

# 01.17

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

### Wirtschaft Recht Steuern

13. Jahrgang  
Januar/Februar 2017  
Seiten 1–48

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

#### Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater, Präsidiumsmitglied des BDU

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

#### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Prof. Dr. Harald Krehl*, DATEV eG, Nürnberg

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, Rektor der Handelshochschule Leipzig (HHL)

*Dr. Wolfgang Schröder*, Rechtsanwalt und Notar, Berlin

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck*, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Udo Wittler*, Sanierungs- und Krisenberater, Hamm

#### Strategien Analysen Empfehlungen

Impulse für die Sanierungspraxis [Bernhard Maatz und Laura Viktoria Pittgens, 5]

Herausforderungen der Niedrigzinsphase für das Risikomanagement mittelständischer Unternehmen [Dr. Bernhard Becker/Prof. Dr. Stefan Müller/Peter Böttger, 12]

Der Richtlinienentwurf der EU-Kommission als Chance für Unternehmenssanierungen in Deutschland [Dr. Alexandra Schluck-Amend, 21]

#### Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Nach der Krise ist vor der Krise? [Lars Richter/Dr. Johannes Fues, 26]

Mit Dynamik und Augenmaß die Krise bewältigen [Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst/Dr. Martin Ziener, 29]

Nachgefragt: Bis zu 90% der Start-ups scheitern: Wie lassen sich Gründungsfehler vermeiden? [Beantwortet von Prof. Lucas F. Flöther, 31]

Insolvenzrecht im Wandel, der auf sich warten lässt [Dr. Hans Jürgen Hillmer, 33]

# Nach der Krise ist vor der Krise?

## Nachhaltigkeit in der Sanierung aus dem Blickwinkel des W&P-Geschäftsmodell-Ansatzes

Lars Richter und Dr. Johannes Fues\*

Geraten Unternehmen in eine existenzbedrohende Krise, dominieren oftmals kurzfristige Zielsetzungen – es geht ums Überleben. Eine erfolgreiche Lebensrettung in der „Akutphase“ einer Restrukturierung ist indes noch kein Garant für deren nachhaltiges Gelingen. Oftmals scheitern Unternehmen daran, einen Turnaround nachhaltig zu meistern. Konkret: Seit Ende der Finanzkrise 2008 hat sich die Zahl der Unternehmen verdoppelt, die es trotz einer Sanierung nicht schaffen, im weiteren Verlauf wettbewerbs- und renditefähig zu sein. Zu diesem Schluss kommt die aktuelle Untersuchung „Nach der Krise ist vor der Krise“<sup>1</sup>, über deren Kernergebnisse nachfolgend berichtet wird.

- Was zeichnet ein durchgreifendes Sanierungskonzept aus? Reicht der Fokus auf Kosten?
- Woran scheitern einzelne Manager bzw. Management-Teams in der Führung der Restrukturierung?
- Welche Rolle spielen Netzwerke und persönliches Vertrauen zwischen den Stakeholdern in der Sanierungspraxis?
- Welche Faktoren führen zur Abkehr von beschlossenen Sanierungsmaßnahmen? Welche Umsetzungshindernisse waren in der Praxis zu beobachten?

Die Erkenntnisse aus den Interviews wurden anonymisiert und zu allgemeinen Aussagen zu Erfolgsfaktoren verdichtet. Ausgehend vom konzeptionellen Grundverständnis des W&P-Geschäftsmodell-Ansatzes<sup>2</sup> wurden auf der Basis der geführten Gespräche jene Verhaltensmuster identifiziert, die entschei-

denden Einfluss auf die Nachhaltigkeit des Erfolgs von Sanierungsbemühungen haben.

## 2. Zentrale Befragungsergebnisse

Generell sind alle Anstrengungen zu Beginn einer Sanierung kurzfristig darauf ausgerichtet, Liquidität zu sichern, verschiedene Stakeholder-Gruppen an Bord zu halten und dringend notwendige Veränderungen auf den Weg zu bringen. Ist diese Phase der „Lebenserhaltung“ erfolgreich abgeschlossen, ändert sich der Fokus: Nun müssen mittel- und langfristige Maßnahmen konsequent umgesetzt werden. Da allerdings der externe Handlungsdruck in dieser Phase nachlässt und zugleich wieder operative Themenfelder in den Vordergrund treten, besteht die akute Gefahr, in „alte Muster“ zurückzufallen. Die befragten Experten waren sich einig: Der Anteil der Unternehmen, die an diesem Punkt einen nachhaltigen Turnaround schaffen, hat sich in den letzten acht Jahren keinesfalls verbessert. Ein Grund dafür sind die eskalierten, formalen Rahmenbedingungen – je drängender die Krise, desto stärker treten heute für einzelne Teilnehmer formale juris-

\* Die Autoren sind in München bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) tätig. Lars Richter ist Leiter des Competence Center Corporate Restructuring und Dr. Johannes Fues Senior Manager im Competence Center Corporate Restructuring.

1 Durchgeführt in 2016 von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).

2 Dr. Wieselhuber & Partner, Management von Geschäftsmodellen – Robustheit und Zukunftsfähigkeit aktiv gestalten, 2013.

## 1. Untersuchungsfeld und Methodik

In qualitativen Gesprächen mit Angehörigen relevanter Stakeholder-Gruppen aus Unternehmen sowie der Sanierungspraxis (u. a. Geschäftsführung, Aufsichtsräte, Interimsmanager, Fremdkapitalfinanzierer, Gesellschafter, vgl. Abb. 1) ging es im Rahmen der Studie um folgende Kernfrage: Was bringt einzelne Unternehmen dazu, nach einer Krise nachhaltig wettbewerbs- und renditefähig zu sein, was hindert andere daran?

Die weiteren Fragen an die Gesprächspartner lauteten stets:

- Warum scheitern Unternehmen an der Umsetzung nachhaltiger struktureller Veränderungen?

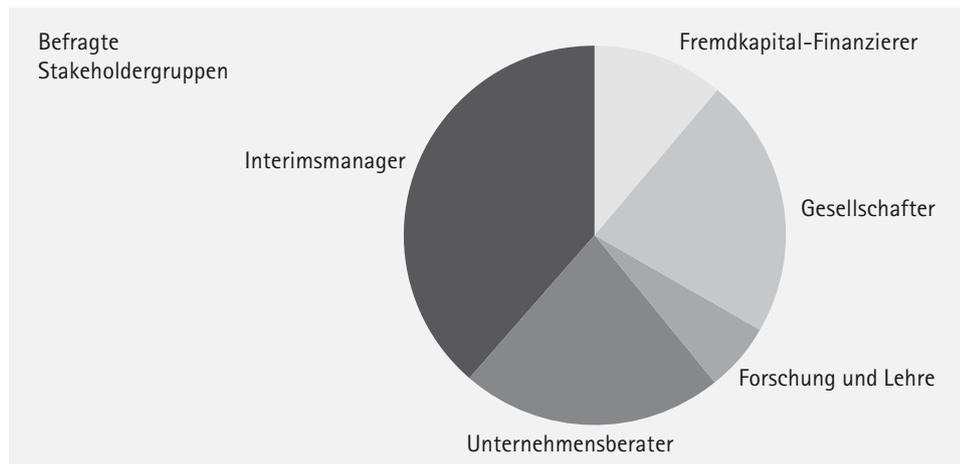


Abb. 1: Stakeholder-Gruppen

tische Aspekte oder stark deskriptive Quasi-Standards wie der IDW-S6 in den Vordergrund. Ein entscheidender Treiber hierfür ist auch die Regulatorik, welche im Nachgang zur Finanzmarktkrise 2008/2009 erheblich verschärft wurde und dafür sorgt, dass Banken im Rahmen einer Sanierung auf eine schnelle Rückführung drängen (müssen).

Garantien für eine erfolgreiche Restrukturierung wird es nie geben. Aber als Ergebnis der im Rahmen der Studie geführten Gespräche lassen sich signifikante Positiv- und Negativ-Muster unterscheiden:

- Unter den befragten Experten herrscht überwiegende Einigkeit, dass die Tücken im Rahmen einer Rückkehr zur Rentabilität oftmals erst in der Umsetzung schlagend werden, d.h. nach der Phase einer unmittelbaren Insolvenzgefahr.
- Im Laufe der letzten Jahre hat laut Ansicht der Experten eine Eskalation der formalen Rahmenbedingungen stattgefunden. Obgleich der IDW S6 durchaus ein normatives Zielbild des sanierten Unternehmens vorsieht, stehen dies und die damit einhergehende grundlegende (markt-)strategische Positionierung in der Praxis oftmals nicht im Vordergrund. Zuweilen dominiert der Primat der Absicherung, nicht der konzeptionellen Kreativität, so die Befragten.
- Erfahrene Aufsichtsräte kritisieren, dass derartige Sanierungsbemühungen lediglich dazu führen können, (quasi gleich einem Teufelskreis) die Robustheit des Unternehmens weiter herabzusetzen.
- Jenseits der juristischen und formalen Anforderungen drehen sich Sanierungskonzepte im Wesentlichen um die Fragestellung, welche Geschäfte aktuell sowie zukünftig erfolgreich sind – und welche nicht. Obgleich derartige Fragestellungen grundsätzlich regelmäßig von Controlling-Systemen beantwortet werden sollten, ist das in der Realität meist nicht der Fall.
- Viele der befragten Praktiker konstatieren: Unternehmen scheitern selten an mangelnden Konzepten, sondern daran, dass das Management nicht geeignet getaktet ist.
- In diesem Kontext setzen die befragten Praktiker des Krisenmanagements auf eine enge persönliche Abstimmung der Beteiligten, sie messen dem persönlichen Netzwerk bei der Krisenbewältigung eine immense Bedeutung bei.

### 3. Umsetzung im W&P-Geschäftsmodell-Ansatz

#### 3.1 Ausgangslage

Auf der Basis dieser Muster wurde ein Konzept- und Umsetzungsansatz entwickelt, der dem W&P-Geschäftsmodell-Ansatz (vgl. auch Abb.2) folgt und das bekannte Instrumentarium des Restrukturierungsmanagements um eine strukturelle und nachhaltige Perspektive erweitert. Eine wichtige Voraussetzung für ein nachhaltiges Sanierungskonzept ist jedoch eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell: Wer bei der Rekonfiguration des Geschäftsmodells den Kundennutzen neu definiert und die Wertschöpfungsarchitektur strukturell daran ausrichtet, hat eine gute Ausgangsposition. Ist das unmittelbare Überleben gesichert, wird auf die grundlegenden Werttreiber des Geschäftsmodells fokussiert. Dabei sind die „klassischen“ strategischen Fragen des „Was“ (die richtigen Dinge tun) und des „Wie“ (die Dinge richtig tun) zu stellen und zu beantworten. Wenn es gelingt, den angebotenen Kundennutzen neu zu definieren sowie die Wertschöpfungsarchitektur strukturell daran auszurichten, kann die Zielsetzung eines rentablen, robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodells nachhaltig erreicht werden.

#### 3.2 Management im Fokus

Das Management ist i.d.R. nicht der einzige, aber immer auch als ein Faktor zu berücksichtigen, der dazu beiträgt, dass Organisa-

tionen in eine Krise geraten. Zudem verändern sich die Anforderungen mit dem Eintritt in Krisensituationen deutlich: Weniger operative oder Branchen-Expertise ist gefragt, dafür mehr Kompetenz zur Führung in der Krisensituation. Dennoch fällt eine personelle Veränderung oftmals schwer. Dies gilt umso mehr, je größer die Ausrichtung eines Unternehmens auf Einzelpersonen als Organe oder Gesellschafter ist. Hier ist oftmals externe Unterstützung gefragt – erfahrene Manager, die ergebnisorientiert und ohne falsche Rücksicht auf die Vergangenheit steuern, dabei aber die Menschen in der Organisation nicht aus den Augen verlieren.

Das beste Konzept kann nicht zum Erfolg führen, wenn es nicht oder nur teilweise umgesetzt wird. Hier leistet ein professionelles Umsetzungscontrolling<sup>3</sup> insofern einen Beitrag zur nachhaltigen Restrukturierung, als es einen transparenten Soll-Ist-Vergleich liefert – dies sowohl dem Management zur Steuerung nach innen als auch zur Kommunikation an die Stakeholder nach außen.

#### 3.3 Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Sanierung

Abgeleitet aus den Gesprächen sowie dem W&P-Geschäftsmodell-Ansatz ergeben sich Erfolgsfaktoren, die Unternehmen weniger krisenanfällig machen:

<sup>3</sup> Zum Restrukturierungscontrolling vgl. Hojak, KSI06/2016 S.245 ff.



Abb. 2: Ebenen des Geschäftsmodells

- **Instrumentarien zur Krisen(früh)erkennung:** Geeignete Controllingsysteme zur Messung relevanter interner KPIs und externer Indikatoren dienen als Instrumentarien für eine möglichst frühe Erkennung von Krisen. Mit der Performance eines Unternehmens ist es wie mit der Fitness der Menschen: Nur kontinuierliches Training führt zum Erfolg. Performance ist dabei kein Selbstzweck, sondern die Basis für unternehmerische Freiheitsgrade, Unabhängigkeit und die Möglichkeit, Chancen der Zukunftsgestaltung erfolgreich wahrzunehmen. Deshalb müssen sog. Performancefresser erkannt und eliminiert werden, denn sie unterminieren die Schlagkraft des Unternehmens.
- **Lernfähige Organisation:** Die Schaffung einer intelligenten und lernwilligen Organisation ist unverzichtbar. Nur wenn Management-Verantwortliche in der Lage

sind, Strukturen immer wieder ohne Tabus auf ihren Erfolgsbeitrag zu überprüfen, kann es gelingen, eine Organisation ständig an sich verändernde Anforderungen anzupassen und neu zu erfinden. Dies erfordert letztlich ein aktives Vorbild aller Führungsverantwortlichen gegen eine Kultur der „Tabus“ und die Schaffung einer veränderungsbereiten Unternehmenskultur.

- **Aktives Managen von Veränderungsprozessen:** Funktioniert die genannte Früherkennung von entsprechenden Signalen, sollten Manager nicht abwarten, bis sie zu Reaktionen „gezwungen“ sind. Es gilt, externe Impulse zur Hinterfragung der eigenen wirtschaftlichen Performance zu nutzen, solange die gesamtwirtschaftliche Lage noch Spielräume lässt. Eine aktive Restrukturierung aus eigenem Impuls heraus ist eine große Chance, das Unternehmen auf kommende Veränderungen

vorzubereiten – und die Herausforderungen einer Krise erfolgreich zu meistern.

#### 4. Fazit

Gelingt es auf die vorbeschriebene Weise, externe Impulse zur Hinterfragung der eigenen wirtschaftlichen Performance zu nutzen, solange die Lage noch Spielräume lässt, so besteht eine große Chance, Unternehmen auf kommende Veränderungen vorzubereiten – und wechselnde Herausforderungen nachhaltig zu meistern. In diesem Sinne ist der grundlegendste Erfolgsfaktor nachhaltiger Restrukturierung letztlich eine Rückbesinnung auf unternehmerische Grundtugenden: Entscheidend ist der Mut, immer wieder Strukturen kritisch zu hinterfragen und die erforderlichen durchgreifenden Veränderungen im Sinne Schumpeters „schöpferischer Zerstörung“ proaktiv und gemeinsam mit den Mitarbeitern zu realisieren.