

RESTRUCTURING AS A SERVICE (RAAS)

Dr. Tobias Moser, Rechtsanwalt und Restrukturierungsexperte, hat mit RaaS ein Modell entwickelt, das Unternehmen vor der Insolvenz bewahren soll.



„DER GRÖSSTE FEIND IST DAS PRINZIP HOFFNUNG“

Die Möbelbranche kämpft mit Kosten, Kaufzurückhaltung und einem harten Wettbewerb. Oft scheint die **Insolvenz** der einzige Ausweg. Wir sprachen mit Dr. Tobias Moser über eine diskrete Option für Hersteller und Handel, bevor es zu spät ist.

MK: Herr Dr. Moser, Sie beraten Unternehmen in der Krise, gehen mit Ihrer Firma aber einen Schritt weiter und übernehmen als neuer Eigentümer unrentable Unternehmensteile. Was ist der Kerngedanke von „Restructuring as a Service“?

DR. TOBIAS MOSER: Das Konzept ist eine strategische Option, um eine Insolvenz und die damit verbundenen negativen Effekte zu vermeiden. Viele, gerade Asset-lastige Unternehmen, finanzieren nicht-profitable Bereiche über Jahre quer. Das frisst Gewinne und Liquidität. Die klassische Insolvenz bedeutet einen Kontrollverlust, Reputationsschaden und operative Störungen, weil Kunden aufhören zu bestellen und Lieferanten Vorkasse wollen. Unser Modell bietet einen sauberen Schnitt. Wir übernehmen den defizitären Teil gegen eine „Mitgift“, also einen negativen Kaufpreis. Für den Verkäufer bedeutet das eine sofortige bilanzielle Entlastung – er ist den Problemfall „im Guten wie im Schlechten“ los und kann sich wieder auf sein Kerngeschäft konzentrieren.

Das klingt nach einer Art Turnaround-Investor. Wo liegt der Unterschied?

Ein klassischer Turnaround-Investor agiert oft rücksichtslos, zieht Geld ab und belastet das Unternehmen mit Schulden. Das kann die Reputation des Verkäufers durch die Hintertür genauso beschädigen. Da wir ein Honorar für unsere Dienstleistung vereinbaren, sind wir ein kooperativerer Partner. Wenn der Verkäufer zum Beispiel eine geordnete Ausproduktion zur Erfül-

lung bestehender Verträge sicherstellen muss, können wir das vertraglich regeln. Der entscheidende Punkt ist: Das Eigentum geht vollständig an uns über, es ist keine Treuhand. Nur so wird der Entkonsolidierungseffekt erzielt, der die Bilanz des Verkäufers bereinigt.

Welche Sicherheit hat ein Möbelhändler, dessen Lieferant eine Sparte an Sie verkauft?

Das ist eine zentrale Frage. Als neuer, externer Eigentümer sind wir frei von alten Konzernverflechtungen und können mit einem „leeren Blatt Papier“ alle Verträge neu verhandeln, um die Profitabilität zu sichern. Die Sicherstellung der Lieferfähigkeit für die Handelspartner ist dabei oft ein Kernbestandteil der Vereinbarung mit dem Verkäufer. Unser Ziel ist es ja, die Einheit zu sanieren und fortzuführen, nicht, sie abzuwickeln. Das bedeutet, wir haben ein ureigenes Interesse daran, die Geschäftsbeziehungen aufrechtzuerhalten.

Die Möbelbranche leidet unter der Bauflaute und Konsumzurückhaltung. Sehen Sie eine baldige Besserung?

Ehrlich gesagt, nein. Leute hoffen, dass es anders wird, aber es gibt keine objektiven Anhaltspunkte dafür. Die Zinswende ab 2021 hat die Spielregeln fundamental verändert. Unternehmen, die vorher mit knappen Margen und billigem Geld kalkuliert haben, drehen jetzt ins Negative. Eine echte Erholung erwarte ich nicht vor 2028. Hinzu kommen die wachsende Bürokratie am Standort Deutschland und die unge löste Nachfolgethematik im Mittelstand. Wir werden eine weitere Marktconsolidierung sehen.

Wann ist der richtige Zeitpunkt für einen Unternehmer, über ein Modell wie RaaS nachzudenken?

Das ist der kritischste Punkt. RaaS ist ein strategisches Instrument für eine Umsatz- oder Strategiekrise, nicht für die akute Liquiditätskrise. Wenn das Geld fehlt, um die „Mitgift“ zu zahlen, bleibt oft nur noch die Insolvenz. Viele Unternehmer, gerade im Mittelstand, handeln zu lange nach dem „Prinzip Hoffnung“, statt zahlenbasiert zu entscheiden. Negative Deckungsbeiträge oder eine stetige Abweichung vom Businessplan sind klare Alarmsignale. Man muss ehrlich zu sich sein. Nur zu sagen, ‚alles wird gut‘, reicht nicht. GABRIELE MÜHLEN

FACTS: MR CORPORATE SOLUTIONS

- **Geschäftsmodell:** MR Corporate Solutions ist eine gewerbliche GmbH, die sich auf „Restructuring as a Service“ (RaaS) spezialisiert hat. Sie agiert nicht als klassischer Berater, sondern übernimmt als neuer Gesellschafter operative Verantwortung für defizitäre Unternehmen oder Unternehmensteile.
- **Ziel:** Eine diskrete und flexible Alternative zur Insolvenz oder zum Verkauf an Finanzinvestoren zu bieten. Durch den Verkauf wird eine sofortige bilanzielle Entlastung (Entkonsolidierung) für das Mutterunternehmen erreicht und ein öffentlicher Reputationsschaden vermieden.
- **Prozess:** Übernahme der Anteile gegen Zahlung eines negativen Kaufpreises („Mitgift“) und eines Honorars. Der neue Eigentümer handelt als unabhängiger Unternehmer und ist nicht weisungsgebunden.

<https://mrcorps.com/>