

# Scheitern – Preis des Erfolgs?



Keine Sorge, verehrte Leserinnen und Leser, die zfo möchte mit diesem Schwerpunktthema nicht in eine dieser aktuell in der Gründerszene angesagten Fuckup Nights einsteigen. Wir nehmen aber diesen Trend zum Anlass, einmal die Frage zu stellen, welche Rolle das Scheitern im Unternehmenskontext spielt. Ist Scheitern immer nur negativ zu sehen oder ergeben sich daraus nicht auch Chancen für zukünftige Erfolge?

Schon seit Jahren wird dieses Thema im Innovationsmanagement diskutiert. In der Regel unter dem Aspekt, dass Unternehmenskrisen vielfach einen Treiber für Innovationen darstellen, da man dann bereit ist, »alte Zöpfe abzuschneiden«. Aber nicht nur im Innovations- und Gründungsbereich spielt dieser Gedanke eine Rolle. Auch im deutschen Insolvenzrecht sind diese Überlegungen in der Zwischenzeit verankert.

Im »alten« Konkurs- und Vergleichsrecht dominierte der Zerschlagungsgedanke. Beim Scheitern eines Unternehmens war es das oberste Ziel, die Forderungen der Gläubiger zu befriedigen. Unter dem Eindruck des Insolvenzrechts in den USA (Chapter 11) reifte aber auch in Deutschland die Einsicht, dass man im Scheitern eines Unternehmens primär die Chance zum Neuanfang sehen sollte – und man sich nicht auf den Weg der Vernichtung von Unternehmenswerten begeben sollte. Insbesondere der mit der Insolvenzrechtsreform eingeführte Eröffnungsgrund der »drohenden Zahlungsunfähigkeit« schuf die Möglichkeit, bereits frühzeitig ein Sanierungskonzept zu erstellen. Dieser Weg, weg von der Zerschlagung und Wertevernichtung hin zum erfolgreichen Turnaround, wurde dann später noch durch die Möglichkeit der Sanierung in Eigenverantwortung (§ 270a Insolvenzordnung) und der Beantragung eines Schutzschirms (§ 270b Insolvenzordnung) gestärkt.

Diese Entwicklungen dürfen allerdings nicht über Dinge hinwegtäuschen, die durchaus kritisch zu sehen sind und die dazu beitragen, dass aus dem Scheitern nicht immer eine erfolgreiche Sanierung resultiert. In erster Linie liegt das daran, dass

sich durch die Insolvenzrechtsreform die Machtverhältnisse der handelnden Akteure klar in Richtung Management verschoben haben. Dies führt vielfach dazu, dass vor allem die Verbesserung der Kapital- und Finanzstruktur im Zentrum der Sanierungsbemühungen steht. Im Fokus stehen dabei die Kreditgeber, die zum Forderungsverzicht drängt werden, und die Mitarbeitenden, von denen Zugeständnisse bei Lohn und Gehalt als Gegenleistung für die Sicherung des Arbeitsplatzes verlangt werden.

Woran meist nicht gedacht wird, ist: die Ursache des Scheiterns zu beheben. Bei einer Sanierung sollte eben gerade nicht nur die Finanz- und Kapitalstruktur verbessert werden, sondern primär auch das Geschäftsmodell nachhaltig überarbeitet werden, da dies ja offensichtlich in die Krise geführt hat. Aber hiervor wird sich vielfach gedrückt. Und so ist es auch nicht verwunderlich, dass Unternehmen nach der Sanierung in drei bis vier Jahren wieder in die Insolvenz rutschen. Die Beispiele hierfür in Deutschland sind unübersehbar. Das Scheitern wird dabei eben gerade nicht als Chance für einen zukünftigen Erfolg gesehen, sondern nur als Möglichkeit zur Verbesserung der Finanz- und Kapitalstruktur.

Dieser kurze Ausflug in das Insolvenzrecht sollte unser Schwerpunktthema auch einmal von einer Seite beleuchten, die sich so bei den folgenden Beiträgen nicht unbedingt wiederfindet. Ich wünsche Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, eine erkenntnisreiche Lektüre.

Gerhard Schewe