

Handelsblatt online vom 24.06.2019

Politik
Deutschland
Interview mit Lucas Flöther

Interview mit Lucas Flöther

'Bei der SPD haben alle Frühwarnsysteme versagt'

Die SPD als Partei in der Krise kann von kriselnden Unternehmen lernen, meint Lucas Flöther. Der Insolvenzverwalter warnt vor dem Untergang der SPD als Volkspartei.

Wenn ein Unternehmen in einer tiefen Krise steckt, wird häufig Lucas Flöther gerufen. Der 45-Jährige ist einer der profiliertesten Unternehmenssanierer und Insolvenzverwalter Deutschlands, arbeitete unter anderem für die Unister-Gruppe und Air Berlin.

Das Handelsblatt sprach mit Flöther darüber, wie die in Existenznot geratene SPD eine Insolvenz abwenden und den Turnaround schaffen kann.

/// Lesen Sie hier das ganze Interview: // .

/// Herr Flöther, kann die SPD etwas aus der Sanierung von Unternehmen lernen? // .

Ich finde durchaus. Wenn man als Gedankenspiel die Instrumente und Herangehensweise der Unternehmenssanierung auf den Fall anwendet, führt das jedenfalls zu sehr interessanten Erkenntnissen. Das gilt sowohl in der Analyse als auch bei den Lösungsansätzen. Wohlgerne reden wir ausschließlich über die strukturelle Krise der Partei, nicht über deren wirtschaftliche Situation.

/// Wie fällt Ihre Analyse zur SPD aus? // .

Als Unternehmenssanierer untersucht man zunächst, in welchem Krisenstadium sich ein Unternehmen befindet. Wenn sich zum Beispiel das Konsumverhalten der Zielgruppe verändert hat, aber das Unternehmen versäumt darauf zu reagieren, spricht man von einer Strategiekrise. Eine solche Strategiekrise liegt bei der SPD mit Sicherheit vor, und zwar schon seit längerem. Wenn sich bei einem Unternehmen diese Probleme ganz konkret im Ergebnis niederschlagen, sind wir im Stadium der Ertragskrise. Setzt man die Entwicklung von Umsatzerlösen bei Unternehmen mit Wahlergebnissen bei einer Partei gleich, liegt bei der SPD eindeutig eine Ertragskrise vor. Der Vorteil in dieser Phase ist: Ich habe in der Regel noch genug Spielraum, um die Krise aus eigener Kraft zu meistern.

/// Hat die SPD diese Kraft noch? // .

Zumindest dürfte das schwierig sein. Seit den Ergebnissen bei der Europawahl hat sich die Situation bei der SPD noch einmal deutlich zugespitzt. Es geht um das Überleben als Volkspartei. Wenn ein Unternehmen derart um seine Existenz fürchten muss, ist es meistens schon in der dritten Stufe, der sogenannten Liquiditätskrise. Dieses Krisenstadium können Unternehmen nur dann meistern, wenn sie tiefgreifende Sanierungsschritte unternehmen. Das Instrumentarium für eine Sanierung ist dann bereits sehr begrenzt. Für Unternehmen in dieser Phase besteht akute Insolvenzgefahr.

/// Die SPD hat sich schon mehrfach an einer Erneuerung versucht. Warum droht ihr dennoch im übertragenen Sinne die Insolvenz? // .

Auch das ist bei der Unternehmenssanierung häufig zu beobachten. Als Unternehmer ist man häufig betriebsblind. Das ist nur menschlich, hindert aber daran, sich ständig und vor allem gründlich genug zu hinterfragen, ob das Geschäftsmodell noch trägt. Im Idealfall sucht man sich dafür einen Sparringspartner. Das fehlte möglicherweise bei der SPD. Sie hatte vielleicht die falschen Berater oder kochte zu sehr im eigenen Saft. Jedenfalls haben alle Frühwarnsysteme versagt. Dabei geht in der Regel das Wichtigste verloren: Vertrauen. Ein Unternehmen lebt vom Vertrauen seiner Zulieferer und Mitarbeiter, eine Partei vom Vertrauen ihrer Wähler und Mitglieder. Und es ist ein großer Unterschied, ob man einen Neuanfang ankündigt oder ihn tatsächlich vollzieht.

/// Bei Unternehmenssanierungen ist der erste Schritt zur Lösung, ehrlich zu sich selbst und gegenüber seinen Stakeholdern zu sein, sagen Sie. Ist die SPD das? // .

Das ist ein brutal schwerer Schritt. Die meisten Unternehmer machen das nicht von sich aus, sondern brauchen häufig einen Trittbrettl in den Hintern. Bei Parteien ist das vermutlich nicht anders.

/// Also offenbar nein. Das heißt der SPD fehlt mit dem Mangel an Selbsterkenntnis die Grundvoraussetzung zur Gesundung? // .

Dazu kann ich nur sagen: Ich hoffe, dass die SPD zu dieser Erkenntnis gelangt, bevor es zu spät ist.

/// Angenommen, die Erkenntnis kommt noch, geht es im zweiten Schritt bei Unternehmenssanierungen laut Ihnen darum, 'den Laden zusammenhalten' und größere Personalfluktuationen zu vermeiden. In der SPD ist seit 15 Jahren das genaue Gegenteil zu beobachten, Parteichefs kommen und gehen. // .

Ja, an diesem Punkt scheitern Unternehmenssanierungen immer wieder. In der Krise hauen oft die besten Mitarbeiter ab und laufen zur Konkurrenz über. Das muss eine Firma unbedingt vermeiden, weil sonst eine Abwärtsspirale entsteht, die bis zum Ende des Unternehmens führen kann. Deshalb werden wichtigen Mitarbeitern in Krisen häufig Halteprämien angeboten.

Aktive SPD-Parteimitglieder laufen zwar nicht so einfach etwa zu den Grünen über. Sie können aber austreten oder sich aus

der Verantwortung zurückziehen.

/// Wie lässt sich das verhindern? // .

Eine harte Unternehmenssanierung funktioniert so: Alle Innovationsbremsen werden aussortiert und wichtige Positionen stattdessen mit den besten Köpfen besetzt. Dabei darf es keine Gefälligkeitsposten oder Rücksichten auf 'Innenpolitik' geben, entscheidend sind allein objektive Kriterien. Die wichtigste Frage ist: Wer brennt für die Sache und kann ein Gesicht nach außen sein?

/// Kann dieser personelle Wandel bei der SPD durch eine Mitgliederbefragung gelingen? // .

Ich finde die Idee gar nicht schlecht. Ich habe in vielen Unternehmenssanierungen die Erfahrung gemacht, dass oft die Mitarbeiter am besten wissen, wer als Führungskraft taugt und wem sie vertrauen können, nicht immer der Aufsichtsrat oder die Gesellschafter. Deshalb wissen auch die SPD-Mitglieder vielleicht eher, wer der beste Parteichef ist als das Partei-Establishment.

/// Bei Unternehmenssanierungen holen Sie häufig Manager von außen. Dieser Weg ist der SPD versperrt. // .

/// Robert Habeck kann schlecht neuer SPD-Chef werden. // .

Das stimmt, die Partei kann keinen Head Hunter beauftragen, der einen neuen 'Chief Restructuring Officer' sucht. Aber ich habe auch schon oft Fälle gehabt, wo man zuerst externe Leute geholt hat, um dann später festzustellen, dass ein Mitarbeiter aus der dritten oder vierten Reihe eigentlich am besten für den Job qualifiziert ist. Auf die SPD übertragen könnte also zum Beispiel ein noch unbekannter, aber erfolgreicher Bürgermeister derjenige sein, dem die Erneuerung der Partei am ehesten gelingt.

/// Bei Ihren Sanierungen schließen Sie in der Regel defizitäre Unternehmensteile und konzentrieren das Unternehmen auf die Bereiche, in denen es am stärksten ist. Was bedeutet dies auf die SPD gemünzt? // .

Ein angeschlagenes Unternehmen muss seinen Markenkern neu definieren und sich auf profitable Produkte konzentrieren. Es muss dabei bereit sein, Einschnitte vorzunehmen, die sehr wehtun. Wie ein Unternehmen muss sich die SPD auf wenige, entscheidende Themen konzentrieren, gerade in der Krise hat sie auch gar nicht die Kapazitäten, alles und jeden zu bedienen. Sie muss sich fragen, was die Ursache ihres ursprünglichen Erfolges als Volkspartei war, was sie von anderen unterscheidet, was also ihr Alleinstellungsmerkmal ist. Nur dann wird ihr Markenkern wieder sichtbar. Dies herauszuarbeiten ist wahrscheinlich die anspruchsvollste aller Aufgaben.

/// Glauben Sie, dass der SPD der Turnaround noch gelingen kann? // .

Ich hoffe es. Der Untergang der SPD als Volkspartei würde dem Land nicht guttun.

/// Herr Flöther, vielen Dank für das Gespräch. // .

/// Mehr: // .

An diesem Montag berät die Parteispitze über das weitere Verfahren für einen Vorsitzenden. Wer die besten Chancen auf das Amt hat, lesen Sie hier.

*Greive, Martin
Berlin*

Quelle:	Handelsblatt online vom 24.06.2019
Rubrik:	Politik Deutschland
Dokumentnummer:	HB 24484968

Dauerhafte Adresse des Dokuments: https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON_HB%2024484968

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte:
nutzungsrechte@handelsblattgroup.com