

„I’ll be back!“

Warum jeder Unternehmer besser Herr des Handelns bleibt

Es klingt zwar wie eine Drohung, wenn Arnold Schwarzenegger als Maschinen-Mann T-800 im Film „Terminator“ sagt: „I’ll be back.“ Doch darf jeder Unternehmer in der Insolvenz durchaus für sich reklamieren: „Ich komme wieder.“ Denn wer will sich schon dauerhaft von fremden Mächten das Zep-ter aus der Hand nehmen lassen? Wer will schon im gewohnten Tagesgeschäft unterbrochen und in Entscheidungen kontrolliert werden?

Ist die Unternehmenskrise überwunden und die Insolvenz überstanden, agieren endlich alle Berater, Verwalter und Sachwalter wieder in ihren eigenen Büros. Dann kann es wie gewohnt weitergehen, oder? Schließlich sind die Schulden im Idealfall getilgt, womöglich ist ein neuer Investor gefunden. Mit der zurückeroberten Herrschaft über das Unternehmen kehrt also der Alltag ein. Jeder, der eine Diät ausprobiert hat oder mit dem Rauchen aufhören wollte, weiß, wie leicht es ist, in alte Verhaltensmuster zurückzufallen.

Tödlicher Rückfall in alte Verhaltensmuster

Oder nehmen wir ein Beispiel aus der Medizin: Der Schlaganfallpatient wird nach der Entlassung aus dem Krankenhaus sorgsam und langsam auf das Leben vorbereitet. Eine Rehabilitation ist für den nachhaltigen Genesungsprozess immens wichtig und Voraussetzung. Gewohnheiten werden überdacht, behutsam verändert und verinnerlicht. Und zwar interdisziplinär sowie in allen Dimensionen und Lebensbereichen. Der Rückfall in alte Verhaltensmuster kann hier sogar tödlich enden. Das Gesundheitssystem ist nicht nur darauf eingerichtet, die Symptome zu behandeln, sondern auch eine Wiederholung zu verhindern.

Anders beim „Patient Unternehmen“: Die grundlegende Reorganisation und die Etablierung aller Prozesse können nicht innerhalb von ein paar Monaten gelingen. Eine kontinuierliche Begleitung bis zur tatsächlichen Stabilisierung ist nicht vorgesehen. Zu hohe Schulden und mangelnde Liquidität sind in der Beratungspraxis beim Mandanten der überwiegend empfundene Engpass. Die unbequemen



Wahrheiten schlummern im Verborgenen. Die ursprünglichen Ursachen der Krise werden nur ungern konsequent angegangen. Ausgetretene Pfade verlassen die internen Akteure nur unter großer Kraftanstrengung. Die unverstellte Sicht auf die Position des Unternehmens im Markt und damit auch auf alle Schwächen bringt nicht nur mehr Klarheit, sondern oft vor allem enorme Ernüchterung mit sich. Wo der oben beschriebene Schlaganfallpatient Anleitung und Begleitung verschrieben bekommt, könnte der „Patient Unternehmen“ schnell rezidiv, also rückfällig werden.

Die Reha-Phase des Unternehmens

In nur acht Prozent der Insolvenzverfahren gelingt es, ehemals schwächelnde Unternehmen langfristig auf wirtschaftlich stabile Füße zu stellen. Das klingt zwar nach nur selten erfolgreicher Rettung. Doch eine überstandene Insolvenz schafft immerhin perfekte Rahmenbedingungen für den Neuanfang. Allerdings beginnt dann die eigentliche Arbeit, quasi die Reha-Phase des Unternehmens. Dann gilt es, Gelerntes umzusetzen und zu etablieren, kontinuierlich Beratung und Monitoring einzufordern sowie alle Entscheidungen immer wieder zu hinterfragen. Die eindeutige und sehr konkrete Empfehlung muss also lauten: Jeder Unternehmer sollte sich ausreichend Zeit für den Richtungswechsel nehmen. So erleichtert jeder Firmenchef nach überstandener Krise sein dürfte, so diszipliniert und so konsequent müssen aber die Handlungsempfehlungen der Berater umgesetzt werden. Inhaber, die dagegen lieber im Unternehmen statt am Unternehmen arbeiten, beschwören damit gleich wieder große Gefahr herauf. Sie gehen damit nämlich das Risiko ein, dass der Verwalter schon bald erneut an die Tür klopft und droht: „I’m back!“

Stefan Burk ist Vorstand der Burk AG, ein auf Krisenintervention und Insolvenzprophylaxe spezialisiertes Beratungsunternehmen, das bundesweit tätig ist mit Schwerpunkten wie Krisen-Management, Insolvenzbegleitung, Restrukturierung und Sanierung.