return
Magazin für Transformation und Turnaround

www.return-online.de

Sonderausgabe
2020

Ratgeber

Kluge Köpfe der Sanierung

Wie Unternehmer für Restrukturierungen den richtigen Berater auswählen

Woge und Wandel
Wieso Roland Berger jetzt eine neue Insolvenzwelle und eine neue Beraterrolle erwartet

Konflikt und Krise
Weshalb Jens Pohlmann erst mit sich als Unternehmer und dann mit Bewerbern rang

Trend und Turbo
Warum der digitale Umbruch die deutsche Autobranche überlebenswichtig drängt

Springer Gabler

Krisen-Einmaleins

Transformation oder Turnaround? Unternehmer wahren ihre Interessen besser, wenn sie weit weg von geregelten Verfahren bleiben. Ein Plädoyer für Sanierung als Tagesgeschäft.

Es ist Freitag. Meistens ist es Freitag. Und das ergibt auch Sinn. Jedenfalls für diejenigen, die aus Panik und Unsicherheit heraus anrufen. Sonst ist es eher ein Mittwoch. Die Anrufe sind etwas besser. Denn montag und dienstags finden üblicherweise die Gremiensitzungen in den Unternehmen statt. Dann ist es wahrscheinlicher, dass das Telefongespräch etwas planvoller verläuft.

Aber egal, ob nun Freitag oder Mittwoch: Immer herrscht Not. Es geht stets nur um diese eine Frage: Geht noch was oder hat die Unternehmensführung zu lange gezögert? Ist das noch Transformation oder schon Turnaround, den es in einer Restrukturierung oder Sanierung doch noch als Kehrtwende zu erreichen gilt? Die Grenzen sind bei einem Interim Manager für Krisensituationen fließend. Die Perspektive ins Verschwommene und Unscharfe gehört zum Tagesgeschäft, ebenso wie zu Beginn jedes Mandats. Genauso unklar ist oft, ob es sich noch um Beratung oder schon um verantwortliches Interim Management handelt. Letztlich ergibt sich dies auch erst durch die Verfahrenswahl: Ein juristisch geregeltes Umfeld hat ganz andere Spielregeln als der frei zu gestaltende Bereich der vorgerichtlichen Intervention.

Alt wie der Abakus, mit dem kleine und große Menschen sich schon seit fast 5.000 Jahren beim Rechnen zu helfen wissen, gibt es auch für die richtige Unternehmensführung ein Einmaleins zur wirksamen Krisenbewältung.

© Sunny studio / Fotolia

Dazu bedarf es des klaren Bewusstseins und der Mindestkompetenz des Unternehmers. Wenn ihm nicht ein paar Grundkenntnisse bekannt sind, ist die Situation in seinem Sinne schwierig zu retten. Orientierungspunkt ist §1 der Insolvenzordnung, der glasklar definiert, dass alle Aktivitäten in einer der Spielarten der Verfahren dem Interesse der Gläubiger und der Erfüllung ihrer Forderungen gelten.

Mit Unternehmerqualitäten das Heft in der Hand halten

Der Unternehmer kann seine Interessen nur dann bestmöglich verteidigen und durchsetzen, wenn er sich aus allen geregelten Verfahren raushält. Gern wird statt aktiven vom proaktiven Vorgehen gesprochen, was bedeutet, noch früher aktiv zu sein als der Standard vorgibt. Es gilt, Unternehmerqualität zu zeigen und das Zepter in der Hand zu halten, solange die unternehmerische Freiheit unangetastet bleibt.

Schieflagen bedürfen zunächst der Selbstreflexion. Der Unternehmer muss die Situation richtig einschätzen, soll objektiv die Freiheitsgrade bestimmen und darf seinen Handlungsspielraum definieren. Sonst tappt er in die Selbstblendungsfalle, erhöht das Risiko für sein Unternehmen und läuft Gefahr in persönliche Haftung zu geraten.

Solche Mandate kommen gar nicht erst an die Oberfläche, bestimmen aber viele Handlungsfelder. Es geht hier um Krisenintervention vor jedem geregeltem Rahmen. Diese Mandate sind zahlreich, denn es gibt genug vorausschauende und selbstkritische Unternehmer. Mitunter mischt sich ein Eigner ein, wenn es um Fremdgeschäftsführung geht. Aber

niemals Parteien, die mit Blick auf ihr Risiko-Management die Regeln oder den Rahmen bestimmen. Auf dieser Spielwiese des Unternehmers muss er seine Interessen adressieren und absichern. Jeder Schritt in einen Regelungsrahmen – das Gutachten für die Bank ist meist der erste Schritt hinein – bedeutet Kontrollverlust und Agenda-Änderung in Richtung der Gläubigerinteressen.

Für Schuldnerinteressen liegt die Methodenkompetenz eindeutig *im* Unternehmen. Die Unternehmensführung sollte dafür Instrumente beherrschen wie heat maps, rollierende und integrierte Finanzplanung, vorausschauende Strategien und vieles mehr. Dies ist nicht Standard in Unternehmen. Der vielbemühte Standard IDW S6 als Vorgabe bei Gutachten für Banken versucht nichts anderes, als real existierende Methodenarmut in Unternehmen möglichst zu kompensieren.

Der vorausschauende Unternehmer, dem der richtige Kontakt zu einem externen Experten für Krisen fehlt, hat sich in den vergangenen Jahren um Expansion gekümmert und kürzlich Kurzarbeitergeld beantragt. Wir findet er den Partner, der ihn passgenau unterstützen? Laut Studie zum Restrukturierungsmarkt vom IfUS-Institute für Unternehmenssanierung ist die Antwort eindeutig: Finanzdienstleister, meist die Hausbanken, entscheiden. Nicht der Unternehmer oder gar die Geschäftsführung. Allerdings ab einer Unternehmensgröße von 100 Millionen Euro Umsatz aufwärts.

Auswahl fällt auf bekannte Berater oder auf kleinere Spezialisten

Der Unternehmer sollte also nicht nur früh genug die Krise erkennen und anerkennen, dass er in der Bredouille ist. Er muss auch sofort seinen Fremdbestimmtheitsgrad anhand seiner Finanzierungsstruktur richtig einschätzen. Nur dann hat er noch die Chance, selbst Einfluss auf die Auswahl seines Beraters zu nehmen. Das ist kleines Einmaleins.

Je nach Unternehmensgröße, Krisensituation und Finanzierungsstruktur fällt die Auswahl oft auf bekannte Namen in der Wirtschaftsprüfer-, Restrukturierer- oder Sanierer-Szene. Doch helfen können auch kleinere Spezialisten. Externe Faktoren wie die Mindestanforderungen an Risikomanagement (MARisk) etwa von Banken oder schnell angefertigte Gutachten nach IDW S6, Fortbestehungs- und Fortführungsprognose sind dann zu beherrschen.

Sobald juristische Verfahren ins Spiel kommen, wird der Unternehmer zum Spielball anderer. Dies spiegelt sich in der Gesetzgebung wieder. Ob ESUG oder StaRUG – der Ansatz bleibt, den früh gegensteuernden Unternehmer durch selbstbestimmtes Vorgehen halbwegs im Fahrersitz zu belassen, aber gleichzeitig das Gläubigervermögen zu schützen. Professionelles Arbeiten erhält dem wachen und reflektierten Unternehmer höchstmögliche Freiheitsgrade.

Sobald die Bank mitmischt, braucht der Unternehmer einen Anwalt und einen Restrukturierungsberater, der ihn durch den Dschungel von Verfahren lotst. Er braucht eine Person des Vertrauens mit Mindestqualifikationen in Verfahren und vor allem im operativen Turnaround. Letztlich sind doch wieder menschliche Faktoren entscheidend bei der Auswahl. Es muss zusammenpassen. Die extrem intensive Zusammenarbeit in der Krise muss für beide Seiten vorstellbar sein. Das kann der Anwalt, der Sanierungsberater oder der Interim Manager sein. Der Unternehmer entscheidet, inwieweit er in der schwierigen Lage führt oder auch geführt werden will.

> „Sobald die Bank mitmischt, braucht der Unternehmer einen Anwalt oder einen Restrukturierungsberater."

Unternehmer – früh, professionell und umfassend vorbereitet – sind in der Pflicht, im Fahrersitz richtig gegenzusteuern. Exogenes Wachstum zu verwalten ist übrigens kein Unternehmererfolg. Richtiger Erfolg wird aus eigener Kraft in der Krise erzielt. Krisenbewältigung ist die Königsdisziplin des Managements, noch mehr die des Unternehmers. Nicht selten geht es ums Lebenswerk, um Familientradition und damit um das Feuer, das es weiterzugeben gilt.

Aufgaben in Unternehmen teilen sich auf in Linienumfänge, Projekte, Sonderaufgaben und Verschwendung. Zu Verschwendungen führen interne Politik, Befindlichkeiten und alles, was nicht produktiv ist, aber unter dem Schutzschirm des Menschelns erlaubt ist.

Mit Methodenkompetenz, die heute überall relativ frei verfügbar ist, muss jeder Unternehmer seine Führungsqualitäten auf den Prüfstand stellen und in verschiedenen Situationen anpassen. Dann bleibt er in der Lage, seinen Aufgaben-Mix von Verschwendung zu befreien, um Kraft für die Krisenbekämpfung freizuspielen. Flexibilität im Kopf und Veränderungswille ermächtigen den Unternehmer, schwierige Situationen und damit jede Krise zu meistern. Unternehmertum ist professionelles Risiko- und Umsetzungs-Management – von der Gründung bis zur Krise. Genug Instrumente sind vorhanden. Wer sie früh genug nutzt, geht letztlich als Gewinner aus Krisen hervor.

Urs B. Beckmann, Wirtschaftsingenieur, arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Berater in Unternehmensführungen. Mandate übernimmt er etwa in erster und zweiter Führungslinie, in Großprojekten, im Mittelstand und in Konzernen sowie in international angelegten Aufgaben. Zertifikate weisen ihn unter anderem als Experten in Restrukturierung und Sanierung aus.