

## Agentur-Insolvenz

**Zunächst ein paar Empfehlungen für Betroffene:** Ringen Sie sich frühestmöglich zu einer Inso-Anmeldung durch, um noch ausreichend Potential zu haben für eine Sanierung, eine Nachfolgelösung oder eine geordnete Auflösung. Außerdem gilt, sich so früh wie möglich von der Hurra-Kultur der Branche zu verabschieden und sich das weit verbreitete Ausblenden von betriebswirtschaftlichen Realitäten abzugewöhnen. Allen Beteiligten sollte Mut gemacht werden, in dieser Lage aktiv zu bleiben und sich nicht zwischen Gläubigern-, Banken-, Kunden- und Mitarbeiteransprüchen vollständig aufreiben zu lassen.

Ist die Anmeldung gemacht und der Insolvenzverwalter in der Agentur gewesen, ein paar weiterführende Gedanken:

### 1. **Öffentliche Mitteilungen der Agentur in der Fachpresse sind für das betroffene Unternehmen eher schädlich.**

Dies hat mehrere Gründe:- Genauso wie sich Personaler heute im Netz bedienen, wenn es um Hintergrundinformationen zu Bewerbern geht, genauso werden Neukunden, die vor der Entscheidung stehen, wer der zukünftige Werbepartner sein soll, vor ihrer Entscheidung das Netz nach Zusatzinformationen über die Agentur abgrasen. Denn das Agenturgeschäft ist eine an Vertrauensqualitäten geknüpfte Dienstleistung. Da der Kunde die Wirkung einer Werbedienstleistung vor der Auftragsvergabe nicht wirklich testen kann, verhält er sich gerade bei Imagefaktoren äußerst sensibel. Und da viele Verlautbarungen im Web nicht mit einem sofort erkennbaren Datum versehen sind, ist das Risiko, Jahre später noch an eine vermeintlich akute Insolvenz erinnert zu werden, sehr groß.- In unserem Wirtschaftssystem ist eine Botschaft erst dann für den Absender ertragreich, wenn Sie aufbauend, wachstumsgetrieben und von Erfolg gekennzeichnet ist. Eine öffentliche Mitteilung über das Scheitern des Bisherigen kann daher bestenfalls der Anfang eines kommenden Storytelling sein.

- Bei einer positiven Fortführungsprognose sollten vielmehr zuerst die Mitarbeiter, dann die Kunden persönlich und in diskreter Form unterrichtet werden, dann die Freelancer, die als Know-how-Träger für eine Sanierung benötigt werden.

- Zur Entschärfung von Gerüchten und zur befreienden Versprachlichung im direkten und privaten Umfeld kann dann die Agentur bei den Medien eine positive, erklärende Anzeige schalten – jedoch nur in den Medien, die von Amts wegen berichten (Tageszeitung und eventuell auch die IHK).

### 2. **Das bloße Stellen eines Insolvenzantrag kann nicht als “Erfolg” präsentiert werden.**

Sondern ist ein gesetzlich vorgeschriebener Vorgang, nachdem die Arbeit erst richtig losgeht. Denn jeder, der in wirtschaftlicher Verantwortung steht, weiß: eine Krise allein ist noch kein Grund für das wirtschaftliche Scheitern. Sehr häufig ist eine mangelhafte Risikovorsorge gekoppelt mit einer völlig hoffnungslosen Unterfinanzierung der eigentliche Grund und liegt damit in der eigenen Verantwortung der Geschäftsleitung.- Das heißt: Es reicht nicht, sich

mittels Inso mal eben seiner Schulden zu entledigen und insgeheim ein Weiter-so-wie-bisher zu praktizieren. Eine Sanierung ist wie eine Reise durch ein unbekanntes Land an einen bereits vorgegebenen Horizont. Dieses Ziel besagt, dass das betroffene Unternehmens binnen max. 12 Wochen als profitabel gelten muss und zwar so, dass es Gewinnabführungen an die Masse leisten kann, bzw. interessant ist für einen Investor. Der Weg dorthin ist nun aber alles andere als ein Spaziergang. Viele Fragen sind zu klären: neues Geschäftsmodell? neue Teilhaber? neue Schwerpunkte? damit einhergehend: neue Mitarbeiter? neuer Standort? vielleicht neuer Name?- Gerade für das Gespräch mit den Bestandskunden ist es daher aus Gründen der Glaubwürdigkeit empfehlenswert, dass eine Agentur nicht laut klagend und mit Theaterdonner auf ihre schlechten Umfeldbedingungen verweist, sondern möglichst bald auf die eigenen geschäftlichen Fehlentscheidungen zu sprechen kommt, die nicht selten lange Zeit zurückliegen können.

- Mit gezielter One-to-one-Kommunikation die Kunden und Mitarbeiter über die anstehenden Veränderungen informieren und eventuell bei Vertrauten eine Kommentierung des neuen Geschäftsmodells einholen.

### 3. **Die mentalen Herausforderungen beginnen erst nach dem Insolvenzantrag.**

Zwar dürfte die Agentur die grausigen und unfruchtbaren Banken- und Beratergespräche los sein. Gleichzeitig muss sie aber Dank knallharter Haushaltsvorgaben und eindeutig negativer Schufa-Einträge lernen, sich dauerhaft allein zu finanzieren. Und zwar allein auf dem Niveau, das man zuvor selbst erwirtschaftet hat. Zumeist heißt das: keine tollen Autos, keine super Büroadresse mehr, keine neuen Möbel, keine Nice-to-have-Technik, keine super-duper Partys und knalligen Incentives mehr, etc. Das kann ganz schön an der Motivation von so mancher Werbe-Koryphäe zerren. Führt aber dazu, dass sich die Spreu vom Weizen trennt und die verbliebene Geschäftsführung weiß, auf wen sie sich verlassen kann.- Denn da in einer Insolvenz die Hürden für einen Massekredit aus gutem Grund sehr hoch liegen, ist zu erwarten, dass die Agentur lernen muss, den kompletten Betrieb ohne frische Kredite zu bewältigen. Dies bezieht sich nicht nur aufs Geschäftskonto (kein Dispo), sondern auch auf neue Fahrzeugleasings (es gibt keine) und – wenn´s dumm läuft – auch auf neue Handy- und Providerverträge.- Hinzu kommt, dass praktikable Controlling-Werkzeuge (Liquiditätskontrollen, Rolling-Forecasts) installiert werden müssen, die der Agentur in Echtzeit (und nicht wie sonst erst drei Monate zuspät) zeigen, ob sie gerade Plus oder doch eigentlich Minus macht.

- Da auch die Gehälter der jeweiligen wirtschaftlichen Lage der Agentur angepasst werden müssen (niedriges Fixum, plus eventuell freiwillige Sonderzahlungen), ist die Nachhaltigkeit in der Motivationsarbeit neben dem erschwerten Neukundengeschäft einer öffentlich geouteten Insolvenz-Agentur eine der Hauptaufgaben der Geschäftsleitung.

*Anlässlich der Insolvenz der Agentur Prinzregenten, im August 2009*