-Management (Abb. 1)

Wir unterscheiden drei Dringlichkeitsstufen der Krise, die wir in der Rei-

henfolge zunehmender Dringlichkeit und Grad der Existenzbedrohung als Strategiekrise, als Ergebniskrise und als Liquiditätskrise bezeichnen.

Häufig bemerkt das Management die Krisenhaftigkeit der Situation viel zu spät, obwohl die strategische Erosion eines Geschäftsmodells in den meisten Fällen durch typische Signale wie z. B. sinkende Marktanteile, Umsatz- / Margenrückgänge, Abwanderung von

Abb. 1: Turnaround-Management

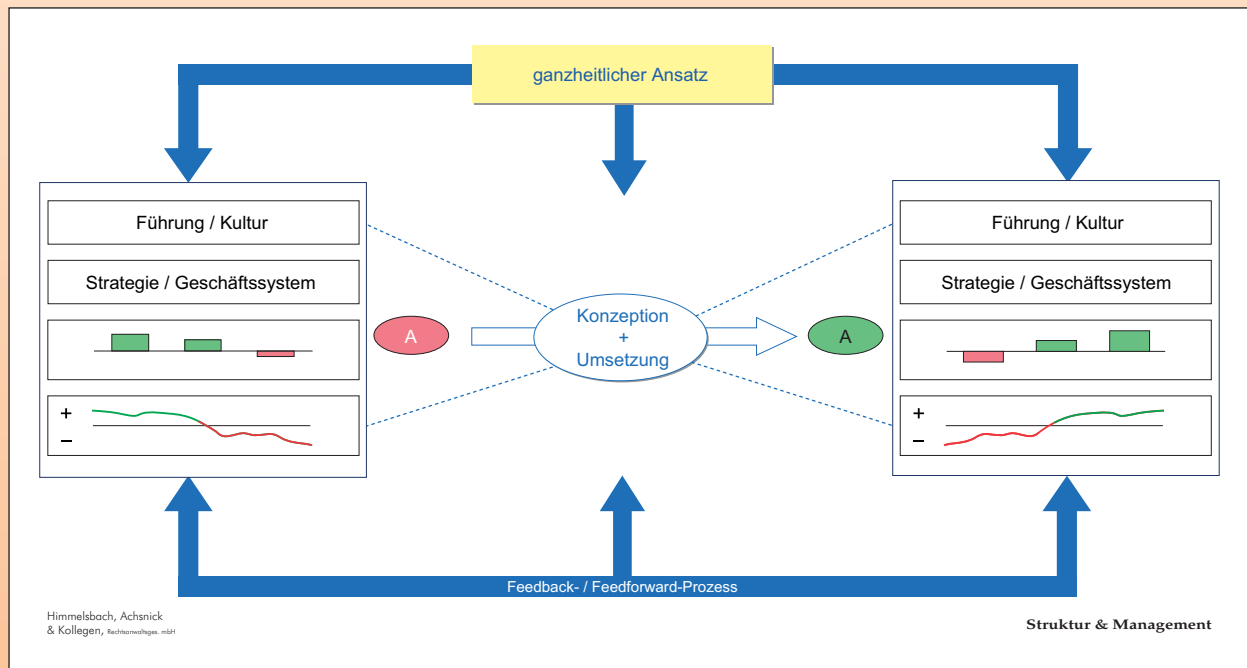
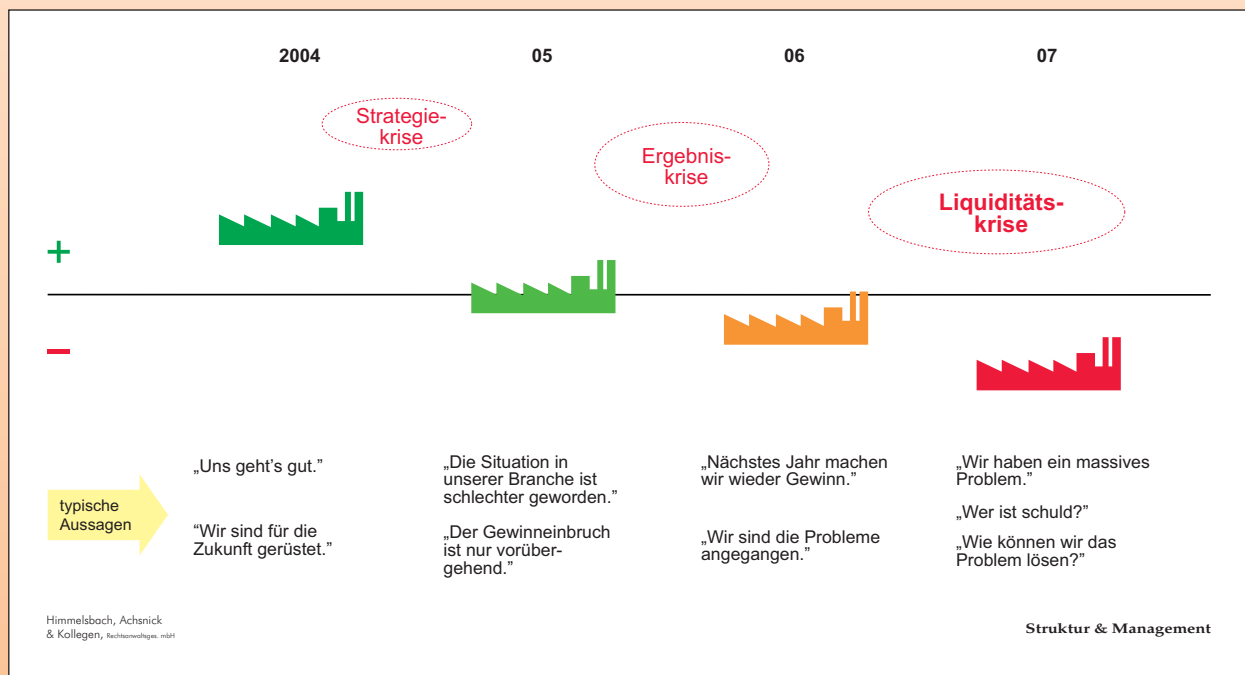


Abb. 2: Unternehmenskrisen und Wahrnehmung durch das Management



Stammkunden oder steigende Lagerbestände etc. frühzeitig angezeigt wird. Durch die Nichtwahrnehmung bzw. Verdrängung dieser Signale und Anerkennung des Handlungsbedarfs wird das bestehende Management selbst zum Katalysator der Krise.

Erst wenn die Zahlungsmittel knapp werden, die Krisenhaftigkeit somit bei jedem Blick auf die Bankstände Evidenzcharakter erreicht hat, werden manche Manager skeptisch und beginnen sich zu fragen, woran es denn hapert. Den Turnarounder rufen Manager meist viel zu spät.

Unternehmenskrisen und Wahrnehmung durch das Management (Abb. 2)

Kommt dann ein Sanierer - meist auf Druck der Kapitalgeber - in ein Unternehmen, das seit längerem Verluste macht und dem das Geld auszugehen droht, ist zunächst die Liquidität zu sichern. Hierbei gilt: „Liquidität geht vor Rentabilität“. Selbstverständlich wird zur Beseitigung einer Liquiditätskrise auf Skontozahlung verzichtet, auch wenn sich dieser Verzicht durch einen entsprechend erhöhten Materialaufwand rohertrags- und damit ergebnis-

verschlechternd niederschlägt. Es ist frappierend zu sehen, wie viele Unternehmenslenker - vielleicht aus Gewohnheit - Skonto ziehen, obschon sie nicht genau wissen, womit am Monatsende die Gehälter zu zahlen sind. Weitere wichtige Schritte zur Sicherstellung der Liquidität sind ein aktives Bestandsmanagement - bis hin zu Einkaufsstopp und Lagerabverkäufen mit Preisabschlägen - und die Einbindung des Finanzierungspartners Bank durch das Ausnutzen der Kreditlinien.

Phasen der Unternehmenssanierung (Abb. 3, S. 16)

Erst wenn die Liquidität sichergestellt ist, kann die Ergebnissituation nachhaltig verbessert werden. Dann heißt es primär, aber nicht ausschließlich: „Kosten senken“. Häufig wird in dieser Phase ein Personalabbau unvermeidlich sein. Da Sozialpläne aber teuer sind und schon kurzfristig viel Liquidität binden, sollte man mit ihm - wie mit anderen nachhaltigen Kostensenkungsmaßnahmen - erst beginnen, wenn auch die Liquidität (einschließlich der zu erwartenden Sozialplankosten) sichergestellt ist. Ansonsten beschreitet man den Sanierungsweg ohne zu wissen, wie weit einen „die Füße tragen“.

Schließlich obliegt es dem Turnarounder, den Bestand des Unternehmens auch nachhaltig, das heißt langfristig, zu sichern. Dies geschieht über die grundlegende strategische Neupositionierung des Unternehmens. Was das konkret heißt, veranschaulicht wohl kein Fall besser als die vom mittelständischen Gummistiefelhersteller zum Weltmarktführer für Mobiltelefone umgekrepelte Firma Nokia.

Die Überwindung der Ergebniskrise, aber auch die langfristige strategische Neuausrichtung erfolgt durch die Trennung von Werterzeugern und Wertvernichtern eines Unternehmens. Werterzeuger bezeichnen ein Produkt, mit dem ein Unternehmen auf Vollkostenbasis in einem bestimmten Kundensegment Geld verdient. Wertvernichter ist dagegen ein Produkt, mit dem ein Unternehmen zumindest bei bestimmten Kunden Verluste macht. Es gibt keinen besseren Weg zur nachhaltigen Gesundung eines Unternehmens als dessen Neuausrichtung anhand der Kopplung von Werterzeugern und Wertvernichtern einerseits mit den jeweiligen Marktwettbewerbsoptionen dieser Segmente andererseits.

Abb. 3: Phasen einer Unternehmenssanierung

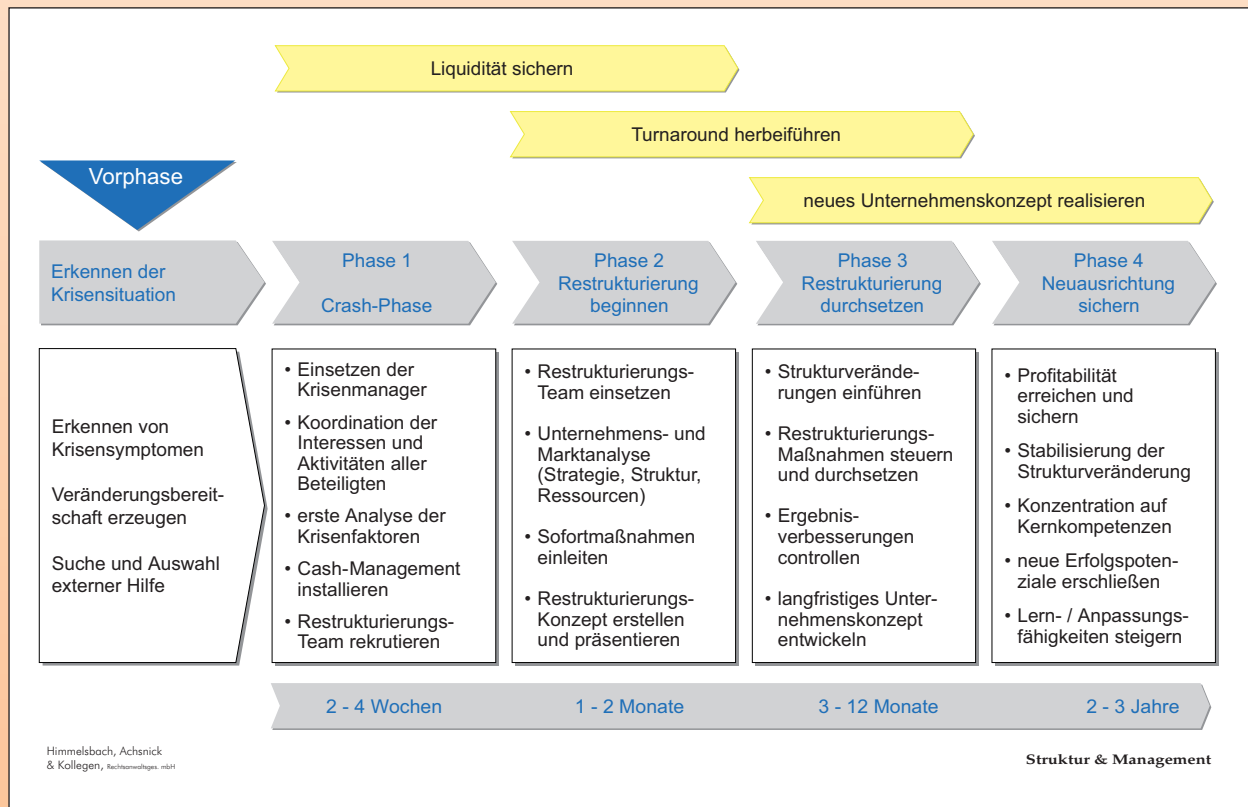
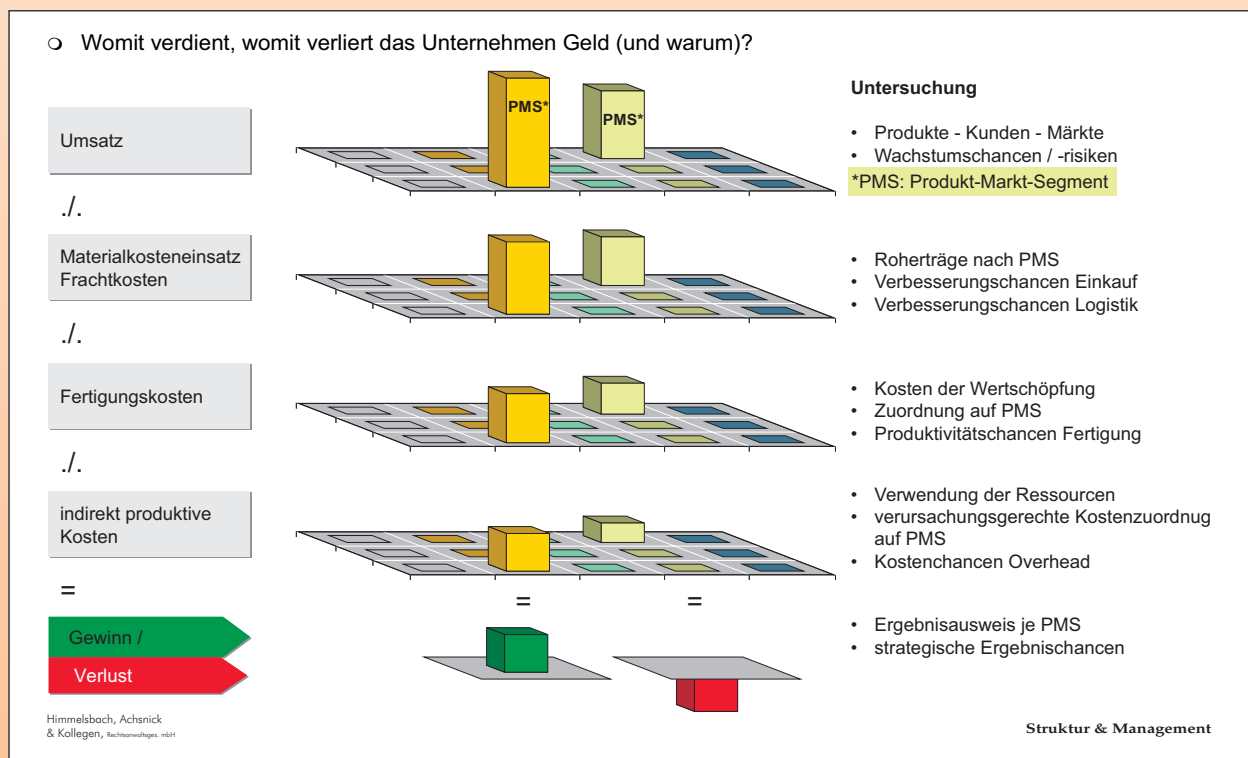


Abb. 4: Wertescheiter vs. Wertvernichter - Strukturelle Grundfrage jeden Turnarounds



Werterzeuger vs. Wertvernichter - Strukturelle Grundfrage jeden Turnarounds (Abb. 4, S. 16)

Turnaround heißt im Ergebnis also, eine krisenhafte Zuspitzung, die sich von der (bloß) strategischen Krise, in der Unternehmen häufig sogar (noch) Geld verdienen, über die Ergebniskrise bis zur Liquiditätskrise verschärft hatte, in umgekehrter Reihenfolge wieder aufzulösen.

Grundlage hierfür ist die Erarbeitung eines ganzheitlichen Turnaroundkonzepts, dessen Herzstück wie vorgestellt die Produkt-Markt-Segmentierung ist. Die traditionell immer wieder proklamierten, kennziffernbasierten Untersuchungen, welche die Sanierungsprognose beispielsweise von der

Eigenkapitalquote eines Unternehmens abhängig macht, sind grundsätzlich ungeeignet. Dies weiß jeder Berater spätestens dann, wenn er einmal miterleben musste, wie ein Unternehmen mit einer Eigenkapitalquote jenseits der 50% mangels Zahlungsfähigkeit (und Zukunftsperspektive) Insolvenz anmelden musste.

Nicht jede Krise führt automatisch zu (neuem) Erfolg. Ebenso führt nicht jedes Konzept zum Turnaround. Auch ein gutes Konzept ist ohne wirksame Umsetzung durch das Management nutzlos. Qualität und Wirksamkeit der Führungskräfte sind damit letztendlich die entscheidenden Parameter erfolgreichen Turnarounds.

Eine Krise bietet aber das optimale Timing, Hergebrachtes in Frage zu stellen. Und genauso ist jede Krise, auch in ihrer verschärften Form, eine gute

Chance, die einem Unternehmen respektive seinem Geschäftsmodell innewohnenden Chancen zu realisieren. ▣

Dr. Hans-Joachim Grabow ist Partner der Struktur & Management Landwehr, Faulhaber & Partner GmbH und seit 15 Jahren als Turnaroundmanager verantwortlich für die Erarbeitung und Umsetzung von Turnaroundkonzepten.

Dr. Rainer Himmelsbach ist seit 1995 Rechtsanwalt und seit 2000 Geschäftsführer der Anwaltskanzlei Himmelsbach, Achsnick & Kollegen Rechtsanwalts-gesellschaft mbH und Partner der Struktur & Management Landwehr, Faulhaber & Partner GmbH. Beide Gesellschaften haben in den letzten 15 Jahren rund 400 Turnarounds konzipiert und gemanaget.

Steuer- und Wirtschaftsstrafrecht aktuell

Neues für den Berater

Von Dr. Ingo Minoggio

FG Niedersachsen, Urteil vom 29.06.05; AZ.: 3 K 92/04, abgedruckt in wistra 2006, 478 (NZZ des FA mit Beschluß des BFH vom 04.07.06 - X B 111/06 - zurückgewiesen):

Eine Schätzung ist auch zulässig, solange gegen den Steuerpflichtigen ein Strafverfahren läuft. Werden die Feststellungen in einem Strafurteil nicht substantiiert angegriffen, ist das Finanzgericht berechtigt, hierauf zurückzugreifen. Die Schätzungsmethode ist so zu bestimmen, dass sie der Wirklichkeit möglichst nahe kommt. Schätzungen müssen in sich schlüssig, ihre Ergebnisse wirtschaftlich vernünftig und möglich sein. Bekundungen von sachfernen Zeugen (vom Hörensagen) genügen hinsichtlich ihres Beweiswertes nur, wenn sie durch andere, wichtige Gesichtspunkte und Beweisanzeichen bestätigt werden. Längerfristige Observationen (*hier:*

von Gaststätteneingängen zur Besucherzählung) müssen von der Staatsanwaltschaft angeordnet werden, nicht der Straf- und Bußgeldsachenstelle.



Dr. Ingo Minoggio, Rechtsanwalt

Sachverhalt:

Das FG hatte sich mit einer typischen Fahndungsprüfung in einem Gaststättenfall zu befassen und den dabei

immer wiederkehrenden Problemfeldern, die aus dem unvermeidbaren Spannungsverhältnis zwischen den gleichzeitig (und eben NICHT nacheinander!) ablaufenden Besteuerungs- und Strafverfahren resultieren. So stellen die Finanzrichter zunächst im Ergebnis fest, dass die Eröffnung eines steuerstrafrechtlichen Ermittlungsverfahrens den Bürger steuerlich weder benachteiligt noch bevorzugt: Es darf von der Schätzungsbefugnis Gebrauch gemacht werden, auch wenn die Mitwirkung des Steuerpflichtigen wegen des Zwangsmittelverbotes im Ergebnis freiwillig geworden ist. Andererseits muss sich die Schätzung an der Realität orientieren und darf keinen Strafcharakter tragen oder zu unplausiblen Ergebnissen führen. Bei Eingriffen auf strafprozessualer Grundlage scheint das FG bei einer Verletzung von Verfahrensvorschriften eine Unverwertbarkeit der Ergebnisse auch für