



OFFENE WORTE Peter Faulhaber, Geschäftsführer von Struktur & Management, und sein Kollege Rechtsanwalt Dr. Jan Achsnick im Interview

„WIR SIND LOTSSEN BEI NIEDRIGWASSER“

DIE SANIERUNGSEXPERTEN DER BERATUNG STRUKTUR & MANAGEMENT UND DIE FACHLEUTE VON ATRADIUS SPECIAL RISK MANAGEMENT HABEN EIN GEMEINSAMES ZIEL: UNTERNEHMEN VOR DEM UNTERGANG ZU RETTEN.

DAS UNTERNEHMEN

STRUKTUR & MANAGEMENT LANDWEHR, FAULHABER & PARTNER GMBH

Die Struktur & Management Landwehr, Faulhaber & Partner GmbH zählt zu den erfahrensten Unternehmen in Deutschland auf dem Gebiet des Restrukturierungs- und Krisenmanagements. Zum Leistungsspektrum der Berater gehören auch Wachstums-, Effizienz- und Ertragssteigerungsprogramme sowie Finanzstrukturierungen. Am Hauptsitz in Köln ist das Beratungsunternehmen mit mehr als 80 Mitarbeitern vertreten. Das Aufgabenspektrum wird mithilfe der assoziierten Unternehmen Himmelsbach, Achsnick & Kollegen Rechtsanwalts-gesellschaft mbH und TransAction & Management GmbH (auf Mergers & Acquisitions spezialisiert) abgerundet. Die Expertenteams von Struktur & Management betreuen Klienten in nahezu allen Industrie-, Handels- und Dienstleistungsbranchen.

COMPASS

Frau Dr. Mull, Herr Dr. Achsnick, Sie beide kümmern sich in erster Linie um Unternehmen, die in der Krise stecken: auf der einen Seite die auf Firmensanierung spezialisierte Unternehmensberatung Struktur & Management, auf der anderen Seite die Abteilung Special Risk Management des Kreditversicherers Atradius. In vielen Fällen arbeiten Sie eng zusammen. Wer ergreift die Initiative?

DR. WENCKE MULL

Wenn wir bei Atradius Special Risk Management Akten von Unternehmen auf den Tisch bekommen, die in einer krisenhaften oder gar existenzbedrohenden Situation stecken, empfehlen wir eine Beratung durch Restrukturierungsspezialisten wie Struktur & Management.

DR. JAN ACHSNICK

Kreditversicherer und Berater arbeiten zum einem im Krisengeschäft zusammen, zum anderen im Schadensbereich. Wenn eine Insolvenz eingetreten ist, haben die Kreditversicherer letztlich den Schaden, den sie ausgleichen müssen. Da stellt sich die Frage: Lässt sich dieser Schaden begrenzen, zum Beispiel durch die Bildung eines Lieferantenpools? Für die Geschädigten, die Kreditversicherer und Lieferanten, lässt sich die Quote schon dadurch verbessern, dass sie gemeinsam an den Insolvenzverwalter herantreten.

COMPASS

Kann man sich Berater wie die Struktur & Management GmbH als eine Art Medizinmänner für Unternehmen vorstellen, die immer dann gerufen werden, wenn es darum geht, Schwerkranken wieder auf die Beine zu helfen?

PETER FAULHABER

Wir arbeiten zwar wie Medizinmänner, um in diesem Bild zu bleiben, und wenden bestimmte Heilmethoden an. Wir sind aber keine Wunderheiler. Wir gehen systematisch vor und beginnen mit einer gründlichen Untersuchung. Nach der Diagnose entwickeln wir Turnaround-Konzepte und sorgen auch für die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen.

COMPASS

Sie leisten auch juristische Hilfe, zum Beispiel wenn Banken von kriselnden Unternehmen Sicherheiten für ihre Verbindlichkeiten haben wollen.

FAULHABER

In solchen Fällen fungieren wir als Treuhänder. Zu Unternehmenssanierungen gehört auch die Finanzrestrukturierung. Eine solche beinhaltet insbesondere die Erschließung alternativer Finanzierungsquellen. Über unser –im Laufe von 20 Jahren gewachsenes – Netzwerk aus Banken, Private-Equity-Gesellschaften, Kreditversicherungen und anderen Investoren sind wir in der Lage, unseren Klienten innovative Finanzierungsvarianten zu ermöglichen. Besonders das zu unserer Gruppe gehörende Unternehmen TransAction & Management ist auf dieses Gebiet spezialisiert und entsprechend im Kapitalmarkt vernetzt.

COMPASS

Stichwort Kapital: Sind Banken heute zurückhaltender bei der Kreditvergabe als in früheren Zeiten?

FAULHABER

Als ich vor 15 Jahren mit der Beratung begonnen habe, hatten Banken noch eine enge Kundenbeziehung, und man nahm sich die Zeit, ein Krisenunternehmen binnen zwei bis drei Jahren zu sanieren. So viel Zeit wollen sich die konventionellen Banken heute nicht mehr nehmen. Sie wünschen sich Unternehmenssanierer, die

gewissermaßen mit dem Zauberstab durch die Betriebe gehen – und alle Verluste sind auf einmal weg. Und für die Restrukturierung von Unternehmen will man auch selten Restrukturierungskredite geben. Das hat gut funktioniert, solange die Private-Equity-Gesellschaften mit ihren Milliarden einen Kredit nach dem anderen herausgekauft und abgelöst haben.

COMPASS

Infolge der guten Konjunktur in Deutschland ist die Zahl der Firmeninsolvenzen zuletzt deutlich gesunken. Sind parallel auch immer weniger Krisenfälle zu verzeichnen?

ACHSNICK

Im Gegenteil: Die Zahl der Not leidenden Unternehmen, mit denen wir zu tun haben, hat extrem zugenommen. Es gab in letzter Zeit zwar kaum Insolvenzen, aber wir haben trotzdem sehr viel mehr Unternehmenskrisen.

MULL

Das hängt auch damit zusammen, dass am Anfang einer Konjunkturwelle der Finanzbedarf der Unternehmen sehr hoch ist. Vor allem, um Aufträge vorzufinanzieren. Werden Kredite dann – im Zusammenhang mit Basel II und anderen Faktoren – erheblich teurer, wirkt sich das für die Unternehmen negativ aus.

COMPASS

Welche Branchen sind aus Ihrer Sicht heute besonders krisenanfällig?

Frühwarnsystem in der Kostenkrise:
Wann müssen bei Unternehmen die
Alarmglocken läuten? Informationen:
www.atradius.de/compass

FAULHABER

Betroffen sind besonders Automobilzulieferer, vor allem aufgrund des Kostendrucks und der geringeren Nachfrage nach Neufahrzeugen. Auch die Autohändler stecken deshalb in Schwierigkeiten. Ein ganz großes Problem hat derzeit auch die Konsumgüterindustrie in den Bereichen Food und Non-Food. Gegenüber den großen Konzernketten sind die Mittelständler in ihren Marktmöglichkeiten relativ begrenzt. Die Situation im Handel ist allgemein kritisch, wir betreuen hier derzeit mehrere Fälle.

COMPASS

Sind das alles Unternehmen, die kurz vor der Pleite stehen, oder haben die „nur“ auf einem Gebiet ein Problem, das aber nicht unmittelbar existenzgefährdend ist?

FAULHABER

Eine Krise kann schon allein dadurch ausgelöst werden, dass nur eine einzige Bank auf Ablösung ihres Kredits besteht. Das Institut, das sich an uns wendet, fühlt sich in seiner fordernden Rolle meist recht unwohl. Und das, obwohl diese eine Bank

in 90 Prozent aller Fälle recht hat – auch wenn die anderen Institute das vielleicht nicht so sehen.

COMPASS

Wie groß ist die Bereitschaft in Unternehmen, sich von externen Fachleuten helfen zu lassen?

FAULHABER

Das hängt ganz vom Leidensdruck des jeweiligen Unternehmers ab. Und der ist meist hoch, wenn Banken oder Kreditversicherungen empfehlen, sich externer Hilfe zu bedienen.

COMPASS

Greifen Sie auch aktiv in die Geschäftsführung ein?

FAULHABER

Ja, das gehört zu unseren Kernaufgaben. Die Kriseneinsätze betreffen ein breites Spektrum: Es geht zum Beispiel um Liquiditätsmanagement, Wettbewerbspositionierung, komplette Neuausrichtung von Unternehmen, Produktgestaltung und Prozessmanagement. In manchen Fällen, derzeit sind es zehn, übernehmen wir in-

terimistisch auch die Geschäftsführung. Die große Frage ist immer: Was ist das Kerngeschäft? Meist ist das schwer herauszufiltern. 80 Prozent der Krisenfälle beruhen auf reinen Managementfehlern – die Manager haben sich schlicht verzettelt. Was deutsche Mittelständler übrigens fast nie beherrschen, ist der Gang nach Amerika und nach Frankreich. Hier holen sie sich oft eine blutige Nase.



MEHR KRISENFÄLLE trotz guter Konjunktur: Compass fragt nach den Gründen und geeigneten Sanierungsmaßnahmen



KOOPERATIONSPARTNER AM RUNDEN TISCH, von links nach rechts: Detlef Sieck (Atradius Special Risk Management), Dr. Jan Achsnick (Rechtsanwaltsgesellschaft mbH Himmelsbach, Achsnick & Kollegen), Dr. Wencke Mull (Senior Manager von Atradius Special Risk Management), Peter Faulhaber (Geschäftsführer Struktur & Management GmbH), Compass-Chefredakteur Elmar zur Bonsen

COMPASS

Sind deutsche Manager schlechter als ihre Kollegen im europäischen Ausland? Haben wir hierzulande im Vergleich mehr Restrukturierungsfälle?

DETLEF SIECK

Das ist schwer zu beurteilen. Mir scheint aber, dass wir uns in Veränderungsprozessen schwerer tun als andere Nationen.

MULL

Die wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sind in den einzelnen Ländern ganz unterschiedlich. Nicht schlechter, sondern anders.

ACHSNICK

Aus rechtlicher Sicht ist Deutschland in Krisensituationen nicht wettbewerbsfähig. Für Unternehmenslenker ist es sehr schwierig, sich in kritischen, insolvenznahen Situationen richtig zu verhalten. Es gibt eine Fülle von rechtlichen Vorschriften, was Gesellschafterfinanzierung und Eigenkapitalersatz betrifft. Das wird sich jetzt ändern. Es gibt derzeit noch eine unglaubliche Breite von Anfechtungsmöglichkeiten in der Insolvenz. Der Insolvenzverwalter hat sehr große Macht und rechtliche Möglichkeiten – bis dahin, dass zum Beispiel Gesellschafter in der Insolvenz ihre Anteile oder Rechte behalten.

FAULHABER

Wir sind Experten für Sanierungen und verstehen uns als Lotsen bei Niedrigwasser. Da muss man wissen, wo die Klippen sind.

COMPASS

Was sind die wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Sanierungskonzepte?

FAULHABER

Wir schauen uns in der Analyse sehr intensiv die Kunden und Märkte an, die meisten Chancen und Risiken bezogen auf Produkt- und Marktsegmente oder Produkt-Kunden-Kombinationen. Es geht um die Frage: Welche dieser Felder düngen wir – und welche geben wir auf?

COMPASS

Wann ist eine Sanierung beendet?

FAULHABER

Meist nach zwei, drei Jahren. Die Aufgabe ist dann erledigt, wenn wieder Cashflows produziert werden, die in einer nor-

KRISENMANAGEMENT VON STRUKTUR & MANAGEMENT – EIN BEISPIEL

DIE PROBLEMATIK

Das Unternehmen, ein Spezialist für Anlagenbau, hatte in den Vorjahren jeweils Umsatzverluste von etwa drei bis fünf Prozent erlitten. Wiederholte Zahlungsschwierigkeiten waren die Folge.

VORGEHENSWEISE UND MASSNAHMEN

Da eine genaue Übersicht über die Zahlungsströme fehlte, musste Struktur & Management innerhalb von zehn Tagen einen Liquiditätsplan erstellen. Darin wurden alle für die nächsten Wochen zu erwartenden Zahlungseingänge erfasst, die Fertigstellungs-, Liefer- und Abnahmetermine der kommenden Wochen zusammengestellt und die Strukturkosten nach dem Datum des Zahlungsabflusses aufgelistet. Die Gesamtübersicht zeigte, dass dem Unternehmen die Illiquidität drohte. Da Banken und Gesellschafter nicht bereit waren, ein Millionenrisiko einzugehen, mussten andere Wege zur Bewältigung der Liquiditätsprobleme gefunden werden. Struktur & Management verkaufte das gesamte, nicht zwingend betriebsnotwendige Immobilienvermögen, veräußerte unrentable Maschinen und verkleinerte das überdimensionierte Warenlager. Außerdem baten die Berater die Lieferanten um eine Stundung. Da damit die Liquidität immer noch nicht gewährleistet war, blieb nur noch die Möglichkeit, die Mitarbeiter um Mithilfe zu bitten: Sie akzeptierten ein (insolvenzsicheres) rollierendes System mit variablen Stundungsmöglichkeiten für jeden einzelnen Mitarbeiter und gewährten so ihrem Arbeitgeber einen Lohnkredit bis zu einem oder auch zwei Monatslöhnen.

DAS ERGEBNIS

Die Illiquidität konnte verhindert werden. Damit war es möglich, ein Turnaround-Konzept zu erstellen und dem Unternehmen langfristig die Zukunft zu sichern.

malen Größenordnung liegen. Oft bekommt man heute leider nicht die Zeit zum kompletten „Durchsanieren“, viele wollen nur „ansanieren“, gerade aus Bankensicht. Im Vordergrund stehen erste Sanierungserfolge, um zügig verkaufen zu können. Kreditversicherungen wie Atradius haben da immer schon anders gedacht. Eine Sanierung braucht einfach Zeit. Sie beginnt mit einer umfassenden Analyse. Unsere Erfahrung ist: Die Gründe, warum ein Unternehmen in der Krise steckt, liegen meist vier oder fünf Jahre zurück.

COMPASS

Wie können Atradius-Kunden von der Zusammenarbeit mit Struktur & Management profitieren?

SIECK

Wenn eine Sanierung erfolgreich verläuft, dann hat unser Versicherungsneh-

mer als Lieferant wieder einen finanziell gesunden Abnehmer. Beide Geschäftspartner profitieren somit vom Erfolg der Sanierung. Deswegen ist es in der Zusammenarbeit zwischen einer Unternehmensberatung wie Struktur & Management und Atradius wichtig, dass wir uns rechtzeitig zusammenfinden. Je eher und umfassender wir Informationen einholen, desto besser können wir die Lage beurteilen, um anschließend die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.

MULL

Eine Insolvenz hilft uns allen natürlich nicht weiter. Gleichwohl müssen wir entscheiden, ob es zu verantworten ist, weiter zu kreditieren. Deswegen kooperieren wir mit Unternehmensberatern, die ja, wenn sie bereits in einen Fall eingearbeitet sind, über ein breites Informationsspektrum verfügen.

