

Einzelkämpfer sanieren Mittelstand

Weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit hat sich der Markt für Sanierungsdienstleistungen seit den 90er Jahren deutlich professionalisiert und segmentiert. Sind Banken involviert, folgt dem kaum vermeidbaren Sanierungsgutachten meist der Einsatz eines Chief Restructuring Officers (CRO). „Es ist wie bei Krankheiten oder Operationen: Je ernster der Fall, desto größer die Zahl der beteiligten Mediziner“, betont **Dr. Anselm Görres, Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München GmbH**. Bei den ganz großen Fällen wie Schaeffler oder Karstadt seien oft mehrere große Teams im Ein-



SANIERUNG „Der klassische Interim Manager arbeitet im Mittelstand und steht selten im Rampenlicht“, weiß Dr. Anselm Görres.

satz. Eines für Zahlen und Finanzen, häufig aus einer der großen Prüfgesellschaften (Big Three). Ein zweites für die operativen und strategischen Themen, oft von Firmen wie Roland Berger, Alix oder Alvarez. Stünden Transaktionen an, zum Beispiel Verkäufe von Firmenteilen, kämen M&A-Spezialisten ins Spiel. Görres: „Anwälte braucht es immer, mitunter gar mehrere Law Firms. Für Einzelkämpfer bleiben bei den Großfällen nur wenige Aufgaben.“

Bei mittelgroßen Firmen kommt es öfter zum Einsatz von Interim Professionals, auch als CROs. Im Markt gibt es einige namhafte Sanierungsmanager. Die meisten sind aber nur Insidern bekannt. Häufig verstärken hier Interim Manager größere Teams bei Einzelaufgaben, etwa als Interim-CFO, oder bei verwaisten operativen Bereichen und Projekten. Bei kleineren Mittelständlern kommen einzelne Interim Manager oder Sanierungsstandems am häufigsten zum Zug. Der Kunde hat einfach nicht das Geld für große Teams. Auch hier sind regelmäßig zahlreiche weitere Helfer aktiv – ob immer zum Nutzen des Patienten, sei dahingestellt. So gehen Sanierungen meist einige Versuche voraus, das Problem mit Beratern zu lösen. Sanierungsgutachten werden hier meist von regionalen WPs und Steuerberatern erstellt. Nicht selten arbeiten Interim CROs auch eng mit kleineren Sanierungsfirmen zusammen, die vielleicht schon am Gutachten mitgewirkt haben oder Teilprojekte übernehmen. Eines ist klar: Für betroffene Arbeitnehmer und Firmen sind kleinere Fälle nicht weniger schmerzhaft als die großen. www.zmm.de