

Unternehmenskrise – jetzt sind spezielle Berater mit Erfahrung gefordert!

von Thomas Uppenbrink, Hagen
www.uppenbrink.de



Thomas Uppenbrink

Umsatzrückgänge, Forderungsausfälle, Unternehmen in der Krise – da gibt es nur noch eine Berufsgruppe, die gemeinsam mit dem Steuerberater/ Wirtschaftsprüfer und den in der Regel schon tätigen Anwälten helfen kann: Restrukturierungsberater! Ob alle Sanierungsspezialisten, die sich auch so nennen, tatsächlich vorzeigbare Ergebnisse und Erfahrungen haben, muss jeder Unternehmer/ Entscheider abfragen oder für sich entscheiden!

Sanierungsberater sind Troubleshooter in Führungspositionen

Man unterscheidet Sanierungsberater von den klassischen Unternehmensberatern dadurch, dass sie als Restrukturierer/ Sanierer keine hochglänzenden Präsentationen erstellen, sondern in der Regel für eine begrenzte Zeit bestimmte Positionen/ Bereiche in den Unternehmen meist parallel zu den Unternehmern/ Geschäftsführern besetzen. Dieser Zeitraum wird als Krisenmanagement oder Interimsmanagement in der Literatur bezeichnet.

Größere Sanierungsspezialisten, die aus den USA kommen, werden regelmäßig von den Banken mit der Sanierung von großen Unternehmen und Konzernen betraut. Das liegt auch sicherlich daran, dass diese Unternehmen/ Beratungsgesellschaften wesentlich aggressiver auf dem Markt agieren und hier zum Teil auch sehr professionell über ihre Mandate in der Öffentlichkeit berichten.

Grundsätzlich erhalten alle Restrukturierungsprofis (sei es allein oder als Gesellschaften) ihre Mandate entweder von Finanzinvestoren und Beteiligungsgesellschaften oder von den Sparkassen und Banken selbst, die sich an angeschlagenen Unternehmen beteiligt bzw. Finanzierungen genehmigt haben. Sie erhalten auch oft den Hinweis von Steuerberater/ Wirtschaftsprüfern, dass kleine und mittelständische Unternehmen zwar schon öfter durch die Steuerberater/ Wirtschaftsprüfer selbst gewarnt und auch dahingehend beraten wurden, konsequente Restrukturierungsmaßnahmen einzuleiten, jedoch dies in der Regel folgenlos blieb.

Nicht immer sind die Ergebnisse zufriedenstellend!

Natürlich steigt die Nachfrage nach den Dienstleistungen von Restrukturierungsprofis – abgefragt durch Unternehmer, Geschäftsführer, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer – in Zeiten wie diesen. Von der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Beratung unterscheidet sich hier deutlich die Herangehensweise an ein Mandat und die dann sofort verbundene Frage, in welchem Stadium der Unternehmenskrise befindet sich das Unternehmen denn schon!

Die Dienste von Sanierungsberatern sind auch umstritten, so hört man immer wieder Kritik von den Geschäftsführern/ Gesellschaftern, dass sie bestimmte unpopuläre Maßnahmen nicht mittragen möchten, viele Dinge auch selbst bereits schon initiiert hätten (nur gab es keine Bewegung) und überhaupt die Restrukturierung/ Sanierungsbemühungen doch eigentlich ganz einfach waren und sie deshalb über die Beratungshonorare verärgert seien.

Grundsätzlich muss betont werden, dass bei Eintritt der Restrukturierungs- und Sanierungsspezialisten meist nur die Spitze des Eisberges erkannt wird. Vielfach sind die Unternehmer/ Geschäftsführer gar nicht mehr in der Lage, die tatsächliche Situation kurzfristig den beauftragten Beratern tatsächlich und richtig wiederzugeben. Erst im Laufe der Entwicklung eines Mandats bei einem krisenbetroffenen Unternehmen, stellt sich die tatsächliche Situation heraus, die auch in der Regel dann nur mit Mehrarbeit und höchstem Engagement bewältigt werden kann.

Wie setzen sich eigentlich die Honorare fest?

Bei einer Preisrecherche wird man Tages- und Stundensätze finden, die von € 100,00 bis zu € 400,00 pro Stunde bzw. unter € 1.000,00 pro Tag bis zu mehreren € 1.000,00 pro Tag liegen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Restrukturierungsberater regelmäßig „mit einem Bein“ im Gefängnis stehen, da meist im Rahmen der Sanierung auch schon fast der Graubereich, - also der vom Gesetzgeber vereinbarten Linie der Insolvenzantragspflicht - überschritten ist.

Immer wieder stellt sich im Rahmen eines Sanierungsmandats heraus, dass selbst der Unternehmer/ Geschäftsführer schon vor mehreren Monaten - zum Teil Jahren – die Insolvenzantragspflicht „übersehen“ hat, so dass er sich jetzt mit letzter Hoffnung an die Spezialisten wendet, die es dann „richten“ sollen.

Je erfahrener und spezialisierter die Berater (und hierzu zählen nicht nur betriebswirtschaftliche Spezialisten, sondern auch insolvenz- und wirtschaftsrechtlich erfahrene Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater mit Zusatzausbildung und erfahrene Personalwirtschaftler), desto höher ist auch das Stunden- bzw. Tageshonorar.

Es ist auf jeden Fall sinnvoll von außen Spezialisten in das Unternehmen hineinsehen zu lassen, die die Situation nüchtern und emotionslos analysieren.

Ob ein erfolgsabhängiges Honorar hier am Ende die bessere Wahl ist, sollten die Beteiligten für sich entscheiden. Gefährlich sind erfolgsabhängige Honorare dann, wenn die Spezialisten dadurch eine kurzfristige Sanierung bevorzugen, die das Unternehmen aber langfristig nicht wieder in die ursprüngliche wirtschaftlich starke Position zurückversetzt.

Gerade die angelsächsischen Restrukturierer bieten immer eine Mischung aus erfolgsabhängigen Komponenten mit entsprechender Honorarvereinbarung und einem variablen Bestandteil an.

Die Mandanten sollten im Vorfeld genau Kenntnis erhalten, welche Maßnahme und welches Engagement die Sanierungsspezialisten zu welchem Stunden- bzw. Tagessatz abrechnen werden. Basis der Zusammenarbeit mit den Unternehmern/ Geschäftsführern von krisenbetroffenen Unternehmen ist eine Vertragsgrundlage, auf der sehr genau in Beratungs- und Arbeitsstufen die Arbeiten und damit das Honorar definiert ist. Nur wenn das Beratungsunternehmen und der Mandant am Ende diese Vertragsgrundlage zeichnen, wird damit ein Sanierungsmandat geschaffen.

Große Unternehmensberatungen bieten seit Neuestem Sanierung in speziellen Abteilungen an!

Die mittelständischen bis großen Beratungsgesellschaften, die bisher in anderen Gebieten tätig waren, bieten nun in extra dafür eingerichteten Abteilungen oder Tochtergesellschaften den Bereich Sanierungs- bzw. Restrukturierungsberatung an. Zum Teil verfügen sie tatsächlich über Personal, das entsprechende Erfahrungen hat oder es wurde kompetentes Personal bei Mitbewerbern abgeworben.

Ein Unternehmer sollte sehr genau wissen, welchen Restrukturierer/ Sanierer er mit der Revitalisierung seines Unternehmens beauftragt. Nicht immer sind klingende Namen ein Garant für Erfolg in der Sanierung. Viele Sanierungsberater bzw. Beratungsgesellschaften sind klein oder mittelständisch aufgestellt und führen trotz größerer Erfolge ein „Schattendasein“, da niemand gern zugibt, z. B. von einer Beratungsgesellschaft vor drei Jahren erfolgreich saniert worden zu sein.

Auch ist es nicht einfach für die Sanierungsspezialisten darum zu bitten, dass ehemalige Unternehmer/ Geschäftsführer ihre Einwilligung geben, dass gerade in der Krise befindliche Unternehmer/ Inhaber sich bei ihnen über die Arbeit erkundigen können. Meist sind die Unternehmer froh, wenn sie die Sanierungsspezialisten wieder „los sind“!

Selbstversuche sind meist zum Scheitern verurteilt

Aus Angst, dass Fremde Einfluss in ihrem Unternehmen erhalten könnten und sämtliche Informationen sichten und vielleicht auch noch aus Angst, dann eigene Fehler und Missstände aufgedeckt zu wissen, versuchen viele Geschäftsführer, Inhaber und Gesellschafter von kleinen und mittelständischen Unternehmen mehr schlecht als recht, die Sanierung selbst durchzuführen. Nicht nur, dass die Entscheider von solchen Unternehmen ihre Glaubwürdigkeit bei den Banken und Gläubigern verlieren, sondern auch fehlendes Wissen und die eigene Anbindung an das Unternehmen (Angst / Emotionen) führen dazu, dass solche Versuche am Ende kläglich scheitern.

Wird erst dann das Mandat an einen Sanierungsprofi gegeben, werden sich die Kosten verdoppeln, weil der Restrukturierungsberater nicht nur gegen die tatsächliche Fehlentwicklung angehen muss, sondern auch den missglückten Versuch der Geschäftsleitung bei den Verfahrensbeteiligten kompensieren muss.

Im Grunde genommen ist es bildlich gesehen so, dass jeder Autofahrer versucht, bei einer Störung an seinem Auto selbst mit veraltetem Werkzeug ein technologisch hoch entwickeltes Auto zu reparieren. Das so etwas nicht funktioniert, scheint jedem klar zu sein, jedoch sind viele Unternehmer, Geschäftsführer und Inhaber hier nicht einsichtig!