

Gesucht: „Harter Sanierer mit Rest-Empathie“

- Münchener Restrukturierungsforum diskutiert die Sanierung von Unternehmen gegen den Willen des Gesellschafters

München, 08.03.2013. Zyniker meinen, die größten Feinde der Sanierung eines Unternehmens seien dessen Eigentümer. Das Münchener Restrukturierungsforum ist dieser Behauptung am 7. März 2013 nachgegangen.

Andreas Warner von K&H Business Partner fragte daher die eingeladenen Podiumsteilnehmer auch gleich zu Beginn, welcher Typ Sanierer bevorzugt werde, wenn der Gesellschafter sich einer Restrukturierung in seinem Betrieb widersetzt. Peter Pauli, Geschäftsführer der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft, gab eine klare Antwort: „Weder der Einflüsterer noch der scharfe Hund sind per se der richtige Sanierer.“ Er habe die Erfahrung gemacht, dass ein „harter Sanierer mit Rest-Empathie für die Situation des Gesellschafters“ die besten Ergebnisse erzielen könne.

Diese Position unterstrich auch Olaf Matthei von sy.con in seinem Referat. Die Gesellschafter, die sich ihrer eigenen Sanierung widersetzen, seien meist kreative Macher und verkörpern den klassischen Alleininhaber des Unternehmens. Wenn er, Matthei, oft von Automobilherstellern in solche Unternehmen als Interims-Manager geschickt werde, lege er großen Wert darauf, als Organ des Unternehmens bestellt zu werden und weitreichende Vollmachten zu erhalten. „In so einer Situation brauchen Sie eine starke Stellung, sonst bekommen Sie die Hosen nicht an“, formulierte Matthei prägnant. Und ergänzte: „Der Gesellschafter hat manchmal den Blick für die Realität verloren. Da muss ich ihm erst einmal sagen, dass demnächst sogar das Geld für seinen Geschäftswagen ausgeht.“

Auch Christian Seide, Bereichsleiter Restructuring Unit der BayernLB, befürwortet einen starken CRO. Er warb aber auch für Verständnis für den Gesellschafter. „Der Gesellschafter ist meist der `Brand` des Unternehmens und hat sich Verdienste um seinen Betrieb erworben.“ Im Ergebnis könne eine Sanierungslösung nur gemeinsam gefunden werden. Außerdem müsse eine Sanierung auch für den Gesellschafter attraktiv sein und ihm möglichst einen Weg aufzeigen, am Unternehmen beteiligt zu bleiben.

Diesem Aspekt schloss sich Florian Becker von der Kanzlei Noerr an: Die juristischen Dauerschrauben könnten nur bedingt eingesetzt werden, um den Gesellschafter zur Sanierung zu bewegen. Ohne eine Insolvenz könne eine Sanierung daher immer nur mit dem Willen des Gesellschafters funktionieren. Allerdings könnten die wichtigsten Stakeholder und ein Interims-Manager dem Gesellschafter oft in der Praxis davon überzeugen, dass eine Insolvenz die schlechteste Lösung auch für den Gesellschafter sei. Wenn eine Sanierung in der direkten Zusammenarbeit mit dem Unternehmer nicht mehr möglich sei, könne eine doppel-nützige Treuhand die letzte Möglichkeit sein, um eine Insolvenz zu vermeiden.

Das Münchener Restrukturierungsforum brachte mit seiner vierten Veranstaltung rund 100 Experten der Sanierungsbranche zusammen. Andreas Bauer von GSK Stockmann + Kollegen und Martin Schoebe von hww wienberg wilhelm, neben K&H Business Partner die weiteren Organisatoren, freuten sich über diese Rekordkulisse. „Wir haben uns mit dieser Veranstaltung im Münchener Restrukturierungsmarkt fest etabliert“, meinte Andreas Bauer. Martin Schoebe blickt derweil schon voraus: „Unser Ziel ist es, auch bei der nächsten Runde im Oktober wieder ein so volles Haus zu haben.“

Das Münchener Restrukturierungsforum ist eine Plattform für Experten der Branche und wird von hww wienberg wilhelm, GSK Stockmann + Kollegen und Deloitte & Touche in München veranstaltet. Es bringt mindestens zwei Mal pro Jahr alle an der Sanierung eines Unternehmens Beteiligte zusammen. Hochrangige Gäste stellen aus verschiedenen Blickwinkeln ein aktuelles Thema vor und teilen ihr Expertenwissen mit den Gästen in der Diskussion. Ein Empfang rundet die Veranstaltung ab. Mehr unter: www.muenchener-restrukturierungsforum.de.