

RESTRUKTURIERUNG

Den Turnaround wirksam gestalten

Das aktuelle Restrukturierungsregime lässt Unternehmern kaum Zeit für eine operative Neuausrichtung. Stattdessen müssen teure Gutachten und Beraterhonorare bezahlt werden. Höchste Zeit, Restrukturierung neu zu denken.

TEXT Robert Simon

E

xogene Schocks, mit denen Unternehmen umgehen müssen, hat es schon immer gegeben. Gleichwohl beunruhigt die Vielzahl der Herausforderungen, denen sich Unternehmer derzeit stellen müssen. Die meisten lernen, sich auf das veränderte Umfeld einzustellen, und sind weiterhin erfolgreich. Zusätzlich wirken sich bestimmte Entwicklungen nachhaltig und disruptiv aus, wie das Umdenken in der Umweltpolitik und die Abkehr vom Paradigma der Globalisierung. Unternehmerische Ziele und Werte verschieben sich, etablierte Geschäftsmodelle funktionieren auf einmal nicht mehr.

Dennoch steuern im Mittelstand noch immer viele Unternehmen „auf Sicht“. Dabei gehört die Krisenvermeidung zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung. Das StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz) fordert entsprechend Frühwarnsysteme für ein proaktives Handeln. Denn ist das Unternehmensvermögen erst einmal aufgezehrt, weil strategische Risiken nicht rechtzeitig erkannt wurden, fehlt die Kraft für den Umbau des Geschäftsmodells.

Hindernisse für den Neuanfang

Unternehmen, die in eine Krise geraten, benötigen schnell Liquidität, um den Betrieb am Laufen zu halten und sich neu aufzustellen. Dabei haben sie allerdings mit einigen Widrigkeiten zu kämpfen: Limitierend für den Umbau der Unternehmen wirkt zum einen die Regulierung der Banken. Die erhöhte Eigenkapitalhinterlegung für risikobehaftete Kredite macht das Mandat für die klassischen Finanziers unattraktiv. Die Gefahr, dass notleidende Kredite an Risikoinvestoren abgetreten werden, setzt insolvenznahe Restrukturierungen unter Zeit- und Erfolgsdruck. In der Konsequenz werden Projekte priorisiert, die zu schnellen Liquiditäts- und Ergebnisverbesserungen führen. Dies begrenzt den Spielraum der Unternehmer, das Geschäftsmodell im Hinblick auf die angebotsseitige Marktpositionierung und die Wertschöpfungsketten umzubauen.

Darüber hinaus wirken die aktuellen Regelwerke für insolvenznahe Unternehmen liquiditätszehrend. Die Finanziers müssen ein aufwendiges IDW-S6-Gutachten einfordern. Eine Restrukturierung ohne Anwälte kann man sich aufgrund des Haftungsregimes inzwischen gar nicht mehr vorstellen. Gerade für mittelständische Unternehmen – die Masse der Krisenfälle – bedeutet dies eine erhebliche zeitliche und finanzielle Belastung. Häufig münden die Bemühungen in M&A-Prozesse, um neue Investoren zu finden, oder in begleitende Insolvenzszenarien. Oft wird das Unternehmen verkauft und der Unternehmer verliert sein Lebenswerk. Die Restrukturierer – eigentlich Profis für den Umbau – werden so notgedrungen zu Arranguren von Verkaufsprozessen.

Potenziale besser nutzen

All dies entspricht nicht dem Bild der „zweiten Chance für den ehrbaren Unternehmer“, das der Gesetzgeber bei der Modernisierung des Restrukturierungs- und Insolvenzsrechts (StaRUG, ESUG etc.) im

Sinn hatte. Wie können Restrukturierungsansätze aussehen, die Unternehmen genug Zeit geben, ihr Geschäftsmodell umzubauen?

Strategisch geführte Unternehmen meistern den Umbau.

Die Praxis zeigt, dass in Krisenunternehmen der Weitblick für die strategische Führung fehlt. Dabei ist die Krise oft auf reparable Fehlentscheidungen wie die falsche Marktpositionierung oder Fehlinvestitionen zurückzuführen. Korrekturen des Geschäftsmodells sind daher möglich, allerdings muss der Umbau frühzeitig ansetzen. Nur dann kann der Unternehmer das Potenzial der Restrukturierer nutzen.

Für den strategischen Umbau lässt sich frühzeitig Risikokapital einsetzen.

Strategische Restrukturierungen benötigen Geld. Schaut man auf die übliche Praxis von Restrukturierungen, müssen zunächst Konzepte erstellt und Vereinbarungen mit den Finanziers erreicht werden. Im Anschluss steht nach rund zwei Jahren die Refinanzierung an. Liquiditätsknappheit sowie gleichzeitig steigende Kosten für Anwälte, Berater und Gutachter sind inhärente Bestandteile des Prozesses. Lassen sich Erfolgchancen frühzeitig erkennen, ist aber auch ein anderes Vorgehen denkbar: Die Refinanzierung könnte gleich zu Beginn mit „Fresh Money“ den strategischen Umbau stützen. Das bedeutet auch, nicht nur auf Bankenfinanzierungen zu setzen, sondern eventuell Risikokapitalgeber einzubinden. Aus Sicht des Inhabers ist das Abgeben von Unternehmensanteilen mit der Aussicht auf eine Erholung immer noch besser als der komplette Verkauf seines Krisenunternehmens.

Die Digitalisierung hilft Restrukturierern, Anwälten und Gutachtern.

Restrukturierungen sind für die Unternehmen teuer und kleine Mandate mit hohem Qualitätsanspruch lohnen sich für die Akteure nicht. Warum aber soll es mit dem mittlerweile hochentwickelten analytischen Potenzial nicht möglich sein, für Standardfälle des Mittelstands und abhängig von Bedingungen standardisierte „Restrukturierungsprodukte“ zu entwickeln? Start-ups stellen bereits heute digitale Tools für die Szene bereit.

Restrukturierungen brauchen Unternehmertypen.

Je mehr traditionelle Geschäftsmodelle hinterfragt werden und umgebaut werden müssen, desto höher ist der Bedarf an unternehmerisch geprägten Restrukturierern, die sich als engagierte Umsetzer nicht von der „Restrukturierungsbürokratie“ schrecken lassen. Die Restrukturierungsszene ist im Umbruch. Es wäre hilfreich, wenn dabei auch der Gesetzgeber sein Regelwerk zielführend prüft. ■

PROF. DR. ROBERT SIMON

ist Geschäftsführer der R.A.C.H.-Interim GmbH. Zudem ist er Lehrbeauftragter für den Fachbereich Sanierungs- und Insolvenzmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. robert.simon1@gmx.net



ANZEIGE



Projektmanagement
Transformation

Restrukturierung

 **Prof. Dr. Robert Simon**
R.A.C.H. – Interim GmbH

E-Mail: rach-interim@gmx.de