

# Rette sich, wer kann

## Chancen & Risiken in der entscheidenden Phase

*Märklin, Schiesser, Edscha – das sind nur einige der traditionsreichen Unternehmen, die in den letzten Monaten den Gang in die Insolvenz antreten mussten. Die Wirtschaftskrise zwingt viele Unternehmen dazu, ihr Geschäftsmodell zu überdenken. Die Restrukturierungsbranche hat derzeit Hochkonjunktur. Denn angesichts der Schwere der Krise wird wohl kaum jemand ungeschoren davonkommen.*

Es vergeht kaum ein Tag, an dem die Nachrichten nicht von Katastrophenmeldungen aus der Wirtschaftswelt bestimmt sind. Auf der makroökonomischen Seite unterbreiten sich in einem Wettlauf um die schlechtesten Prognosen die Konjunkturforscher gegenseitig. Ein unteres Ende ist noch nicht absehbar. Gleichzeitig reißen die negativen Unternehmensmeldungen, die von Auftrags-einbrüchen über Gewinnwarnungen bis hin zu Insolvenzen reichen, nicht ab. Vielen Betrieben geht es in dieser äußerst schwierigen wirtschaftlichen Situation nur noch darum, die Kurve zu kriegen oder überhaupt in der Spur zu bleiben.

### TITELTHEMA: RESTRUKTURIERUNG

<b>Rette sich, wer kann</b> Chancen & Risiken in der entscheidenden Phase	Seite 62
<b>Restrukturierung in schwierigen Zeiten</b> Aufgaben und Entwicklungen bei Unternehmen und Beratern <i>Michael Baur, AlixPartners</i>	Seite 66
<b>Komplexes Szenario</b> Chancen beim Kauf eines Unternehmens vor und während der Insolvenz <i>Dr. Christian Becker, Dr. Bernt Paudtke, GÖRG Rechtsanwälte</i>	Seite 68
<b>Das Insolvenzplanverfahren als Sanierungsinstrument</b> 2009 wird zur Bewährungsprobe für das neue Insolvenzrecht <i>Dr. Nico Abel, Dr. Frank Regelin, Norton Rose</i>	Seite 72



### Restrukturierungsberater als Krisengewinner?

„Die Zahl der krisengeschüttelten Unternehmen nimmt derzeit drastisch zu“, beschreibt Dr. Michael Bormann von bdp venturis die allgemeine Lage. „Dies ist kein Wunder vor dem Hintergrund eines Rückganges um über 25% der Aufträge für das verarbeitende Gewerbe und für die Exportwirtschaft. Einzelne Branchen, wie zum Beispiel Automotive, haben gar Umsatzeinbrüche von 40 bis 50% und darüber hinaus.“ Professionelle Hilfe ist gefragt: „Es wenden sich viele betroffene Unternehmen an erfahrene Restrukturierungsberater mit der Bitte um Hilfe“, erklärt Bormann, „bei einigen Unternehmen üben auch Banken – sanften oder weniger sanften – Druck auf ihre Kunden aus, sich fachkundigen Rat in dieser schwierigen Situation einzuholen.“



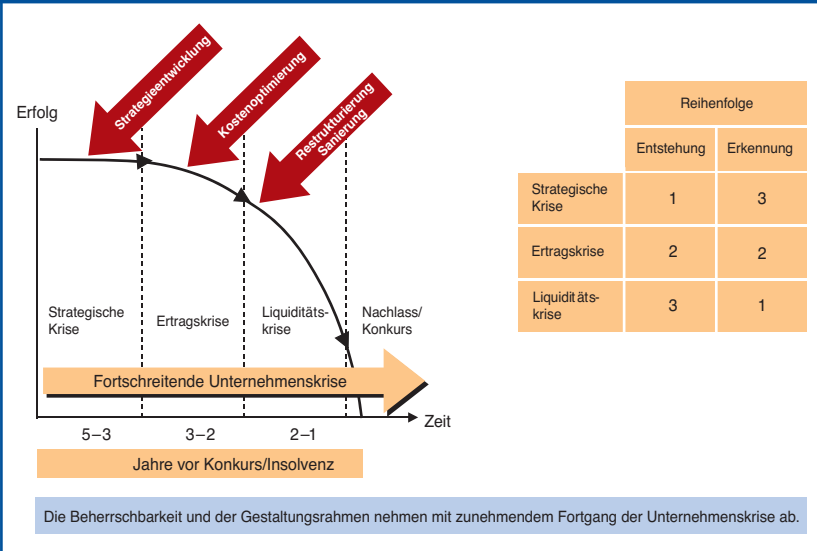
Dr. Michael Bormann,  
bdp venturis

Gerald J. Corbae, Geschäftsführer des Restrukturierungsspezialisten Alvarez & Marsal, sieht seine Branche als Profiteur. „Es klingt makaber, vermutlich sind wir derzeit in der einzigen Wachstumsbranche. Die Frage ist, wie schlimm kann es noch werden?“, gibt er allerdings zu bedenken. „Sollte die Krise lange andauern, vieles spricht leider dafür, sind einige Unternehmen möglicherweise kaum noch re-



Gerald J. Corbae,  
Alvarez & Marsal

ABB. 1: AUS DER STRATEGISCHEN FALLE IN DIE KRISE



notwendig, weil die Krisenbewältigung von der genauen Diagnose über die detaillierte Planung bis hin zur Umsetzung einige Zeit in Anspruch nimmt. Für Restrukturierungsberater bedeutet dies viel Arbeit.

Rainer Mayer, Geschäftsführer von maconda Corporate Development,

sieht neben Chancen aber auch Risiken für seine Branche: „Restrukturierungsexperten profitieren sicherlich im Grundsatz von der Wirtschaftskrise. Dennoch ist die Situation eine andere als bei den letzten Krisen. Die Zahl der Unternehmen mit Problemen steigt weiter rasant an, doch anders als früher ist die Zahl der Lösungsoptionen deutlich begrenzter, da fast alle Branchen davon betroffen sind und die Krise globale Ausmaße hat.“



Rainer Mayer, maconda Corporate Development

Dass seine Branche vor großen Herausforderungen stehe, betont auch Bormann: „Längst nicht jeder Restrukturierungsberater kann hieraus sinnvolle Ergebnisse herbeiführen.“ Schließlich seien immer mehrere Parteien im Spiel. „Es ist unabdingbar und in der speziellen Krisensituation von entscheidender Bedeutung, in wie weit der Restrukturierungsberater die Bankenrunden moderieren

strukturierbar. Dann könnten selbst gut aufgestellte Unternehmen in Schwierigkeiten geraten. Wenn hohe Verbindlichkeiten zu bedienen sind, wird es natürlich schwierig.“ Kaum ein Unternehmen werde sich langfristig der Krise entziehen können, so Berater Corbae. Zum Glück setze sich bei Unternehmenskernern jetzt immer mehr die Erkenntnis durch, dass Veränderung nicht erst in kritischen und Existenz gefährdenden Situationen zu erfolgen habe.

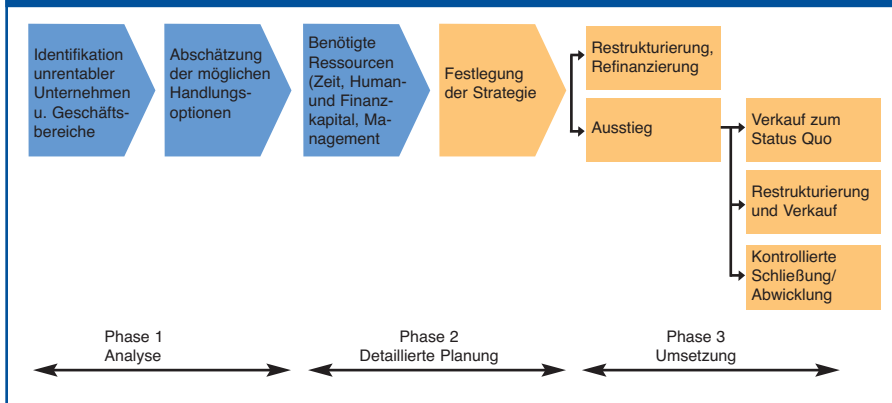
So wächst die Nachfrage nach Experten auf dem Gebiet der Restrukturierung stetig. Die Universität Heidelberg hat dazu kürzlich eigens einen Master-Studiengang ins Leben gerufen. In dem zweisemestrigen Aufbaustudium können fertig studierte Juristen und Wirtschaftswissenschaftler ebenso wie Manager und Unternehmensberater einen Master of Laws in „Unternehmensrestrukturierung“ erwerben.

### Verlauf einer Unternehmenskrise

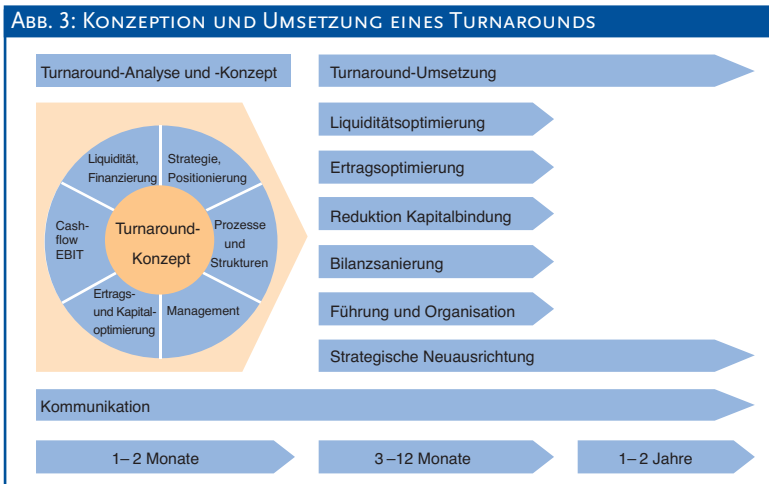
Eine Unternehmenskrise lässt sich schon frühzeitig erahnen, bevor es zu Liquiditätsengpässen kommt. Bei einem üblichen Krisenverlauf sind erste Anzeichen bereits bis zu fünf Jahre vor einer möglichen Insolvenz auszumachen (siehe Abb. 1). Die sich derzeit abzeichnende weltweite Rezession mag diese Entwicklung freilich beschleunigen.

Das rechtzeitige Erkennen einer möglichen Unternehmenskrise ist auch deshalb

ABB. 2: ENTSCHEIDUNGSPROZESS IN KRISENSITUATIONEN



Quelle: PricewaterhouseCoopers



Quelle: Helbling Management-Letter

und leiten kann.“ Doch auch andere Interessengruppen dürften nicht außer Acht gelassen werden. Unbedingt notwendig sei es, „mit den Kunden und Lieferanten des Unternehmens die Verhandlungen aufzunehmen, um beispielsweise Liquiditätsvorteile auch beim Kunden durchzusetzen, und zwar gerade vor der Situation, dass die Kunden erhebliche Minderbestellungen auslösen“, stellt Bormann klar. „Teilweise müssen noch weitere Stakeholder einbezogen werden, bis hin zu Betriebsversammlungen und Zugeständnissen der Belegschaft.“ Um im Unternehmen den Turnaround einzuleiten, gibt es also zahlreiche Ansatzmöglichkeiten.

Nach Ansicht von Mayer zwingt die Schwere der Krise die Unternehmen allerdings dazu, sich bei der Restrukturierung besonders auf einen Aspekt zu konzentrieren: „Wegen der großen Reichweite der Krise – insbesondere auch in regionaler Hinsicht – liegt der Fokus bei Restrukturierungen derzeit ganz klar bei der Kostensenkung. Das parallele Suchen und Aufbauen von Neugeschäft ist derzeit immens schwer.“ Viele Unternehmen müssen sich demzufolge auf die kurzfristige Überlebenseicherung konzentrieren.

**Insolvenz: letzter Ausweg oder Chance?**

Eine Insolvenz lässt sich dennoch häufig nicht vermeiden. Für das Unternehmen muss das aber nicht das Ende sein – auch wenn es viele so sehen: „Auch im zehnten Jahr nach Inkrafttreten der neuen Insolvenzverordnung bleibt eine Insolvenz für viele Unternehmer, aber auch Banken, immer noch die Ultima Ratio“, erklärt Bormann. „Alle Bemühungen und Bestrebungen vorher gehen da hin, eine Sanierung außerhalb der Insolvenz zu versuchen.“ Doch er schränkt ein: „Gerade aber die aktuelle drastische Krise wird zeigen, dass manche Sanierung nur noch im Insolvenzverfahren und nicht mehr außerhalb eines Verfahrens gelingen kann.“

Warum die Insolvenz häufig als letzter Ausweg gesehen wird, erläutert Mayer so: „Dies hat einerseits mit der noch immer hohen Stigmatisierung einer Insolvenz in Deutschland zu tun, andererseits aber auch mit dem unklaren Ausgang des Verfahrens. Nach wie vor sind sicherlich die meisten Insolvenzverwalter eher Abwickler als Aufbauer, nicht zuletzt auch aus durchaus nachvollziehbaren Gründen der eigenen Haftung.“ Doch auch der Gesetzgeber mache es nicht immer einfach: „Das deutsche Insolvenzrecht stellt die Gläubigervor die Unternehmensinteressen, was ein Insolvenzverwalter natürlich beachten muss.“ Dennoch, so Mayer, könne eine gut vorbereitete Insolvenz, bei der im Vorfeld

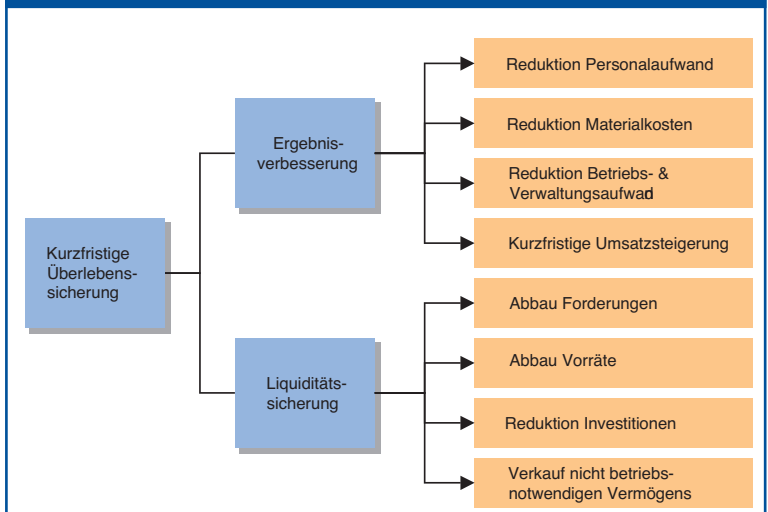
auch die wesentlichen Gläubiger einbezogen werden, für alle Beteiligten die weitaus bessere Lösung sein als ein Regelinsolvenzverfahren „auf den letzten Drücker“.

**Aufbau des Schwerpunktthemas Restrukturierung**

Michael Baur, Geschäftsführer von Alix Partners, gibt in seinem Beitrag einen Überblick über die Chancen der Restrukturierung. Im Anschluss informieren Dr. Christian Becker und Dr. Bernt Paudtke von der Kanzlei GÖRG über die Möglichkeiten des Unternehmensverkaufs in den verschiedenen Phasen einer Unternehmenskrise und Insolvenz. Kollege Dr. Jörg Nerlich gibt im Interview mit dem GoingPublic Magazin einen überaus interessanten Einblick in die Arbeit eines Insolvenzverwalters und in seinen derzeit prominentesten Fall: Edscha. Schließlich erläutern Dr. Frank Regelin und Dr. Nico Abel von Norton Rose die rechtlichen Möglichkeiten, die das Insolvenzplanverfahren bietet. Im Laufe der nächsten Monate plant das GoingPublic Magazin zudem eine Sonderbeilage zum Unternehmensverkauf speziell in Krisensituationen („Distressed M&A“).

Oliver Bönig

**ABB. 4: MASSNAHMEN ZUR KURZFRISTIGEN SICHERUNG DES ÜBERLEBENS DES UNTERNEHMENS**



Quelle: Helbling Management-Letter