

Manfred Ziegler: „Restrukturierungs-Manager setzen auch Vorschläge um“

Handelsblatt: Herr Ziegler, was entscheidet am ehesten über Erfolg und Misserfolg von Restrukturierungen?

Manfred Ziegler: Wichtig ist es, einen unabhängigen, fremden Restrukturierungs-Manager in die Firma zu holen. Dieser Chief Restructuring Officer (CRO) muss anschließend losgelöst von oftmals vorhandenen familiären Traditionen und anderen Hemmschwellen die Erneuerung durchsetzen. Als zeitweilig angestellter Manager oder Geschäftsführer übernimmt er auch die Verantwortung für die Umsetzung der neuen, von ihm entwickelten Strategie.

HB: Ein fremder Manager kann doch gar keinen Plan von den besonderen örtlichen Gegebenheiten haben. Er kann doch nur die üblichen Lehrbuchmaßnahmen durchziehen. Wie soll das in der Praxis unter diesen Umständen funktionieren?

Ziegler: Natürlich wird man zuerst eine kritische Bestandsaufnahme machen. Rentabilität, Liquidität und Vermögen müssen stichtagsgerecht und perspektivisch erfasst werden. Dabei müssen vor allem zwei Szenarien durchgespielt werden: Einerseits die

Annahme, dass die Firma im laufenden und im folgenden Geschäftsjahr ihre fälligen Verbindlichkeiten wird bedienen können und folglich fortgeführt werden kann. Und andererseits die Annahme, dass die Firma nicht fortgeführt werden kann, Insolvenz anmelden muss - und am Ende zerlegt wird. Wenn Sie diese Daten realistisch erfasst haben, dann wissen Sie, was zu machen ist und was machbar ist. Daraus ergibt sich der Umsetzungsplan, mit dem die nötigen Finanzmittel eingeworben werden können.

HB: Banken und andere Geldgeber verlangen oft zunächst einmal Wirtschaftsprüfergutachten. Die kosten viel Zeit und Geld, und beides ist zunehmend knapp. Ist das nötig?

Ziegler: Die Gutachten werden in der Regel verlangt, wenn die bisherige Geschäftsführung keine überzeugenden Pläne vorlegt. Von einem erfahrenen CRO können die Firmeninhaber jedoch verlangen, dass er Geldgeber überzeugt. Und dann hat das Unternehmen nicht nur ein Gutachten in der Hand - nämlich den vom CRO erarbeiteten Finanzstatus und die da-



Manfred Ziegler
Geschäftsführer von Rhönsprudel

raus abgeleiteten Handlungsalternativen - sondern auch einen Verantwortlichen, der daran gemessen wird, wie er seine eigenen Vorschläge umsetzt. Da können Sie ziemlich sicher sein, dass keine unrealistischen Vorschläge kommen.

HB: Entscheidend ist also die Planung und Umsetzung aus einer Hand?

Ziegler: Es gibt ja leider genügend Beispiele dafür, wo viel Geld für externe Gutachten ausgegeben wurde und die Restrukturierungen dennoch scheiterten. Der Grund für solche Misserfolge liegt nahe: Die exter-

nen Gutachter mussten nicht selbst realisieren, was sie vorgeschlagen haben. Und den Realisierern fällt es leicht, Misserfolge auf unrealistische Vorschläge externer Gutachter zu schieben. Im Zweifel werden sie alles noch einmal selbst begutachten. Das kostet dann noch zusätzlich - vor allem Zeit.

HB: Ist es vielfach nicht schon zu spät für erfolgreiche Restrukturierungen?

Ziegler: Leider ist es oft so. Es gilt der Grundsatz: Man kann nicht früh genug mit der Überprüfung von Strategien und Strukturen und gegebenenfalls mit Restrukturierungen beginnen. Das einzig Sichere ist letztlich der Wandel. Der wichtigste Wert eines Unternehmens ist die Fähigkeit sich anzupassen. Diese Fähigkeit muss systematisch und laufend kultiviert werden.

HB: Der Begriff Kreditklemme hat das Zeug, zum Unwort des Jahres zu werden. Was machen Sie, wenn die Bank nicht mitziehen will oder gar objektiv nicht mitziehen kann?

Ziegler: Zusätzliche Mittel sollten zuerst - wenn immer möglich - Eigenka-

pitalcharakter haben. Aber egal, ob Eigenkapital oder Bankkredit: „Fresh Money“ oder ein „stand still“ kann nur mit einem überzeugenden und nachhaltigen Geschäftsmodell gewonnen werden. Hier hilft der CRO und steht dafür ein, dass dieses auch tatsächlich umgesetzt wird.

HB: Wer gibt denn in einer solchen Situation Eigenkapital?

Ziegler: Eigenkapital ist nicht immer die entscheidende Komponente. In einer Restrukturierung ist Liquidität das wichtigste Thema und kann durch unterschiedliche Kanäle generiert werden. Beispielsweise wenn eine bestehende Beteiligung nicht mehr in das Geschäftsmodell passt und veräußert werden kann, wie im Fall Bionade und Rhönsprudel. Eigenkapital ins Unternehmen zu bringen, kann aber auch über andere Kanäle geschehen. Hier kommen Private-Equity-Gesellschaften, strategische Investoren, wichtige Lieferanten oder andere Geldquellen in Frage. Dies muss dann im Einzelfall ausgelotet werden.

Die Fragen stellte **Martin Beier**.