

## Restrukturierung

# Im Einsatz als Retter in der Not

*Das Geschäftsfeld Restrukturierung wird für Steuerberater als weiteres Standbein immer interessanter. Voraussetzungen sind Freude am Umbau kriselnder Unternehmen und eine gehörige Portion Nervenstärke. Wenn dann umfassendes Know-how gewissenhaft eingesetzt wird, könnte sich eine solche Spezialisierung lohnen – auch regional.*

Im Jahr 2010 meldeten in Deutschland 32.280 Unternehmen ihre Zahlungsunfähigkeit. Nach einer aktuellen Untersuchung der Wirtschaftsauskunftei Bürgel in Hamburg sind das 4,4 Prozent oder 1.482 Firmeninsolvenzen weniger als im Jahr davor. „Die derzeit positive Entwicklung hat ihre Ursache vor allem in der verbesserten Binnenkonjunktur, den steigenden Exportraten und der Kreditmarkterholung“, erläutert Bürgel-Geschäftsführer Dr. Norbert Sellin.

Gleichwohl gibt es für Restrukturierungsexperten noch immer sehr viel zu tun. Zumal laut der Studie die Pleitenquote je nach Bundesland sehr unterschiedlich ausfällt. „Den nach wie vor zahlreichen Insolvenzen stehen unverhältnismäßig wenige Berater gegenüber“, sagt WP/StB Bernd Richter, Leiter des Bereichs Restrukturierung bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young in Hamburg, Region Nord/Ost. Die Nachfrage nach Restrukturierungsberatern sei wesentlich größer als das Angebot an erfahrenen Spezialisten, so der Branchenprofi. Eine Spezialisierung auf dieses Geschäftsfeld und beispielsweise eine Qualifikation zum Fachberater für Sanierung und Insolvenzverwaltung über den Berufsverband DStV könnte sich für Steuerberater somit durchaus auszahlen.

## Restrukturierungsprofis sind gefragte Leute

„Im Grunde genommen gibt es in Deutschland weniger als 100 Experten, die für die größeren Krisensituationen in Betracht kommen“, meint WP/StB Richter. Die Komplexität der Materie sei so groß, dass vor allem bei Firmenkrisen mit internationalem Bezug immer wieder die „üblichen Verdächtigen“ in Erscheinung treten würden, so der Szenekenner. Und die seien untereinander gut vernetzt. „Insbesondere die Zusammenarbeit mit den

sanierungserfahrenen Rechtsanwälten stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar“, sagt Bernd Richter. Die Big Four, die vier größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, nämlich PricewaterhouseCooper (PwC), KPMG, Ernst & Young und Deloitte Touch Tohmatsu, befassen sich in Bezug auf Restrukturierung größtenteils mit Firmen mit Milliardenjahresumsätzen. Allein von PwC und KPMG werden 27 der 30 DAX-Konzerne betreut.

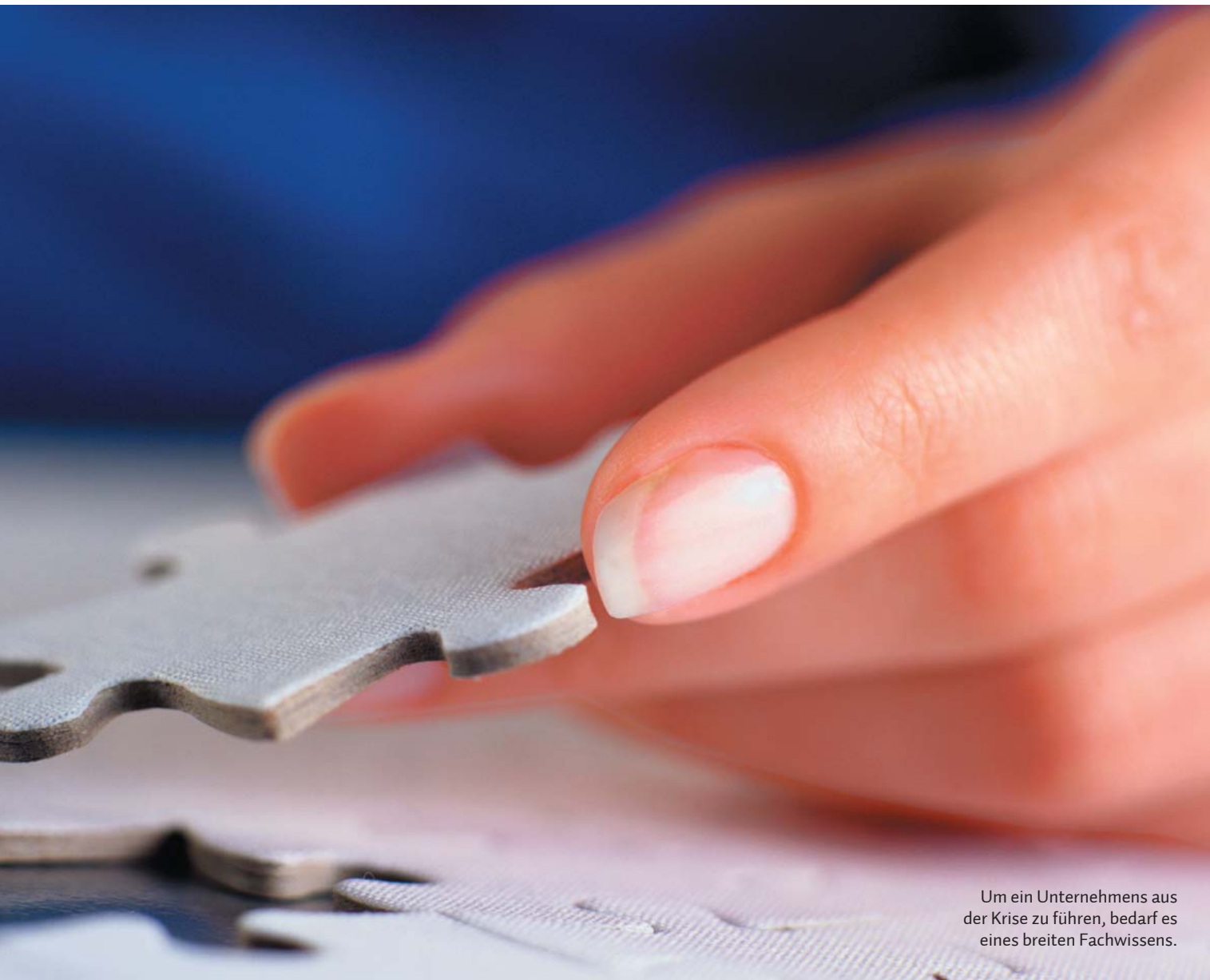
## Große Beratungsfirmen führen vor, wie wichtig die Vernetzung ist

„Unsere Mandanten verfügen in der Regel über eine gewisse Größe und Internationalität, wie Lehman Brothers“, bestätigt StB Dr. Axel Mielke, Partner bei PwC in Frankfurt am Main. Sein Fachgebiet innerhalb der global agierenden Gesellschaft heißt Tax, Mergers & Acquisitions (M&A) und Business Recovery. Der PwC-Verbund erstreckt sich insgesamt über 154 Staaten und beschäftigt weltweit mehr als 161.000 Mitarbeiter. Jede einzelne Abteilung ist extrem spezialisiert, auch innerhalb eines Teams. Und in jedem Land gibt es PwC-Restrukturierungsexperten. Mielkes Steckenpferd sind Fusionen und Übernahmen im Großkundenbereich, wo Leveraged Buy-Outs, also fremdfinanzierte Übernahmen durch Finanzunternehmen, eine tragende Rolle spielen – und das über Staatsgrenzen hinweg. Sehr hilfreich seien das hauseigene Erfahrungswissen, der größenbedingte gute Marktüberblick und die Vernetzung mit den spezialisierten Kollegen weltweit.

Für eine kleine Kanzlei hingegen ist Internationalisierung eine große Herausforderung. Ein vergleichbares Netzwerk muss erst mühsam aufgebaut werden – und das dauert. Gleiches gilt fürs Standbein Restrukturierung. In kleineren Kanzleien sind Berufsträger eher Generalisten. Dennoch übernehmen auch

kleinere Gesellschaften Restrukturierungsaufgaben. „Wenn man seine Expertise auf diesem Gebiet gut vermarktet, auch Banken gegenüber, kann eine solche Spezialisierung für kleine Kanzleien durchaus sinnvoll sein“, sagt Axel Mielke von PwC. „Versuch macht klug“, ermutigt auch Bernd Richter von Ernst & Young den Eintritt in den Markt. Die meisten Fälle würden über Banken, Insolvenzverwalter oder andere Steuerberater reinkommen, im Großen wie im Kleinen.

RA/StB/WP Andreas Ziegenhagen, Geschäftsführer bei der Salans GmbH Wirtschaftsprü-



Um ein Unternehmen aus der Krise zu führen, bedarf es eines breiten Fachwissens.

fungsgesellschaft/Steuerberatergesellschaft und Managing-Partner der Salans LPP in Berlin und Frankfurt, ist seit 1997 im Restrukturierungsgeschäft. Er hat sich schon früh auf Insolvenzrecht, Unternehmenssanierung sowie Fusionen und Übernahmen spezialisiert. Seine Gesellschaft berät ebenfalls nicht den kleinen Bäcker von nebenan, sondern ähnlich wie die Big Four den größeren Mittelstand mit mehreren Hundert Millionen Euro Jahresumsatz. Bei der Rechtsberatung kann es schon auch einmal ein DAX-Konzern sein. Immerhin umfasst die Salans-Gruppe

insgesamt mehr als 750 Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in mehr als 20 Ländern.

Ziegenhagen bekommt seine Mandanten meist über Gläubigerbanken. Er wird weiterempfohlen. Zahlreiche Fachveröffentlichungen und seine regelmäßigen Vorträge auf Seminaren und Konferenzen tun das Übrige. Klappern gehört zum Geschäft, auch für Spezialisten. Der Reiz der Restrukturierung liegt für ihn in der Problemlösung: Man könne unternehmerisch mitgestalten und vermittele zwischen unterschiedlichen Inte-

ressen. „Es ist nicht so trocken, wie die rein steuerliche oder rein rechtliche Beratung“, erklärt Ziegenhagen.

Orientierungshilfe für die Vorgehensweise bei der Restrukturierung gibt das Sanierungskonzept nach dem IDW-Standard S6, der für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer maßgeblich ist und vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) gepflegt wird. Das Konzept verlangt, grob gesagt, zweierlei: Erstens, Ursachen ermitteln, zweitens, Maßnahmen entwickeln. Kosten zu reduzieren ist dabei bei Weitem nicht der einzige

## Der Berufsverband unterstützt die Spezialisierung im Bereich Sanierung

Viel betriebswirtschaftliches Know-how gehört zum Curriculum, wenn sich ein StB zum Sanierungsspezialisten qualifizieren will.

Über den DStV können sich Berufsträger zum Fachberater oder zur Fachberaterin für Sanierung und Insolvenzverwaltung ausbilden lassen und eine entsprechende Bezeichnung erwerben. Es ist eine von sieben möglichen derartigen Spezialisierungen beim DStV. In dem Lehrgang geht es um das materielle Insolvenzrecht, das Insolvenzverfahrensrecht, betriebswirtschaftliche Grundlagen sowie Aspekte der Haftung und des Berufsrechts. Im Bereich Betriebswirtschaft geht es unter anderem um Buchführung, Bilanzierung, Bilanzanalyse sowie

spezielle betriebswirtschaftliche Fragen der Sanierung. Der Fachlehrgang muss eine Mindestdauer von 120 Zeitstunden umfassen. Die Teilnehmer müssen zudem mindestens zwei schriftliche Klausurarbeiten mit einer Gesamtbearbeitungszeit von mindestens 270 Minuten erfolgreich absolvieren. Außerdem sind praktische Erfahrungen durch ausgeübte Sanierungsberatungen oder Insolvenzverwaltungen oder durch auf das Fachgebiet bezogene Tätigkeiten, etwa die Erstellung von Gutachten, nachzuweisen.

die Buchhaltung werde durchleuchtet: War die Methode der Zahlenerfassung überhaupt stimmig? Diese Aufgaben entsprächen genau der Kernkompetenz der Berufsträger.

### Für Spezialaspekte weitere Fachleute hinzuziehen

Bei der Beurteilung des jeweiligen Marktumfelds hingegen, beispielsweise für Spezialstahl in der Ukraine, sind Steuerberater als Restrukturierer normalerweise überfordert. Becker und Amelung etwa holen sich dann lieber Branchenkenner hinzu und vertrauen auf deren Expertise. Überprüft wird allenfalls die Plausibilität des Zahlenmaterials. Restrukturierung ist Teamwork.

Insolvenzexperte Amelung bewegt sich deshalb stets in einem großen Netzwerk verschiedener Sanierungsprofis. Und so setzt sich die AHW-Gruppe zusammen aus Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Unternehmensberatern, einer Treuhänderin und Finanzberatung. „Man braucht die Liebe zum Teamwork, die Liebe zu Menschen allgemein, weil man mit Geschäftsführern und Unternehmenseignern zu tun hat, deren Nerven blankliegen. Es muss einem Spaß machen zu helfen, zu stabilisieren und etwas gemeinsam mit anderen zu gestalten“, erklärt Amelung.

Die Zusammenarbeit mit überschuldeten Firmeninhabern ist jedoch nicht immer leicht. Nach einem Erstgespräch wird bei der Rechtsanwalts- und Steuerberatersozietät Spratte, Riepe & Lang in Hagen deshalb wie auch sonst in der Branche üblich zunächst ein Beratervertrag aufgesetzt und die Richtung des weiteren Vorgehens verbindlich bestimmt. „Kommt es dazu nicht, empfehlen wir, binnen der Dreiwochenfrist einen Insolvenzantrag zu stellen“, sagt StBin Lang. Die Fachberaterin für Sanierungs- und Insolvenzverwaltung hat ihre Zusatzqualifikation vor vier Jahren über den DStV erworben.

Um kriselnde Firmen zu analysieren und wirtschaftlich aufzupäppeln, arbeitet Lang

Erfolgsweg. „Der Fokus liegt vielmehr auf der Wertschöpfung und der angemessenen Entschuldung“, so Ziegenhagen.

### Unternehmensfinanzierung ist ein wichtiger Ansatzpunkt

Restrukturierungsberater befassen sich daher insbesondere mit der Finanzierungssituation des Unternehmens. Für eine erfolgreiche Restrukturierung ist es wichtig, alle Beteiligten an einen Tisch zu bekommen, vom Gesellschafter der insolvenzgefährdeten Firma über Banken oder sonstige Kreditgeber, Zulieferer, Warenkreditversicherer bis hin zu den Arbeitnehmern, etwa in Person des Betriebsrats, um eine Win-Win-Situation für alle beteiligten Stakeholder zu schaffen – und das „konsensual, aber trotzdem auch konfrontativ im Interesse einer schnellen Abwendung der drohenden Insolvenz“, so der Restrukturierungsexperte.

Dabei gehe es hart zur Sache. Verhandelt würden Stundungen, Forderungsverzichte, Zins-erleichterungen, Darlehensverlängerungen, alternative Finanzierungskomponenten sowie Maßnahmen im operativen Geschäft, etwa beim Wareneinkauf, Sanierungstarifverträgen, Mitarbeiterentlassungen, Outsourcing oder auch die Änderung des Geschäftsmo-

dells oder des Produktspektrums an sich. Viele Entscheidungen seien mit Emotionen und Schicksalen verbunden. Vieles müsse unter Zeitdruck beschlossen werden. Das erfordere starke Nerven, Kritik- und Konfliktfähigkeit, eine besondere Sorgfalt bei der Arbeit und Kommunikation sowie Entscheidungsfreude. „Bei manchen Entscheidungen ist der Geschäftsführer froh, dass er den Restrukturierungsberater als Sündenbock hat“, erzählt Ziegenhagen.

### Aufarbeitung der Geschäftszahlen ist Domäne der Steuerberater

„Das Ziel der Restrukturierungsberatung ist ein verbessertes Kosten-Nutzen-Verhältnis, ein marktfähiger Produktmix sowie eine Umsatz- und Gewinnsteigerung“, erläutert RA Andreas Amelung, Konkurs- und Insolvenzverwalter und Mitgründer der AHW Insolvenzverwaltung in Köln. „Die Hauptaufgabe von Steuerberatern liegt dabei zunächst im Aufarbeiten des Zahlenmaterials, der Liquiditätsplanung und Ermittlung des Finanzierungsbedarfs“, ergänzt sein Kooperationspartner WP/StB Michael Becker, Sanierungsexperte und Partner bei AHW in Köln. Diese Zahlen seien dann die Entscheidungsgrundlage für Banken, so WP/StB Becker. Auch



### Petra Uhe

ist freie Journalistin, Redakteurin und Inhaberin eines Medienbüros.

#### E-Mail:

[info@petra-uhe.com](mailto:info@petra-uhe.com),  
[www.petra-uhe.com](http://www.petra-uhe.com)

ebenfalls mit einem gemischten Team. Sie selbst kommt ursprünglich aus der zwei Berufsträger umfassenden Steuerberatungskanzlei Schade & Lang in Drensteinfurt, einer nordrhein-westfälischen Kleinstadt, 30 Kilometer südlich von Münster. Zwei Tage in der Woche arbeitet die Sanierungsexpertin zudem als Partnerin bei Spratte, Riepe & Lang, 70 Kilometer weiter südlich, am Rande des Ruhrgebiets. Hier ist ausschließlich ihr Sanierungs-Know-how gefragt. Hinzu kommt die enge Kooperation mit dem Insolvenzexperten Thomas Uppenbrink, dessen Beratungsgesellschaft Uppenbrink & Collegen GmbH ebenfalls in Hagen sitzt. Uppenbrink bietet auch Seminare für Insolvenzrecht, Unternehmenssanierung, Unternehmensfinanzierung und Krisenmanagement. „Die Königsklasse aller StB-Geschäftsfelder“, nennt das Uppenbrink. Hierfür hat er 2002 eigens die Weiterbildungs- und Qualifizierungsgesellschaft namens Autax-Consilium gegründet.

Dagmar Lang hat Uppenbrink vor vier Jahren bei einem solchen Seminar kennengelernt. Daraus entwickelte sich eine eingespielte Restrukturierungspartnerschaft und Kooperation mit der Sozietät Spratte, Riepe & Lang. „Man profitiert viel voneinander in der engen Zusammenarbeit“, sagt Lang. Im Hinblick auf Krisengespräche hat sich die Sanierungsexpertin schon viel von Uppenbrink abgeguckt und wendet es heute selbst an.

Anders ist es im Rechtsbereich. Hier sollten sich Steuerberater zwar auch auskennen, so Lang. „Aber bei reiner Rechtsberatung hole ich sofort einen Rechtsanwalt mit ins Boot, allein schon wegen des hohen Haftungsrisikos“, sagt die Steuerberaterin.

### Nur in Zusammenarbeit lassen sich die Probleme lösen

Denn gerade bei der Restrukturierung ist das Thema Haftung eine heikle Angelegenheit. Langs Haftpflichtversicherung wird von der kleinen Kanzlei in Drensteinfurt getragen und deckt gleichzeitig auch die Sozietät in Hagen mit ab. Die Berufsträgerin achtet deshalb sehr darauf, in ihren eigenen berufsrechtlichen Grenzen zu bleiben. „Für den Berater entstehen im Restrukturierungsprozess besondere Pflichten, weil alle Stakeholder auf das Urteil des Sanierungsberaters vertrauen“, sagt WP/StB Bernd Richter, Restrukturierungsspezialist bei Ernst & Young. Sein Tipp: Berater sollten im jeweiligen Einzelfall bei der Kammer nachfragen, inwieweit sie zum Beispiel Organfunktionen übernehmen dürfen. Die Haftung etwa als Interimgeschäftsführer ist immens groß. In den meisten Fällen behält

## Die Restrukturierungs-Community trifft sich auf Kongressen

Die Tageszeitungen Handelsblatt und Financial Times Deutschland (FTD) organisieren dieses Jahr wieder Fachkongresse zum Thema Restrukturierung. Zahlreiche Referenten, darunter RA/StB/WP Andreas Ziegenhagen von Salans LPP, WP/StB Bernd Richter von Ernst & Young und StB Dr. Axel Mielke von PwC, berichten dort aus der Beratungspraxis, stellen einzelne Fallstudien vor und erläutern aktuelle Trends und branchenübliche Konditionen.

Die **FTD-Konferenz Restrukturierung 2011** findet am 14. und 15. April 2011 in der Villa Kennedy in Frankfurt am Main statt ([www.ftd.de](http://www.ftd.de)). Die Themen:

1. Wie ausländische Investoren den deutschen Markt beurteilen.
2. (Re-)Finanzierung und Turnaround-Management im Spannungsfeld der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise.
3. Unternehmensfinanzierung: Welche Trends gibt es in der Refinanzierung? Welche neuen Refinanzierungsmöglichkeiten gibt es für Krisenunternehmen? Welche Möglichkeiten bietet der Kapitalmarkt?
4. Finanzwirtschaftliche Restrukturierung ganzheitlich umgesetzt: Erfahrungen aktueller Cases.
5. Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung: SinnLeffers.
6. Restrukturierungsberatung im Markt Deutschland.
7. Expertenrunde der Restrukturierungsberatungen: Was müssen

Berater leisten und was dürfen sie kosten?

8. Turning Around General Motors: Inside the World's Largest Industrial Restructuring.
9. Aktuelle Reformen im Insolvenzrecht.
10. Insolvenzrecht: Fortführende vs. Zerschlagungssanierung – wie wird sich die geplante Gesetzesänderung auf die betroffenen Unternehmen und die Einkommen der Insolvenzverwalter auswirken?

Die **7. Handelsblatt-Jahrestagung Restrukturierung 2011** findet am 5. und 6. Mai 2011 im Hotel Hilton in Frankfurt am Main statt ([www.handelsblatt-restrukturierung.de](http://www.handelsblatt-restrukturierung.de)). Die Themen:

1. Lehren aus der Krise? Neue Instrumente zur Bewältigung von systemischen Krisen.
2. Finanzierungsstrukturen 2011.
3. Insolvenzplanverfahren als erfolgreiche strategische Option in der Sanierung, präsentiert anhand eines aktuellen Praxisbeispiels.
4. Zukunft der Vertriebsform Warenhaus.
5. Finanzrestrukturierung der Pfandrechtsgläubiger durch Anteilsversteigerung.
6. Sanierungsgutachten weiterhin nach IDW-Standard?
7. Globale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie.
8. Wie nachhaltig ist eigentlich der Aufschwung?

jedoch der ursprüngliche Geschäftsführer den Hut auf.

Im Normalfall betreut und überwacht der auf Restrukturierung spezialisierte Berater für eine Übergangsphase die Geschäftsführung und erstellt monatliche Berichte für sämtliche relevanten Stakeholder. Laut Beratervertrag ist der Geschäftsführer dazu verpflichtet, regelmäßig bestimmte Kennzahlen zu erreichen und bestimmte Ergebnisse im Hinblick auf die Verbindlichkeiten zu erwirtschaften. Klappt das nicht, bleiben dem Berater nur zwei Möglichkeiten: Entweder er informiert

umgehend alle Beteiligten über die negative Entwicklung oder er legt gegebenenfalls das Mandat sofort nieder. Sonst besteht die Gefahr, wegen Beihilfe zur Insolvenzverschleppung belangt zu werden. Die Antwort von routinierten Beratern wie RA/WP/StB Ziegenhagen, Managing-Partner bei Salans, oder WP/StB Richter, Restrukturierungsleiter bei Ernst & Young, auf erwiesenes unternehmerisches Unvermögen fällt dann schon mal sehr eindeutig aus: Nicht mit mir! Man ist zwar gerne Feuerwehrmann, aber verbrennt sich ungern die eigenen Finger.