

## Der Verwaltungsrat im Turnaround

### Aufgabe und Verantwortung in einer schwierigen Situation

Von Reto Müller und Jörg Müller-Ganz\*

*Ein Turnaround, also die Kombination von Sanierung und Restrukturierung eines Unternehmens, verlangt vom Verwaltungsrat sehr hohes Engagement und Fachwissen. Der Erfolgspfad ist eine Gratwanderung. Die Autoren zeigen, dass mit professionellem Handeln die meisten Firmen eine Überlebenschance haben. (Red.)*

Die gegenwärtige Wirtschaftslage stellt nicht nur Grossunternehmen vor schwierige unternehmerische Situationen; auch jede zehnte Klein- und Mittelunternehmung (KMU) weist über mehrere Jahre nur Verluste aus, und bloss die Hälfte erzielt regelmässig Gewinne. Die kumulierten Rückstellungen für gefährdete Kredite bei den Schweizer Banken belaufen sich auf einen grossen zweistelligen Milliardenbetrag. Die externen Ursachen für Unternehmenskrisen sind konjunktur-, technologie- oder wettbewerbsbedingte Nachfragerückgänge. Interne Ursachen gründen in nicht erfolgreichen Strategien, fehlgeschlagenen Akquisitionen oder Diversifikationsvorhaben, in einer ungenügenden Eigenkapitalbasis, in schwacher Branchen-Kompetenz, Überinvestitionen oder fehlenden Ersatzinvestitionen, in vernachlässigtem Risiko-, Qualitäts- und Kosten-Management sowie in ungenügender Führungsleistung. Fundamentale Unternehmenskrisen entwickeln sich häufig aus der Unfähigkeit eines Unternehmens heraus, spezifische strategische Erfolgspotenziale zu bilden. Die Erträge aus der Vergangenheit werden abgeschöpft oder falsch investiert. Daraus erwächst zwangsläufig eine Ertragskrise, die sich in der Stagnation oder gar im Rückgang von Umsatz und Margen und in daraus resultierenden Betriebsverlusten und letztlich in einer Liquiditätskrise bemerkbar macht.

#### In Krisenzeiten operativ eingreifen

Die heutige Unternehmenspraxis zeigt, dass der Verwaltungsrat oft *erst in der Liquiditätskrise* aktiv wird, um den Konkurs abzuwenden. Der *Turnaround* als Kombination von Sanierung und Restrukturierung ist eine zentrale, unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrates. Dabei sind im Besonderen die Oberleitung, die Organisationsverantwortung, die Finanzverantwortung, die Oberaufsicht, die Wahl und Abberufung der Geschäftsleitung und schlimmstenfalls die Benachrichtigung des Richters einklagbare Sorgfaltspflichten. Ein Turnaround verlangt vom Verwaltungsrat einen *ausserordentlichen* Einsatz in *allen* Belangen der Führung. Die Oberleitung der Gesellschaft umfasst die Entscheidung über die Unternehmenspolitik und die Entwicklung der strategischen Ziele, die Ressourcenallokation sowie das permanente Controlling der Zielverfolgung. Erteilt ein Verwaltungsrat nicht die für die Krisenbewältigung notwendigen Weisungen, wird er *direkt verantwortlich* für die operative Leitung der Firma. Da der «courant normal» nicht mehr gegeben ist, muss der Verwaltungsrat eine Neubeurteilung vornehmen, die drei Aspekte abdeckt: erstens die strategische Repositionierung (Fokussierung auf Kerngeschäft, Abspaltung von nicht

betriebsnotwendigen Aktiven), zweitens Massnahmen zur Verbesserung von Kapital, Ertrag und Liquidität und, drittens, die interimistische Unterstützung der Unternehmensleitung und der finanziellen Führung.

Das Controlling dieser Massnahmen und das Eingreifen, wenn die Aktionen aus dem Ruder zu laufen drohen, sind eine unabdingbare Aufgabe des Verwaltungsrates. Da gerade die strategische Neuausrichtung unter grossem Zeitdruck stattfinden muss, kann der Verwaltungsrat die Erarbeitung dieser Entscheidungsgrundlagen an die *Geschäftsführung* oder an ausgewiesene Berater delegieren. Die *externe Unterstützung* sichert Transparenz, verhindert Betriebsblindheit und bringt Know-how im Turnaround mit. Der Verwaltungsrat muss über die Mittel und das Massnahmenpaket zur Überlebenschicherung entscheiden und die Geschäftsführung über Art und Weise der Umsetzung instruieren. Es ist dabei die nicht übertragbare Aufgabe des Verwaltungsrates, die Berichterstattung an die besonderen Verhältnisse anzupassen und ein Turnaround-Management-Informationssystem zu installieren.

#### Entscheidende Schlüsselfaktoren

Im Krisenfall sind verschiedene Themenstellungen im Griff zu behalten. Die Wahl und Abberufung der Geschäftsleitung durch den Verwaltungsrat ist gerade im Turnaround von herausragender Bedeutung. Oftmals bringen erfolgreiche, nur mit Wachstum vertraute Geschäftsführer nicht genügend Fähigkeiten für einen Turnaround mit. Eine in der Praxis bewährte Lösung besteht darin, dem Geschäftsführer während des Turnarounds interimistisch eine erfahrene Unterstützung *zur Seite zu stellen*. Zentrale Ecksteine erfolgreicher Rettungen von Unternehmen sind zudem ein zeitnahe Turnaround-Management-Informationssystem, die Liquiditätssicherung, die Ausarbeitung und konsequente Umsetzung eines Restrukturierungskonzepts sowie die Beseitigung der Überschuldung (Bilanzsanierung) und die Zuführung von Eigenkapital (eventuell unter Aufnahme externer Partner).

In Krisen muss sich der Verwaltungsrat die Frage des *rechtzeitigen* Beizugs externer Unterstützung stellen; Erfahrungen aus vielen Restrukturierungen zeigen, dass gerade der Zeitaspekt eine äusserst wichtige Rolle spielt. Leider belegt die Praxis, dass viele Firmen nicht wegen Strategie, Marktstellung, Produkten oder Mitarbeitenden scheiterten, sondern wegen der zu späten Umsetzung der entscheidenden Turnaround-Massnahmen. Für fundierte strategische Entscheide, die sich später als Misserfolg erweisen, kann ein Verwaltungsrat kaum haftbar gemacht werden. Verletzt er aber Sorgfaltspflichten oder nimmt er seine unübertragbaren Aufgaben nicht rechtzeitig wahr, können ihn Verantwortlichkeitsklagen treffen.

\* Dr. oec. HSG Reto Müller ist Präsident des Verwaltungsrates und Leiter der Helbling-Gruppe, Dr. Jörg Müller-Ganz ist Geschäftsführer der Helbling CFT International und Partner der Helbling-Gruppe.