

Retningsanker Vorinsolvenz

Von Prof. Dr. Robert Simon

Je früher die Verhandlungen geführt werden, desto besser sind die Chancen auf Erfolg.

Die EU forciert die vorinsolvenzliche Restrukturierung. Finanzierer und Gesellschafter verhandeln proaktiv und bilateral eine Restrukturierungsvereinbarung – das verspricht bessere Erfolgsaussichten durch früheres Gegenlenken. Worauf kommt es dabei an?

1. Stakeholderanalyse

Nachhaltige Restrukturierungen kosten Geld – bis zu 6 Prozent vom Umsatz – und benötigen mindestens drei, eher fünf Jahre konsequente Arbeit.

Erfahrene Krisenmanager werden deshalb hinterfragen, welche tatsächlichen Interessen die Stakeholder mit der Restrukturierungsvereinbarung verfolgen, welche „Bruchstellen“ diese bei Zielabweichungen enthält und wie lange sie finanzielle Stabilität vermittelt. Daraus leitet sich ihr Spielraum ab.

2. Klassische Restrukturierung

2.1 Restrukturierungsmanagement

Restrukturierung soll Defizite beseitigen und stört damit das Etablierte. Ohne substantielle Änderung des Etablierten geht es aber nicht. Widerstand ist programmiert, und es ist realitätsfern anzunehmen, dass die Akteure der Vergangenheit den Willen aufbringen, sich selbst zu hinterfragen und Wissen sowie Macht abzugeben. Personalwechsel auf allen Ebenen müssen deshalb sein, aber „Kahlschlag“ führt zum Untergang. Die Mischung muss stimmen: die „Alten“ kennen betriebliche Besonderheiten und Netzwerke, die „Neuen“ kennen die Zukunftspotentiale. Beide können nur gemeinsam erfolgreich sein.



Prof. Dr. Robert Simon ist Geschäftsführer der R.A.C.H. – Interim GmbH und als Interimsmanager tätig

2.2 Finanzmanagement

Finanzwirtschaftliche Restrukturierung ist die Kernkompetenz der meisten Fachberater und Manager der Szene. Mit der Restrukturierungsvereinbarung sollte der Krisenfall „durchfinanziert“ sein, so dass es nachfolgend um das Umsetzungscontrolling geht. Nun wird es Stakeholdern schwerfallen, ein Risikoengagement lang-

fristig vorbehaltlos zu finanzieren. Umgekehrt werden sich erfahrene Krisenexperten fragen, warum sie in ein Mandat einsteigen sollen, das nicht durchfinanziert ist. Dann kommt allenfalls Beratung mit wenig Risiko, aber eingeschränkter Wirkung in Frage. Man wird das im Einzelfall klären müssen.

Realistisch für Krisenfinanzierungen ist ein Zeithorizont von drei Jahren. Somit ist im laufenden Prozess eine Anschlussfinanzierung einzuleiten, da – ganz gleich, was Finanzierer wünschen – die nachhaltige Neuausrichtung länger dauert. Die Refinanzierung kann Restrukturierungen empfindlich stören, wenn damit Richtungswechsel verbunden sind. Deshalb sollte die Wahl aller Partner anhand von Referenzen strategisch durchdacht werden, denn im Nachhinein ist es zu spät.

2.3 Leistungsmanagement

Krisenursachen sind meist die Leistungswirtschaft und das Geschäftsmodell, deren Defizite mit kaufmännischen Maßstäben – Rendite, Liquidität – abgebildet werden. Gelingt es nicht, diese Defizite durch Investitionen, Personalentwicklung und kompetente Umsetzung abzustellen, ist alles Übrige „Schall und Rauch“.

3. Neue Orientierung

Das derzeit beherrschende neue Schlagwort ist die „Digitalisierung“, und es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sie maßgeblich die Zukunft von Unternehmen bestimmen kann. Per se ist Digitalisierung oder Automatisierung aber kein Wettbewerbsvorteil, denn sie ist für „jedermann“ käuflich. Zudem haben Krisenfälle meist umfassendere strategische Themen, wie etwa die Gestaltung des „Global Footprint“.

Es geht deshalb darum, Geschäftsmodelle unter anderem mit Hilfe von Digitalisierung und Automatisierung weiterzuentwickeln und die Mannschaft so zu qualifizieren und Strukturen so zu gestalten, dass daraus tatsächlich ein schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteil wird. Der Krisenfall wechselt dann von der Defensive der Restrukturierung in die Offensive der nachhaltigen Geschäftsentwicklung. Das muss so sein, denn klassische Restrukturierung genügt nicht.

4. Exit-Management

Restrukturierungen sind risikobehaftet, deshalb ist auch das Scheitern zu bedenken und regelmäßig ein Exit in Richtung Unternehmensverkauf oder Insolvenzszszenarien als „Plan B“ zu erwägen. Die Erfolgchancen des „Plan A“ sind indes umso höher, je konsequenter der Krisenfall wie oben skizziert angegangen wird. Deshalb der Rat: „Mach es gleich richtig, oder lass es sein.“ Das gilt auch für das neue vorinsolvenzliche Konzept. ●