

München, September 2009

Autor: Dr. Frank Lugert  
Management & Consulting  
Projektmanagement, Beratung, Interimsmanagement

## **Repositionierung nach Insolvenz**

*Beim Konjunkturklima scheint sich die Talsohle abzuzeichnen und Experten gehen davon aus, dass die Rezession bald beendet ist. Dem steht gegenüber, „dass wir in den nächsten Monaten in eine Kreditklemme hineinlaufen“, warnt der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). Aufgrund der stark nach unten revidierten Geschäftserwartungen, der Umsatzeinbrüche im laufenden Jahr, der gestiegenen Forderungsausfälle und Risikoprämien hat sich die Finanzierungssituation drastisch verschlechtert und viele Unternehmen laufen trotz gesunden Geschäftsmodells in die Überschuldung. Der Wirtschaftsinformationsverband creditreform erwartet für 2009 bis zu 35.000 Unternehmensinsolvenzen in Deutschland, davon werden insbesondere die Automobilindustrie, die Zulieferbetriebe sowie Transport- und Logistikwirtschaft betroffen sein, so das Manager Magazin.*

Es gibt jedoch viele Wege, um das Überleben von insolventen Unternehmen zu sichern. Dies erfordert allerdings die Betrachtung der Situation mit neutralem Blick, um das Unternehmen strategisch zu analysieren, reale Fortführungskonzepte zu entwickeln und anschließend erfolgreich zu entwickeln. Für Investoren bieten sich Chancen Unternehmen mit strategischer Perspektive aus laufenden Insolvenzverfahren mittels eines Asset Deals heraus zu kaufen und die „alte“ Unternehmung auf dem Markt zu repositionieren. Folgende in der Praxis gesammelten Erfahrungen sollen Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Repositionierung nach Insolvenz geben.

### **Im Verdrängungswettbewerb „alte“ Kunden zurückgewinnen**

Die grundsätzliche Frage, die sich bei jeder Unternehmenstransaktion stellt ist, welches Marktpotenzial besteht und erschlossen werden kann und welcher Umsatz sich in den folgenden Jahren erwirtschaften lässt, kurz die Unternehmensplanung. Aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der eingebrochenen höchstens aber stagnierenden Welt- und Heimatmärkte ist ein Wachstum derzeit nur schwer planbar. Zudem bearbeiten die Wettbewerber bereits die vor und während der Insolvenz verlorenen Bestandskunden intensiv. Des Weiteren ist eine Internationalisierung des Vertriebs und der Marktbearbeitung aus dem Insolvenzverfahren heraus auch nur schwer realisierbar. Dieses würde nicht nur zusätzliche Investitionen sondern auch bisher im Unternehmen meist nicht vorhandenes Know-how erfordern. Die Konsequenz ist, dass das verlorene Umsatzvolumen in einem rückläufigen Markt nur durch Verdrängung der Wettbewerber in den bisherigen Märkten und Rückgewinnung der alten Kunden geschehen kann. Das durch einen Preiskampf aus der jetzigen Situation zu erreichen, ist finanziell meist nicht zu bewerkstelligen und es müssen Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerber herausgearbeitet werden.

Vor allem sind die Ursachen, warum alte Kundenbeziehungen vor der Insolvenz verloren gegangen sind, zu identifizieren. Oftmals ist dabei festzustellen, dass zur negativen Marktentwicklung, unzureichende Produktqualität, fehlende Innovationen, schlechte Liefertreue und -fähigkeit, Miss-Management u.a. weitere Gründe der Insolvenzsituation sind.

Um verlorengegangene Kundenbeziehungen wieder zu beleben ist neben den notwendigen operativen Verbesserungen die Kontaktaufnahme durch den Investor und das Management der neuen Unternehmung zu den ehemaligen Key Accounts von besonderer Relevanz um deren Vertrauen zurückzugewinnen.

### **Schlanke und effektive Organisation aufstellen**

Der Kauf einer Unternehmung aus der Insolvenz bietet die Möglichkeit sich auf die für eine erfolgreiche Fortführung erforderlichen Unternehmensteile zu konzentrieren. Dies bedeutet für den Investor eine besondere Chance zur Neugestaltung der Aufbauorganisation, des Produktportfolios und der Wertschöpfungsstruktur nach dem Betriebsübergang, da nur diese Unternehmensteile übernommen werden können, die für eine erfolgreiche Fortführung erforderlich sind.

Dabei gilt es Grundsätze zu befolgen:

1. Die Formulierung einer auf Kernkompetenzen konzentrierten Wachstumsstrategie,
2. die Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten auf diese,
3. die Strukturierung einer schlanken Organisation und Wertschöpfungskette,
4. die Gewinnung der Leistungsträger und deren Integration,
5. die Entwicklung von optimierten Geschäftsprozessen nach Best-Practice-Kriterien
6. und die reduzierte Gestaltung von indirekten Bereichen.

Entscheidend für die Neugestaltung sind die vorhandenen Führungskräfte bzw. deren Know-How im Unternehmen. Auf Basis einer Auditierung können Leistungsträger identifiziert werden. Entscheidend bei der Auswahl sind hierbei nicht nur die Fach- und Führungskompetenzen sondern auch die persönliche Bindung von Kunden und Lieferanten in der Geschäftsführung, dem Vertrieb und dem Einkauf sowie von Know-how in der Entwicklung.

### **Leistungsträger gewinnen und in den Wiederaufbau integrieren**

Kaum eine Unternehmenssituation schafft größere Unruhe bei den Mitarbeitern als ein Insolvenzverfahren. Dabei herrscht allgemeine Unsicherheit bei den Mitarbeitern über die Zukunft des Unternehmens und letztens über die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze. Während des Insolvenzverfahrens besteht das Risiko, dass Leistungsträger aus Eigeninitiative wechseln oder von Wettbewerbern gezielt abgeworben werden. Dadurch wird die Substanz des Unternehmens mit der Abwanderung von Kundenbeziehungen durch Vertriebsmitarbeiter und Know-How-Trägern aus der Technologie- und Produkt-Entwicklung nachhaltig geschädigt und eine Fortführung deutlich erschwert.

Der Kontakt zu den Leistungsträgern ist durch den potenziellen Investor baldmöglichst zu suchen um Vertrauen in die neuen Gesellschafter zu schaffen und diese für ein Fortführungskonzept zu gewinnen. Die Integration der Leistungsträger in die Entwicklung des Fortführungskonzeptes ist für den Erfolg der Repositionierung des Unternehmens ausschlaggebend.

### **Marke und positives Image wieder beleben**

Die Antragsstellung auf Insolvenz führt unmittelbar zu einem Imageschaden der Marke und des Unternehmens. Nicht nur die Mitarbeiter verlieren das Vertrauen auf die Sicherheit ihres Arbeits-

platzes, sondern auch Kunden verlieren das Vertrauen auf die Lieferfähigkeit des Unternehmens und Lieferanten in dessen Zahlungsfähigkeit.

Um das verlorengewonnenen Vertrauen zurückzugewinnen sind unmittelbar nach Fortführung gezielte Pressemitteilungen und Veröffentlichungen in Fachmagazinen und der Lokalpresse über die neue strategische Positionierung des Unternehmens notwendig, ebenso ist Präsenz auf Branchen-relevanten Konferenzen und Messen zu zeigen. Mailings, gezielte Kunden- und Lieferantenbesuche sind eine weitere Maßnahme, das positive Image des Unternehmens wieder zu beleben.

### **Fokussiert Innovationen im Produktprogramm entwickeln**

Das volle Produkt- und Leistungsprogramm nach einer Insolvenz fortzuführen macht in vielen Fällen aufgrund zu geringer Stückzahlen, unrentabler Deckungsbeiträge, abgelaufener Lebenszyklen, geringen Wachstumspotenzialen und zu hohen Herstellkosten betriebswirtschaftlich meist keinen Sinn. Darüber hinaus sind Produkte und Dienstleistungen mit Zukunftspotenzial weiter zu entwickeln.

Da mit der notwendigen Umlauffinanzierung, dem bestehenden und kurzfristig zu erwartenden Auftragseingang nach Fortführung nur limitierte Mittel aus dem Cash-Flow zur Verfügung stehen, sind Entwicklungsaktivitäten auf einige wenige attraktive Neuentwicklungen mit Perspektive und unbedingt notwendige Produktpflegen zu konzentrieren. Zudem ist die bereits genannte notwendige (technologische) Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern auszubauen.

Die Konzentration auf für die Fortführung relevante Produkte und Produktneuentwicklungen hat unmittelbare Konsequenzen auf die Wertschöpfungskette und -tiefe und somit auf die Auswahl der notwendigen Assets aus der Insolvenzmasse.

### **Flexible Wertschöpfungsketten installieren**

Die Maxime „kapitalbindungsarmes Wachstum“ spielt nach der Insolvenz aufgrund der notwendigen Umlauffinanzierung für eine Anlaufphase der Fortführung eine besondere Rolle: Der Finanzierung der laufenden Fixkosten bei einem nur geringen Auftragsrestbestand oder noch nicht Fixkosten-deckenden Auftragsneueingang sowie wahrscheinlich erforderlicher Vorfinanzierungen ist eine höhere Priorität beizumessen als der Bindung von Kapital in nicht zwingend erforderliche Assets der bisherigen Produktion.

Für eine Fortführung sollte eine reduzierte Fertigungstiefe – unter Berücksichtigung von Kernkompetenzen in der Produktion – angestrebt werden. So kann die Fertigung z.B. bei einem Maschinenbauer u.U. auf die Endmontage konzentriert werden und etwaige Vorfertigungsstufen, welche strategisch kein Risiko darstellen, können zu Lieferanten „verlagert“ werden. Dadurch wird der Zukaufanteil gesteigert und damit auch der Anteil variabler an den Herstellkosten. Zudem ist die reduzierte Fertigungstiefe weitaus flexibler bei Auftragschwankungen als Produktionen mit vielen Fertigungsstufen.

Produktionen mit geringerer Wertschöpfungstiefe sind aufgrund geringerer Komplexität der Material- und Fertigungsdisposition zudem einfacher zu planen und zu steuern und kommen daher meist mit geringeren Beständen bei Rohmaterial und Halbzeugen aus, was zu einem deutlich geringeren Umlaufvermögen und dadurch auch einen geringeren Vorfinanzierungsaufwand erfordert. Die Disposition der Kaufteile hat dabei durch eine rein bedarfsorientierte Bestellauslösung mit minimalem Vorlauf zum Verbrauch zu erfolgen.

## Fazit

Die Fortführung insolventer Unternehmen bieten Investoren die Chance sich in gesunde Geschäftsmodelle, die in finanzielle Schieflage geraten sind, zu attraktiven Konditionen zu engagieren. Bei der Repositionierung des neuen „alten“ Unternehmens kommt es auf einige Erfolgsfaktoren an: der erfolgreichen Wiederbelebung einer aktiven Marktbearbeitung, der Gestaltung einer schlanken Aufbauorganisation, der Integration der Leistungsträger und nicht zuletzt die Gewinnung der Mitarbeiter sowie der Pflege von Kunden- und Lieferantenbeziehungen.

Der Faktor Zeit spielt für die Fortführung und Repositionierung ebenso eine erhebliche Rolle: Je länger das Insolvenzverfahren läuft und sich Verhandlungen über den Kaufpreis strecken umso schädlicher ist dies und reduziert die Chancen auf eine erfolgreiche Repositionierung deutlich. Mit zunehmender Dauer des Verfahrens schwinden Markenimage, Vertrauen der Kunden und Lieferanten, Produkte altern, Leistungsträger verlassen das Unternehmen usw.

Bei der Erstellung von Konzepten zur Fortführung sind realistische Umsatz- und Renditeplanungen zu erstellen. Entscheidend bei einem Investment in eine insolvente Unternehmung ist dabei nicht der Kaufpreis sondern vielmehr der Zeitraum über den der Cash-Flow bei einem Neuanlauf gestützt werden muss und welche Investitionen zusätzlich in die Repositionierung, z.B. für Produktneuentwicklungen, Vertriebsoffensiven etc. erforderlich werden genau so wie lange es Durststrecken mit Markt- und Umsatzeinbußen zu überbrücken gilt.

---

**Dr. Frank Lugert**  
**Management & Consulting**

Projekt Management,  
Beratung,  
Interimsmanagement



Dr. Frank Lugert hat in mehr als 12 Jahren über 40 mittelständische Unternehmen zu unterschiedlichen Fragestellungen als Selbstständiger Berater und Interimsmanager und in Fach- und Führungspositionen bei namhaften Unternehmensberatungen begleitet. Dr. Lugert ist zertifizierter Restrukturierungsmanager, promovierte zum Thema „Synergierrealisierung“, hat einen Abschluss zum Dipl.-Wirtsch.-Ing. und zum Dipl.-Stahlbauing. Dr. Lugert arbeitet als freier Projekt Manager, Unternehmensberater und Interims Manager u.a. für Management Support Partners als Partner im Bereich Operations für Automobilzulieferer, Maschinen- und Anlagenbauer, metallverarbeitende Industrie, Medizintechnik und High-Tech-Industrie.

[www.franklugert.de](http://www.franklugert.de)  
[mail@franklugert.de](mailto:mail@franklugert.de)

+49 172 6600757

81667 München,  
Pariser Straße 19