

# Auf die Crew kommt es an

Von Lothar Hiese, Jörg Jacob und Dirk Otto

**Krisen sind komplex, besonders wenn die Liquidität bereits knapp ist. Für einen erfolgreichen Turnaround ist nicht nur frisches Kapital nötig. Der wahrscheinlich wichtigste Erfolgsfaktor ist das richtige Turnaround-Team.**

Untersuchungen zeigen, dass beim überwiegenden Teil der Turnaround-Situationen Restrukturierungsziele nur unzureichend erreicht werden. Demnach geht die Unternehmensspitze in der Krise erfolgskritische Sanierungsmaßnahmen häufig nur wenig beherzt an. Diese These ist richtig, übersieht jedoch, dass existentielle Krisensituationen nicht den Normalfall eines Unternehmens darstellen. Unternehmer, die in eine solche Situation geraten, haben oftmals über Jahre oder gar Jahrzehnte hinweg beachtliche unternehmerische Leistungen und Aufbauarbeiten erzielt. Dies muss bei aller Fairness festgehalten werden. Es sollte also nicht verwundern, wenn der Pilot des Fluggeräts Unternehmen bei heftigen Turbulenzen im absoluten Grenzbereich Unsicherheiten bei der Navigation zeigt.

Wenigstens genauso entscheidend wie der Veränderungswille des Managements ist es daher, in der Turnaround-Situation die jeweils richtige Crew für die unterschiedlichen Phasen der Krise zusammenzustellen. Die Erfolgsquote von Sanierungen kann in dem Maße erhöht werden, in dem Restrukturierungsexperten mit unterschiedlicher Fachexpertise zum richtigen Zeitpunkt noch enger verzahnt und harmonisch zusammenarbeiten, um so das Managementteam des jeweiligen Unternehmens im Cockpit wirkungsvoll zu unterstützen. In zwei Sanierungsphasen ist das gute Zusammenspiel der richtigen Crew von besonde-

rer Bedeutung: zum einen bei der Erstellung des Sanierungs- und Fortführungsgutachtens sowie zum anderen bei der Umsetzung des Sanierungsplans und der erfolgskritischen Maßnahmenpakete.

## Sanierungsgutachten als Grundlage

Diesen wichtigen Teil einer Sanierung bearbeiten in der Regel spezialisierte Beratungsgesellschaften, die gleichermaßen regulatorische Rahmenbedingungen kennen wie auch das erfolgskritische Handwerkszeug der integrierten GuV-, Bilanz- und Liquiditätsplanung beherrschen. Neben den Beratern sollten schon jetzt branchenspezialisierte Experten in das Restrukturierungsteam aufgenommen werden. Diese Branchen- und Funktionsprofis leisten wertvolle Hilfestellung: sowohl bei der Beurteilung von Krisenursachen und Ausgangssituation als auch bei der Definition und Quantifizierung der Optimierungspotentiale sowie der sich daraus ergebenden Maßnahmenpakete in den unterschiedlichen Funktionen wie zum Beispiel Entwicklung, Produktion, Einkauf/Supply-Chain-Management und Vertrieb/Marketing. So entsteht im Ergebnis eine belastbare Grundlage für die Abbildung des leistungswirtschaftlichen Sanie-



Lothar Hiese, Jörg Jacob und Dirk Otto sind geschäftsführende Gesellschafter bei der MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG.

rungsplans in einer integrierten Finanzplanung. Nicht selten liegt der Fokus vieler Sanierungs- und Fortführungsgutachten jedoch noch zu stark auf dem finanzwirtschaftlichen Teil, was wohl auch damit zusammenhängen dürfte, dass derartige Gutachten häufig von Beratungsunternehmen erstellt werden, die in diesem Bereich über besondere Expertise verfügen. In diesem Stadium dürfte daher eine frühzeitige gemeinschaftliche Vorgehensweise von methodenstarken Sanierungsberatern einerseits und krisenerfahrenen Interim-Managern mit Funktions- und Branchenerfahrung andererseits qualitätssteigernde Wirkung haben.

### **Sanierungsmaßnahmen als Hebel**

In der inhaltlich und zeitlich konsequenten Umsetzung der definierten Sanierungsmaßnahmen liegt nach der Erstellung des Fortführungsgutachtens der entscheidende Hebel für die Gesundung eines Unternehmens. Auch hier zeigt die Erfahrung deutlich: Es reicht nicht aus, wenn in diesem Zusammenhang ein wirkungsvolles Projektoffice mit methodenstarkem Projektmanagement installiert wird – eine Leistung, die richtigerweise oft von auf Restrukturierung und Sanierung spezialisierten Beratungsgesellschaften erbracht wird. Der Grund hierfür ist relativ einfach und eindeutig: Die erforderlichen Maßnahmen stellen in Umfang und Güte in der Regel absolutes Neuland für das agierende Management eines Unternehmens dar. Die akute Krise, in der kreditgebende Banken täglich „auf der Matte stehen“, lässt keinen Platz für Übungen. Es muss sofort und mit absoluter Transparenz gerade gegenüber den Banken gehandelt werden. Schließlich sollen diese in der Krise ihren Beitrag leisten, wenn es darum geht, die Liquidität des Unternehmens zu sichern.

Die Lösung besteht auch hier in der Bildung der richtigen Crew: Neben dem erfolgskritischen Projektmanagement mit entsprechendem Fortschrittscontrolling ist in den meisten Fällen der parallele Einsatz eines idealerweise branchenerfahrenen Interim-Managers geboten. Welche Rolle dieser genau spielt, hängt vom Einzelfall ab, in der Regel ist die Integration in das Top-Managementteam erforderlich und hilfreich, nicht selten in Organschaft. Der Interim-Manager hat als Chief Restructuring Officer nicht nur die Aufgabe, die im Rahmen einer Sanierung sehr sensiblen Kontakte zu den Banken sicherzustellen, er kann auch einfacher als das angestammte Management unpopuläre Maßnahmen durchsetzen, weil er keine Vergangenheit im Unternehmen hat. Insgesamt wird er deutlich erfolgreicher wirken können, wenn er von Anfang an in den Sanierungsprozess einbezogen war.

Die angesprochenen Chancen mit Blick auf die Optimierung von Sanierungsprozessen und -ergebnissen infolge eines wirkungsvollen „Crew-Building“ betreffen auch Sanierungsprozesse aus der Insolvenz heraus; auch hier können und sollten Insolvenzverwalter und Interims-Manager noch öfter zusammenarbeiten, um Geschäftsführungen vermehrt eine Chance zu geben. In nur etwa zwei Prozent der Insolvenzfälle kommt es in Deutschland im Rahmen des Insolvenzplans zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit – eine Quote, die dramatisch unter der unserer europäischen Nachbarn liegt.

Das zu sanierende Unternehmen – der gemeinsame Kunde aller am Sanierungsprozess beteiligten externen Fachleute – wird gewinnen, wenn sichergestellt wird, dass unterschiedliche externe Fachleute vertrauensvoll und ergänzend im Team und nicht etwa in Konkurrenz zueinander arbeiten.