

# brand eins Thema *Consulting*

Der Branchenreport von brand eins Wissen und Statista

Die neuen Tools und Technologien:

**MENSCH!**  
**MENSCH!**  
**MENSCH!**

www.brandeinswissen.de 4. Jahrgang Heft 6 Mai – Juli 2017 Euro 9,50 CHF 13,50



Wer ist für Sie die richtige Wahl?  
**DIE BESTEN  
BERATER 2017**

# Retter vor der Not

Kein Plan. Kein Geld. Keine Hoffnung.  
So sehen die Kunden von Agon aus.  
Die Beratung hilft Unternehmen am Abgrund,  
sich neu auszurichten.

TEXT: SVEN HEITKAMP

FOTO: SIGRID REINICHS

Es war sein erstes Mal. Frank Dietz war Jahre als Strategieberater bei internationalen Firmen wie Bain & Company oder A.T. Kearney tätig gewesen, er war Partner und Geschäftsführer bei der Boston Consulting Group (BCG). Er hatte viel Erfahrung. Doch nun sollte er nicht Bilanzen und Potenziale verbessern, sondern eine Krise managen: Es galt, als Chief Restructuring Officer (CRO) einen Betrieb vor der Insolvenz zu retten. Dazu war Dietz die Geschäftsführung anvertraut worden. Als er die ersten Rechnungen in seiner neuen Funktion sah, konnte er es kaum glauben: „Ich bin wirklich erschrocken, welche horrenden Beträge ein angeschlagenes Unternehmen für die Restrukturierung zahlen soll, obwohl es selbst dringend Geld benötigt“, sagt er. „Und zwar meist per Vorkasse.“

Dietz hat erst kürzlich eine Liste aufgestellt, was alles fällig wird, wenn

eine Firma auf der Kippe steht: für Anwälte, Gutachten, Gebühren, Verwalter, Sanierungsberater und Controller, für Gagen und Gehälter. „Für einen Mittelständler mit dreistelligen Millionenumsätzen kommen in zwei Jahren leicht zehn Millionen Euro zusammen“, erzählt er: „Dabei steht der Betrieb ohnehin mit dem Rücken zur Wand.“

## Der Einsatz beginnt um 5 vor 12

Dass es auch anders geht, haben Dietz und seine Kollegen inzwischen mehrfach bewiesen. Allerdings könnte die Liste gelungener Rettungsaktionen sehr viel länger sein, denn die Zahl der potenziellen Klienten ist riesig. Aber Krisen und Restrukturierungen sind hierzulande ein schwieriges Terrain. Und Berater, die versuchen, eine Insolvenz abzuwenden statt an ihr zu verdienen, offenbar noch immer eine Ausnahme.

Für Frank Dietz war sein erster Auftrag als CRO ein Schlüsselerlebnis, es hat seiner Karriere einen neuen Dreh gegeben. Dietz hat sich als Berater selbstständig gemacht. Er hat in München sein Unternehmen Agon gegründet, das darauf spezialisiert ist, Firmen wieder auf Kurs zu bringen, bei denen erste Alarmlämpchen aufleuchten. Es ist eine Art private Last-Minute-Maßnahme vor dem Eintritt des offiziellen Sanierungsfalls – ohne Bankenaufsicht, Gerichte, Rettungsschirm, Treuhänder, Pflichtberater und andere gesetzliche Fremdverwalter. „Wer heute eine schwarze Null ausweist, kann morgen ein Kandidat für die Restrukturierung sein“, sagt Dietz.

Wer 5 vor 12 in ein Unternehmen kommt, braucht ein spezielles Vorgehen. „Wir stellen mit den Geschäftsführern oder Vorständen eine neue, solide Planung auf, die ihnen nicht binnen 14 Tagen auf die Füße fällt. Wir sprechen >



*Frank Dietz hilft  
Unternehmen,  
kurz bevor sie  
dringend gerettet  
werden müssen.  
Das sei eine zutiefst  
befriedigende  
Arbeit, sagt er.*

auf Basis glaubwürdiger Zahlen mit den Banken“, sagt Dietz. Außerdem zeigen er und seine Kollegen dem Unternehmen brachliegende Potenziale in Produktion und Geschäftsbetrieb auf. Auch die Ursachen der Krise werden analysiert, und die Unternehmensstrategie wird angepasst, sodass im Idealfall bald erste Verbesserungen sichtbar werden.

Manchmal sind die Korrekturen verblüffend einfach. Jedenfalls für ein Team von Experten mit langjähriger Erfahrung in strategischen und operativen Fragen. Für einen namhaften Hersteller von Wissenschaftsmikroskopen hat Dietz einmal eine Marktanalyse erstellt. Das Ergebnis: 40 Prozent des potenziellen Marktes lagen brach. Und auch dass sich die Hälfte der Bestandskunden mit einem erneuten Kauf beschäftigte, war dem Unternehmen nicht bewusst. „Dabei hatte der Vertrieb gewettet, dass wir nicht einen neuen Kunden aufzutun würden“, erzählt der Berater. Geschichten wie diese seien eher die Regel als die Ausnahme.

### Zu gut ist auch nicht gut

Das soll nicht überheblich klingen. Dietz ist ein freundlicher, umgänglicher Mann, mit dem man schnell ins Plaudern kommt, ohne dass er mit seiner Karriere prahlt. Er hat in 25 Jahren Unternehmensberatung allerdings noch keinen Klienten kennengelernt, in dessen Betrieb es nicht wenigstens eine Handvoll Stellschrauben zu justieren galt.

Overengineering zum Beispiel begegnet ihm oft. Da entwickeln Ingenieure mit deutscher Gründlichkeit Produkte – die zu gut sind für den Markt. „Aber muss es wirklich Laserschweißen sein, wo auch Klebepunkte reichen?“, fragt Dietz lakonisch. Er hat einen Produzenten von Kraftstofffiltern betreut, der allen gesetzlichen Anforderungen der Automobilindustrie gerecht wurde, selbst den äußerst strengen Richtlinien in den USA. „Was zur Folge hatte, dass der Hersteller fast überall auf der Welt viel zu teuer war, weil er Produkteigen-

schaften anbot, die außer den Amerikanern keiner brauchte.“ Mithilfe der Agon-Group entstand in den Fabriken ein „Non-US-Filter“ mit geringerem Gewicht, aus günstigerem Werkstoff zu einem besseren Preis. Kostensenkung: 22 Prozent. So einfach kann es sein. „Das ist die positive Seite des Good-enough-Phänomens“, sagt Dietz.

Restrukturierung und Change Management sind nicht das Hauptgeschäft von Agon. Aber Dietz betreut mindestens einmal im Jahr solche Fälle, meist sind es begrenzte Einsätze von wenigen Monaten. Bezahlt wird nach Tagessatz, manchmal mit Erfolgsprämie – aber eben nicht zu den üblichen hohen Insolvenzkosten. Dietz sagt, ihm bereiten die Einsätze Genugtuung. „Es ist eine zutiefst befriedigende Aufgabe, wenn es gelingt, mit einem Kunden kurz vor dem Abgrund die Kehrtwende zu schaffen und seine Arbeitsplätze zu erhalten.“ Das klappt naturgemäß nicht immer. Einzelne Firmen konnte der Berater nur in die Restrukturierung führen – dann aber immerhin geordnet und mit spürbar besseren Perspektiven.

Tatsächlich gäbe es eine stattliche Zahl von Kandidaten mit durchaus guten Erfolgsaussichten, weiß Dietz. Aber da geht es ihm wie allen Sanierungsexperten: Die Spezialisten kommen nur schwer an Kunden.

Schwäche zeigen gilt in Deutschland noch immer als Makel. Deshalb suchen Unternehmer in der Krise nicht nach Hilfe, sondern igeln sich ein. „Sie verschließen die Augen vor der Realität, schotten sich ab, schenken weder sich noch anderen reinen Wein ein – und fahren in der Folge ungebremst auf eine Mauer zu“, sagt Dietz. Auch den Banken würden regelmäßig geschönte Zahlen vorgelegt – bewusst oder auch unbewusst.

Mögliche Restrukturierungskunden erreichen Sanierungsberater deshalb fast nur über Empfehlungen von Menschen, die bei anderen die Uhr ticken hören: Mitarbeiter der Banken, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Anwälte oder auch

andere Unternehmer, die einen guten Draht zu ihren langjährigen Kunden oder Partnern haben und helfen wollen.

Hans Haarmeyer kennt die Tücken der verpassten Überlebenschance zur Genüge. Der Jurist und emeritierte Professor für Wirtschaftsrecht ist Vorstand des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI) in Bonn. Er war rund 20 Jahre Richter in Insolvenzsachen, heute gibt der 69-Jährige Fachzeitschriften zu seinem Spezialgebiet heraus.

Haarmeyer beklagt vor allem, dass in Deutschland keine Kultur für den Umgang mit strauchelnden Firmen herrscht, keine Kultur des Scheiterns und keine Gesprächskultur: „Wir haben keine strukturierte Krisenfrüherkennung“, sagt er. In den USA werde laut einer Studie zehnmal schneller auf Alarmzeichen reagiert als hierzulande.

Auch die klassische Beratungsbranche in Deutschland habe die Sanierung in Notlagen bisher ausgeblendet, weil es keine Brücke gab, um zueinander zu finden. Überdies fehle eine Kultur des Umgangs mit eigenen Fehlern: „Statt sie als Chance zu begreifen, mimen viele Unternehmer den Vogel Strauß“, sagt Haarmeyer. „Dann tritt der Glaube an die Stelle der Realität.“ Nichts werde in unserer Kultur so sehr gefürchtet wie eine soziale Deklassierung, hat der Insolvenzexperte mit den Jahren gelernt. Schwäche zeigen? Niemals! Lieber werde noch einen Tag vor der Insolvenz ein neues Cabrio geleast.

### Nur ein Unternehmen schafft es

In der Tat sind unternehmerische Krisen durchaus einträglich, allerdings nicht für den Unternehmer: „Insolvenzverfahren sind eine Lizenz zum Geld drucken – für die Insolvenzverwalter“, sagt Haarmeyer. Er beziffert den Umsatz der „Pleitezunft“ mit mehreren Milliarden Euro im Jahr. Am Ende würden 99 von 100 Unternehmern alles verlieren, was sie aufgebaut haben. Da seien auch die Geldinstitute keine Hilfe. Im Gegenteil: „Banken verursachen am

Ende enorme Kosten“, sagt der Jurist. „Sie denken nur an ihre Sicherheiten. Von ihnen ist in der Insolvenz nichts mehr zu erwarten.“

Immerhin gibt es in Deutschland seit März 2012 ein Schutzschirmverfahren zur frühzeitigen Firmenrettung, gebaut nach amerikanischem Vorbild: das sogenannte ESUG – das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen. Unter dem Schutz des Insolvenzrechts kann ein Schuldner damit in Eigenregie einen Sanierungsplan aufstellen, zwar unter Aufsicht eines Sachwalters, aber frei von Vollstreckungen. Bis zu drei Monate hat er dafür Zeit, während Löhne und Gehälter aus Insolvenzgeld vorfinanziert werden. Die Abführung der Umsatzsteuer wird ausgesetzt. Ungünstige, auch langfristige Verträge können leichter aufgelöst werden. Kündigungen sind ohne Abfindung möglich. Und der Sanierungsplan kann mit einer einfachen Gläubigermehrheit gebilligt werden.

### Unbekannter Schutzschirm

„Die Regelung gewährt dem Unternehmen eine Auszeit, um es im Markt zu halten, statt es zu schließen“, erklärt Haarmeyer. „So können mehr marktfähige Betriebe und mehr Arbeitsplätze gerettet werden. Außerdem behält der Unternehmer sein Unternehmen.“ Doch auch fünf Jahre nach ihrer Einführung sei die Sanierung unter Insolvenzschutz noch immer viel zu wenig bekannt.

Haarmeyers Insolvenz-Institut hat Kampagnen durchgeführt und erfahrene Berater für den Umgang mit dem ESUG geschult, um den Rettungsschirm publik zu machen. Daneben hat sein Team gerade ein neues Webportal ins Netz gestellt, auf dem sich Not leidende Firmen frühzeitig anonym und unentgeltlich Hilfe besorgen können: [www.starker-unternehmer.de](http://www.starker-unternehmer.de), inklusive Selbstcheck und Hilfestellung für die Auswahl der richtigen Berater.

Frank Dietz ist kein Schutzschirm-Mann. Er will nicht in erster Linie

## „Insolvenzverfahren sind eine Lizenz zum Gelddrucken – für den Insolvenzverwalter.“

Finanzen und Bilanzen in einer rechtlichen Knautschzone auf Vordermann bringen. Er möchte für seine Klienten viel lieber eine strategische Neuausrichtung aus eigener Kraft erreichen. Das fachliche Know-how dafür hat er, er kennt sich auch aus in technischen Fragen. Schließlich hat der Diplom-Ingenieur zu Beginn seiner Karriere in den Achtzigerjahren in Karlsruhe Maschinenbau studiert und stieg erst viel später ins Beratergeschäft ein.

Seine Diplomarbeit schrieb Dietz zu einer Zeit, als an Computern noch mit Lochkarten gearbeitet wurde. Er hat damals bei Siemens einen frühen Industrieroboter programmiert. Danach wurde der junge Absolvent Key-Account-Manager bei der amerikanischen Digital Equipment Corporation (DEC), damals einer der größten Computerhersteller der Welt. Mit dessen Unterstützung machte Dietz seinen Master of Business Administration, an der renommierten Wirtschaftshochschule IMD in Lausanne.

Bald darauf zog es den engagierten Mann in die Beratung: Dietz wurde

Mitglied der Geschäftsleitung bei Bain & Company. „Ich wollte nicht auf IT festgelegt sein und mehr von der Welt sehen als ein Vertriebler“, erklärt er 25 Jahre später seine Kursänderung.

Dietz wechselte zu A.T. Kearney, 2001 wurde er Partner bei BCG. Für ihn ein Ritterschlag. „Das war ein tolles Umfeld: spannende Aufgaben, super Leute, abwechslungsreiche Jobs bei internationalen Kunden.“ Von diesem Know-how lebe er noch heute, sagt er.

Aber der Zuwachs an Wissen und Erfahrung hatte auch seinen Preis: Es gab Verteilungskämpfe und Konkurrenz unter den Kollegen. Sieben Jahre blieb er dabei, dann reichte es ihm. Nach einem kurzen Medien-Engagement mit Christoph Gottschalk, der eine „Wetten, dass?“-Kopie in China platzierte, startete Dietz in die Selbstständigkeit.

2008 gründete er mit einem früheren BCG-Kollegen seine Agon Group. Irgendwann stimmte die Chemie nicht mehr, der Gründungspartner wurde ausbezahlt. Dafür gehört heute der frühere Audi-Vorstand Jürgen Gebhardt zur Agon-Spitze.

Gebhardt ist Seniorpartner im Haus und durchaus typisch für die Berater der kleinen Gruppe: Er ist technisch versiert und hat langjährige Erfahrung in unterschiedlichen Branchen und Funktionen. Seine Kolleginnen und Kollegen besitzen Expertise als Geschäftsführer, Gründer, Vorstand, Aufsichtsrat oder Linienmanager, auch sie kennen sich in vielen Industrien aus. Ihr Handwerkszeug aber hat mehr als die Hälfte von ihnen bei BCG oder McKinsey gelernt. Die besondere Stärke des Teams sieht Unternehmensgründer Dietz im ganzheitlichen Blick: „Wir bemühen uns, ein Gesamtsystem zu durchschauen und Lücken zu schließen. So etwas lernen Sie nicht auf der Uni.“

Genau wie den Umgang mit Unternehmen in der Krise. Was es bedeutet, ein Unternehmen zu drehen, und wie man ein paar Schritte vor dem Abgrund noch einmal die Kurve bekommt – das lernt man nur im richtigen Leben. //