



Aufbruch und Abbruch

Beim Weinhändler Hawesko brach in der Coronakrise das Geschäft mit Gastronomen ein, doch andere Sparten konnten den Rückgang kompensieren. Die Drogeriekette Schlecker wurde 2012 abgewickelt



So machen Sie Ihre Firma krisenfest

Nach Corona ist vor der nächsten Krise. Was Deutschlands führende Restrukturierungs- und Insolvenzexperten Managern raten, um **Geschäftsrisiken** zu reduzieren und Crashes zu trotzen.

TEXT HENRYK HIELSCHER, CLAUDIA TÖDTMANN

Es war ein Zufall, der das Hanseatische Wein- und Sektorkontor (Hawesko) vor Schlimmerem bewahrt hat. Ein Aufsichtsrat hatte auf einer Reise nach Neuseeland schon Anfang des Jahres die Angst vor einer Ausbreitung des Coronavirus in der Region gespürt. Nach seiner Rückkehr warnte er Vorstandschef Thorsten Hermelink vor den möglichen Problemen, die eine Pandemie mit sich bringen könnte. „Was passiert, wenn das Virus auch in Deutschland grassiert?“, fragte sich der Vorstand daher schon im Februar und begann, erste Szenarien durchzuspielen. Je bedrohlicher die Meldungen wurden, desto zielgerichteter liefen die Vorbereitungen, bis im März schließlich etliche Läden des Hawesko-Ablegers Jacques' Wein-Depot vorübergehend schließen mussten und das Großhandelsgeschäft mit Hotels und Restaurants einbrach.

Gleichzeitig schnellten die Onlinebestellungen nach oben. Hermelink schickte die meisten der rund 1200 Mitarbeiter ins Homeoffice. Auch der Chef selbst zoomte und skype sich fortan von zu Hause durch die Konferenzen, um den börsennotierten Weinhändler auf Kurs zu halten. Doch für Hermelink stand schnell fest: „Corona bringt uns nicht ins Wanken.“ Nicht nur weil



„Um in einer Krise handlungsfähig zu bleiben, ist es wichtig, rechtzeitig zu reagieren“

JASMIN URLAUB
Fachanwältin für Insolvenzrecht

Hawesko, wie der Manager einräumt, „eine große Portion Glück“ hatte. Das Unternehmen war eben auch „gut vorbereitet“: Lange bevor sich das Virus ausbreitete, hatten sie am Firmensitz in Hamburg ihre Finanzen sortiert, Reserven aufgestockt, auf E-Com-

merce gesetzt; kurzum: das Unternehmen „wetterfest“ gemacht, wie es Hermelink formuliert.

Und vermutlich ist dies der Kern dessen, was andere Unternehmer von Hawesko lernen können – auch wenn sich die Bedingungen von Branche zu Branche unterscheiden, die Voraussetzungen in jedem Unternehmen verschieden sind. Hat sich in den vergangenen Jahren nicht gezeigt, dass die Wirtschaft in immer kürzeren Abständen von Krisen erfasst wird? Wer weiß schon, welche Gestalt die nächste haben wird: Wird die Immobilienblase platzen? Ein Terroranschlag die Welt erschüttern? Oder doch die nächste Pandemiewelle das öffentliche Leben und damit das Alltagsgeschäft in vielen Unternehmen zum Stillstand bringen?

Immerhin, ein paar Grundregeln gebe es, um Widrigkeiten aller Art zu trotzen, sagt Lucas Flöther. Der Jurist manövrierte einst die Fluglinie Air Berlin durch die Pleite und gehört zu einer kleinen Gruppe hochkarätiger Anwälte, die es in das WirtschaftsWoche-Ranking der renommiertesten Insolvenz- und Restrukturierungsspezialisten geschafft hat (siehe Seite 91). Sie sind die Notärzte der deutschen Wirtschaft, waren an Hunderten Rettungsmissionen von kriselnden Mittelständlern und angeschlagene-

nen Großkonzernen beteiligt. Sie wissen, aus welchen Gründen Unternehmen scheitern – und wie sich Gefahren eindämmen lassen. Denn „die Handlungsfähigkeit in der Krise hängt vor allem von der Vorbereitung darauf ab“, zeigt sich Flöther überzeugt.

Gefahren identifizieren

Haweskos Umsicht zahlte sich aus. Experte Flöther rät deshalb auch anderen Unternehmen, mit einer „Analyse der Risiken und einem möglichst exakten Liquiditätsplan“ zu beginnen.

„Oft genügt schon ein Tag strukturierter Nachdenkens, um die zentralen Gefahren für das eigene Geschäft zu identifizieren“, sagt Restrukturierungsspezialist Frank Grell von der Wirtschaftskanzlei Latham & Watkins. „Dabei zeigt sich schnell, welche Kunden und Projekte wichtig sind, welche Systeme auf keinen Fall wegbrechen dürfen und welche Mitarbeiter unentbehrlich sind“, so Grell. Der Vorteil: Wem klar ist, worauf es ankommt, der kann auch in Extremsituationen souverän agieren. So wie Patrick Junge, Chef der Lübecker Burgerkette Peter Pane. Während viele seiner Konkurrenten von den Coronabeschränkungen völlig überrascht wurden, hatte Junge schnell einen Notfallplan parat: Er orderte kurzerhand mehr als 300 Fahrräder und E-Bikes, schaltete die Internetseite „Peter bringt's“ frei und startete einen Lieferdienst für seine Restaurants. Der eigene Bringdienst konnte den Umsatzausfall der Restaurants zwar nicht komplett auffangen, half aber, ihn abzufedern und so die knappste Ressource in Krisenzeiten zu schonen: Liquidität.

Cash is King

Egal, ob Absatzflaute, Preiskampf oder eben Pandemie – nur mit ausreichend Finanzkraft lassen sich Durststrecken überstehen. Aber wie viel ist genug? „Am Beispiel



Patient mit Vorerkrankung

Die Restaurantkette Vapiano kämpfte schon vor Corona mit hausgemachten Problemen und hohen Verlusten. Das Virus gab dem Unternehmen den Rest

Lufthansa sieht man, dass gegebenenfalls der vollständige Ausfall des Umsatzes über einen längeren Zeitraum zu bewältigen ist“, sagt Michael Frege, Partner der Wirtschaftskanzlei CMS Hasche Sigle und Insolvenzverwalter des deutschen Ablegers der untergegangenen US-Investmentbank Lehman Brothers. Auch Warenhäuser, Modehändler und Elektronikketten mussten coronabedingt über Wochen schließen.

„Wie lange halten wir bei einem völligen Umsatzeinbruch auf null durch?“, müsse sich jeder Unternehmer daher fragen, rät der Münchner Insolvenzrechtler Matthias Hofmann. Seine Empfehlung: In guten Zeiten sollten sich Firmen ein Polster schaffen,

um in schlechten mindestens „zwei bis drei Monate“ ohne Einnahmen zu überstehen. Frege geht noch weiter: Im Grunde müssten Reserven gebildet werden, „die es ermöglichen, die vorhandenen Vertragsverhältnisse ordnungsgemäß abzuwickeln“. Aber auch er weiß, dass es sich kaum eine Firma leisten kann, nur für den Fall der Fälle Millionenbeträge für Mietverpflichtungen, Gehälter oder Abfindungen auf den Firmenkonten zu bunkern. „Also wird man wahrscheinlich etwas milder ansetzen“, konstatiert er. Rücklagen für „wenigstens zwei bis fünf Monate“ hält er für angemessen. Um diese im Notfall rasch aufzustocken, können Unternehmen Verträge mit Lieferanten um flexible Zahlungsziele ergänzen oder Factoring-Angebote nutzen. Hat ein Möbelhersteller seine Ware beispielsweise an eine Handelskette verkauft, muss er oft mehrere Wochen warten, bis er das Geld dafür bekommt. Schneller geht es, wenn er die Forderung mit Abschlag an einen spezialisierten Dienstleister verkauft. Das bringt rasch Liquidität und vermindert die Abhängigkeit von der Hausbank.

Breite Basis

Ohnehin sollten Unternehmer darauf achten, dass ihr Geschäft nicht von Wohl oder Wehe einer einzelnen Bank, eines Kunden oder einzigen Lieferanten abhängt. Funktionieren beispielsweise die Lieferketten nicht mehr, so wie in der Coronakrise, stehen auch hierzulande schnell die Maschinen still. Ein Klassiker ist deshalb der Rat, nicht nur auf ein einziges Produkt zu setzen. Wenn es denn immer so einfach wäre, gibt Insolvenzverwalter Michael Pluta aus Ulm zu bedenken: Denn zwei komplette Maschi-

nenparks anzuschaffen treibt die Kosten in unrealistische Höhen. Cleverer sei es, wenn Unternehmer vorhandene Ressourcen rasch anders einsetzen können. So habe es kürzlich der Trigema-Inhaber Wolfgang Grupp vorgemacht: Der Textilproduzent ließ seine Näherinnen schon zu Beginn der Coronakrise statt T-Shirts ruckzuck die dringend benötigten Gesichtsmasken herstellen, lobt Pluta.

Sinnvoll ist es zudem, frühzeitig ein zweites Standbein zu entwickeln. So überlebte der traditionsreiche Allgäuer Hutfabrikant Mayser den Absatzschwund in seiner Branche wohl nur, weil er rechtzeitig auf die Idee kam, aus den elastischen Hutbändern eine Sicherheitsklemmvorrichtung für Autofenster zu entwickeln. Zuletzt machte Mayser 88 Millionen Euro Umsatz und produzierte an fünf Standorten weltweit Sicherheits- und Schaumstofftechnik – aber daneben auch noch Kopfbedeckungen.

Wie sich das Geschäft geschickt diversifizieren lässt, zeigt auch Hawesko. Dort lahm seit Corona zwar der Weinverkauf an Kunden aus der Gastronomie. Der stationäre Einzelhandel läuft dagegen stabil, und online verkauft der Weinhändler sogar erheblich mehr als im Vorjahr. Da jeder Geschäftsbereich etwa ein Drittel zum Umsatz beisteuert, kann Hawesko Schwächephasen in einem Segment durch die Erträge in den anderen ausgleichen. „Corona hat gezeigt, dass uns diese Aufteilung mehr Stabilität gibt“, sagt Hermelink.

Rechtzeitig handeln

Eine weitere Coronalehre: „Die Krise trifft vor allem Unternehmen mit voller Wucht, die ohnehin schon kämpfen müssen“, sagt Lorenzo Matthaei, Partner der Frankfurter Insolvenzrechtsboutique Finkenhof. So gehörte die Italo-Restaurantkette Vapiano zu den ersten Unternehmen, die in der Coronakrise einen Insolvenzantrag stellten: Ende März. Tatsächlich litt Vapiano schon lange vorher unter hausgemachten Problemen. Eine überstürzte Expansion ging zulasten der Qualität. Das Unternehmen versank in tiefroten Zahlen. Das Virus gab Vapiano nur den Rest. Entscheidend sei es daher, „Schwachstellen genau zu analysieren und bei der Restrukturierung entschlossen zu handeln“, sagt Matthaei. Zu Beginn einer Krise gibt es dafür weitaus mehr Möglichkeiten: Mit den Geldgebern lassen sich neue Kreditverträge aushandeln, kriselnde Sparten können noch abgespalten werden.

Solch konsequentes Vorgehen fordert auch Malte Köster, Insolvenzverwalter in

DIE RENOMMIERTESTEN KANZLEIEN UND ANWÄLTE FÜR RESTRUKTURIERUNG

Top-Kanzlei/besonders empfohlener Anwalt

AC Tischendorf /Sven Tischendorf
Allen & Overy /Peter Hoegen, Sven Prüfer
Anchor /Alexander Reus, Thomas Rieger
Ashurst /Alexander Ballmann
Brinkmann & Partner /Christian Knittel
Clifford Chance /Stefan Sax
CMS Hasche Sigle /Rolf Leithaus, Alexandra Schluck-Amend
Dentons /Andreas Ziegenhagen
DLA Piper /Dietmar Schulz
Ebner Stolz /Jan Groß
Eversheds Sutherland /Christian Hilpert
Finkenhof /Lorenzo Matthaei, Stephan Strumpf
Freshfields Bruckhaus Deringer /Marvin Knapp, Lars Westpfahl
Gleiss Lutz /Andreas Spahlinger, Matthias Tresselt
Görg /Thorsten Bieg, Martin Stockhausen
Greenberg Traurig /Gordon Geiser
Grub Brugger /Hans Schenk
Hengeler Mueller /Martin Tasma
Heuking Kühn Lüer Wojtek /Georg Streit
Illig, Braun und Kirschneck /Tibor Braun
Kirkland & Ellis /Leo Plank
Latham & Watkins /Frank Grell, Jörn Kowalewski
Linklaters /Timon Grau
Luther /Marcus Backes
LWS /Hanning Wöhren
McDermott Will & Emery /Uwe Goetker, Matthias Kampshoff
Menold Bezler /Jasmin Urlaub
Noerr /Thomas Hoffmann, Christian Pleister
Plan E /Andreas Elsäßer
Pluta /Maximilian Pluta
Restrukturierungspartner /Stefan Weniger
Schultze & Braun /Detlef Specovius
Sidley Austin /Andreas Steiger, Kolja von Bismarck
SZA Schilling, Zutt & Anschütz /Marc-Philippe Hornung
Wellensiek /Alfred Hagebusch, Richard Scholz
Winkler Gossak /Marcus Winkler

Quelle: HRI/WirtschaftsWoche 2020; Sortierung nach Alphabet

DIE RENOMMIERTESTEN KANZLEIEN UND ANWÄLTE FÜR INSOLVENZRECHT

Top-Kanzlei/besonders empfohlener Anwalt

Anchor /Silvio Höfer, Martin Hörmann, Tobias Wahl
Andres Partner /Dirk Andres
BBL Brockdorff & Partner /Christian Graf Brockdorff, Justus von Buchwaldt
Beck & Partner /Hubert Ampferl, Joachim Exner
Brandhoff Obermüller Partner /Martin Obermüller
Brinkmann & Partner /Christoph Morgen, Jan Plathner, Manuel Sack
BRL Boege Rohde Luebbehusen /Stefan Denkhäus
CMS Hasche Sigle /Michael Frege
Danko Insolvenzverwaltung /Franz-Ludwig Danko
Eckert /Rainer Eckert
Eversheds Sutherland /Anne Deike Riewe
Flöther & Wissing /Lucas Flöther
FRH Fink Rinckens Heerma /Per Hendrik Heerma
Gerloff Liebler /Christian Gerloff
Görg /Jörg Bornheimer, Anja Commandeur, Gerrit Hölzle, Jörg Nerlich
Grub Brugger /Martin Mucha
Hoefler Schmidt-Thieme /Gesa Pantaleon gen. Stemberg, Marc Schmidt-Thieme
HWW Hermann Wienberg Wilhelm /Julia Kappel-Gnirs, Christian Otto, Rüdiger Wienberg
Jaffé /Michael Jaffé, Max Liebig
K&L Gates /Georg Bernsau (bis 30.6. bei BBL Bernsau Brockdorff)
Kebekus et Zimmermann /Frank Kebekus
Kreplin & Partner /Georg Kreplin
Lambrecht /Martin Lambrecht
Leonhardt Rattunde /Torsten Martini
Menold Bezler /Jochen Sedlitz
MHBK Müller-Heydenreich Bierbach & Kollegen /Axel Bierbach, Stefan Debus
Mönning Feser Partner /Rolf-Dieter Mönning, Knut Rebolz
Piepenburg /Horst Piepenburg
Pluta /Stefan Meyer, Michael Pluta
Pohlmann Hofmann /Matthias Hofmann
Reimer /Peter-Alexander Borchardt, Tjark Thies
Runkel /Jens Schmidt
Schultze & Braun /Volker Böhm, Dietmar Haffa, Holger Leichte (Wechsel zu Görg in Vorbereitung)
SGP Schneider Geiwitz & Partner /Arndt Geiwitz, Petra Heidenfelder, Christian Plail
SZA Schilling, Zutt & Anschütz /Thomas Oberle
Voigt Salus /Joachim Voigt-Salus
WallnerWeiß /Jürgen Wallner, Rüdiger Weiß
Wellensiek /Christopher Seagon
White & Case /Biner Bähr, Jan-Philipp Hoos, Andreas Kleinschmidt, Christoph Schulte-Kaubrügger, Sven-Holger Undritz
WillmerKöster /Malte Köster

Quelle: HRI/WirtschaftsWoche 2020; Sortierung nach Alphabet



METHODE

Das Handelsblatt Research Institute (HRI) fragte mehr als 1000 Juristen aus 107 Kanzleien nach ihren renommiertesten Kollegen im Insolvenzrecht und für Restrukturierung. Nach Bewertung der Jury setzten sich für das Insolvenzrecht 40 Kanzleien mit 66 Anwälten und für Restrukturierung 36 Kanzleien mit 48 Juristen durch. Die Jury: Karl Beck (Commerzbank), Barbara Jürgens (Oldenburgische Landesbank), Thomas Harbrecht (Euler Hermes), Wencke Mull (Atradius), Achim Schunder (Verlag C.H.Beck)

Drum prüfe, wer sich erstmals bindet

KOLUMNE JAN GULDNER



An der Uni spielt Reputation kaum eine Rolle, im Job schon. Am Übergang zwischen den Welten kann man daher kaum vorsichtig genug sein.

In meinen ersten Semestern an der Uni war ich ziemlich schnell, vielleicht vorschnell, mit meinen Urteilen: Ich musste Kommilitonen nur zweimal mit Sporthose und Smoothie auf dem Campus sehen, da war für mich klar: Fitness-freaks. Die Mitstudentin, die ich kaum in den Seminaren, aber auf einer Party traf: Faulenzerin. Jemand erzählt von seinem anstehenden Praktikum bei McKinsey? Verdammter Karrierist. Warum ich zu solchen Schubladen greiff? Ich schiebe es auf mangelnde Lebenserfahrung – und die Tatsache, dass ich in einigen Vorlesungen mit so vielen neuen Menschen in einem Raum saß, wie mein Heimatdorf Einwohner hatte. Ein paar mentale Abkürzungen waren notwendig, um sich für oder gegen Bekanntschaften zu entscheiden.

Zudem waren meine Urteile zum Glück selten endgültig. Ich hatte Dutzende Gelegenheiten, zum ersten viele weitere Eindrücke zu addieren, bis der Umriss eines Menschen zu erkennen war. Wenn ich mir anschau, mit wem ich auf diese Weise Freundschaften geschlossen habe, würde ich sagen: Die Strategie hat funktioniert – und hat dennoch einen großen Haken. Denn nur an der Uni hat man so viel Zeit füreinander, einen Ruf nicht nur zu erwerben, sondern ihn auch wieder zu korrigieren. Wo die Studenten, genauso wie ich, noch nicht festgelegt sind – weder in ihrer Persönlichkeit, noch in ihrem Blick auf andere.

Das ändert sich wenig später auf dem Arbeitsmarkt. Personaler reduzieren Menschen auf ein paar Signalwörter in der Bewerbung. Hochschulabschluss? Check. Englischkenntnisse? Check. Programmiersprachen? Check. Letzter Job bei Wirecard? Nächster Umschlag bitte. Angesichts der Bewerberflut ist das verständlich – und solange man als unbeschriebenes Blatt frisch von der Uni kommt auch unproblematisch. Doch mit der ersten Station im Berufsleben wird aus dem Arbeitgeber ein Teil der persönlichen Reputation. Wir tragen es mit uns herum, so offensichtlich wie vegane Sneaker, Bambus-Kaffebecher – goldene Geldklammern oder Zigaretten.

Wer als Berufseinsteiger einen Arbeitgeber wählt, entscheidet damit auch über einen guten Teil seines sozialen Kapitals. Die Entscheidung sollte man deshalb auch in dieser Hinsicht sorgsam prüfen: Gibt es fundierte Kritik an einem Unternehmen in den Medien? Ist das rentable Geschäftsmodell moralisch angreifbar? Denn jedem sollte klar sein, dass Personaler später den Ruf der Branche, in dem man gearbeitet haben, auf einen selbst übertragen. Oder, schlimmer noch: vom kriminellen Geschäftsführer auf alle Beschäftigten schließen. Das erleben Mitarbeiter von betrügerischen Finanzunternehmen wie S&K genauso wie ehemalige Banker von Lehman Brothers oder der Hypo Real Estate, Ingenieure von Atomkonzernen oder derzeit die Buchhalter von Wirecard. Dieser Makel bleibt. Umso wichtiger ist es, ihn gar nicht erst zu bekommen. ■

JAN GULDNER

ist Redakteur bei der WirtschaftsWoche. Seine Hochschulerfahrungen hat er teils innerhalb, zumeist aber außerhalb der Hörsäle der Uni Köln gesammelt. Die nützlichen versucht er an dieser Stelle weiterzugeben.

der nicht nur die Rettungschancen verringert, sondern auch juristische Probleme nach sich ziehen kann.

Haftung begrenzen

So registriert das Bundeskriminalamt seit 2014 jährlich mehr als 10 000 Insolvenzdelikte in Deutschland. Oft, weil Firmenchefs zu spät die Reißleine ziehen. Zu groß ist ihre Angst, mit der Firma auch ihr Privatvermögen zu verlieren, weil sie für Kredite bürgen oder es versäumt haben, die Rechtsform anzupassen. So geschehen beim Drogeriekonzern Schlecker, der 2012 Insolvenz anmeldete. Kernproblem damals: Patron Anton Schlecker hatte sein Milliardenimperium nicht als Aktiengesellschaft oder GmbH geführt, sondern als Einzelkaufmann. Damit gab es keine Grenzen zwischen Privat- und Firmenvermögen. Der Zusammenbruch des Unternehmens führte schnurstracks in die Privatinsolvenz. Krisenschutz ist daher für Anteilseigner Pflicht, vor allem wenn es gerade gut läuft in der Firma. „Dann sollten Unternehmer Möglichkeiten prüfen, ihre persönlichen Risiken zu reduzieren, und beispielsweise die Rechtsform ihres Unternehmens anpassen oder bei Firmenkrediten private Bürgschaften vermeiden“, sagt Anwältin Urlaub.

Viele Unternehmer bedenken zudem nicht rechtzeitig, dass auch sie selbst ausfallen können, warnt Insolvenzverwalter Pluta. Bei einem größeren Schuhhändler mit 30 Mitarbeitern zum Beispiel kehrte der Inhaber von einer Bergtour nicht zurück. Niemand wusste, wo er abgeblieben war, alle warteten auf ein Lebenszeichen. Das kam auch nach Tagen nicht, dafür kam der Gerichtsvollzieher. Obwohl die Ehefrau des Vermissten den Verkauf leitete, hatte er nie daran gedacht, ihr umfassende Befugnisse einzuräumen. Die Frau hatte weder Prokura, noch kannte sie die Zahlen des Geschäfts. Gerade bei kleineren Betrieben ist es ratsam, dem Partner frühzeitig eine umfassende notarielle Vollmacht zu geben. Liegt der Inhaber etwa nach einem Autounfall monatelang im Koma oder stirbt völlig unterwartet, kann seine Familie zur Not das Unternehmen verkaufen, ehe es an Wert verliert.

Letzteres kann schnell gehen, wenn sich die Lage plötzlich ändert. Eine zweite Coronawelle ist etwa eines der Szenarien, die Hawesko-Chef Hermelink momentan durchspielt. Auch die Folgen des Konjunkturabsturzes und mögliche Cyberangriffe stehen auf seiner Risikoagenda weit oben. Der Manager bleibt dennoch gelassen: „Man kann sich nicht auf alles vorbereiten“, sagt er. „Aber eine robuste Basis und ein guter Wein im Keller sind eigentlich nie verkehrt.“ ■