



Interim-Sanierer schöpfen ihr Potential nicht aus Workshop Sanierung im Rahmen des AIMP-Jahresforums 2009 in Wiesbaden Zusammenfassung von Dr. Anselm Görres, ZMM GmbH

1. Teilnehmer und Resümée

- ▶ Georg Bernsau, Bernsau & Lautenbach, Wirtschaftsanwalt und Insolvenzberater
- ▶ Ralf Coenen, Dipl. Physiker mit MBA, international erfolgreicher Praktiker für Restrukturierung und Neuausrichtung mittelständischer, technologieorientierter Unternehmen
- ▶ Christoph Deinhard, know-how consult GmbH, Interim Manager und CRO
- ▶ Martin Mucha, Grub Brugger & Partner, Insolvenzverwaltung, Insolvenzrecht, Fachanwalt für Insolvenzrecht und Wirtschaftsjurist
- ▶ Michael Pies, Alvarez & Marsal Deutschland GmbH, Senior Director
- ▶ Diskussionsleiter war Dr. Anselm Görres, der als MBI-Investor in Berlin 1992 bis 1994 auch Sanierungsmanager in einem Unternehmen mit 500 Mitarbeitern war.

In Summe zeigte die Diskussion, dass die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Beteiligten sicher noch vertieft und verbessert werden kann und dass Interim Manager im deutschen Sanierungsmarkt insgesamt eine größere Rolle spielen könnten – auch weil das schiere Arbeitsvolumen aufgrund der unerfreulichen Lage vieler Betriebe in nächster Zeit noch erheblich steigen dürfte.

Die größeren Chancen dürften für Interim Professionals sicher in der traditionellen Zusammenarbeit mit Banken liegen. Diesen und deren Kunden kann der frühzeitigere Einsatz eines Lotsen oder Übergangskapitäns für Schlechtwetterzeiten letztlich preiswerter und schneller helfen als der so häufig zu beobachtende übertriebene Aufwand für Analyse- und Konzeptphasen.

Dennoch entstehen für Interim Manager gewiss auch zunehmend mehr Chancen, im Dienst anderer Beteiligter zu Einsätzen zu kommen, so etwa in Kooperation mit großen angelsächsischen Sanierungsfirmen oder über Mandate von Wirtschaftsanwälten und Insolvenzverwaltern.

Mein persönliches Fazit aus langer Erfahrung mit allen Beteiligten: Nicht nur die Sanierungsfirmen, auch Wirtschaftsanwälte sind Spieler mit eigenen kommerziellen Interessen. Als Dienstleister müssen sie wie alle anderen hart um jeden Honorar-Euro kämpfen. Bevor man Teile des Honorarku-

Der AIMP versteht sich als **Zusammenschluss ausgewählter Dienstleister im deutschsprachigen Interim Management**. Mitglieder müssen besondere Qualitätsanforderungen erfüllen und höchste Professionalität nachweisen.

Provider im AIMP: AC Alpha Management GmbH, Brainforce (Deutschland) GmbH, butterflymanager GmbH, Management Angels GmbH, Manager Network GmbH, RSA GmbH, Top 50 AG, ZMM Zeitmanager München GmbH.

Ziele des AIMP: Bekanntheitsgrad des Interim Managements in Deutschland erhöhen; Besonderheiten der Dienstleistung deutlicher herausstellen (insbesondere in Unterscheidung zu den Nachbarbranchen Unternehmensberatung, Personalberatung und Zeitarbeit); die wichtige Beratungsfunktion professioneller Interim Management Dienstleister hervorheben; zur Verbesserung von Qualität und Professionalität der Dienstleistung Interim Management insgesamt beitragen; professionellen Erfahrungsaustausch untereinander und mit anderen Branchenorganisationen intensivieren.

Weitere Informationen zu einzelnen Mitgliedern unter www.aimp.de/content.php?members.

chens an Dritte abgibt, sucht man zunächst die eigene Wertschöpfung zu erhöhen. Interim Manager und Provider werden daher auch künftig den größeren Teil ihrer Sanierungsmandate selbst akquirieren müssen. Ein Mehr an Mandaten mit oder über Sanierungsfirmen und Wirtschaftsanwälten scheint aber auf jeden Fall erzielbar. Dafür müssen wir Interim-Anbieter die anderen Beteiligten besser informieren und noch mehr Vertrauen aufbauen.

2. Ausgangshypothese und Fragestellungen

In den Pools der in Wiesbaden anwesenden AIMP-Provider sind mindestens 1.000, wenn nicht gar rund 1.500 erfahrene Sanierungsmanager organisiert – in Summe somit wohl deutlich mehr, als etwa Alix, Alvarez & Marsal, Roland Berger und andere bekannte Sanierungsspezialisten gemeinsam aufbringen könnten. Anders als bei diesen Anbietern muss der Kunde aber nicht immer mit horrenden Tagessätzen rechnen – die Bandbreite reicht etwa von 1.500 bis 3.000 Euro. Insbesondere bei größeren Interim-Providern wie etwa ZMM kann der Kunde in der Regel mit maßgeschneiderten Kandidaten rechnen, die (wo erwünscht) auch tiefe Branchenkenntnisse mitbringen.

Doch trotz dieses gerade für Mittelständler mit Umsätzen von 50 bis 500 Millionen attraktiven Angebots erhalten zahlreiche Provider bisher wenig entsprechende Anfragen. Insgesamt scheint die Auslastung der stärker beratungslastigen Sanierungsanbieter deutlich höher. Daraus ergaben sich folgende Fragestellungen an die Referenten:

1. Wie wird sich der Sanierungsmarkt im zweiten Halbjahr entwickeln? Was kann gerade die von Ihnen vertretene Gruppe dazu beitragen?
2. Woran liegt es, dass unabhängige Sanierungsprofis, wie sie die Interim Provider „liefern“ können, am Markt eher unterproportional zum Einsatz kommen? Was müssten Interim-Anbieter ändern?

3. Einschätzungen zur Entwicklung des Marktes und Stärken der Anbieter

- ▶ Vielen Unternehmen ging es im ersten Halbjahr schon zu schlecht, um Interim Manager noch für normale Verbesserungsprojekte zu holen (so konnte man immerhin sparen), aber noch nicht schlecht genug, um bereits tatsächliche Sanierungsprojekte einzuleiten.
- ▶ Bei vielen Projekten mit anderen externen Sanierungsanbietern stand oft noch die Sanierungsanalyse oder ein vorwiegend bilanzorientiertes *Financial Reengineering* im Vordergrund.
- ▶ Im zweiten Halbjahr dürfte es hingegen zu einem deutlich anwachsenden Bedarf an operativer Sanierung kommen.
- ▶ Wirtschaftsanwälte und Insolvenzverwalter werden vor einer Überschuldung überwiegend als Gutachter, aber auch zur juristischen Begleitung von Restrukturierungsprozessen gefordert. Hier brauchen erfahrene Anwälte eher selten externe Unterstützung.
- ▶ Dort, wo tatsächliche operative Führung und Gestaltung von ihnen erwartet wird, können Interim Manager durchaus beitragen – möglichst schon bei der Verhinderung einer Insolvenz, gelegentlich auch im eigentlichen Insolvenzverfahren.

4. Markthemmnisse für Interim Manager – und Chancen ihrer Überwindung

- ▶ Angelsächsisch geprägte Dienstleister und Investment Manager sehen es als normal an, operative Projekte an Dritte zu vergeben. Ihr Ziel ist es nicht, alles selbst zu machen, sondern schnell zu sein. Deutscher Manager empfinden die Delegation an externe Interim Manager hingegen oft als Gesichtverlust.

- ▶ Der deutsche Sanierungsprozess ist analyselastig vor allem deswegen, weil für Banken und andere Geldgeber die Diagnose und eine sogenannte „PFP“ (positive Fortführungsprognose) Voraussetzung für jedes weitere Engagement sind.
- ▶ Damit kommen aber zunächst analytisch starke Anbieter ins Spiel, die natürlich dann auch die Umsetzungsphase begleiten wollen.
- ▶ Aus Sicht der Interim-Anbieter kommt es hier zu einer falschen Gewichtung. Die eigentliche Wertsteigerung eines angeschlagenen Unternehmens erfolgt schließlich nicht durch noch so umfangreiche Gutachten, sondern durch „Gutmachen“ – also kompetentes Turnaround-Management. Auch in der Klinik ist der beste Diagnostiker nicht immer der beste Operateur.
- ▶ Erfahrene Interim-Sanierer können auch eine umgekehrte Arbeitsteilung anbieten, bei der der Sanierer die Gutachter subkontrahiert, nicht umgekehrt. Durch den verzögerten Beginn des tatsächlichen Sanierens werden Chancen vertan und viel Geld verspielt.
- ▶ Insolvenzanwälte finden „das Interim-Modell sehr gut – es müssen nur die richtigen Leute zusammengeführt werden und hohe Branchenkenntnisse vorliegen“. Dabei kommt es auch auf Schnelligkeit (48 Stunden) und Vertrauen an.
- ▶ Prinzipiell wollen sie keine Datenbanken vorhalten und auch nicht mit Interim-Providern konkurrieren. De facto haben sich die meisten aber im Lauf vieler Jahre kleine informelle Pools von Sanierungsmanagern und anderen externen Helfern aufgebaut. An einer Flut von Direktbewerbungen ist kein Anwalt oder Verwalter interessiert – oft hilft hier nur die Delete-Taste.

5. Wichtigste Punkte in der Diskussion

- ▶ Meinungsverschiedenheiten ergaben sich vor allem beim Thema Branchenbezug (eine immer wieder beliebte Debatte). Einige hielten einen hohen Branchenfit für besonders wichtig, andere für eher entbehrlich. Vermutlich kommt es sehr stark darauf an, welche spezifische Rolle ein externer Manager im Projekt übernehmen muss. In der Zusammenarbeit mit Insolvenzanwälten oder großen Sanierungsfirmen dürften externe Dritte in der Tat oft gerade wegen ihres spezifischen Fach- und Branchenwissens gefordert sein, oft auch nur auf der zweiten Ebene, so gut wie nie aber als CRO. Je mehr ein Interim Manager aber als CRO tätig wird, desto weniger wird es auf allzu genau Branchenkenntnisse angekommen – manchmal liegt in der Branchenferne geradezu eine Stärke.
- ▶ Einige Teilnehmer verwiesen auf den Gap zwischen der von den beiden Insolvenzanwälten bekundeten, prinzipiell hohen Bereitschaft zur Kooperation mit Interim Managern, und der in der Praxis tatsächlich eher seltenen Inanspruchnahme unserer Dienste. Abhilfe schaffen hier wohl nur vertrauensbildende Maßnahmen und besseres gegenseitiges Kennenlernen, was aber – wenn es erfolgreich sein soll – nicht in wilde Verkaufsanstrengungen ausarten darf.

Allen Mitwirkenden auf dem Podium und aus dem Plenum an dieser Stelle nochmals herzlichen Dank für eine lebhafte und spannende Diskussion unter Fachleuten.