

Restrukturierung im Wandel - brauchen wir eine fraktale Restrukturierungsfabrik?

Das Handelsblatt Journal im Gespräch mit Jan Giessler und Dr. Rolf Reinecke von der ConLead Performance Manager GmbH

Der deutschen Wirtschaft wird trotz einer aktuell vermeintlich stabilen Entwicklung eine steigende Anzahl von Restrukturierungsfällen prophezeit. Weiterhin instabile Staatsfinanzen, kapitalstarke wettbewerbsfähige Unternehmen aus Schwellenländern oder schlicht technologische Veränderungen werden als Ursachen genannt. Diese Risiken sind vielen Unternehmen bewusst. Es ist aber unklar, ob sie ihre Organisation entsprechend reorganisiert haben. Dies gilt erst recht, wenn das Unternehmen über ein internationales Netz von Standorten verfügt. Die effiziente Neuorganisation oder Restrukturierung internationaler Unternehmen bedarf anderer Change Management Methoden, als derjenigen, die bisher angewendet wurden. An 40 Standorten Unternehmensberater, Rechtsanwälte oder Interimsmanager einzuschalten ist ebenso wenig richtig, wie alles selbst zu machen.

Wir sprechen mit Jan Giessler und Dr. Rolf Reinecke über die Idee einer fraktalen Restrukturierungsfabrik, die diesen neuen und dynamischen Rahmenbedingungen auch in der Restrukturierung Rechnung tragen soll.

Wie hat sich der Markt entwickelt? Warum wird trotz stabiler Entwicklung mit einer steigenden Anzahl von Restrukturierungsfällen gerechnet?

Rolf Reinecke: Zunächst einmal ist es überraschend, wie robust sich die deutsche Wirtschaft - zumindest bis heute - gezeigt hat; und das trotz der Belastungen, wie beispielsweise den Krisen in China und Griechenland, den politischen Spannungen mit Russland, im Nahen Osten oder der Flüchtlingskrise. Sicher spielen dabei auch die aktuellen Rohstoffpreise sowie die niedrigen Finanzierungskosten eine Rolle. Diese überdecken jedoch die vorhandenen operativen Defizite. Daher rechnen wir auch mit einer deutlich steigenden Zahl von Restrukturierungen in den nächsten 12 Monaten.

Richtig Fahrt aufnehmen wird das Thema unserer Meinung nach, wenn z.B. die Digitalisierung und die damit einhergehenden disruptiven



Dr. Rolf Reinecke ist Partner der ConLead Performance Manager



Jan Giessler ist Gründer der ConLead Performance Manager

„Die reine ‚finanzielle‘ oder ‚rechtliche‘ Sanierung ist selten nachhaltig.“

Innovationen im Mittelstand, dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft, ankommen. Neue Wettbewerber kommen aus völlig unerwarteten Richtungen. Wettbewerbsvorteile und das eigene Know-how in den angestammten Bereichen werden entwertet.

Warum funktionieren die Frühwarnsysteme in den Firmen nicht?

Rolf Reinecke: Oftmals werden erste Anzeichen übersehen - kommen sie doch wenig spektakulär über Nebenthemen wie Zahlungsverkehre, die Bereiche Ersatzteile/Service oder spezielle Formen von Erlösmodellen. Denken Sie beispielsweise an die Themen Online-Diagnostik/Fernwartung, das Musik-Streaming oder pay-per-use Modelle. Ausgangspunkt sind oftmals zusammenwachsende Technologien oder deren Vernetzung. Weitere Beispiele sind die mittlerweile nicht mehr wegzudenkenden Online-Bestell- oder Buchungsplattformen, die ein vielfach höheres EBIT erwirtschaften als traditionelle Versandhändler oder Reiseveranstalter. Die so generierten Erlös- oder Kostenvorteile sind so hoch, dass sie für den einen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden und für den anderen zum Anfang vom Ende - sofern nicht rechtzeitig und entschlossen reagiert wird. Die Unternehmen werden von der Dynamik und der Konsequenz völlig überrascht: The winner takes it all.

Welche Konsequenzen hat das?

Jan Giessler: Die Unternehmen müssen sich schnell ändern, auch oder erst recht in einem globalen Kontext. Dazu braucht es eine andere Vorgehensweise. Die aktuell gelebten Change Management Modelle in der Reorganisation oder - unter Zeitdruck - in der Restrukturierung, sind aus unserer Sicht zu häufig nicht nachhaltig erfolgreich. Der Interimsmanager, der nur verwaltet oder - noch schlimmer - nur abwickelt und verkauft, schöpft nicht den ganzen Wert des Unternehmens aus. Auch die bloße Plausibilitätskontrolle von Zahlen und Maßnahmen ohne eigene Maßnahmenintelligenz kann auf Dauer

nicht die Lösung sein. Diese Vorgehensweisen sind teuer und im Sinne des Werterhalts oder gar der Wertschöpfung unbefriedigend. In der Praxis finden sich genug Beispiele aus der Vergangenheit für derartige, nicht zu Ende gedachte Restrukturierungen. Karstadt und Löwe sind einzelne Beispiele dafür. Hier hätten die Geschäftsmodelle für einen tragfähigen Business Case grundlegend überarbeitet, wenn nicht sogar neu erstellt werden müssen.

Auf der letzten HB-Tagung hat Ihr Haus auch bereits die nicht nachhaltigen Restrukturierungskonzepte bemängelt. Machen Sie denn tatsächlich etwas anders, da Sie doch auch am nur kurzfristigen Erfolg partizipieren würden, durch erneute Beauftragung zum Beispiel?

Jan Giessler: Sie haben Recht. Seit Jahren weisen wir darauf hin und werden nicht müde, dies auch weiterhin zu tun. Die reine „finanzielle“ oder „rechtliche“ Sanierung ist selten nachhaltig. Unsere Restrukturierungsprogramme umfassen daher seit jeher neben der finanziellen auch die operative und strategische Restrukturierung.

Mit der Idee der fraktalen Restrukturierungsfabrik haben wir darüber hinaus einen Ansatz entwickelt, der Nachhaltigkeit durch seine einzigartige Vorgehensweise absichert und gleichzeitig gut geeignet ist, international tätige Unternehmen effizient zu reorganisieren.

Das gesamte Interview finden Sie unter folgendem Link: <http://veranstaltungen.handelsblatt.com/restrukturierung>

ConLead Performance Manager GmbH

ConLead Performance Manager ist eine Unternehmensberatung für alle Stakeholder im Small- und Mid-Cap-Bereich mit Standorten in Köln, London, Atlanta und Bahrain.

Unser Leistungsangebot umfasst Performance und Cash Flow Improvement, Advisory Services sowie Spezialsituationen im Bereich Restrukturierung, Sanierung und Post Merger Integration. Wir arbeiten sehr analytisch, versuchen wie in Platons Höhlengleichnis die „Dinge hinter den Dingen“ zu sehen. Wir erzielen einzigartige Ergebnisse, weil wir eine eigene, ergebnisorientierte Vorgehensweise und Kultur haben.



www.conlead.com

One Stop Shopping als Schlüssel zum Erfolg

Praxisfall: Family Office im Umfeld von Distressed Assets Transaktionen

von Dr. Boris C. Liffers & Wolfgang Schepp

Was ist bei einem Distressed Deal der ausschlaggebende Faktor - z.B. für einen Insolvenzverwalter oder bei einem vorinsolventlichen Fire-Sell - einem Investor den Zuschlag zu geben?

Der Kaufpreis? Die Schnelligkeit der Abwicklung? Die Nachhaltigkeit und Seriosität des Investors? Die Antwort kennt jeder: Die Sell-Side muss alles auf einmal unter einen Hut bringen.



Dr. Boris C. Liffers,
Senior Partner German
Consulting Group &
Family Office



Wolfgang Schepp,
Senior Partner German
Consulting Group &
Family Office

Wie stelle ich mich als potentieller Investor auf diese Herausforderungen ein?

Durch die richtige Auswahl meines Geschäftsmodells. Die Kombination von entscheidungsfreudigen Privatinvestoren mit professionellen Beraternetzwerken bzw. Managementressourcen bietet in diesem Markt wesentliche Wettbewerbsvorteile.

Family Offices sind schnell: Kurze Entscheidungswege, keine langwierigen Genehmigungsprozeduren in Investments Komitees.

Das richtige Ziel Portfolio: langfristige Investments z.B. in Old Economy Targets mit mode-

raten Ansprüchen an die Verzinsung des eingesetzten Kapitals zeigen Seriosität und Nachhaltigkeit.

Ein kompetentes Netzwerk: Das erprobte Zusammenspiel branchenerfahrener Berater in der Due Diligence beschleunigt den Prozess und erhöht die Sicherheit bei der Angebotsabgabe. Frühzeitige Integration des zukünftigen Interim Geschäftsführers bereits in die Due Diligence.

Die German Consulting Group hat in der Vergangenheit bewiesen, dass diese Anforderungen umsetzbar sind.

Praxisfall:

- Sanierung eines Maschinen- und Anlagenbauers in Mitteldeutschland nach kombinierter Distressed Asset/Share Deal Transaktion
- Nur 30 Tage Durchlaufzeit von der ersten Ansprache des Insolvenzverwalters bis zum Closing
- Seriöse Eigenfinanzierung der Assets /Shares und Bereitstellung Working Capital
- Debt-Side: KK-Linie und Aval Finanzierung durch vorher involvierte Banken
- Integration Alt-Gesellschafter in Organ-Struktur
- Übernahme interimistischer Geschäftsführung (CRO) vom ersten Tag nach Closing und Übergabe nach Sanierung an einen neuen CEO

Ergebnis:

Outperformer im Portfolio nach nur 12 Monaten mit überdurchschnittlichem Unternehmensergebnis und deutlicher Umsatzausweitung im internationalen Geschäft.



GERMAN CONSULTING GROUP

Karlsruhe · Hamburg · München

www.gcg.ag