

# INDAT REPORT

Fachmagazin für Restrukturierung,  
Sanierung und Insolvenz

»Who's who der Forschung und Lehre zum Insolvenzrecht an allen  
Universitäten in Deutschland, Österreich und in der Schweiz

## Früh übt sich, was ein Meister werden will

»Im Gespräch mit RA Dr. Christian Gerloff über die Adler Modemärkte AG

### **Staatliche Hilfe auch bei Eigenverwaltung**

»Georgiy Michailov (Struktur Management Partner) im Beraterporträt

### **Werte heben und das Blatt wenden**

»Erwiderung von RiAG Dr. Stephan Beth auf Römermann zu II ZR 97/21

### **Viel Lärm um nichts**

»Bremer Modell: Länderumfrage und Richtertreffen für InsO-Änderungen

### **Nationales Forum Shopping Thema auf JuMiKo 2021**

**impro**  
immobilien | professionell

impro.de

# Werte heben und das Blatt wenden

*Köln. Turnaround-Management ist keine schnell erledigte Sache, auch wenn Georgiy Michailov, Managing Partner der Struktur Management Partner GmbH (SMP), noch um »fünf Minuten vor zwölf« gerufen werden kann. Als Management von Umbruchphasen bezeichnet er seine Tätigkeit, dessen komplexe Projekte bis zu anderthalb Jahren in Anspruch nehmen können. Da die Mandate von Vertrauen und Überzeugung geprägt sind, arbeiten er und sein Team immer vor Ort beim mittelständischen Kunden. Obwohl es sich zumeist um ein diskretes Beratungs- und Umsetzungsgeschäft handelt, kann Michailov dennoch z. B. über die operative Restrukturierung der Mederer Gruppe in 2014/2015 berichten, weil er für diese Leistung eine publik gemachte Auszeichnung erhielt.*

**Text:** Peter Reuter

Wer in die Zentrale von Struktur Management Partner (SMP) nach Köln kommt, wird dort fast niemanden antreffen, obwohl das Beraterteam aus zwölf Partnern und insgesamt 100 Mitarbeitern besteht. Das großzügige, aber spartanisch möblierte Büro in zentraler, repräsentativer Lage gleich neben dem Sitz des Kölner Erzbischofs und mit Blick auf den Kölner Dom besteht neben Arbeitsräumen für das präsenste administrative Personal aus mehreren Konferenz-, Seminar- und Besprechungsräumen, einem Serverraum, einem professionellen Studio mit Kameras und Scheinwerfern vor einer Greenbox für die digitale Ausstrahlung sowie einem hellen Raum mit Holztischen und -stühlen, in dem ein Tischkicker steht und an dessen Wand der Schriftzug »Guten Appetit« zu lesen ist.

Das nahezu menschenleere Beraterhaus – das Kölner Büro ist zudem der einzige Sitz der Restrukturierungsgesellschaft – erklärt sich sehr einfach: Alle sind »auf Arbeit«, aber nicht vom Büroschreibtisch aus, sondern vor Ort bei mittelständischen Unternehmen in Umbruchphasen, um deren operatives Geschäft umfänglich erfassen und Konzepte planen und begleiten zu können, erläutert Managing Partner Georgiy Michailov. Früher habe man sogar fünf Tage beim Kunden verbracht, heute umfasse die Präsenz beim Mandanten in der Woche zumeist vier Tage, denen sich ein sog. Remote-Tag anschließt, den jeder Partner und Mitarbeiter so gestalten kann, wie er das für seine Arbeit als am effektivsten einschätzt, also z. B. im Homeoffice oder auch in den Räumen der Kölner Zentrale. Für den 43-jährigen Wahlfreiberger heißt Remote fast immer, auch einen Wochentag in der südlichen Mittelstadt zu verbringen.

Reine Büroarbeit der Unternehmensberater habe nahezu keinen Nutzen für ihre mittelständischen Kunden aus zumeist industriellen Branchen und dem Handel. Diese Zurückgezogenheit widerspreche zudem dem Selbstverständnis von SMP, möglichst nachhaltig z. B. ein Redesign des Geschäftsmodells zu einer wertorientierten Ausprägung, ein Turnaround-Management oder eine Performancesteuerung zu gestalten. Diese herausfordern-

den – und aufgrund der später umzusetzenden ggf. harten Maßnahmen mit weitreichenden Konsequenzen zumeist auch emotional schwierigen – Aufgaben könnten nur mit den Menschen im Unternehmen und in der Interaktion mit ihnen erfolgreich bewältigt werden. Man entwickle gemeinsam mit der Geschäftsleitung – und Mitarbeitern bis zur vierten Führungsebene – strukturell, strategisch, operativ und finanziell Lösungskonzepte in einem angepeilten Zeitraum von i. d. R. sechs bis acht Wochen. Das Konzept müssten die Mitarbeiter auch wirklich tragen und alle gemeinsam umsetzen wollen. Die Umsetzung steuern und begleiten dann immer zwei Partner mit ihrem Team, was nicht selten auch anderthalb Jahre in Anspruch nehmen kann. Von einem abgeschlossenen Turnaround sei nach ihrem Verständnis erst dann zu sprechen, wenn Wettbewerbs-, Rendite-, Kapitaldienst- und Refinanzierungsfähigkeit nach zuvor definierten qualitativen und quantitativen Zielwerten erreicht sind. So war Michailov zusammen mit Partnerin Monika Dussen beim Fruchtgummierhersteller Mederer – bekannt durch die Marke Trolli – in dem mit allen Stakeholdern abgestimmten Prozess über anderthalb Jahre federführend tätig, der im Jahr 2016 durch die Auszeichnung »Beste operative Restrukturierung« im Rahmen der Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung publik wurde. Dieses stets präsenste Engagement bedeute, dass man bei zwölf Partnern zeitgleich etwa 20 bis 25 Kunden betreuen und begleiten kann. Dazu und zu diesem Fall des alteingesessenen Fürther Familienunternehmens später mehr.

Konnte Michailov mit dem Firmenchef Herbert Mederer noch im persönlichen Gespräch Lösungswege diskutieren und erarbeiten, so war vor allem im ersten Lockdown der Pandemie im vergangenen Jahr dieser bewährte persönliche Arbeitsstil hart betroffen, berichtet Michailov, weil plötzlich die Kommunikation mit Blickkontakt dem distanzierten Austausch über digitale Medien weichen musste. Generell seien für seine Arbeit die digitale Vernetzung und die (eigene) Ressourcen sparenden Webkonferenzen nicht mehr wegzudenken, aber es lasse sich halt

## 6 Fragen an Georgiy Michailov

» **Hätten Sie sich nicht für diese Laufbahn entschieden, welcher berufliche Weg wäre für Sie vorstellbar gewesen?**

Schwierig zu sagen. Ich habe schon durch meine Kindheit das Unternehmertum immer sehr geschätzt. Ich wäre ein Unternehmer in einem anderen Bereich geworden.

» **Gibt es eine Fertigkeit oder Befähigung, die Sie jüngst erlernt haben oder die Sie gerade erwerben?**

Ich arbeite daran, mein Enduro-Fahren mit dem Mountainbike deutlich zu verbessern – um meiner Gesundheit willen.

» **Welches nicht berufsspezifische Buch lesen Sie gerade?**

»Der Name des Windes« von Patrick Rothfuss als Hörbuch. Dieses höre ich bereits zum zweiten Mal, weil exzellente Fantasybücher mich nicht nur sehr gut von der immer wieder stressenden Realität abschalten lassen, sondern auch meine Kreativität fördern.

» **Wovon hätten Sie gerne mehr?**

Von der Lebenszeit. Das ist das Einzige, das man nicht selbst in der Hand hat. Auf alles andere, wie z. B. die Gesundheit, kann man wenigstens bedingt Einfluss nehmen.

» **An welchen drei materiellen Dingen hängen Sie besonders?**

An materiellen Dingen hänge ich nicht. Der Verlust von Dingen, die man wieder kaufen kann, ist höchstens ärgerlich. Vielleicht hänge ich am Backup meines iPhones, da in diesem Gerät inzwischen doch sehr viele schöne Erinnerungen gespeichert sind.

» **Welchen Fehler würden Sie heute nicht mehr machen?**

Ich hätte es sehr gerne viel früher verstanden, dass ich nicht alles in diesem Leben arg persönlich nehmen darf. Denn wir müssen lernen, dass nicht alle Erfolge oder auch Niederlagen allein an uns selbst festzumachen sind.

nicht alles digital ersetzen. Diese Einschränkung in der Pandemie hätten auch die Kunden der laufenden Turnaroundprojekte zu spüren bekommen, sodass auf deren Wunsch Sondergenehmigungen möglich machten, weiterhin wie bisher vor Ort unter Einhaltung aller Schutzmaßnahmen an der Konzeptentwicklung und -umsetzung arbeiten zu können.

Das Beratungshaus hebt hervor, dass seine Partner und Mitarbeiter aus verschiedenen Fachbereichen auf unterschiedlichen Lebenswegen kommen. Unter den zwölf Partnern bzw. drei Managing Partnern (neben Michailov sind das Dietmar Buchfink und Marc-René Faerber) gibt es einen Rechtsanwalt und zumeist Diplom-Kaufleute, Diplom-Wirtschaftsingenieure und Diplom-Volkswirte, aber auch einen promovierten Biologen. Man suche beim Recruiting »echte Typen«, sagt Michailov, die sich nicht durch »gestylte« Lebensläufe und gradlinig geplante Karriereentwick-

lungen auszeichneten. Unter »Typen« versteht er Experten, die mit Unternehmen im Mittelstand und (Familien)unternehmern auf der persönlichen Ebene zurecht kommen, ohne »Arroganz und Hochnäsigkeit« eines Besserwissers auszustrahlen. Es gelte vor allem, das Management und die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie derzeit stehen, und nicht dort, wo sie später einmal stehen sollten. Die Heterogenität der Köpfe und Charaktere sei entscheidend, um Menschen zu gewinnen und mit ihnen etwas gemeinsam zu entwickeln. Dieses Bottom-up-Prinzip lasse sich gut im Mittelstand und bei Familienunternehmen umsetzen, in Konzernen jedoch herrsche zumeist das Prinzip Top-down vor, sodass diese Unterscheidung eine der Erklärungen dafür ist, warum Konzerne i. d. R. nicht zu ihren Mandanten gehören.

Recruiting bedeutet für SMP, Talente am besten gleich nach dem Studienabschluss zu gewinnen oder sie schon als Prakti-

» **Georgiy Michailov**, Managing Partner der Struktur Management Partner GmbH (SMP), geboren 1978 in Taschkent/Usbekistan; 1995–1999 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Tashkent State University of Economics; 2000–2003 Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg i. Br., Abschluss Diplom-Volkswirt und B. M. (TSUoE); 2004 Consultant bei SMP, 2009 Partner, 2013 Managing Partner (verantwortet das Competence Center Wachstum und Geschäftsmodelltransformation); Referenzen: über 75 Mandate aus verschiedenen Industriebranchen und dem Handel, z. B. Konsumgüter (300 Mio. Euro Umsatz), Pharma (900 Mio. Euro Umsatz), Baugewerbe (150 Mio. Euro Umsatz), Maschinenbau (280 Mio. Euro Umsatz), Automotive (200 Mio. Euro Umsatz), Handel (600 Mio. Euro Umsatz); Mederer Gruppe; AWG Allgemeine Warenvertriebs-GmbH; Käthe Wohlfahrt KG.

kanten während ihres Studiums kennenzulernen. Einen besonders hohen Stellenwert für die Einstellung habe die zwischenmenschliche Komponente. Zehn der zwölf Partner sind – wie auch Michailov – sog. Eigengewächse, weil sie als Praktikant oder Consultant in die Beratungsgesellschaft eingestiegen sind. Den jungen Einsteigern verspricht man im Übrigen, sie nach fünf bis sieben Jahren zu einem Geschäftsführer ausgebildet zu haben. Dieser Ansatz bedeutet auch, dass SMP i. d. R. keine Partner und Teams von außen einkauft. Vom Umsatz her würde sich dieser schnelle Zuwachs sicherlich rechnen, doch geprägt von einem Mitbewerber könne dieser Bruch die eigene Firmenkultur massiv unter Druck setzen, sodass die ausgereifte Methodik, kulturelle Aspekte und Werte verwässert würden. Daher verzichte man auf dieses schnell wirksame Wachstum, wie es Mitbewerber praktizieren, wobei es in der Partnerriege auch eine Ausnahme von dieser Regel gibt, bei der einfach alles gestimmt habe.

Bei Georgiy Michailov kann man von einem etwas außergewöhnlichen Werdegang sprechen. In Usbekistan geboren und in der damaligen Sowjetrepublik aufgewachsen beschritt er den Weg vom Praktikanten zum Managing Partner. Ob diese Karriere heute wie damals noch möglich wäre, als SMP ein kleineres Team von rund 25 Mitarbeitern unter der Leitung der Gründer Peter Faulhaber und Norbert Landwehr war, könne er nicht mit letzter Gewissheit sagen. In der sich anbahnenden unruhigen politischen Umbruchphase in Usbekistan in den 1990er-Jahren beschloss seine Familie, mittelfristig das Land zu verlassen. England erschien ihnen als Auswanderer zu teuer, so entschied man sich für Deutschland, sodass Michailov während des BWL-Studiums nach Englisch und der Muttersprache Russisch am Goethe-Institut in Taschkent die neue Fremdsprache Deutsch lernte. Verbunden damit war auch ein mehrwöchiger Aufenthalt in Göttingen. Nach Abschluss des Studiums in Taschkent belegte er einen zweiten Deutschkurs in Freiburg und besuchte als Gasthörer VWL-Vorlesungen. Um sein Studium zu finanzieren, jobbte er drei Jahre bei einem gehobenen Textileinzelhändler und verkaufte exquisite Anzüge an Endkunden im Businessbereich. Bereits nach wenigen Monaten führte er als Student das Ranking im Umsatz aller Verkäufer. Bei dieser Tätigkeit, die aus Kommunikation und Motivation bestand, habe er seine Kernstärken und seine »Marktpositionierung« gefunden, wie er sie später auch

für Unternehmen sondiert und ergründet. Dann kam wie so häufig im Werdegang und auch im Turnaroundgeschäft ein Quäntchen Glück dazu, denn im Rahmen seines VWL-Studiums, das er nach drei Jahren abschloss, fand in einem Blockseminar eine Veranstaltung mit SMP statt. Von deren Ansätzen und Methoden des ganzheitlichen Turnarounds, das große Ganze in den Fokus zu nehmen und nicht nur an kleinen Stellschrauben zu drehen – daher spricht man bei der 1982 gegründeten SMP auch von den deutschen Pionieren des Turnaround-Managements – war er so überzeugt und angetan, dass er sich erfolgreich um ein Praktikum bemühte. Nach Abschluss des VWL-Studiums in Freiburg begann er 2004 als Consultant, 2009 wurde er Partner und 2013 Managing Partner. Überlegungen, sich beruflich woanders in Europa zu versuchen, waren damit ad acta gelegt – auch deshalb, weil er während des Studiums seine spätere Frau kennenlernte und seitdem Freiburg Lebensmittelpunkt ist.

## Studie: Bei Krisenunternehmen bis 250 Mio. Euro Umsatz führend

Als Managing Partner ist Georgiy Michailov für die Bereiche Wachstumsmanagement, wertschaffende Performanceprogramme, Stakeholder-Management und Überprüfung und Anpassung von Geschäftsmodellen zuständig. Anders als die Partner Monika Dussen und Felix Schwabedal übernimmt er keine CRO-Tätigkeit oder Generalbevollmächtigung bei Kunden, weil er seine Stärken im Beratungs- und Umsetzungsansatz sieht, wo er einen höheren Mehrwert liefern könne. Im gemeinsamen Fall Mederer hatte Monika Dussen diese interimistische Funktion in der Geschäftsleitung übernommen.

Die Geschäftsbeziehungen von SMP sind auf Vertrauen und Diskretion aufgebaut. Über Mandanten sprechen die Berater nur, wenn der Kunde das ausdrücklich wünscht bzw. gestattet. Wie SMP unter den deutschen Restrukturierungsgesellschaften positioniert ist, zeigt die IfUS-Studie (erstellt von Henning Werner und Johannes Laurent Sauerwein) zum deutschen Restrukturierungsmarkt 2019, die SMP mit Schwerpunkt auf nationale Restrukturierungen bei der Größe der Krisenunternehmen bis 250 Mio. Euro Umsatz als führend unter fünf aufgeführten Mit-

bewerbern sieht und an zweiter Stelle bei Umsätzen der Krisenunternehmen bis 500 Mio. Euro. Die Partner sind im Spektrum von Strategiekrisen bis Insolvenzbegleitung tätig, werden aber auch in krisenfernen Stadien angefragt, wenn es z. B. um die Begleitung von Wachstumsphasen geht, es also »nicht ernst ist, sondern ernst gemeint ist«, wie Michailov pointiert, »der Fitnesstrainer und nicht der Notarzt gefragt ist«.

Ein aktueller Mandant ist ein Onlinehändler mit 600 Mio. Euro Umsatz, europäischer Marktführer in seinem Segment, der enorm gewachsen sei, bis die Profitabilität kippte. Die vor etwa anderthalb Jahren begonnene vorinsolvenzliche Restrukturierung stehe kurz vor dem Abschluss, über den die Geschäftsleitung mit ihm demnächst als Erfolgsstory öffentlich berichten wolle. Unter den nicht namentlich genannten Referenzen befindet sich auch ein Pharmaunternehmen im Großhandel mit einem Umsatz von 900 Mio. Euro, bei dem Michailov für den Kunden die Übernahme durch ein größeres Unternehmen zusammen mit Partner Heinrich Judt konzeptionell und strukturell sowie unter den Stakeholdern managte. Das war vor etwa zehn Jahren.

Weil Michailov über diese Fälle nicht namentlich sprechen kann, aber dennoch über die aufschlussreichen Erfahrungen berichten möchte, hat er in seinem jüngst erschienenen Arbeitsbuch »Geschäftsmodelle richtig bewerten«, das die Grundsatzfragen zur Bewertung und Ausgestaltung eines nachhaltig profitablen Geschäftsmodells behandelt, Unternehmertypen wie den Kundenbeglucker, den Sparfuchs und den Größenfetischisten anhand realer, aber anonymisiert dargestellter Fälle beschrieben, um daraus Ansätze für ein Redesign ihres jeweiligen Geschäftsmodells darzustellen, das jeweils bei geänderten Marktumfeldern erforderlich gewesen war.

An diese Fälle, seien es die Branchen Konsumgüter, Baugeerbe, Handel, Maschinenbau oder Automotive, kommt SMP ausschließlich über Weiterempfehlung von begleiteten (Familien-)unternehmen und deren Stakeholdern. Kaltakquise betreibt man nicht, betont Michailov, wie man auch keine Konzepte in der Schublade vorhalte. Das Beratungsunternehmen spricht von einer Weiterempfehlungsquote von 98%, die sich aus Testimonials der Kunden in 98 von 100 Projekten ergäben. Zur Klarstellung ergänzt Michailov, dass es sich bei der genannten Kundenzufriedenheit nicht um eine selbst ermittelte Kennzahl handelt,



**SOLD**

**Beratung. Bewertung. Verwertung.**

Krisenimmobilien sind unsere Leidenschaft. Wir kümmern uns um **alle Aspekte bei der Be- und Verwertung** von Insolvenz- und Bankimmobilien. Die **Verwertung** ist für Sie entscheidend. Wir beschaffen alle nötigen Unterlagen, erstellen aussagekräftige Exposés, koordinieren Besichtigungstermine und begleiten die **notarielle Beglaubigung**. Damit Sie den Kopf frei haben für Ihr Kerngeschäft.

**immvert**<sup>®</sup>  
INSOLVENZ- UND BANKIMMOBILIEN

Leipzig Erfurt Frankfurt a.M. Nürnberg München

[www.immvert.de](http://www.immvert.de)

Anzeige

sondern dass dieser Wert extern in einer wissenschaftlich fundierten Kundenbefragung durch die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) von Prof. Dr. Dietmar Fink in Bonn im Auftrag der Compamedia GmbH ermittelt worden ist, die auf dieser Grundlage die Auszeichnung mit dem Qualitätssiegel Top Consultant vergibt. Im Jahr 2020 erhielt SMP – bei 133 Teilnehmern – den ersten Platz in der Größenklasse C (über 50 Mitarbeiter). Die makellose Reputation sei in ihrem Geschäft das höchste Gut, betont Michailov, das man äußerst pfleglich behandeln müsse. Wenn man unter zehn guten Fällen in einem schlecht performt, könne das sehr viel »kaputt« machen. Unternehmenshistorisch bedingt genieße man großes Vertrauen bei den Finanzierern; auf die Konzepte von SMP würde viel Geld gegeben. Sind die Finanzierer mit dem Ergebnis zufrieden und ebenso die Unternehmer bzw. das Unternehmen, dann habe man die hohe Kunst des Ausgleichs der Partikularinteressen hinbekommen. Daher kopple man das eigene Honorar auch nicht an eine erzielte Umsatzsteigerung, die im Übrigen nicht immer im nachhaltigen Interesse des Unternehmens liegen muss, sondern verbinde bis zu 30% des Honorars mit dem Grad der Kundenzufriedenheit. Natürlich habe man auch immer wieder mit Vorurteilen über Berater zu kämpfen, die Michailov nach getaner Arbeit mit dem geleisteten Mehrwert zu entkräften versucht. Bei so enger und intensiver Zusammenarbeit bleibe man mit vielen Kunden auch weiter freundschaftlich verbunden, berichtet er.

Der bereits erwähnte Fall Mederer, für den SMP auf Empfehlung von Finanzierern mandatiert wurde, stellte Michailov schon eingangs vor eine Herausforderung, denn wie so häufig waren zuvor bereits andere Berater im Unternehmen gewesen, was die Euphorie über die Nachfolger in Grenzen gehalten habe. Im Kern sei es darum gegangen, dem Unternehmen Komplexität zu nehmen, ohne die innovative Werterzeugung zu stören; eine spürbare Wertevernichtung machte die Finanzierer nervös. Mit einer prozessorientierten Kostenrechnung, die weit über die Deckungsbeiträge hinausging, ließ sich verursachungsgerecht bestimmen, mit welchen Produkten der Süßwarenhersteller Geld verdient und mit welchen er Geld verlor. Mit dieser Auswertung der quantifizierten Wertevernichtung habe sich der Gesellschafter überzeugen lassen, dass man das Portfolio um etwa 70% der Produkte bereinigen muss. Gleichzeitig habe er dem Gesellschafter die Angst nehmen können, dass das Unternehmen zusammenbricht, wenn ihm planmäßig die Komplexität genommen wird. Zu den operativen Maßnahmen gehörten u. a. eine Standortschließung und die Aufgabe eines Vertriebskanals, die Durchsetzung von Preiserhöhungen bei den Kunden und Investitionen in besonders lukrative Bereiche. Als »sehr anspruchsvoll« bezeichnet Michailov rückblickend diesen Fall, bei dem es auch wie immer galt, alle Stakeholder auf dieser »Reise« mitzunehmen. Wie die Wirtschaftspressen 2017 über das Familienunternehmen nach der Restrukturierung berichtet, arbeitete der zweitgrößte Fruchtgummierhersteller wieder profitabel und erreichte 2016 mit einem Umsatz von 220 Mio. Euro das Vorkrisenniveau.

## StaRUG-konformes Krisenfrüherkennungssystem bei AWG installiert

Bei der AWG Allgemeine Warenvertriebs-GmbH, einem Textilhändler mit rd. 300 Filialen und etwa 2900 Mitarbeitern sowie einem Umsatz von rd. 290 Mio. Euro (2018), war Michailov wenige Monate vor dem Insolvenzantrag beauftragt worden, ein vorinsolvenzliches Turnaroundkonzept zu entwickeln. In den schwierigen Stakeholderverhandlungen sei es dann aber nicht gelungen, eine Finanzierungslösung zu finden, sodass man sich dann Ende Januar 2019 für das Schutzschirmverfahren entschied. Im von SMP erarbeiteten Konzept seien bereits einige Filialen als schwierig eingestuft worden, sodass man dieses Konzept nachjustieren konnte und der Insolvenzplan die Schließung von 47 Filialen und den Abbau von rd. 300 Arbeitsplätzen vorsah. Das u. a. von Grub Brugger (Generalbevollmächtigung) und Schultze & Braun (Sachwältung) betriebene Verfahren kam nach etwa vier Monaten zum Abschluss. Nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens kaum wieder gut aufgestellt, erschütterten die Pandemieauswirkungen das Unternehmen, sodass Michailov, der auch im Beirat des Unternehmens sitzt, ein weiteres Mal

hinzugezogen wurde, um diese Folgen abzufedern. Mit neuem Management besetzt baute SMP ein StaRUG-konformes Krisenfrüherkennungssystem mit einer rollierenden 24-Monate-Vorschau auf, das, so beschreibt es Michailov, aus einer Mischung von »größtmöglicher Transparenz und Vorausschau, akribischer Maßnahmenidentifikation sowie ihrer konsequenten Umsetzung« besteht. Diese Weitsicht führte den Beteiligten dann klar vor Augen, dass der Textilhändler zu einem intensiven Kostenmanagement gezwungen war. Es folgten anspruchsvolle Verhandlungen mit den relevanten Stakeholdern, vor allem Vermietern und Lieferanten, um Stundungen, Erlasse, Stornierungen und Rabatte zu erwirken. Diese fortlaufenden Gespräche mit den Stakeholdern mussten vom Gedanken an die weiterhin vertrauensvolle Geschäftsbeziehung nach der Pandemie geleitet sein, betont Michailov, um »niemals den Bogen zu überspannen und einvernehmlichen Lösungen auf Augenhöhe zu finden«. Was das Krisenfrüherkennungssystem angeht, in das äußere Einflüsse einzubeziehen sind, sei der politisch diskutierte Mindestlohn von zwölf Euro in der Planung zu berücksichtigen, der viele Händler massiv betreffen würde.

Im einem weiteren Fall, der Käthe Wohlfahrt KG, einem global etablierten Lieferanten von Weihnachtsmärkten mit 280 Mitarbeitern, hatte Michailov ein sog. Resilienzkonzept im Sinne von Zukunfts- und Widerstandsfähigkeit entwickelt, um eine Nachfolgeregelung für den 1964 gegründeten Familienbetrieb zu finden. Infolge der massiven Umsatzeinbrüche in der Corona-Krise löste man die finanzwirtschaftlichen Herausforderungen in einem Schutzschirmverfahren. Das Resilienzkonzept floss dann in den späteren und im März 2021 nahezu einstimmig angenommenen Insolvenzplan ein, denn dieser sah die weitere gesellschaftsrechtliche Einbindung der drei Kinder von Harald Wohlfahrt als wichtigen Baustein für die Zukunftssicherung des Unternehmens vor.

SMP ist auch über die Fachkreise hinaus keine unbekanntere Größe, denn das Beratungshaus ist in den sozialen Netzwerken, in eigenen Blogs und Podcasts sehr aktiv. Die Partner bzw. Michailov veröffentlichen regelmäßig Namensbeiträge in Fachzeitschriften z. B. zur digitalen Transformation oder zur Renaissance der radikalen operativen Sanierung und in Wirtschaftsmagazinen z. B. Erklärstücke zur Neufassung des IDW S 6 und zu Landesbürgschaften. Mit der hohen Weiterempfehlungsrates seiner Kunden und einem Limit für SMP von 25 gleichzeitig betreuten Mandaten ist die Beratungsnachfrage sicherlich höher als das verfügbare Angebot – warum dann die hohe Medienpräsenz in Wirtschaftskreisen? Nachhaltigkeit, antwortet Michailov, der bei SMP auch das Marketing verantwortet, dürfte nicht vom Gedanken getragen sein, morgen oder übermorgen weitere Mandanten zu gewinnen. Man dürfe für die Zukunft nicht erst dann vorsorgen, wenn der Bedarf und die Notwendigkeit bestehen. Diesen Ratsschlag gebe er seit über 18 Jahren seinen Kunden weiter und in eigener Sache folge er diesem umsichtigen Gedanken auch. <<