

„Die größte Gefahr lautet: Too little, too late“

Die Zahl der Restrukturierungsfälle in Österreich bleibt hoch. Warum Unternehmen oft zu spät handeln, weshalb ein Chief Restructuring Officer (CRO) vor allem Umsetzer und weniger Berater ist und welche Rolle Juristen dabei spielen, erklären Thomas Tschol und Gerhard Wüest von VALTUS Management Factory.

TREND: Die Zahl der Restrukturierungsfälle ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Handelt es sich dabei um eine vorübergehende Entwicklung oder um eine neue Normalität?

THOMAS TSCHOL: Ich hoffe nicht, dass es die neue Normalität ist. Fakt ist aber, dass viele österreichische Unternehmen nach mehreren Jahren ohne nennenswertes Wachstum, aber hoher Inflation und steigenden Kosten an Wettbewerbsfähigkeit verloren haben. Besonders im Vergleich zu internationalen Mitbewerbern haben sich Nachteile aufgebaut. Gleichzeitig fehlen wichtige Strukturreformen. Das führt zwangsläufig zu mehr Restrukturierungsfällen. **GERHARD WÜEST:** Wir sehen keine weitere Zunahme der Fälle, sondern eine Stagnation auf hohem Niveau. Diese Situation wird uns vermutlich noch einige Jahre begleiten. Eine rasche Entspannung erwarten wir derzeit nicht.

Welche Branchen stehen aktuell besonders unter Druck?

GERHARD WÜEST: Die Industrie leidet massiv unter den gestiegenen Energiekosten. Besonders deutlich sehen wir die Probleme in der Automobilzulieferindustrie, die eng mit der Entwicklung der deutschen Automobilbranche verbunden ist. Ein zweiter Schwerpunkt ist der Handel. Der stationäre Einzelhandel steht durch die Digitalisierung vor einer riesigen Herausforderung.

THOMAS TSCHOL: Hinzu kommt der Maschinen- und Anlagenbau. Diese Unternehmen stehen unter starkem internationalem Wettbewerbsdruck. Auch hier treten Anbieter aus China mit deutlich anderen Kostenstrukturen und



ZU DEN PERSONEN.

Thomas Tschol ist einer der beiden Gründungspartner von VALTUS Management Factory. Als Executive Interim Manager war er unter anderem in CFO- und Restrukturierungsfunktionen bei Unternehmen wie Zumtobel, Mayr-Melnhof Holz, Trenkwalder und Kreisel Electric tätig. Für seine Expertise im Turnaround- und Restrukturierungsmanagement wurde er 2017 zum „Interim-Manager des Jahres“ gewählt.

Gerhard Wüest ist der zweite Gründungspartner von VALTUS Management Factory und einer der Wegbereiter des Executive Interim Managements in Österreich. Er verfügt über mehr als zwei Jahrzehnte Erfahrung in Restrukturierung, Turnaround-Management und Unternehmensentwicklung. Zudem ist er in mehreren Aufsichtsräten und Stiftungen tätig (u. a. Fischer Sports, MPreis und Zumtobel).

Preisen auf. Das verschärft die Situation zusätzlich.

Der Chief Restructuring Officer ist in Österreich noch vergleichsweise wenig etabliert. Wann braucht ein Unternehmen einen CRO?

GERHARD WÜEST: Besser zu früh als zu spät. Die meisten Unternehmenskrisen beginnen als strategische Krise. Marktanteile gehen verloren, die Positionierung passt nicht mehr zum Wettbewerbsumfeld, oder das Geschäftsmodell gerät unter Druck. In dieser Phase wäre der optimale Zeitpunkt zum Eingreifen. In der Praxis kommt ein CRO allerdings meist erst dann ins Unternehmen, wenn bereits eine operative Krise oder sogar eine Liquiditätskrise vorliegt.

THOMAS TSCHOL: Spätestens wenn operative Verluste drohen, sollte man über externe Restrukturierungsexpertise nachdenken. Restrukturierung ist ein Vollzeitjob. Selbst wenn im Unternehmen geeignete Personen vorhanden sind, fehlt oft die notwendige Zeit, um einen solchen Prozess zusätzlich zum Tagesgeschäft zu steuern.

Sie arbeiten überwiegend vorinsolvenzlich. Warum ist die außergerichtliche Restrukturierung meist der bessere Weg?

GERHARD WÜEST: Aus unserer Sicht profitieren sowohl Unternehmen als auch Gläubiger von einer außergerichtlichen Lösung. Studien zeigen, dass die Rückführungsquoten häufig höher sind als in gerichtlichen Verfahren. Gerichtliche Verfahren haben auch den Nachteil der Publizitätswirkung, was zusätzlichen Schaden verursachen kann. Der Nachteil ist allerdings, dass alle wesentlichen Stakeholder dem Restrukturierungsplan zustimmen müssen. Ein einzelner Beteiligter kann einen Prozess blockieren.

THOMAS TSCHOL: Wir bevorzugen trotzdem grundsätzlich den außergerichtlichen Weg, weil hier die Gestaltungsmöglichkeiten wesentlich größer sind. Wenn es gelingt, Eigentümer, Banken und weitere Gläubiger auf einen gemeinsamen Plan einzuschwören, entstehen Handlungsspielräume, die ein gerichtliches Verfahren oft nicht bietet.

Welche Rolle spielen Anwälte, Aufsichtsräte und Stiftungsvorstände in Restrukturierungsprozessen?

GERHARD WÜEST: Eine sehr wichtige. Juristinnen und Juristen sind häufig Aufsichtsräte, Stiftungsvorstände oder enge Vertrauenspersonen von Eigentümern. Nicht selten sind es Anwälte, die den Impuls geben, einen CRO ins Unternehmen zu holen. Sie erkennen den Handlungsbedarf oft früher und mit größerer emotionaler Distanz als die Eigentümer. **THOMAS TSCHOL:** Zudem sind sowohl Gläubiger als auch Unternehmen in Restrukturierungsverfahren anwaltlich vertreten. Das sorgt für professionelle Ansprechpartner auf beiden Seiten und beschleunigt den Prozess. Erfahrene Restrukturierungsanwälte kennen die Interessenlagen der Beteiligten und helfen dabei, Lösungsspielräume rasch auszuloten.

Die ersten 100 Tage eines CRO gelten als entscheidend. Worauf kommt es in dieser Phase an?

GERHARD WÜEST: Der größte Fehler wäre, zu glauben, man hätte die Lösung bereits nach wenigen Tagen gefunden. Ein guter CRO hört zunächst zu, stellt Fragen und versucht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinter sich zu bringen. Ohne die Mannschaft kann keine Restrukturierung gelingen. Erst danach werden die ersten Restrukturierungsthemen entwickelt und umgesetzt. Gleichzeitig muss der CRO die Kontrolle über die Liquidität gewinnen. Liquidität ist in dieser Phase der entscheidende Faktor.

THOMAS TSCHOL: Kommunikation ist zentral. Nach innen muss Klarheit herrschen, damit keine widersprüchlichen Botschaften entstehen. Gleichzeitig müssen Banken, Finanzierungspartner und Eigentümer frühzeitig eingebunden werden. Vertrauen entsteht durch Transparenz und einen klaren Plan.

Welche Rolle spielen Instrumente wie die Fortbestehensprognose und rechtliche Rahmenwerke wie die Restrukturierungsordnung (ReO) oder das Unternehmensreorganisationsgesetz (URG)?

THOMAS TSCHOL: Das zentrale Instrument ist für uns die Fortbestehensprognose. Dort laufen Ursachenanalyse,

Maßnahmenplanung, Finanzplanung und die Beiträge aller Beteiligten zusammen. Sie schafft Transparenz und gibt der Geschäftsführung Sicherheit, auf welcher Grundlage Entscheidungen getroffen werden können. Gleichzeitig ist sie die Basis für die weitere Umsetzung der Restrukturierung.

GERHARD WÜEST: Wir verstehen die Fortbestehensprognose nicht als bloßes Rechtsdokument. Für uns ist sie vor allem ein Controllinginstrument. Die darin enthaltenen Ziele und Maßnahmen werden laufend überprüft und bei Bedarf angepasst. Das URG spielt in der Praxis hingegen kaum eine Rolle. Auch bei der Restrukturierungsordnung sehen wir bislang nur wenige Anwendungsfälle. In gerichtlichen Verfahren dominieren nach wie vor die klassischen Sanierungsverfahren.

Gibt es Muster, die sich durch erfolgreiche Turnarounds ziehen?

THOMAS TSCHOL: Ja. Erfolgreiche Turnarounds beginnen meist mit einer ehrlichen Analyse der Wettbewerbsfähigkeit. Danach folgen operative und organisatorische Themen wie klare Verantwortlichkeiten, belastbare Zahlen und eine saubere Entscheidungsgrundlage. Unternehmen beschäftigen sich häufig sehr intensiv mit operativen Problemen, ohne die grundlegende Frage zu stellen, ob ihre strategische Positionierung noch stimmt.

Viele verbinden Krisen ausschließlich mit Risiken. Sie sprechen oft auch von Chancen. Warum?

GERHARD WÜEST: Weil Krisen Veränderungen ermöglichen, die im Normalbetrieb oft nicht durchsetzbar wären. Je früher gehandelt wird, desto größer sind die Handlungsspielräume. In der Realität wird aber häufig erst dann gehandelt, wenn der Druck bereits sehr hoch ist.

THOMAS TSCHOL: Genau in der Krise liegt eine Chance. Viele Unternehmen versuchen zunächst, mit kleinen Korrekturen gegenzusteuern. Doch die Wettbewerbsnachteile, die sich über Jahre aufgebaut haben, lassen sich nicht mit kosmetischen Maßnahmen beseitigen. Wer eine Krise erfolgreich meistern will, muss oft bereit sein, große und mutige Schritte zu setzen. Die größte Gefahr lautet: „Too little, too late“ – also zu wenig zu tun und zu lange zu warten. T