

Die Notärzte

Die Coronakrise ist die Stunde der Sanierungsexperten. Tausendfach müssen sie nun zeigen, ob sie Unternehmen vor dem Kollaps bewahren können. Schon starten die ersten Rettungsmissionen - mit ganz speziellen Problemen.

Der Notruf erreichte Detlef Specovius am 20. März. Ein Berater des Modehändlers Esprit sagte ihm, das Unternehmen brauche dringend Beistand. Er wollte wissen, ob sich der Insolvenzspezialist vorstellen könne, die Unternehmensgruppe durch ein Sanierungsverfahren zu manövrieren. Specovius konnte - trotz Doppelbelastung: Auch bei der insolventen Fluglinie Condor ist der 59-Jährige derzeit als Chefsanierer an Bord. Normalerweise ein mehr als tagesfüllender Job. Aber was ist dieser Tage schon normal.

Videokonferenzen mit dem Esprit-Management folgten, in denen die Details festgelegt wurden. Eine Woche später meldeten die Kerngesellschaften des börsennotierten Modehändlers Insolvenz an. Specovius steuert Esprit seither als Generalbevollmächtigter. Ziel des Verfahrens: der Erhalt des Unternehmens mit rund 2300 Mitarbeitern in Deutschland.

Ähnliche Rettungsmissionen laufen derzeit überall im Land an. Die Restaurantkette Vapiano hat sich für zahlungsunfähig erklärt, der Steakspezialist Maredo Insolvenz beantragt. Der Warenhauskonzern Galeria Karstadt Kaufhof will sich ebenfalls in einem Schutzschirmverfahren sanieren. Alle hatten, wie Esprit, schon vor dem Coronashutdown zu kämpfen. Und nicht nur sie: die Autozulieferer Leoni und Borgers brauchen Staatshilfe. Die Modemarke Tom Tailor warnt vor "erheblichen Finanzierungsrisiken". Und "selbst Dax-Schwergewichte haben keine unbegrenzten Reserven und müssen ihre Liquidität sichern", sagt Rainer Bizenberger, Restrukturierungschef bei EY für Europa.

"Möglichst kein Unternehmen in Deutschland", hatte Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier gesagt, solle "nur aufgrund der Coronaepidemie in die Insolvenz gehen". Und so wurden in den vergangenen Tagen in beispielloser Geschwindigkeit Hilfspakete geschnürt, KfW-Bürgschaften mobilisiert, Staatsbeteiligungen zugesagt und Gesetze geändert.

Doch das Virus frisst sich tief und schnell in die Bilanzen. "Die Geschwindigkeit, mit der aktuell Cash abfließt, ist enorm", sagt Bizenberger. Jeder Tag, den der Coronastillstand andauert, sei für viele Unternehmen "ein verlorener Tag". Milliardenwerte werden da vernichtet, weil die Produktion ruht, Geschäfte geschlossen bleiben, Reisen und Veranstaltungen abgesagt werden, während die Rechnungen weiterbezahlt werden müssen. Das sei eine "absolute Ausnahme- und Stresssituation für die gesamte Wirtschaft".

Wobei sich dabei natürlich schnell die Frage nach Mitnahmeeffekten stellt. Manche Sanierung war ohnehin fällig, nun kann praktischerweise der Steuerzahler daran beteiligt werden. Ist etwa tatsächlich allein Corona schuld an der Schiefelage bei Galeria Karstadt Kaufhof? Nicht nur. Doch auch ohne Krisenvorgeschichte müssen Unternehmen jetzt ums Überleben kämpfen.

Und so ist das Restrukturierungsknow-how von Experten wie Bizenberger und Specovius gefragt denn je. Sie sind Teil einer überschaubaren Gruppe von Unternehmensberatern, Sanierungsjuristen und Insolvenzverwaltern, die sich um die finanziellen Großhavarien kümmern - und die nun Hochkonjunktur haben. Sie sind die Notärzte der deutschen Wirtschaft. Und die kommenden Tage und Wochen werden darüber entscheiden, wie oft sie tatsächlich Retter sein können - und wie oft dann doch nur finaler Sterbebegleiter.

/// DIE EPIZENTREN DER KRISE // .

Bei Unternehmen und Branchen mit existierenden strukturellen Problemen dürften die Rettungsmaßnahmen der Politik "nur temporär helfen und letztlich verpuffen", sagt Andreas Rüter, Deutschlandchef von AlixPartners. Die international agierende Beratertruppe ist spezialisiert auf die Großkaliber unter den Sanierungsfällen. Der Autoriese General Motors und der Petrochemiekonzern LyondellBasell zählten in der Finanzkrise zu den Kunden. "Dieses Mal wird es die Unternehmen noch härter treffen als 2008", sagt Rüter. Drei Epizentren haben er und seine Kollegen ausgemacht, von denen aus Schockwellen die gesamte Wirtschaft erschüttern werden.

Einzelhandel: Schon vor Corona litten Warenhäuser, Elektronikmärkte und Modeläden unter der Abwanderung der Kunden zu Onlinehändlern wie Amazon. Die coronabedingten Schließungen dürften vielen der angeschlagenen Firmen nun den Rest geben. Vor allem im Modehandel.

Reise und Tourismus: Egal, ob Reisebüros, Hotels, Kreuzfahrtanbieter oder Airlines - das Geschäft der gesamten Branche ist weggebrochen.

Gastronomie und Events: "Auch Restaurants, Cafés, ganze Gastronomieketten und Messengesellschaften trifft die Krise mit voller Wucht", sagt Rüter.

Mittelfristig, so seine nüchterne Bilanz, drohten aber auch Probleme "im Rückgrat der deutschen Wirtschaft", der Chemie-, der Auto- und der Maschinenbauindustrie (siehe Seite 14).

In allen Branchen gilt dabei eine einfache Formel: Je länger die Krise dauert, desto höher die Zahl der Pleiten. Noch ist es nicht so weit. Viele Unternehmen fahren ihre Kosten herunter, loten erst einmal ihre Optionen aus - und sorgen nebenbei für Hochbetrieb in den Homeoffices der auf Sanierungen spezialisierten Partner, Counsel und Associates in den großen Wirtschaftskanzleien.

/// RETTER IM REMOTE-MODUS // .

Auch Lars Westphal zoomt und skypt sich derzeit durch die Konferenzen. Seit einem Skiurlaub im Coronarisikogebiet Österreich arbeitet der Hamburger Restrukturierer der Großkanzlei Freshfields von zu Hause. Inzwischen ist ihm die komplette Kanzlei in den Remote-Modus gefolgt. "Das funktioniert ganz gut", sagt er. Auch wenn derzeit fast rund um die Uhr Anfragen von Unternehmen beantwortet werden müssten. Nach der anfänglichen "Schockstarre" sieht er inzwischen Phase zwei der Krise anbrechen. "Die Unternehmen versuchen nun, die staatlichen Hilfen in Anspruch zu nehmen", müssten dabei aber ihre bestehenden Finanzierungsstrukturen beachten und die Folgen für Schuldscheine, Bonds und Darlehen bedenken, sagt Westphal.

Ein komplexes Unterfangen, vor allem bei Sanierungsfällen, wo oft unterschiedlichste Interessen aufeinanderprallen. Finanzierungen, die längst gesichert schienen, müssen jetzt nachverhandelt werden, Deals platzen, Transaktionen werden auf Eis gelegt, und Unternehmenschefs wollen wissen, welche Haftungsrisiken auf sie zukommen. "Es geht gerade ziemlich hoch her", sagt Clifford-Chance-Expertin Cristina Weidner. Viele Unternehmen, Investoren und Banken hätten "erheblichen Beratungsbedarf". Kein Wunder: Oft fehlt es schlicht an internem Sachverstand.

Experten für Insolvenzen sind generell rar, weil für sie zuletzt wenig zu tun war. Seit Jahren sinkt die Zahl der Pleiten in Deutschland. Nur noch 18 749 Unternehmensinsolvenzen meldete das Statistische Bundesamt für 2019, der niedrigste Wert seit Einführung der Insolvenzordnung im Jahr 1999. Banken haben in den Boomjahren ihre Abteilungen für Problemkredite zurechtgestutzt, Risikomanager hatten einen schweren Stand. Umso größer ist nun die Nachfrage nach Krisenexpertise von außen.

Die großen Kanzleien und Beratungsgesellschaften reagieren darauf mit Personalumbau. Intern könne man kurzfristig "bis zu rund 1000 Mitarbeiter in Deutschland aus anderen Bereichen umschichten, um Spitzen abzufangen", heißt es etwa bei EY. Der Kern der Arbeit bleibt dennoch an den Restrukturierungsgränden hängen - etliche Mandanten wünschen Chefarztbehandlung. So hat sich der angeschlagene Warenhauskonzern Galeria Karstadt Kaufhof die Dienste von Schlecker-Insolvenzverwalter Arndt Geiwitz als Chefsanierer gesichert. Der Düsseldorfer Jurist Frank Kebekus führt als vorläufiger Sachwalter die Aufsicht über die Rettungsmission. Vor ein paar Jahren hatte er den Suhrkamp-Verlag und den Modekonzern Steilmann durch die Untiefen des deutschen Insolvenzrechts gelotst, später war er gemeinsam mit Sanierungsprofi Lucas Flöther bei Air Berlin an Bord. "Der langanhaltende Boom und die niedrigen Zinsen haben viele Schwächen überdeckt", sagt Kebekus. Das rächt sich in der Coronazeit, "jetzt häufen sich die Anfragen bei uns."

Ein Frankfurter Krisenconsigliere wird noch deutlicher: "Auch heute war wieder viel los an der Coronafrent", stöhnt der Wirtschaftsadvokat. "Zunehmend verzweifelt" seien Unternehmenschefs, die sich bei ihm melden. "Hoffentlich ist dieser Albtraum bald vorbei."

Tatsächlich hat der Albtraum wohl erst begonnen. So fließen staatlich verbürgte Kredite nur dann an Unternehmen, wenn sich private Banken daran beteiligen und selbst mit ins Risiko gehen. Die Finanzinstitute müssen dabei jedoch Prüfreregularien beachten, was Zusagen teils verzögert, teils unmöglich werden lässt. Und: All die Milliarden müssen ja irgendwann zurückgezahlt werden. Sie halten die Firmen zwar jetzt über Wasser, treiben jedoch den Schuldenstand.

Bereits in ein paar Monaten könnte das zum Problem werden. Am 30. September soll eine jüngst verabschiedete Coronaregelung zur Aussetzung der Insolvenzantragspflicht wieder enden. Bis dahin dürfen die Geschäftsführer coronageschädigter Unternehmen auf den Gang zum Insolvenzgericht verzichten, sofern Aussicht auf Sanierung besteht. An sich ein "richtiger Schritt", um Zeit zu gewinnen, findet Lorenzo Matthaei, Partner der Frankfurter Insolvenzrechtsboutique Finkenhof. "Kritisch ist jedoch die Verschuldung vieler Unternehmen, die nach der Krise über dem aktuellen Niveau liegen wird."

/// KRISENMANAGER AM SCHWARZEN BRETT // .

Während einige Chefs das wohl erst in einigen Wochen realisieren, ziehen andere jetzt schon die Reißleine. Frank-Reisen etwa, ein 25-Mann-Betrieb aus der Nähe von Karlsruhe. Das kleine Fahrdienstunternehmen hatte behinderte Kinder jeden Morgen zur Schule gebracht. Nun fallen die Fahrten aus. Und auch das zweite Standbein der Firma, der Transfer von Reisenden zum Flughafen, hat sich erledigt. Folge: virusbedingte Insolvenz.

Der Fall sei "typisch für das, was in den nächsten Wochen kommt", sagt Insolvenzverwalterin Bettina Breitenbücher. Normalerweise hätte sie das Fahrdienstunternehmen persönlich inspiziert und die Mitarbeiter dort über die nächsten Schritte informiert. Doch in der Coronaausnahmesituation managt Breitenbücher das Verfahren per Telefon und E-Mail.

Spätestens wenn Hunderte Jobs auf dem Spiel stehen und der laufende Betrieb gefährdet ist, sieht es aber auch in Coronazeiten anders aus. "Dann muss man vor Ort sein", sagt Malte Köster. Kürzlich war der Bremer Insolvenzspezialist in einem Klinikum in Peine, das Mitte März Insolvenz angemeldet hat. 750 Mitarbeiter beschäftigt das Krankenhaus. Es kämpft seit Längerem mit finanziellen Schwierigkeiten. Corona habe in diesem Fall "nichts mit den ursächlichen Problemen zu tun", sagt Köster. Trotzdem sei die Situation durch das Virus nicht einfacher geworden. Im Gegenteil: Während sich die Ärzte und

Pflegekräfte in Peine auf einen Anstieg der Coronapatienten vorbereiten, "versuchen wir den 'Patienten Krankenhaus' wieder zu stabilisieren", um den Beschäftigten den Rücken zu stärken, sagt Köster. Die Unsicherheit ist groß, zumal Betriebsversammlungen angesichts der Ansteckungsgefahr tabu sind. Stattdessen setzt Köster jetzt auf ein krisenerprobtes, altes Kommunikationsmittel, um die wichtigsten Fragen zu klären: das Schwarze Brett .

Hielscher, Henryk

Quelle:	WirtschaftsWoche print: NR. 015 vom 03.04.2020 Seite 048
Ressort:	Unternehmen
Seite:	048
WKN:	BMG3122U1457
Börsensegment:	hg
Dokumentnummer:	D5C82D09-B669-4BF9-8C67-A31A12CF00B6

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://archiv.handelsblatt.com/document/WW_D5C82D09-B669-4BF9-8C67-A31A12CF00B6

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte:

nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

© GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH