

Umsetzungsorientierte Beratung in allen Krisenphasen

von Florian Tretau, Berlin

Oftmals wird die Erstellung eines Sanierungskonzeptes mit dem Ende der Krise gleichgesetzt. Doch ein Blick in die Praxis zeigt, dass das eigentliche Ziel – eine nachhaltige Überwindung der Krise – erst nach Vorlage eines Sanierungskonzeptes startet und erst dann abgeschlossen ist, wenn das Unternehmen neu ausgerichtet und alle Maßnahmen operativ umgesetzt sind.



Ein langer Weg: von der Planung bis zur Umsetzung

Spätestens nach erstelltem und dem Bankenkreis vorgestelltem Sanierungskonzept scheint der weitere Weg klar: Das zukünftige Leitbild ist beschrieben und erforderliche Sanierungsmaßnahmen sind definiert. Beide Themen finden im Zahlenwerk des Konzeptes ihren Niederschlag und zeigen am Ende des Betrachtungszeitraumes ein saniertes Unternehmen. Ein erfolgskritischer Aspekt wird jedoch in den meisten Konzepten entweder nur am Rande erwähnt oder sehr oft gar nicht thematisiert: Wie soll die Umsetzung operativ gesteuert werden?

Die Freude über das Sanierungskonzept, vor allem über die durch weitere Bankenkredite, Zwischenfinanzierungen oder Gesellschaftereinlagen scheinbar gelösten Finanzierungsgpässe, überdeckt in vielen Fällen die eigentliche, an die „theoretische Denkarbeit“ sich anschließende „praktische Herausforderung“: Vielen Unternehmen fehlt es schlichtweg an Personal, um die zur Sanierung beschriebenen Maßnahmen in der geforderten Qualität und innerhalb des geforderten Zeitrahmens umzusetzen. Nicht selten folgt dadurch auf das erste Sanierungskonzept nach kurzer Zeit das zweite, jedoch mit einem deutlich höheren Handlungsdruck. Die Freude über das erste Konzept ist mittlerweile der Unzufriedenheit

über die Situation und teilweise der bankenseitigen Absicht zur Beendigung der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen gewichen.

Damit es nicht zu diesem Punkt kommt, sollten Unternehmen bei allen erarbeiteten Sanierungsmaßnahmen – angefangen bei der Einsparung von Sachkosten bis zur strategischen Repositionierung des Unternehmens – die Umsetzbarkeit beachten und überprüfen.

Daher müssen Unternehmen je Themenbereich klassische Fragen im Blick haben und jeweils die Begleitung der Umsetzung durch eigene Ressourcen selbstkritisch hinterfragen, um eben nicht in die Situation zu kommen, ein zweites Sanierungskonzept durchdenken zu müssen.

Grob lässt sich die operative Umsetzung der Maßnahmen in drei Handlungsphasen unterteilen, die jeweils für das Gelingen des Sanierungsprozesses erfolgskritisch sind, jedoch unterschiedliche Anforderungen bzgl. der inhaltlichen Strukturierung und der Umsetzung an die Begleitung stellen:

1. Transformation des Unternehmens
2. Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen
3. Kontrolle des Sanierungsprozesses

1. Transformation des Unternehmens

Strategische Veränderungen, beginnend bei der Gestaltung des Leistungs- und Produktportfolios, über die Anpassung von Prozessen bis hin zu Veränderungen von Organisationsstrukturen, sind die „Königsdisziplin“ betrieblicher Veränderungsprojekte. Diese Projekte zu strukturieren und zu steuern ist eine Vollzeitaufgabe. Jeglicher Ansatz, diese Themen „neben dem Tagesgeschäft mitzumachen“ oder „in die Organisation zu delegieren“, ist zum Scheitern verurteilt. Oftmals ist nur über die Unterstützung durch externe Berater als „Sparringspartner“ sichergestellt, dass mit Kompetenz und Zielorientierung die entsprechenden Themen erarbeitet werden und dann auch den Weg in die Umsetzung finden.

Kurz & bündig

Insolvenzrecht im Koalitionsvertrag

Der Koalitionsvertrag „Mehr Fortschritt wagen“ befasst sich erstaunlicherweise – trotzdem enorme wirtschaftliche Schäden und infolge der Pandemie zahlreiche Insolvenzen anstehen – nur rudimentär unmittelbar mit dem Insolvenzrecht: Es soll im Reiserecht bestimmte Absicherungen geben, der Verbraucherschutz verbessert werden und für Selbständige eine insolvenzfeste Altersvorsorge eingerichtet werden, die Leistungen über dem Grundversicherungsniveau schützt. Sonstige unmittelbare, richtungsweisende Änderungen im Insolvenzrecht sind nicht vorgesehen. Wiederholend formuliert der Koalitionsvertrag immerhin das Ziel, dass die deutsche Wirtschaftskraft gestärkt werden soll. Um dies zu erreichen, sollen verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, welche jedoch äußerst vage ausgestaltet sind und eher optimistisch-programmatischen Charakter haben und deren Erfolg teilweise bezweifelt werden muss. So sollen etwa Start-up- und Gründerförderungen gestärkt werden. Ob die Förderung von Start-up-Unternehmen ein sinnvolles Instrument zur Anreizschaffung und Stärkung der Wirtschaft ist, ist zu bezweifeln. Denn ein Start-up-Unternehmer arbeitet typischerweise – und anders als der klassische Unternehmer – zumeist ausschließlich mit fremdem Geld, also auf fremdes Risiko. Damit einhergehend steht eine geringere Leistungsbereitschaft zu erwarten, als wenn es um die eigene wirtschaftliche Existenz ginge.

International-insolvenzrechtlich soll ein internationales Staateninsolvenzverfahren kodifiziert werden. Da ein solches die Zustimmung aller beteiligten Länder und deren Gesamtwirtschaft voraussetzt, wird es in der kommenden Legislaturperiode voraussichtlich nur entsprechende Sondierungsgespräche geben können und ein kodifiziertes „internationales Staateninsolvenzverfahren“ bestenfalls in sehr ferner Zukunft zu erwarten sein.

2. Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen

Vermeintlich leichter tun sich Unternehmen bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung. Hier zeigt sich jedoch, dass „harmlose“ Maßnahmen, zum Beispiel die Reduzierung von Sachkosten, meist als erstes angegangen und auch wie geplant umgesetzt werden. Solche Maßnahmen, die jedoch mit Veränderungen in der Organisation einhergehen, werden durch die Organisation selten mit Euphorie begleitet, sondern oft torpediert oder schlicht ignoriert. Gemeint sind damit nicht nur Maßnahmen, die Personalkostenreduzierungen zum Ziel haben, sondern auch solche, die auf eine Umgestaltung von Arbeitsumgebungen, Prozessen oder Organisationsstrukturen abzielen.

Hilfreich ist an dieser Stelle der Einsatz eines „neutralen Dritten“, der das Projektmanagement und die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen verantwortet. Auch wenn ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen möglicherweise über die entsprechende Fach- und Führungskompetenz verfügt, läuft er Gefahr, in der Umsetzung „ausgebremst“ zu werden.

3. Kontrolle des Sanierungsprozesses

Nicht nur für die interne Steuerung, sondern auch zur Dokumentation des Sanierungsprozesses gegenüber Dritten sowie als wesentliche Voraussetzung für das Gelingen des Sanierungsprozesses ist eine Kontrolle der Maßnahmenumsetzung unabdingbar. Hierbei muss das Unternehmen sicherstellen, dass hinsichtlich Art und Umfang des Fortschrittsberichtes den Anforderungen der am Sanierungsprozess beteiligten Parteien, zum Beispiel den finanzierenden Banken, Rechnung getragen wird.

Eine simple Darstellung des Umsetzungsstands der Sanierungsmaßnahmen „in Ampellogik“ ist hierfür nicht ausreichend. Zwingend ist neben der inhaltlichen Beschreibung des Umsetzungsstands auch der Abgleich mit dem Sanierungskonzept in quantitativer Hinsicht. So gilt es, mittels eines professionellen Sanierungscontrollings und -reportings die jeweilige Ergebnissituation genauso wie die aktuelle Liquidität mit der im Konzept abgebildeten Planung zu vergleichen. Mit dem Controlling einhergehend ist eine enge und offene Kommunikation mit den beteiligten Stakeholdern erforderlich. Gerade diese Kommunikation ist oft nicht frei von Spannungsfeldern und sollte daher zwingend als erfolgskritische Komponente im Sanierungsprozess Berücksichtigung finden.



Florian Tretau ist Manager und Projektleiter bei den Restrukturierungspartnern. Er verfügt über umfassende Sanierungserfahrung aus der mehrjährigen Tätigkeit in führenden Strategie- und Restrukturierungsberatungen. Darüber hinaus hat er umfangreiche operative Erfahrungen aus leitenden Positionen in Konzernen und mittelständischen Unternehmen.