



Interims- und Turnaround-Management

Insolvenzverwalter und Interim Manager: Ein Winning-Team

Ein Interview mit Thomas Bauer und Lothar Hiese, Partner und Geschäftsführer von Management Support Partners

Bevor wir Ihre These des Winning-Teams Insolvenzverwalter/ Interim Manager erörtern, könnten Sie das Profil eines Interim Managers einmal skizzieren?

Lothar Hiese: Der MSP-Interim Manager verfügt über folgendes Profil: Akademische Ausbildung im kaufmännischen und/oder technischen Bereich, einschlägige Branchenerfahrung/-expertise, Fach- und Führungserfahrung zwischen 20 und über 30 Jahren, 1-2 Fremdsprachen fließend sowie in vielen Fällen mehrjährige Auslandsaufenthalte. Nicht alle, allerdings diverse MSP-Partner verfügen zudem über konkrete Sanierungserfahrungen auch im Insolvenzumfeld. Schließlich: Einige MSP-Partner haben anspruchsvolle akademische Zusatzqualifikationen zum Thema „Restrukturierung im Insolvenzumfeld“ erworben. Diese Profilbeschreibung erscheint uns wichtig, weil unter dem Begriff von Interim Management inzwischen ein wenig homogenes Heer von Freiberuflern subsumiert werden, die über unterschiedlichste Ausbildungsniveaus und Praxiserfahrungen verfügen.

Warum ergänzen Interim Manager -nach Ihrer Definition- Insolvenzverwalter zu einem Dream-Team?

Thomas Bauer: Ein genereller Nutzen für Insolvenzverwalter unabhängig vom Ausgang des Insolvenzverfahrens besteht sicherlich darin, dass der erfahrene Branchenexperte und Liniemanager den oft stark ausgelasteten Insolvenzverwalter als Mann vor Ort im insolventen Unternehmen in den unterschiedlichen Phasen des Insolvenzprozesses wirkungsvoll unterstützen kann. Das beginnt bereits unmittelbar nach Antragstellung, wenn in der vorläufigen Insolvenz Vermögensgegenstände sicher zu stellen sind. Ein besonderer Nutzen besteht dann, wenn aus der Insolvenz heraus Sanierungen und Fortführungen im Wege des Insolvenzplanverfahrens oder der übertragenden Insolvenz anstehen. Nachdem sich Krisen in den meisten Unternehmen über mehrere Jahre und sichtbar entwickeln, ist externe Hilfe zur Beseitigung der Krise in der Regel geboten. Andererseits kann der Insolvenzverwalter weder zeitlich noch inhaltlich in unterschiedlichen, teilweise parallel verlaufenden Verfahren von Unternehmen diverser Branchen in den Unternehmen vor Ort maximale Kraft auf die Straße bringen. Insoweit ergänzt der externe Interim Manager mit seiner Branchen- und Managementexpertise den Insolvenzverwalter und/oder Insolvenzberater zu einem starken Team, insbesondere bei der Definition und Umsetzung von Sanierungsszenarien. All dies im klaren Bewusstsein, dass in Insolvenzverfahren der Insolvenzverwalter im „Driver´s Seat“ sitzt.

Zum Stichwort Fortführung, warum gibt es Ihrer Meinung nach in Deutschland verhältnismäßig wenige erfolgreiche Unternehmensfortführungen aus der Insolvenz heraus?

Lothar Hiese: Das hat nach unserer Überzeugung weniger mit dem Insolvenzrecht zu tun; dieses bietet sowohl im Wege des Planverfahrens als auch der übertragenden Insolvenz einen grundsätzlich ausreichenden Rahmen, um Unternehmen (-steile) aus der Insolvenz heraus zu sanieren. Ein Problem an dieser Stelle ist zum einen die gesellschaftliche Ächtung der



Thomas Bauer



Lothar Hiese

Insolvenz: Eine „Pleite“ wird gleichgesetzt mit einem massiven persönlichen Versagen, wer will in der Öffentlichkeit schon als Versager da stehen? Wir sehen aber Licht am Horizont: Immer öfter wird die Insolvenz sachlich als Sanierungsinstrument diskutiert. Denken wir nur an erfolgreich vorbereitete und durchgeführte Verfahren wie Sinn-Leffers und auch laufende Verfahren wie Märklin. Zum anderen stellt die Bereitstellung liquider Mittel in der Insolvenz ein Problem dar, gerade jetzt in einer Situation knapper Kreditmittel. Der Insolvenzverwalter benötigt für Fortführungsszenarien Working Capital, Anschubfinanzierungen über Insolvenzgeld reichen nicht immer. Hier besteht Handlungsbedarf.

Verstehen wir richtig, dass für Insolvenzverwalter der Hauptnutzen einer Zusammenarbeit mit Interim Managern dann besteht, wenn Unternehmen(steile) aus der Insolvenz heraus fortgeführt und/oder verkauft werden sollen?

Thomas Bauer: Grundsätzlich ja. Wir sehen aber in einem gerade auslaufenden Mandat der MSP, dass wir auch im Falle der klassischen Abwicklung eines Unternehmens durch unsere Branchenkompetenz und unser operatives Netzwerk sehr positiv und deutlich massesteigernd wirken können; konkret wurden Vermögensgegenstände deutlich über den ursprünglichen Angeboten verkauft. Auch eine Marke konnte, organisiert durch unseren Interim Manager, nach einem intensiven Verkaufsprozess zu einem guten Preis verkauft werden.

Ist die von Ihnen adressierte Zusammenarbeit zwischen Insolvenzverwalter und Interim Manager eher die Regel oder Ausnahme?

Lothar Hiese: Wir stellen eine zunehmende Bereitschaft auf Seiten der Insolvenzverwalter fest, mit Industrie- und Branchenexperten zusammen zu arbeiten. Auch der gesellschaftliche Druck, Unternehmen(-steile) zu erhalten und nicht abzuwickeln, wächst. Die Praxis zeigt immer häufiger, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Insolvenzverwaltern und anderen Experten, darunter auch Interim Managern, zu guten neuen Chancen für betroffene Unternehmen führen.

Profil MSP

Erfahrene Senior Partner der MSP mit einschlägiger Managementenerfahrung in unterschiedlichen Branchen lösen erfolgskritische Aufgabenstellungen in diversen Projektkontexten und Rollen. Eine der Kernaktivitäten: Restrukturierung (sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Insolvenz).