

# Wie Sanierer kranke Unternehmen heilen können

Rheinische Post Krefeld 7 Oct 2016

VON JÜRGEN GROSCHE

Körper und Unternehmen sind komplexe Systeme. Medizinische Vergleiche passen daher für die Sanierung fast eins zu eins.

Der Begriff sanieren stammt vom lateinischen „sanare“, also heilen ab. Die Anwendung des Begriffs in der Wirtschaft kommt nicht von ungefähr. „Das Unternehmen ist wie der menschliche Körper ein komplexes System, ein Organismus, in beiden funktionieren ähnliche Krisenbewältigungs-Algorithmen“, sagt Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht.

Der erfahrene Sanierungsexperte weiß aus langjähriger Praxis, wovon er spricht. Für das gesamte medizinische Repertoire von der Prophylaxe bis zur Nachsorge findet der Partner der Düsseldorfer Kanzlei von der Fecht LLP Parallelen für die unternehmerische Heilkunde. Wenn der Sanierungsexperte die wirtschaftlichen Abläufe in der medizinischen Bildersprache beschreibt, leuchten die Zusammenhänge auch dem Nicht-Experten ein.

Das fängt schon vor der Krise an.



**Sanierer und Ärzte haben durchaus vieles gemeinsam, sagt der Rechtsanwalt Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht.**

„Wann ist ein Unternehmen wirklich krank? Wenn die Selbstheilungskräfte erschöpft sind und einfache Medikamente nicht mehr reichen.“ Wie Lebewesen können Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle im Alltag unter Druck geraten. Wie viele Patienten erkennen auch Unternehmer oft erst spät, dass sie professionelle Hilfe benötigen.

Unter der Gefahr stehen insbesondere erfolgreiche Unternehmer, weiß von der Fecht, die bislang noch jede Krise selbst gemeistert haben und vielleicht sogar gestärkt daraus her-



vorgingen. „Solche Unternehmer-Persönlichkeiten können sich gar nicht vorstellen, in eine Abwärtsspirale zu geraten, der sie allein nicht mehr entkommen können.“ Die Erkrankung des Unternehmens verläuft klassischerweise in den drei Stadien Strategie-, Ergebnis- und Liquiditätskrise. Erst läuft es nicht gut, dann stimmen die Erträge nicht mehr, und schließlich fehlt das Geld für das laufende Geschäft.

Das ist der Punkt, an dem selbst dem hartgesottenen Medizin-Verweigerer der Weg zum Arzt beziehungsweise Sanierungsexperten nicht mehr erspart bleibt. Auch hier greifen die Parallelen zwischen Allgemeinmediziner, Facharzt, Chirurg beziehungsweise Berater, Restrukturierungsexperte und Insolvenzverwalter. Im Notfall muss dann alles auch noch ganz schnell gehen. Wichtig sind hier dann Expertise und Erfahrung der medizinischen wie auch der unternehmerischen Spezialisten.

Für die Behandlung gibt es ein breites Instrumentarium – von Medikamenten bis zur Operation. Der Kranke muss dabei dem Experten vertrauen, in der Unternehmenskrise also dem Sanierer als Berater, Sachwalter oder Chief Restructuring Officer (CRO). Als solcher wirken häufig Sanierer direkt in der Geschäftsführung am Heilungsprozess mit. Von der Fecht schätzt insbesondere diese Art der Begleitung: „Das Management hat Kapazitäten frei fürs operative Geschäft, der CRO widmet sich den Sanierungs- und Insolvenzthemen, in denen er sich auskennt.“

Wie bei der Operation können auch bei der Sanierung unerwartete Dinge passieren. Wie eine plötzliche Blutung im Körper wirkt der Absprung eines wichtigen Kunden. Dem

Arzt sollte nun niemand dazwischenfunken – das leuchtet ein. Ähnliches gilt für den Sanierer.

Nach der Akut-Behandlung gehört das Unternehmen ähnlich wie der Patient in die Reha. Beide müssen wieder laufen lernen, die Muskeln trainieren, also sich wieder am Markt etablieren, den Vertrieb stärken, wachsam bleiben – „am besten unter Beobachtung“, empfiehlt von der Fecht, „man braucht hier den Coach“.

Aber zur Krise müsste es eigentlich in vielen Fällen ebenso wenig kommen wie zur Krankheit. Besser wäre ein Besuch beim Spezialisten vor Ausbruch der Krise, im Idealfall sogar ein regelmäßiger Gesundheits-Check – auch fürs Unternehmen.