



# Sanieren statt kassieren

**ERFOLGSKURS** Externe Profis sind oft die beste Lösung, um eine angeschlagene Firma zurück in die Spur zu bringen. Unternehmen sollten sich nicht scheuen, Tipps und Tricks einzukaufen.

**K**rise war gestern – Wirtschaftsaufschwung ist heute und morgen, doch wie sieht es in der Realität aus? Restrukturierungen und Insolvenzen bleiben ein Thema. Die aktuelle Studie der Creditreform über Insolvenzen in Europa zeigt, dass zwar die Anzahl in Deutschland um 2,5 Prozent gesunken ist, jedoch 32.100 Unternehmen im letzten Jahr Insolvenz anmelden mussten. Das spiegelt wider, dass der Zenit der Krise überwunden ist, doch immer noch zahlreiche kleinere, mittlere und große Firmen mit Finanzierungs- und Liquiditätsfragen kämpfen. Oft sind die internen Strukturen und Abläufe suboptimal, und die Probleme häufen sich. Trotz Aufschwung steht die Unternehmensstabilität auf wackeligen Füßen, zu dem Schluss kommt Creditreform, und das hört man auch von kritischen Stimmen im Markt. Was kann ein Unternehmer oder Eigentümer aktiv tun, um hier gegenzusteuern?

Als **flankierende Maßnahme** oder Lösung bei deutlichen Schwierigkeiten bietet es sich an, erfahrene externe Restrukturierer einzusetzen, die mit konkreten operativen Maßnahmen Firmen sanieren und nachhaltig positionieren. Seit 135 Jahren ist die

schwäbische Firma Erhard ein weltweit bekannter Hersteller von Metallwaren, zuletzt als Automobilzulieferer für die Herstellung von Tanksystemen. Dennoch kam das Unternehmen 2010 in eine Überschuldungssituation, so dass die 320 Mitarbeiter um ihre



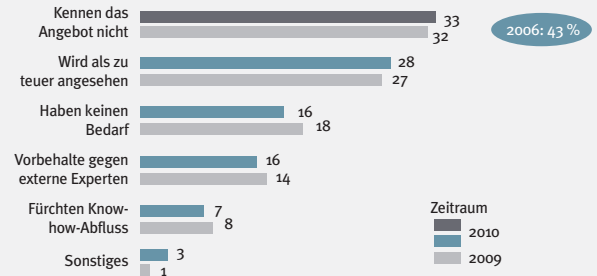
**EINSCHÄTZUNG** Interim-Manager Alexander von Chabert sieht erheblichen Verbesserungsbedarf beim Berichtswesen vieler Unternehmen.

Arbeitsplätze fürchteten. Der Einsatz von Christoph Deinhard, eines auf Sanierung spezialisierten Managers, ermöglichte eine Restrukturierung des Unternehmens innerhalb von vier Monaten. Deinhard gelang es, die teils zerstrittenen Parteien, bestehend aus Eigentümern, Banken, Lieferanten, Kunden und Mitarbeitervertretern, an einen Tisch zu bringen, die notwendigen Entscheidungen zu treffen, Sanierungsmaßnahmen durchzusetzen und die Schwäbisch Gmünder Firma an einen industriellen Firmenverbund zu veräußern, der die Zukunft für die Traditionsfirma sichern konnte.

Der Einsatz externer Spezialisten für Umstrukturierungen stellt einen effizienten Weg dar, da hier operativ erfahrene Manager auf Zeit die notwendigen Maßnahmen ergreifen können. Sie kennen die kritischen Ansatzpunkte, sind unabhängig und können dank ihres Know-hows die Entscheidungen treffen und mit den Beteiligten umsetzen. Dr. Anselm Görres, geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH, beobachtet: „In den großen und spektakulären Sanierungsfällen, die in der Zeitung stehen, spielen Interim-Manager nie die führenden Rollen, ▶

### UMFRAGE

AIMP fragte Unternehmen, warum sie Interim-Management nicht nutzen. Die überraschende Antwort: Gut ein Drittel der befragten Unternehmen kennt solche Angebote nicht.



Quelle: AIMP-Providerumfrage 2011

## Zeitmanager | Vermittlung von Führungskräften im Mittelstand

# Einzelkämpfer sanieren Mittelstand

Weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit hat sich der Markt für Sanierungsdienstleistungen seit den 90er Jahren deutlich professionalisiert und segmentiert. Sind Banken involviert, folgt dem kaum vermeidbaren Sanierungsgutachten meist der Einsatz eines Chief Restructuring Officers (CRO). „Es ist wie bei Krankheiten oder Operationen: Je ernster der Fall, desto größer die Zahl der beteiligten Mediziner“, betont Dr. Anselm Görres, Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München GmbH. Bei den ganz großen Fällen wie Schaeffler oder Karstadt seien oft mehrere große Teams im Ein-

satz. Eines für Zahlen und Finanzen, häufig aus einer der großen Prüfgesellschaften (Big Three). Ein zweites für die operativen und strategischen Themen, oft von Firmen wie Roland Berger, Alix oder Alvarez. Stünden Transaktionen an, zum Beispiel Verkäufe von Firmenteilen, kämen M&A-Spezialisten ins Spiel. Görres: „Anwälte braucht es immer, mitunter gar mehrere Law Firms. Für Einzelkämpfer bleiben bei den Großfällen nur wenige Aufgaben.“

Bei mittelgroßen Firmen kommt es öfter zum Einsatz von Interim Professionals, auch als CROs. Im Markt gibt es einige namhafte Sanierungsmanager. Die meisten sind aber nur Insidern bekannt. Häufig verstärken hier Interim Manager größere Teams bei Einzelaufgaben, etwa als Interim-CFO, oder bei verwaisten operativen Bereichen und Projekten. Bei kleineren Mittelständlern kommen einzelne Interim Manager oder Sanierungsstandems am häufigsten zum Zug. Der Kunde hat einfach nicht das Geld für große Teams. Auch hier sind regelmäßig zahlreiche weitere Helfer aktiv – ob immer zum Nutzen des Patienten, sei dahingestellt. So gehen Sanierungen meist einige Versuche voraus, das Problem mit Beratern zu lösen. Sanierungsgutachten werden hier meist von regionalen WPs und Steuerberatern erstellt. Nicht selten arbeiten Interim CROs auch eng mit kleineren Sanierungsfirmen zusammen, die vielleicht schon am Gutachten mitgewirkt haben oder Teilprojekte übernehmen. Eines ist klar: Für betroffene Arbeitnehmer und Firmen sind kleinere Fälle nicht weniger schmerzhaft als die großen. [www.zmm.de](http://www.zmm.de)

► sie treten allenfalls als punktuelle Verstärkung ein – so arbeitet eine Interim-Managerin von ZMM im Sanierungsfall Pfeleiderer mit, aber mit einem Spezialthema, nicht als CRO. Auf der anderen Seite gibt es viele Interim Sanierer, die fern der Öffentlichkeit ganz allein die Verantwortung für Mittelstandssanierungen übernehmen, oft ausgesprochen erfolgreich.“

**Ohne entsprechende Strukturen** lässt sich die beste Strategie nicht umsetzen. Doch wenn diese Strukturen nicht passen und die Abläufe behindern statt zu unterstützen, wird eine Restrukturierung nötig. In manchen Firmen schon fast ein Selbstzweck, denn regelmäßige Umstrukturierungen verhindern Routine, binden aber auch Kapazitäten. Doch das Festhalten an eingefahrenen Abläufen benötigt Ressourcen und verhindert die von Kunden und vom Markt geforderte Flexibilität. Aus eigenen Kräften einen erfolgreichen Turnaround hinzulegen wird schwierig. Hier bieten sich Profis an, die mit Röntgenblick Abläufe analysieren und konkrete Umstrukturierungsmaßnahmen passend zur Unternehmenssituation umsetzen, vom Outsourcing über die Geschäftsprozessoptimierung bis hin zur Neupositionierung von Bereichen oder des gesamten Geschäftsmodells. Immer mit dem Ziel, das Unternehmen langfristig ertragreich zu positionieren, um Arbeitsplätze zu sichern, ein marktfähiges Angebot zu erstellen, Umsatz- und Ertragsstärke nachhaltig zu erhalten bzw. zu steigern. Jürgen Höfling, Partner der Theron Management Advisors AG, setzt auf Prävention: „Empfehlenswert ist ein regelmäßiger Check im Unternehmen, vergleichbar mit einem Gesundheitscheck, um Risiken zu analysieren. Wenn Eigentümer an der Performance des Managements zu zweifeln beginnen, nicht wissen woran es liegt, werden wir als neutraler Dritter geholt“. Weitere Indikatoren sieht Höfling, wenn zum



**SANIERUNG** „Der klassische Interim Manager arbeitet im Mittelstand und steht selten im Rampenlicht“, weiß Dr. Anselm Görres.



#### INSOLVENZFRAGE

Prof. Dr. Hans Haarmeyer fordert eine autonome Selbstgestaltung durch die Gläubiger ohne großen bürokratischen Aufwand.

Beispiel langjährige Mitarbeiter die Firma verlassen oder es Schwierigkeiten gibt, hochqualifizierte Mitarbeiter zu einem vernünftigen Preis zu bekommen.

**Warum Firmen oft** erst handeln, wenn es zu spät ist? Jürgen Becker, geschäftsführender Gesellschafter des Interim Internet Marktplatzes manatnet, hat engen Kundenkontakt: „Anfragen sind erst dringend, doch dann werden Entscheidungen verschoben, Probleme ausgesessen. Man stoppt Projekte, nimmt interne Besetzungen vor, oft in dem Wissen, dass dadurch die Probleme nur verschoben werden und später viel schlimmer hochkommen“, betont Becker.

**Die Gefahr der** Wirtschaftskrise ist nicht gebannt, denn trotz Begeisterung für den Aufschwung heißt es, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen und sie nicht zu wiederholen. Dr. Walter Bickel, Managing Director von Alvarez & Marsal, beobachtet

bei seinen Klienten, dass konkrete Umsetzungsberatung gefordert wird. Eines der Hauptthemen ist dabei die Beschaffung und Sicherung von Liquidität für das laufende Geschäft, ebenso aber auch, um Wachstum zu ermöglichen. Die Ergebnisse der jährlichen Studie der Ludwig Heuse GmbH Inte-

Das komplette Interview mit  
GSV-Chef Hans Haarmeyer  
finden Sie auf  
[www.visavis.de/interviews](http://www.visavis.de/interviews)

rim-Management.de untermauern dies: 30 Prozent der Einsätze erfolgen im Krisen-, Sanierungs- und Restrukturierungsbereich, ein Rückgang um zehn Prozent gegenüber 2009. Demgegenüber zeigt die Befragung für die letzten zehn Jahre einen relativ kons-

tanten Anteil von 25 Prozent der Interim-Manager, die im Bereich Controlling, Finanz- und Rechnungswesen arbeiten.

**Der Interim-Manager** Alexander von Chabert beobachtet in seinen Mandaten: „Viele mittelständische Unternehmen haben noch erheblichen Verbesserungsbedarf. Sie vernachlässigen ihr internes Berichtswesen und haben über ihren aktuellen Finanzstatus hinaus wenig aussagekräftige Informationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Ohne Steuerung mit Kennzahlen, Transparenz bei der Profitabilität von bestehenden und Neu-Aufträgen und nachhaltigem Investitionscontrolling navigieren die Unternehmen im ‚Nebel‘ und befinden sich damit meist schon über längere Zeit im ‚Sinkflug‘.“ Stehen Kreditverhandlungen mit Banken an, wird durch diese ein Rating erstellt, und das basiert auf den Ergebnissen der letzten Jahre und der ▶

## Prävention | Strategien zur Früherkennung von Geschäftsrisiken

### Wenn eine handfeste Krise droht

Die meisten Maßnahmen zur Prävention von Krisenfällen werden zu spät initiiert und scheitern in der Umsetzung. Damit alles klappt, hat die Theron Advisory Group zwei wesentliche Ansätze entwickelt:

Zum Einen geht es bei der spezifischen Vorbereitung darum, entlang des Geschäftssystems diejenigen Szenarien zu identifizieren, die das Unternehmen existenziell bedrohen können. Folgende Szenarien sind denkbar: Der Ausfall eines Alleinlieferanten (Seltene Erden), Insolvenz des Hauptkunden, Unterbrechung der Lieferkette durch Streik oder Wetter, politisch motivierte, überraschende

Umfeldveränderungen wie jetzt im Rahmen des Atomausstiegs oder auch kriminelle Akte (vergiftete Lebensmittel, Brandstiftung).

Zweitens: Krisen kommen prinzipiell unerwartet. Dennoch kann man sich auf sie vorbereiten. Ein definiertes Maß an Flexibilität ist dafür unerlässlich. Daher können kurzfristig höhere Kosten auftreten. Auf lange Sicht aber sinkt das Risiko für die Gesellschafter – das Chancen-Risiko-Verhältnis gerät ins Lot. Viele der Maßnahmen zur Erhöhung der Flexibilität können als konkrete Maßnahmen definiert und finanziell bewertet werden: Mehr Eigenkapital, Standby-Kreditlinien, mehrere Liefe-

ranten pro Teil, höhere Lagerreichweiten, Backup-Systeme, flexible Arbeitszeitregelungen. Hier das richtige Maß zu finden, bedarf sorgfältiger Analyse und Konfliktstabilität des Managements. Aber diejenigen Manager, die sich in aller Regel frühzeitig auf Krisen vorbereitet haben, sind heute noch im Amt. Und es ist wahrscheinlich, dass den damaligen Gesellschaftern ihre Unternehmen auch heute noch gehören. Mit erfahrenen Beratern und kleinen Teams unterstützt die Managementberatung Theron Klienten bei der nachhaltigen Verbesserung ihrer Ertragskraft. Informationen unter: [www.theron.com](http://www.theron.com)

# Messbare Lösungen sind gefragt

**RICHTUNGSWECHSEL** Die Zeiten, in denen der Verkauf von visionären Strategien dominierte, sind vorbei. Heute geht die Nachfrage hin zur konkreten Umsetzungsberatung.

Die Wirtschaftswelt redet derzeit nur noch von Wachstum, über Restrukturierung spricht kaum noch jemand, die Krise ist scheinbar ad acta gelegt. Die derzeitige Entwicklung birgt indes Gefahren: Die neue Wachstumseuphorie verleitet allzu sehr dazu, dass die alten Fehler der Vergangenheit, wie z. B. ein hoher Fixkostenaufbau oder die Schaffung inflexibler Unternehmensstrukturen, wiederholt werden, ergänzt um das Phänomen der „Wachstumsfalle“. Dabei geht es um die Absicherung ausreichender Liquidität, um sich das geplante Wachstum überhaupt leisten zu können. Es verblüfft daher nicht, dass die Finanzierung von Wachstum heute für viele Unternehmen eine zentrale Herausforderung darstellt.

Eine aktuelle Studie von Alvarez & Marsal Deutschland fördert des Weiteren zutage, dass jedes vierte Unternehmen die Frage der Finanzierung als das größte Risiko für die Geschäftsentwicklung in diesem Jahr ansieht. Die Spielräume der Banken sind – infolge von Basel III und den der Kreditvergabe zugrunde liegenden schlechteren Ratings der Kunden aus 2009/2010 – zusätzlich eingengt. Diese Rahmenbedingungen führen dazu, dass sich in der Managementberatung ein Richtungswechsel vollzieht. Strategisch denken können die Unternehmen heute vielfach selbst. Die Zeiten, in denen der Verkauf von visionären Strategien en vogue war, sind vorbei. Viele Unternehmensberatungen stecken daher in einer Sinnkrise und benötigen neue, tragfähige Geschäftsmodelle. Doch längst nicht alle in der Managementberatung haben die Zeichen der Zeit erkannt. Anders als früher geht die Nachfrage jetzt eindeutig in Richtung konkreter Umsetzungsberatung. Künftig wird sich der Schwerpunkt im Restrukturierungsgeschäft, im Rahmen der beiden Säulen operative und finanzielle Restrukturierung, inhaltlich mehr in Richtung operative Leistungsfähigkeit eines Unternehmens verlagern. Daher stehen mehr die Schaffung von Strukturen sowie Prozesse für profitables Wachstum im Fokus. Parallel geht es um die Erarbeitung einer atmenden Kostenstruktur, mit der sich zwangsläufig auch neue Spielräume im Bereich der Finanzierung erschließen lassen.

Die von Unternehmenskernern heute eingeforderten Lösungen, mit in der GuV messbaren Ergebnissen, stellen eine neue Herausforderung für die Managementberatung dar. Es ist ein neuer Ty-



pus von Beratung gefragt. Nicht voluminöse Konzepte mit visuell anspruchsvollen Charts sind angesagt. Vielmehr steht eine Beratung im Mittelpunkt, die konkrete, messbare und nachhaltige Lösungen präsentieren kann. Kleine, schlagkräftige Beratungsteams, die als Umsetzer und Helfer agieren und denen es gelingt, Wertsteigerungsprogramme mit den Mitarbeitern der Kunden zu entwickeln. Beratungsteams, die in der Umsetzung selbst Hand anlegen und die verschiedenen Initiativen im Unternehmen orchestrieren, dafür selbst Verantwortung zeichnen und sich darüber hinaus noch in den Honorarmodellen unternehmerisch am Erfolg messen lassen.

Gefragt ist daher zukünftig umso mehr eine Unternehmensberatung, die über kleine Teams von hochspezialisierten Managern mit Führungserfahrung – ausgestattet

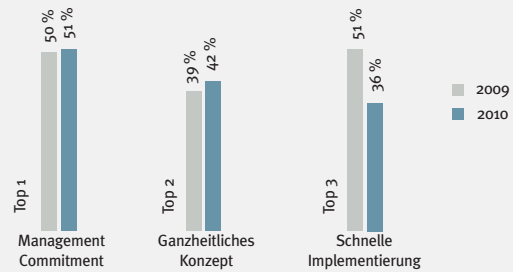
mit Industrie- und Funktionskompetenz sowie Kapitalmarkt-Know-how – den Unternehmensentscheidern zur Seite stehen kann. Damit wird sichergestellt, dass man auf Entwicklungen jederzeit gezielt reagieren kann. Da wir uns in einer globalen Welt befinden, muss diese Unternehmensberatung auch global lieferfähig sein. Im Vordergrund stehen messbare Lösungen, denn nur so kann den Kunden der wichtige und viel beschworene „Value Add“ auch tatsächlich geliefert werden.

Mit dem eingeforderten Anspruch, interimistisch Vorstands- und Geschäftsführungsressorts zu übernehmen beziehungsweise als Beratungsteam an der Seite der Unternehmensentscheider die gemeinsam mit den Kunden erarbeiteten Konzepte unmittelbar im Unternehmen umzusetzen, verändert sich die Beratungsbranche nachhaltig. Die Umsetzungserfahrung avanciert so zum entscheidenden Gradmesser einer erfolgreichen Beratung und beantwortet die wichtige Frage für den Kunden, ob das Investment in den Berater rentabel und gerechtfertigt ist.

Damit einher gehen muss der klare Anspruch an den Berater, jedem Problem die entsprechende Beachtung auf Senior-Level entgegenzusetzen zu können und Führung zu zeigen, in dem man selbst die Ärmel hochkrepelt, um die jeweiligen Aufgaben zu erledigen. Nur so lassen sich operative wie finanzielle Ergebnisse absichern und langfristig Unternehmenswerte steigern. Mehr denn je gilt der Grundsatz: „It's all about leadership.“ Weitere Informationen unter: [www.alvarezandmarsal.de](http://www.alvarezandmarsal.de)

**FAKTOREN**

Eine zügige Restrukturierung bleibt Unternehmen wichtig, hat aber durch die bereits durchgeführten Maßnahmen in der Krise an Priorität verloren.



Quelle: Roland Berger, Restrukturierungsstudie 2001, 2003, 2006, 2008, 2009, 2010

► aktuellen finanziellen Lage. Auch wird beurteilt, inwieweit das Unternehmen und die Unternehmensführung für die Herausforderungen der nächsten Jahre gerüstet sind. Hier heißt es unter anderem längerfristig entsprechendes Controlling und Berichtswesen anzugehen. Auch Leasing, Factoring, Kreditoren- und Debitorenmanagement bieten sich zur mittelfristigen Liquiditätssteuerung an. Doch ist ein Unternehmen erst einmal in einer wirtschaftlichen Schieflage und werden Kreditlinien gekürzt, wird die Zeit oftmals knapp, um das Ruder herumzureißen.

Doch nicht jedes Unternehmen sucht sich entsprechende professionelle Beratung, was die Anzahl der jährlichen Insolvenzen widerspiegelt. Ziel jedes Insolvenzverfahrens sollte es sein, bei ausreichender Masse eine Weiterführung des Unternehmens zu erreichen. Die Erfahrung zeigt, dass die Fortführung zu einer höheren Quote führt als die Zerschlagung. So soll auch mit dem im Entwurf vorliegenden „Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ (ESUG) die Position der Gläubiger gestärkt werden. Befürwortet wird die Neuerung im Insolvenzrecht von Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Vorstandsvorsitzender der Gläubigerschutzvereinigung Deutschland e.V., um den Gläubigern im Verfahren mehr Einfluss auf dessen Ablauf und den Verwalter auszuüben. Doch in der jetzigen Form erscheint es Haarmeyer praxisfern. Im Sinne seiner Mitglieder fordert er eine autonome Selbstgestaltung durch die Gläubiger ohne großen bürokratischen Aufwand. Auch Christoph Deinhard, als Interim-Manager und Sanierer, seit 25 Jahren in dem Markt tätig, ist mit dem Status quo nicht glücklich. Er beobachtet, dass der Einsatz verschiedener Gutachter und Berater, die von den Banken und Parteien zum Einsatz bei Unternehmen in Schieflage kommen, häufig dazu führt, dass nicht „sa-

niert, sondern eher kassiert werde“. Das Unternehmen sei zu schwach, um sich zu wehren; dabei ließen sich in einem vorinsolvenzlichen Verfahren adäquate Lösungen finden, wenn operative Problemlöser anstelle analysierender Gutachter schneller zum Zuge kämen.

Wer das Rad nicht neu erfinden will, sucht sich für sein Unternehmen professionelle Unterstützung. Eine Sanierung ohne Erfahrung zum ersten Mal zu machen, kann zu teuren irreparablen Fehlern füh-

ren. Deshalb bietet sich die Einschaltung externer Experten ein, was zahlreiche Firmen in den letzten Jahren bereits gemacht haben. Laut der jährlichen Studie des AIMP, der Arbeitsgemeinschaft der Interim Provider, gibt es etwa 13.000 Interim-Manager auf dem Markt, der etwa 1,4 Mrd. Euro umfasst, Tendenz steigend, und die Insider erwarten ein jährliches Wachstum von elf Prozent. Mit 41 Prozent steht die Überbrückung einer Vakanz an erster Stelle, gefolgt von 19 Prozent klassischer Projekte. Doch ►

**Studie | Interim-Manager bewerten ihr Arbeitsumfeld**

**Mehr Lebensqualität trotz Stress**

Eine aktuelle Studie der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de zum Interim-Management in Deutschland birgt manche Überraschung. Im Gespräch: Geschäftsführer Ludwig Heuse.

**Herr Heuse, welches Umfrageergebnis aus ihrer aktuellen Studie zum Interim-Management hat Sie am meisten überrascht?**

Über 70 Prozent der Interim-Manager betonen, dass sich ihre Work-Life-Balance gegenüber ihrer Zeit in Festanstellung wesentlich verbessert habe. Und das trotz der Stressfaktoren im Leben eines Interim-Managers. Diese Antworten haben uns überrascht und zugleich gefreut. Immerhin leben viele aus dem Koffer, sind rund um die Uhr im Einsatz und haben auch Leerlauf zwischen den Projekten. Es be-

steht also eine latente Unsicherheit, wann denn das nächste Projekt kommen wird. **Womit hatten Sie denn gerechnet?** Erwartet hatten wir grundsätzlich die hohe Zustimmung zur größeren Selbstbestimmtheit der Interim-Manager.

**Können Interim-Manager denn selbstbestimmter agieren als Festangestellte?**

Selbstverständlich. Sie müssen sich zwar auch an die Richtlinien des Unternehmens halten. Aber ein Interim-Manager muss nicht jeden Strategiewechsel brav nachbeten, der mit einem Geltungsanspruch wie die 10 Gebote von dem Berg Sinai irgendeines entfernten Headquarters heruntergereicht wird. *Infos unter: [www.interim-management.de](http://www.interim-management.de)*



**ZUSTIMMUNG** Ludwig Heuse freut sich über die positiven Ergebnisse seiner Studie.



## Instrumente für die Restrukturierungspraxis

Das Fachbuch gibt einen umfassenden Einblick in die komplexen Arbeitsbereiche von Restrukturierungsexperten: Anhand von branchenspezifischen Fallbeispielen beschreiben die Autoren – überwiegend Experten bei PricewaterhouseCoopers – bewährte Instrumente für erfolgreiche Restrukturierungs- und Sanierungsprojekte.

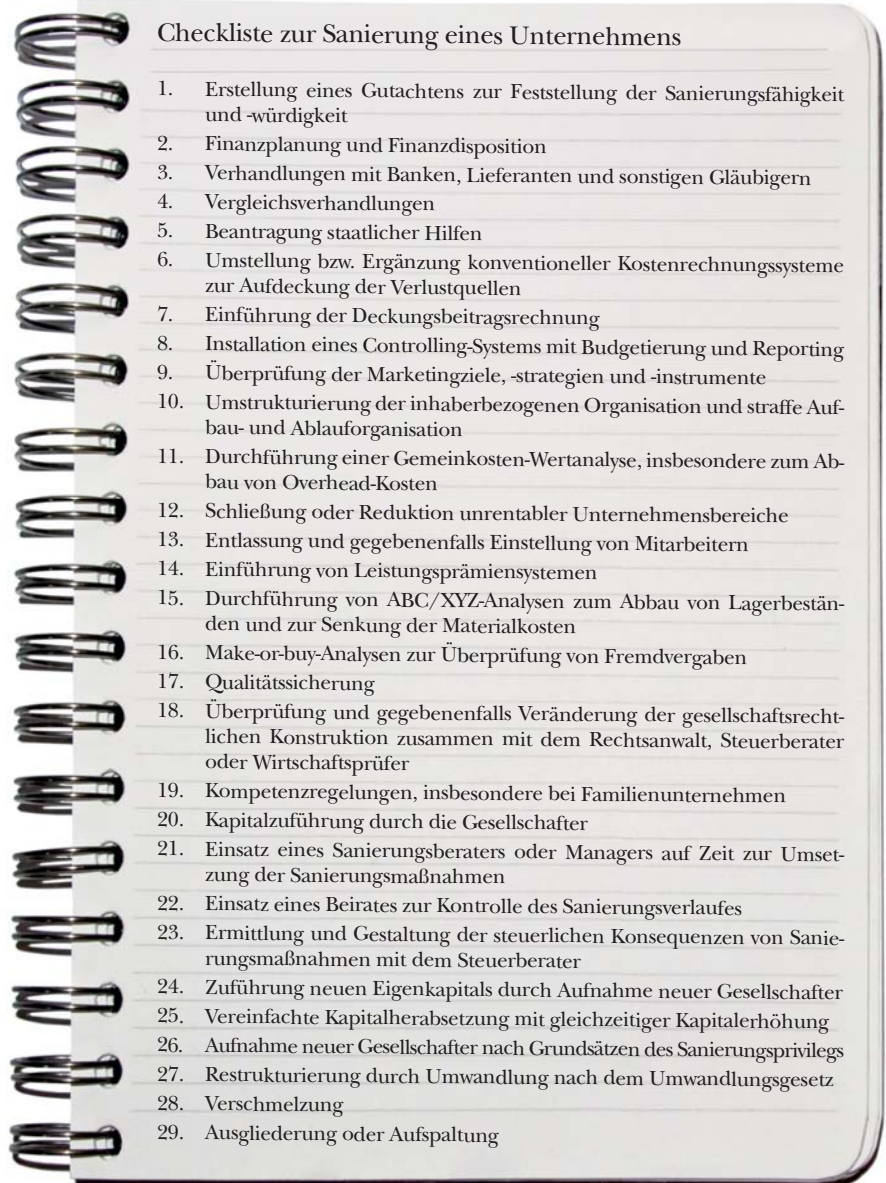
Die Autoren zeigen nicht nur Lösungswege für Krisensituationen auf. Sie verweisen auch auf Möglichkeiten, wie Unternehmen Krisen frühzeitig erkennen und entsprechende

Vorsorgemaßnahmen treffen können. Dabei besticht der Sammelband vor allem durch die Kombination aus praktischen Erfahrungen und wissenschaftlichen Forschungsarbeiten.

Dr. Derik Evertz, Prof. Dr. Ulrich Krystek (Hrsg.): „Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen – Grundlagen, Fallstudien und Instrumente für die Praxis“  
Schäffer-Poeschel Verlag, Oktober 2010  
ISBN: 3791029614

► Dauerbrenner bleiben umfassendes Change Management, Restrukturierungs- und Sanierungsthemen in etwa einem Viertel der Einsätze. Dirk Tesche hat eine klassische Managementkarriere bei renommierten mittelständischen Adressen und Konzernen hinter sich und ist seit zehn Jahren als Interim-Manager unterwegs. Er hat vergleichbare Situationen mehrfach für seine Kunden erfolgreich gemeistert und kann entsprechend Know-how-Transfer gewährleisten. „In den ersten Tagen die kritischen Themen identifizieren, im Unternehmen die Leistungsträger begeistern, mit den Kunden und Lieferanten Kontakt aufnehmen, um eine Restrukturierung umzusetzen.“ Sein letztes Mandat in Frankreich war auf neun Monate geplant, doch Tesche setzte die vereinbarten Sanierungsziele deutlich früher um, schulte das Management und konnte das Unternehmen nach kurzer Zeit verlassen, der Eigentümer war mehr als begeistert.

**Rückläufige Insolvenzzahlen**, Änderungen im Insolvenzrecht, ein Dienstleistungsmarkt, der notwendiges Know-how im Falle von Restrukturierungen zur Verfügung stellt – das Angebot ist vorhanden. Häufig werden interne Projekte verschoben, man hofft auf wundersame Selbstheilungskräfte. Doch es gehört zum professionellen Agieren, eigenen Verbesserungsbedarf zu erkennen, diesen als Eigentümer oder Manager im Unternehmen mit eigenen oder externen Ressourcen auch anzugehen und Probleme konsequent zu lösen, damit das Unternehmen nachhaltig solvent bleibt, ob vor oder nach der nächsten Krise. ■



Quelle: Michael Harz, Heinz-Günter Hub, Eberhard Scharlb: „Sanierungs-Management, Unternehmen aus der Krise führen“