

Mitfahrer oder Mitgestalter?

Die Controller-Rolle bei einer Sanierung oder einem Turnaround

Marius Fuchs



Tatyana@Adobe.com

Der Weg in die Krise

Unternehmenskrisen können sich schleichend entwickeln oder aus heiterem Himmel hereinbrechen. In den meisten Fällen ist es eine Kombination von beidem: das typische Krisenunternehmen hat seit geraumer Zeit an Wettbewerbsfähigkeit und bilanzieller Stärke eingebüsst, bevor ein einzelnes Ereignis das labile Gebäude ins Wanken bringt. Beispiele sind der Wegfall eines wichtigen Kunden, ein Rechtsfall oder starke Währungsschwankungen aufgrund geopolitischer Verwerfungen.

Abb. 1 zeigt schematisch, wie sich eine Strategiekrise in eine Ertrags- und später sogar in eine Liquiditätskrise entwickeln kann. Während Strategiekrisen schwierig zu fassen oder zu operationalisieren sind, zeigt sich die Ertragskrise klar mit sinkenden Umsätzen, schrumpfenden Margen oder sogar operativen Verlusten. Bei der Liqui-

tätskrise hat das Unternehmen Probleme, seinen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Damit werden gesetzliche Grenzen berührt oder überschritten.

Die blau unterlegte Fläche zeigt den Handlungsspielraum des Unternehmens. Dieser schwindet rapide mit zunehmender Zuspitzung der Ertragskrise – und fällt in der Liquiditätskrise in wenigen Wochen gegen Null. Die steil abfallende Kurve im Bereich der Liquiditätskrise verdeutlicht, wie schnell und häufig unkontrolliert ein angeschlagenes Unternehmen in die Insolvenz abstürzen kann.

Wechsel zum Krisenmanagement

Der Lauf einer solchen Entwicklung stellt Controlling, Management und Aufsichtsbzw. Verwaltungsrat vor große Herausforderungen: es geht um die Frage, wann von einem 'Normalmodus' in den 'Krisenmodus' gewechselt werden muss. In der Abbil-

dung wird das durch den Wechsel vom grün unterlegten Instrumentenkasten mit den etablierten Instrumenten und Prozessen für das Strategie- und Risikomanagement hin zum rot unterlegten 'Werkzeugkasten' mit Instrumenten für die Bewältigung von Ertrags- und Liquiditätskrisen dargestellt. In der Praxis schweben Unternehmen, die in eine existenzbedrohende Krise abzurutschen drohen, häufig während längerer Zeit zwischen den beiden idealtypisch dargestellten Modi. **Das Controlling ist zusätzlich gefordert, weil es Entscheidungsgrundlagen für beide Szenarien bereitstellen muss.**

Früherkennung bis Feststellung

Controller haben ein tiefes Verständnis ihrer Verantwortungsbereiche, Daten und Analysen. Sie sind dadurch zentrale Akteure in der Früherkennung einer Unternehmenskrise. Erfahrene Controller wissen aber auch, wie lang der Weg zwischen Früherkennung bis

Arten von Unternehmenskrisen:

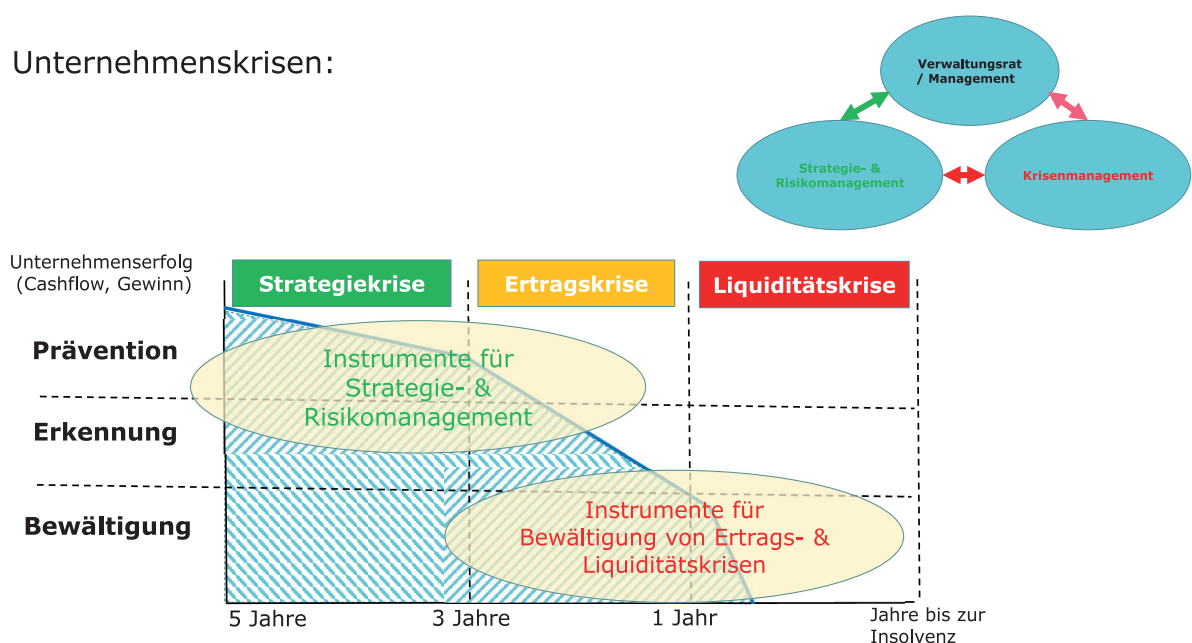


Abb. 1: Von der Strategiekrise über die Ertragskrise zur Liquiditätskrise

zum Zeitpunkt sein kann, an dem ihre Warnungen es auf die Agenda der steuernden und überwachenden Gremien schaffen. Mit fortschreitenden negativen Entwicklungen werden die schwachen Signale dichter und spürbarer. Zum Beispiel führt der schwache Bestelleingang im Vorjahresvergleich zu Stirnrunzeln. Ist das eine schlechte Performance der Verkaufsmannschaft oder konjunkturell bedingt? Könnte es gar strukturell sein? Der Datenkranz ist noch nicht vollständig und die Schlussfolgerungen sind noch nicht über alle Zweifel erhaben. Eine frühzeitige, fundierte Diskussion findet daher kaum statt.

Die Ertragskrise als Weckruf

Was ist die Rolle des Controllings in einer (sich anbahnenden) Ertragskrise? Nach Jünger soll sich das Controlling auf die zeitnahe und effiziente **Analyse der krisenrelevanten Schwerpunkte konzentrieren**. Der Fokus richtet sich im Normalfall auf die Kostenseite – der Rotstift wird gezückt. Die neue offensichtliche Dringlichkeit lässt wenig Spielraum für die Lancierung von zeitaufwendigen Produktentwicklungen oder für die Erschließung von Märkten mit Wachstumspotenzial zu. **Die Spirale hat begonnen, sich zu drehen.** Kann sich die Unternehmung nicht aus einer Ertragskrise heben, droht ein weiteres Abrutschen in Richtung Liquiditätskrise. Die Krise wird somit existenzbedrohend. Gemäß Müller-Ganz ist eine existenzbedrohende Krise dadurch charakterisiert, dass eine Unternehmung ihre Ziele nicht mehr aus eigener Kraft oder mit eigenen Mitteln erreichen kann. Berater, Bankvertreter und Wirtschaftsprüfer müssen beigezogen werden.

Turnaround-Analyse und -Konzept

Gemeinsam mit den externen Partnern wird eine fundierte Turnaround-Analyse erstellt. Auf dieser Basis wird das Turnaround-Konzept entwickelt. Es kann sein, dass das Wort 'Insolvenzgefahr' umherzugeistern beginnt und gesetzliche (Haftungs-)Bestimmungen zur Sprache kommen. Dadurch rücken die Richtlinien des Gesetzes über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG) in den Fokus.

Gemeinsam mit **Beratern, Wirtschaftsprüfern und Juristen entwickelt und berechnet das Controlling Szenarien und Lösungsansätze**. Unter Zeitdruck projiziert das Controlling mögliche Entwicklungen entlang der Zeitachse. Es entstehen unter anderem Schätzungen zum notwendigen Kapital- und Liquiditätsbedarf.

Verschärft sich die Unternehmenskrise, werden Restrukturierungsprofis, die das Vertrauen der Banken und anderer Betroffener haben, an die Spitze bestellt. Die Berater brauchen für ihre Arbeit einen schnellen und direkten Bezug zu den operativen Einheiten. **Controller sind dafür die perfekten Ansprechpartner. Das Controlling wird zum pulsierenden Nervenzentrum**, wo alle Informatio-

nen zusammenfließen und in neue Reporting-Gefäße abgefüllt werden. Es entstehen unter anderem Restrukturierungspläne und Dokumente für außergerichtliche Lösungen (gemäß §§ 2-28 StaRUG). Erfahrungsgemäß nimmt dabei die zeitliche und fachliche Beanspruchung des Controllings enorm zu. Controlling-Dienstleistungen werden zum knappen Gut, um das gerangelt wird.

Turnaround als machbar beurteilt

Das erarbeitete Turnaround-Konzept wird den internen und externen Stakeholdern zur Genehmigung vorgelegt wird. Dieses kann beispielsweise vorsehen, dass Niederlassungen, Werke oder ganze Geschäftsbereiche geschlossen oder abgestoßen werden. Das führt zu zahlreichen Gesprächen mit Betriebsräten, Sozialpartnern und möglichen Käufern von Betriebsteilen. Für Controller ist dieser Prozess sehr aufwändig und energiezehrend. Typische Mehrfachrollen des Controllings beinhalten das Sammeln von weiteren Daten zwecks Zusammenstellens von Dokumentationen in Kombination mit dem fortlaufenden ordentlichen wie auch außerordentlichen Rapportieren an die Linie, Berater, Wirtschaftsprüfer, Banken und weitere Ansprechpartner. Üblicherweise sind Controller zudem bei der Koordination und Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen eingebunden oder sogar verantwortlich.

Controller schaffen enorme Werte

Gute Controller werden zum entscheidenden Erfolgsfaktor bei einem Turnaround. In einer Unternehmenskrise ist der Controller **Akteur in einem vielschichtigen und zunehmend dynamischen Prozess der Abwärtsspirale**. Häufig steht er sogar im Zentrum, denn Aufsichtsrat, Geschäftsführung, Berater und Wirtschaftsprüfer brauchen professionelle Leute, die die operativen und finanziellen Daten liefern und erklären können. Controller, die eine geglückte - oder auch missglückte - Rettungsmission begleiten dürfen, gewinnen viel Erfahrungswissen bei der Anwendung von Restrukturierungsinstrumenten. Von einem im Turnaround erfolgreich agierenden Controller werden eine **hohe persönliche Belastbarkeit, Neutralität, Integrität und eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit** gefordert. ■

Literatur

- Müller-Ganz, Jörg: *Turnaround – Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen*; Schulthess Verlag, 2. neu überarb. Auflage 2019)
- Hauschildt et al., 2005 zitiert in Giese, Kristian: *Quick Guide – Krisenfrüherkennung im Unternehmen*; Springer Gabler Verlag, 2022, Seite 11.
- Faulhaber, Peter / Landwehr, Norbert / Grabow, Hans-Joachim: *Turnaround-Management in der Praxis – Umbruchphasen nutzen, neue Stärken entwickeln*. Campus Verlag: Frankfurt/New York, 2009 (4. Aufl.)
- Jünger, Wolfgang: *Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Finanzen und Controlling*. In: Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (Hrsg.): *Restrukturierung, Sanierung*. Insolvenz Verlag C.H. Beck: München, 2009 (3. Aufl.), S. 295-309



Marius Fuchs

Dr. oec. HSC, dipl. Wirtschaftsprüfer; Dozent und Programmleiter der SAS Turnaround Management und Co-Programmierer des CAS Corporate Finance am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern - Wirtschaft.
maris.fuchs@hslu.ch