

# argumente

AUSGABE 2. Quartal 2015

Sehr geehrte Mitglieder und Freunde des Verbandes, dies sind unsere Themen für diese Ausgabe:



## Neuausrichtung von Unternehmensnachfolgen und Carve-Outs - Chancen für Wachstum und kulturelle Evolutionen

DR. FRANK LUGERT

[ZUM ARTIKEL](#)

Seite 2



## Kann es immer nur bei großen Unternehmen klappen? Planverfahren im Mittelstand – ein Erfolgsmodell

INTERVIEW MIT HERRN DR. SILCHER

[ZUM ARTIKEL](#)

Seite 5



## Case Study Operative Sanierung FALK / BECKER

Dr. Dr. Stefan Hohberger

[ZUM ARTIKEL](#)

Seite 6



## Restrukturierung in Rekordzeit erfolgreich abgeschlossen: Edelstahl Service Center ESC Burg verlässt gestärkt das Schutzschirmverfahren

Dr. Christian Borsche

[ZUM ARTIKEL](#)

Seite 8



## Veranstungshinweise/ Impressum

Kooperationsveranstaltungen 2015

**SAVE THE DATE:** BRSI Handelsblatt Euroforum Lehrgang

[ZU DEN VERANSTALTUNGSHINWEISEN](#)

[IMPRESSUM](#)

[ZUM LEHRGANG](#)

Seite 9

Seite 11

## Neuaustrichtung von Unternehmensnachfolgen und Carve-Outs - Chancen für Wachstum und kulturelle Evolutionen

von Dr. Frank Lugert

*Der Markt der M&A-Aktivitäten dürfte in den kommenden Jahren vor allem von Unternehmensnachfolgen und durch Carve-Out bedingte Transaktionen getrieben werden. In beiden Fällen - so unterschiedlich die Ursache der Transaktionstypen auch ist - lässt sich dieselbe Herausforderung wahrnehmen, die gleichzeitig eine große Chance für die Unternehmen darstellen. Unternehmen mit Nachfolgeregelungen - sofern sie denn gelöst werden - ebenso wie ausgliedernde Geschäftsfelder weisen aufgrund der natürlichen Grenzen des Möglichen in der jeweiligen Situation spezielle Wachstumsbarrieren auf.*

*Typisch dabei zu beobachten ist, dass*

- bestehende Konzern- und Vertriebsstrukturen für die Spezifität des Geschäfts nicht mehr ausreichend sind, um den Markt und damit die Kunden aktiv zu bearbeiten und somit nur schwerlich weiteres Umsatzwachstum realisiert werden kann oder
- die Verbundenheit der Kunden zum Altunternehmer so groß ist, dass dieser keine aktive Marktbearbeitung mehr leistet bzw. auch dessen Kapazitäten in dieser Hinsicht limitiert sind.

In beiden Fällen zeigen sich beträchtliche Chancen für das Aufbrechen dieser Wachstumsbarrieren, die jedoch gleichzeitig ein erhebliches Absatzrisiko mit sich bringen. In der Carve-Out Situation wird sich die Verbundenheit und damit das Vertrauen der Kunden in die (Konzern-) Marke als riskant zeigen, in der Nachfolgesituation die Verbundenheit der Kunden zum Altunternehmer. In beiden Situationen muss Entwicklungsarbeit für Kundenbeziehungen, den Aufbau von effektiven und effizienten Vertriebsstrukturen und die Forcierung der Vertriebsaktivitäten geleistet werden. Es können aber jeweils auch nur durch Carve-Out und Nachfolgelösung die Vertriebs- und damit die Wachstumspotenziale gehoben werden. Gleichzeitig gilt es, den Auftragseingang für das laufende und anstehende Geschäftsjahr sicherzustellen und den Risiken entgegenzuwirken. Zudem werfen sich typische Fragestellungen bei den Mitarbeitern auf, welche die Schwierigkeit der anstehenden Verän-

derungen insgesamt bezeichnen. Die Fragestellungen stellen sich wie folgt dar:

- „Wo geht die Reise hin?“
- „Wo kommen die Aufträge zukünftig her?“
- „Woher kommen zukünftig die Mittel und Ideen für neue Produkte?“
- „Was ist meine Rolle im neuem Unternehmen?“

Diese und weitere Ungewissheiten beschäftigen Mitarbeiter und Führungskräfte in dieser hochkomplexen Unternehmenssituation, die im Grunde so viel Potential für Positives birgt. Aber was ist zu tun?

Die folgenden Punkte stellen Leitlinien für die Unternehmensführung im Sinne einer erfolgreichen Neuaustrichtung nach der Transaktion der Unternehmensnachfolge – ob im traditionellen Familienunternehmen oder beim Carve-Out aus dem Konzern – dar und basieren im Wesentlichen auf den Erfahrungen des Autors in der auftragsbezogenen, herstellenden B2B-Industrie.

1. Leadership zeigen und die Mitarbeiter für sich gewinnen
2. Kernkompetenzen erkennen und Strategien entwickeln
3. Organisationen ausrichten und Führungspositionen besetzen
4. Programme zur Neuaustrichtung aufsetzen

Nach eingehender Erörterung der genannten Punkte schließt der Artikel mit einer Zusammenfassung der Problematik und zeigt eine Lösung für die Überwindung dieser Wachstumsschwellen zur nachhaltig profitablen Geschäftsentwicklung der Unternehmen in Ihrer jeweiligen und doch so vergleichbaren Situation auf.

### **1. Leadership zeigen, Mitarbeiter für sich gewinnen**

Jeder Verkauf eines Unternehmens an einen neuen Gesellschafter führt zu Unsicherheit bei den Mitarbeitern. Für die Kulturen beider Transaktionstypen ist die Veränderung in gleichem Maße präsent und herausfordernd. Um die Dauer dieser Unsicherheit möglichst kurz zu halten und der Atmosphäre der drohenden Lethargie entgegenzuwirken, ist regelmäßig durch die Unternehmensführung über Ziele, Wege und nächste Schritte zu informieren. Das Notwendige zur Neuaustrichtung sollte dabei klar kommuniziert werden und das bisher Geleistete dennoch eine hohe Wertschätzung erfahren. Be-

sonders in diesen Zeiten ist Leadership wichtiger denn je.

Leadership zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass Visionen mit realisierbaren Zielen formuliert und Entscheidungen mit Bedacht getroffen werden, denen unmittelbar Taten folgen, die konsequent und zügig ohne Zögern und Zweifeln umgesetzt werden. Die Unternehmensführung ist sich dabei stets bewusst, dass Sie die Verantwortung für die Mitarbeiter im Unternehmen trägt. Die damit demonstrierte Stärke, Verbindlichkeit und vor allem die Glaubwürdigkeit der (neuen) Führung gibt den Mitarbeitern Sicherheit und ist außer der Empathie der Handelnden entscheidend für Überzeugung und Gewinnung dieser in einer schwierigen, aber chancenreichen Phase des Unternehmens. „Eine Unternehmensführung ohne Glaubwürdigkeit hat keinen Bestand“ so Joe Käser, Vorstandsvorsitzender der SIEMENS AG auf dem Münchner Management Kolloquium im März 2015.

## **2. Kernkompetenzen erkennen und Strategien entwickeln**

Basis jeder Strategie ist nicht das Wettbewerbsumfeld, in dem man sich befindet, sondern vielmehr die Kernkompetenz, die Stärke eines jeden Unternehmens, die bereits vor dem Carve-Out oder der Nachfolgelösung präsent war. Die Schwierigkeit liegt nicht darin, sie zu erkennen, sondern vielmehr darin, sie nicht fälschlicherweise so zu definieren, wie man die Unternehmensführung bzw. die Mitarbeiter gerne sehen würde. Konkret heißt das, dass die Wahrnehmung der eigenen Situation bezüglich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken so objektiv als nur möglich - unter Umständen auch mit Hilfe externer Berater - präzise auf den Punkt gebracht formuliert werden sollte. Stimmt die Definition der Kernkompetenz nicht mit der Realität überein, wird jede Strategie scheitern, da nur diese eigene Stärke es ermöglicht, sich innerhalb eines überschaubaren Zeitraums positiv vom Wettbewerb zu differenzieren. Erst nach der Erkenntnis der Kernkompetenz stellen sich die Fragen der Befriedigung von Marktbedürfnissen sowie der Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb.

Da die Strategie über allem und vor allem steht, ist dies die Grundlage für die Überwindung jeglicher Wachstumsbarrieren. Sind Organisation und Führungsstruktur derart strategisch ausgerichtet, können entstehende (Führungs-) Lücken aus der

Transaktion (sei es die vorherige Konzernstrategie oder der Unternehmer) geschlossen und weitere Entwicklungen vorangetrieben, Vertriebsstrategien strukturiert, zukünftige Technologie-/Produkt-/Service-Portfolien abgeleitet und schließlich (flexible) Wertschöpfungsketten definiert werden. Die Strategien sind in beiden Fällen nie grundsätzlich neu zu erfinden; Kernkompetenzen gab es schon vor der Transaktion, ebenso den Markt und den Wettbewerb. Nach deren Definition sind ihrer Kommunikation durch die Unternehmensleitung sowie der Gewinnung und Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter ein besonderes Augenmerk zu schenken. „Bei uns kennt jeder Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens“ so Prof. Hubert Walth, Produktionsvorstand der Audi AG auf dem Münchner Management Kolloquium im März 2015.

## **3. Organisationen ausrichten und Führungsstrukturen besetzen**

Das Prinzip des „Structure follows Strategy“ ist vermutlich eines der Beständigsten in der betriebswirtschaftlichen Literatur, das bis heute unumstritten ist. Als Konsequenz aus der (Neu-) Formulierung der Strategie und der Veränderung der Situation durch Carve-Out und Nachfolgelösung ergeben sich Lücken in einer neuen Organisationsstruktur, um die Marktbearbeitung durch das Unternehmen entsprechend abzubilden. Diese Lücken sind Chancen, ebenso für bestehende Führungskräfte als auch für das Führungspotential „hinter den bekannten Reihen“.

Derartig entstandene Führungslücken können nicht durch nur eine Person ersetzt werden. Der Altunternehmers beispielsweise verbindet nicht selten drei Funktionen in sich: Den Techniker und Tüftler, den Vertriebsprofi und den Unternehmer selbst. Diese Person adäquat durch einen einzigen Nachfolger mit denselben Kompetenzen zu ersetzen, dürfte nahezu unmöglich sein und versetzt das Unternehmen im besten Fall lediglich in die Situation vor der Nachfolgelösung – es wäre nichts gewonnen. Beim Carve-Out bedingt das Entfallen der Konzernleitung den Weggang des konzernorientierten Managements. Die Schließung der Lücke durch Gleiche wäre hier ebenfalls kein Fortschritt gegenüber der bisherigen Situation; stattdessen wäre ein mittelständisch orientiertes Management, unternehmerisch denkend und handelnd, gefordert. In beiden Fällen empfiehlt sich, das Vakuum in der

(neuen) Organisations- und Führungsstruktur nicht nur durch vorhandene Führungskräfte, sondern auch durch neue, externe und interne Führungskräfte, insbesondere aber einer neuen Unternehmensführung, zu vervollständigen.

#### **4. Programme für die inhaltliche Neuausrichtung aufsetzen**

Die Abnabelung eines Unternehmens aus dem Konzern oder die Nachfolgelösung bedingen beide allein aufgrund der zu überwindenden Wachstumsbarrieren eine inhaltliche Neuausrichtung. Gleich der gesamtwirtschaftlichen Situation des Unternehmens sind Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls zu überarbeiten.

Die im Folgenden aufgeführten Themen sind mehr als Projekte mit Verantwortung der Führungsmannschaft als Teil des Tagesgeschäfts denn als kurzfristig einmalige Prozessoptimierungsprojekte zu verstehen. Die Priorisierung der Themen rührt aus der Abschätzung des unmittelbaren Einflusses auf die aktuelle wirtschaftliche Situation unmittelbar vor, während und nach der Transaktion. Folgende Schwerpunkte der inhaltlichen Neuausrichtung lassen sich als Projekte konkretisieren:

1. Vertriebsoffensiven zur Steigerung des Auftrags-  
einkangs initialisieren
2. Innovations- und Technologie-Portfolien ent-  
wickeln, Neuentwicklungsprojekte starten
3. Langfristige Kompetenz- und Ressourcenplanung  
etablieren, Mitarbeiter entwickeln
4. Projektmanagement zur Sicherstellung laufender  
Kunden-Projekte aufgreifen
5. Wertschöpfungsketten auf notwendige Tiefe  
prüfen und flexibilisieren
6. Einkaufs- und Beschaffungsaktivitäten neu struk-  
turieren
7. Effektivität und Effizienz der Prozesse sicherstel-  
len
8. Indirekte Services auf Synergien und Notwendig-  
keit prüfen

#### **Die Lösung für die Überwindung von Wachstums- schwellen**

Veränderungen wie Carve-Out oder Nachfolgeregelung stellen eine große Chance zur strategischen Neuausrichtung und Überwindung von Wachstumsschwellen eines Unternehmens dar. Die Neuausrichtung ist dabei als Mischung zwischen Kontinuität und dem Blick für Neues zu verstehen. Es geht nicht unbedingt um „besser“ – es geht um

„anders“. Diese Modifikation ist möglichst adäquat auf die jeweilige spezifische Unternehmenssituation auszurichten. Die Veränderungen in der Führungsstruktur sollen neuen Wind und neue Energie bringen – aber nicht alles umblasen, so Jörg Lienert, Schweizer Kadervermittler in der Züricher Handelszeitung im Februar 2015. Die Strategie basierend auf den wahren Kernkompetenzen zu formulieren ist entscheidend für eine nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung und die Überwindung der Wachstumsschwellen. Leadership und Mitarbeiterüberzeugung und -gewinnung sind maßgebend, um die Kraft – auch mit den aufgesetzten Projekten zur Neuausrichtung – auf die Straße zu bringen. Ein kultureller Wandel wird bei erfolgreicher Initialisierung und Umsetzung der Veränderungen einhergehen, zumindest aber gefördert.



**Dr. Frank Lugert**  
Independent Consultant

Theatinerstraße 11  
80333 München  
mail@franklugert.de  
[www.franklugert.de](http://www.franklugert.de)

Was bringt die neue PartGmbH ?

Philippp & Dr. Kreth  
Versicherungsmakler GmbH

Viele Fragen erreichen uns zu der neuen Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung. Was sind die Vor- und Nachteile? Wie muss der Versicherungsschutz konzipiert sein? Sprechen Sie uns an, wir sorgen für Ihre Sicherheit bei Ihrer beruflichen Tätigkeit!

[www.philipp-kreth.de](http://www.philipp-kreth.de)

## **Kann ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung immer nur bei großen Unternehmen funktionieren?**

### **Planverfahren im Mittelstand – ein Erfolgsmodell**

Interview mit Herrn Dr. Erik Silcher

### **Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung für Mittelstand und auch kleine Unternehmen - ein Erfolgsmodell**

**BRSI:** Sehr geehrter Herr Dr. Silcher, möchten Sie sich kurz mit einem Schwerpunkt auf Ihren beruflichen Hintergrund und Ihre langjährige Erfahrung im Insolvenzplanverfahren vorstellen?

**Dr. Silcher:** Sehr gerne. Ich bin Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenzrecht und seit über 20 Jahren im Bereich des Insolvenzrechts tätig. Unsere Kanzlei war eine der ersten deutschlandweit, die mit der Einführung des ESUG Eigenverwaltungsverfahren begleitet hat. Bisher haben wir über 30 Eigenverwaltungsverfahren mit Insolvenzplan erfolgreich durchgeführt. Wir sind spezialisiert auf Sanierung von Unternehmen.

**BRSI:** Oft wird sich gefragt, wann nun ein Planverfahren sinnvoll ist und wann nicht. Wie ist Ihre Meinung dazu?

**Dr. Silcher:** Ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn frühzeitig zu Beginn der Krise die anwaltliche Beratung aufgesucht wird. Dann kann mit unserer Hilfe ein tragfähiges Sanierungskonzept für einen Neustart des Unternehmens ausgearbeitet werden.

**BRSI:** Deutschland besteht überwiegend aus mittelständischen und kleinen Unternehmen. Kann es somit sein, dass ein Planverfahren in Eigenverwaltung nur für große Unternehmen sinnvoll ist?

**Dr. Silcher:** Nein, so kann man das nicht sagen. Auch ein kleines (Familien-) Unternehmen mit wenig Mitarbeiter kann sich über ein Planverfahren selbst sanieren. Der Erfolg eines solchen Planverfahrens in Eigenverwaltung hängt nicht unbedingt von der Größe des Unternehmens ab. Sofern ein kleiner Betrieb gut strukturiert geführt ist, kann

auch dieser durch ein Eigenverwaltungsverfahren erfolgreich saniert werden.

**BRSI:** Herr Dr. Silcher, möchten Sie uns etwas über die Wirtschaftlichkeit eines Insolvenzplanverfahrens in Eigenverwaltung sowohl aus Sicht des Beraters, als auch aus Sicht der betroffenen Unternehmen erzählen?

**Dr. Silcher:** Die Vorteile liegen klar auf der Hand. Der Unternehmer erhält innerhalb kurzer Zeit eine sanierte Firma, mit der er neu durchstarten kann. Hierfür müssen natürlich die Voraussetzungen gegeben sein. Es ist auch ein nicht zu unterschätzender Einsatz des Geschäftsführers als Eigenverwalter erforderlich. Unsere Aufgabe als Berater ist es, das Unternehmen und den Eigenverwalter dabei bestmöglich zu unterstützen. Aus Beratersicht ist das Planverfahren in Eigenverwaltung eine empfehlenswerte Verfahrensweise zur Sanierung von Unternehmen.

**BRSI:** Unternehmer bekommen immer wieder gesagt „machen Sie ein Planverfahren und alles wird gut!“. Können Sie uns auch Probleme erläutern, die angesprochen werden müssen und im Einzelfall auch dazu führen, dass ein Planverfahren in Eigenverwaltung manchmal nicht funktionieren kann?

**Dr. Silcher:** Selbstverständlich. Die wichtigste Voraussetzung für ein erfolgreiches Planverfahren in Eigenverwaltung ist eine gute Auftragslage in der Zukunft. Sind keine oder nur unzureichende Aufträge vorhanden, so kann auch mit dieser Verfahrensweise keine Fortführung gewährleistet werden. Ein zweiter wichtiger Punkt ist die Eignung des Geschäftsführers als Eigenverwalter. An ihm hängt sehr viel, nicht zuletzt das Vertrauen der Kunden und der Mitarbeiter.

**BRSI:** Unternehmer interessieren sich vor allem für die Effizienz dieser Verfahren. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Dauer und der Kosten eines derartigen Verfahrens gemacht?

**Dr. Silcher:** Die Dauer der Verfahren lässt sich nicht generell gleich bestimmen. In einigen Fällen wurden die Unternehmen schon nach einem halben bis dreiviertel Jahr wieder aus der Insolvenz entlassen. In anderen Verfahren dauert es etwas länger. Die Verfahrenskosten sind grundsätzlich niedriger, als bei einem regulären Insolvenzverfahren, da die Vergütung des Sachwalters geringer ist als die des



Insolvenzverwalters. Allerdings kommen die Beraterkosten hinzu. Der Schuldner kann aber dadurch das Verfahren in Eigenregie führen und hat die Chance, schnell wieder aus der Insolvenz entlassen zu werden.

**BRSI:** Welcher Ausblick besteht für Unternehmer und Gesellschafter nach Einführung des ESUG für Eigenverwaltungsverfahren?

**Dr. Silcher:** Der Ausblick ist sehr gut. Es hat sich seit der Einführung des ESUG gezeigt, dass insbesondere von großen Unternehmen sehr oft nur noch diese Verfahrensweise gewählt wird. Ich denke das ESUG und damit die Stärkung der Eigenverwaltung und Erleichterung der Sanierung ist ein wichtiger und guter Schritt in die richtige Richtung.

**BRSI:** Zum Schluss möchte ich Sie noch bitten, die fünf wichtigsten Punkte zu nennen, die ein Unternehmen beachten sollte, damit ein Planverfahren erfolversprechend sein wird.

**Dr. Silcher:**

1. Rechtzeitig, also gleich zu Beginn der Krise, anwaltliche Beratung aufsuchen.
2. Die Ursachen der Krise analysieren.
3. Vertrauen bei Geschäftspartnern und Mitarbeitern aufrechterhalten.
4. Betriebliche Restrukturierungsmaßnahmen ausarbeiten.
5. Last but not least: Den Willen und das Durchhaltevermögen mitbringen, das eigene Unternehmen wieder auf neuen Kurs zu bringen.



**Dr. Erik Silcher**

Rechtsanwalt – Fachanwalt für Verwaltungsrecht –  
Fachanwalt für Insolvenzrecht  
Mitglied des Beirats der BRSI e. V.

**Standort Heilbronn**

Gymnasiumstraße 39  
74072 Heilbronn

**BRSI argumente** AUSGABE Q 2 2015

phone: (+49) 71 31 / 919 03 0  
fax: (+49) 71 31 / 919 03 - 92  
[erik.silcher@silcher.com](mailto:erik.silcher@silcher.com)  
[www.silcher.com](http://www.silcher.com)

**WIR VERSPRECHEN  
KEINE WUNDER.  
SONDERN RESULTATE**

Unsere umfassende Erfahrung auf dem Feld der Restrukturierung und Sanierung in nahezu allen Branchen und im kommunalen Sektor sowie die intensive Betreuung durch fach- und disziplinenübergreifende Teams helfen in Krisensituationen und bei der Erarbeitung nachhaltiger Lösungen zur Zukunftssicherung.

BDO: Wirtschaftsprüfung und prüfungsnaher Dienstleistungen | Steuerberatung und wirtschaftsrechtliche Beratung | Advisory Services über 1.900 Mitarbeiter an 24 Standorten in Deutschland | mehr als 56.000 Mitarbeiter in 148 Ländern | das einzige Netzwerk mit europäischer Tradition.

**KONTAKT**  
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
RA 518 Dr. Heinrich Schimpf | Telefon: 069 95941 513 | [www.bdo.de](http://www.bdo.de)  
Hansauer Landstraße 115 | 60314 Frankfurt am Main

**BDO**

### Case Study Operative Sanierung



von Dr. Dr. Stefan Hohberger

Die operative Sanierung des Falk und Becker Navigationsgeräteherstellers umfasste einige der in der Praxis oft relevanten Sanierungsblöcke:

1. Marktanalyse und –positionierung
2. Controlling & Reporting
3. Prozesse
4. Finanzierung
5. IT-Systeme
6. Innovation.

Ad 1) Im Bereich der Marktanalyse und –positionierung musste zunächst eruiert werden, mit welchem Mix zwischen preisgünstigen Sonderaktionen zu „Normalware“ eine negative Ertragslage des Unternehmens vermieden werden kann.

Ad 2) Im Controlling & Reporting lag ein Klassiker der Sanierung vor: zielsichere Managemententscheidungen waren mangels Controllinginstrumente unmöglich. Der Deckungsbeitrag 1 anstatt einer Vollkostenrechnung gab keinen Aufschluß über Werterzeuger und Wertvernichter sowie keine Indikation für Grenzkostenentscheidungen für

Produktaktionen. Mangelnde Bottom-up-Budget- und Forecastprozesse ließen keine Steuerungsmechanismen für zukünftige Entscheidungen zu. Eine „unaufgeräumte“ und „unvollständige“ Finanzbuchhaltung (OP's nicht ausgeziffert, unvollständige Monatsabschlußbuchungen etc.) haben dies begünstigt. Ein zutreffender operativer Liquiditätsplan musste eingeführt werden, um das Treasury zu beherrschen.

Ad 3) Diverse Unternehmensprozesse von der Verzahnung des Marketing mit dem Vertrieb bis zum Business-Reengineering der After-Sales-Aktivitäten zogen die Abläufe im Unternehmen aber auch zu externen Geschäftspartnern glatt.

Ad 4) Die Unternehmensfinanzierung musste durch die Komponenten Factoring, Working-Capital-Management (v.a. Warenbestände), Zahlungsverhandlungen mit Lieferanten sowie im Nachgang durch den erwirtschafteten eigenen Cashflow aktiv gestaltet werden.

Ad 5) Das ERP-System war unzureichend ausgestaltet und erfüllte die Anforderungen an ein integriertes System nicht: eine ERP-Neueinführung stand an. Eine solche ist jedoch nicht in Phase 1 einer Sanierung umzusetzen, da in Verbindung mit dem Sanierungsprojekt ein ERP-Projekt in aller Regel zum „Overkill“ führt.

Ad 6) In Verbindung mit der cv Marktanalyse muss der Fokus eines Elektronikherstellers immer auf innovativen Neuprodukten liegen, um die Innovationsfähigkeit nachzuweisen und Kunden objektiv attraktive Produkte zu bieten. Nach dem Erfolg mit dem BECKER Ready 70 LMU als bestes „großes“ Navigationsgerät im vergangenen Jahr kam es 2015 zum Testsieger mit dem BECKER professional.6

LMU: „Leichteste Handhabung: Becker. Höchste Vielseitigkeit: Becker [...]“ Stiftung Warentest, S.44, Test 2/2015, Berlin.



#### Lessons learned für die Sanierung:

- Die strategische Sanierung muss der operativen unter Beachtung der Marktgegebenheiten unmittelbar folgen
- Ohne Controlling (Vollkostenrechnung, Liquiditätsplan, integriertes Budget / Forecast etc.) keine zielgerichteten Managemententscheidungen
- Krisenunternehmen benötigen oft komplexe Prozessreorganisationen, welche ohne Spezialisten nicht zu bewältigen sind.



**Dr. Dr. Stefan Hohberger**

Lindenpark 30

95119 Naila

[dr.stefan.hohberger@t-online.de](mailto:dr.stefan.hohberger@t-online.de)

[www.sanierung-im-mittelstand.de](http://www.sanierung-im-mittelstand.de)



## Inhaltsverzeichnis

Grundlagen und Maßnahmen der Sanierung und Restrukturierung.- Beteiligte Sanierungsobjekte und -subjekte.- Haftungsrisiken.- Sanierung im Insolvenzverfahren.- Internationale Insolvenzbestimmungen.- Gutachten.- Operatives und strategisches Sanierungsmanagement.

Inklusive CD mit Planungstool!



## Restrukturierung in Rekordzeit erfolgreich abgeschlossen: Edelstahl Service Center ESC Burg verlässt gestärkt das Schutzschirmverfahren

Von Dr. Christian Borsche

Die Edelstahl Service Center GmbH aus Burg bei Magdeburg ist gestärkt aus der Krise zurück und kann nach der erfolgreichen Restrukturierung nun durchstarten. Der traditionsreiche Edelhändler und -verarbeiter hatte im Sommer 2014 die Reißleine gezogen und ein so genanntes „Schutzschirmverfahren in Eigenregie“ eingeleitet. Zum 31. März 2015 konnte ESC Burg den Schutzschirm nun wieder verlassen. Das Amtsgericht Stendal genehmigte den Antrag des Eigenverwalters Dr. Christian Borsche, der das Edelstahl Service Center als langjährig erfahrener und erfolgreicher Sanierungsberater durch das Verfahren geführt hatte. ESC hatte sehr frühzeitig bei Gericht dieses Restrukturierungsverfahren beantragt, um Schlimmeres zu vermeiden: „Die seit Jahren anhaltende Schwäche im Edelstahlmarkt belastete unser Ge-

schäft schwer, die Kapazitäten waren nicht mehr für die geringere Auslastung ausgelegt“, berichten die geschäftsführenden Gesellschafter des ESC Burg, Dr. Christian Borsche und Frank Jürging. „Wir haben uns daher im Juli 2014 entschlossen, die weitere Sanierung des ESC Burg im Rahmen eines Schutzschirmverfahrens konsequent fortzusetzen.“ Das Edelstahl Service Center hatte das Schutzschirmverfahren beantragt, um das Unternehmen vor der drohenden Zahlungsunfähigkeit zu bewahren. Die Schieflage des Konzerns wurde von ESC frühzeitig erkannt, woraufhin das Management unter Dr. Borsche als Eigenverwalter das Verfahren einleitete.

Die Sanierung kam gerade noch rechtzeitig – und sie war erfolgreich: „Die letzten Monate waren für unsere Mitarbeiter und auch für das Management nicht leicht. Wir mussten letztlich harte Einschnitte vornehmen, um das Unternehmen zu retten“, erläutert Dr. Borsche das Ende des Verfahrens. „Aber nun haben wir wieder eine solide und nachhaltig stabile Basis für die Zukunft des Unternehmens schaffen können.“

Bemerkenswert ist auch die Geschwindigkeit, mit der das Traditionsunternehmen saniert werden konnte. „Das Schutzschirmverfahren dauerte nur rund acht Monate. Weil letztlich alle Seiten mitgeholfen und zugestimmt haben, konnten wir das Verfahren in diesem kurzen Zeitraum erfolgreich abschließen“, so Dr. Christian Borsche. Die Weichen für den Neustart sind bestens gestellt: Schon in diesem Jahr wird das Unternehmen wieder operativ positive Ergebnisse erzielen.

Dass die Restrukturierung Erfolg hatte, lag an mehreren Faktoren: ESC hatte die schwierige Lage rechtzeitig erkannt, bereits erste Sanierungsschritte eingeleitet und dann konsequent das Schutzschirmverfahren in Eigenverwaltung durchgeführt. Zudem arbeitete ESC eng mit einem externen Beraterteam zusammen, das unter anderem aus Dr. Jan Duch (Duch Consulting) und Jörg Heus von AMBG bestand. Diese Berater unterstützten vor allem bei den für die Aufstellung des Sanierungsplans wichtigen betriebswirtschaftlichen Controlling- und die Planungsarbeiten, die in einem Schutzschirmverfahren naturgemäß umfangreicher ausfallen. Auf der arbeitsrechtlichen Seite wurde die Geschäftsführung sehr professionell von Dr. Andre Gossak aus Stuttgart unterstützt.



Begleitet und kontrolliert wurde die Geschäftsführung zudem durch den gerichtlich bestellten Sachwalter Rüdiger Weiß von der bundesweit tätigen Kanzlei Wallner Weiß.

Während der schwierigen Sanierungsphase schaffte es ESC Burg durch Transparenz und konstruktive Verhandlungen, die weitere Versorgung durch die Edeltahllieferanten und alle Dienstleister sicher zu stellen, obwohl Warenkreditversicherer und Ratingagenturen/Wirtschaftsauskunfteien ihre Unterstützung versagt hatten, weil sie für das erst seit 2012 geltende Schutzschirmverfahren offensichtlich noch nicht über geeignete Instrumentarien verfügen, welche die vom Gesetzgeber gewollte Unterstützung bei einer vorbeugenden Sanierung zur Vermeidung der Regelinsolvenz ermöglichen.

Letztendlich konnte durch die Sanierung das Traditionsunternehmen in seiner Gesamtheit mit über 30 Arbeitsplätzen in Burg erhalten und für die Zukunft nachhaltig stabil ausgerichtet werden.

„Wir danken vor allen den Mitarbeiter, die in unsicheren Tagen stets zu uns und ESC Burg gehalten haben und die sich auch durch die durchgeführten Veränderungen nicht von einem guten Miteinander haben abbringen lassen. Gemeinsam geht es nun wieder aufwärts“, so Geschäftsführer Frank Jürging.

ESC Burg war seit Jahren unter wirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen unterwegs. Das Unternehmen war zum 1. Januar 2013 von der Georgsmarienhütte Holding GmbH an die Privatinvestoren Dr. Christian Borsche und Frank Jürging verkauft worden. Seit dieser Zeit wurde das Unternehmen einem umfangreichen Sanierungskonzept unterzogen, welches nun mit der Aufhebung des Schutzschirmfahrens erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

**Für Rückfragen wenden Sie sich gerne an:**



#### **Dr. Christian Borsche**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Edelstahl Service Center Burg GmbH

Telefon: +49 3921 72 250

Fax: +49 3921 72 222

[Christian.Borsche@esc-burg.de](mailto:Christian.Borsche@esc-burg.de)

[www.esc-burg.de](http://www.esc-burg.de)

#### **Veranstungshinweise**



...eine Aktivität der Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V.

#### **Kooperationsveranstaltungen 2015**

##### **17.04.2015 - München**

Unternehmenskauf in China

[Klicken Sie hier](#)

##### **22.04.2015**

Restrukturierung 2015 - Zukunftsfähige Unternehmen durch Transformationen

[Klicken Sie hier](#)



##### **22.04.2015 - München**

Zertifizierung für den Export nach China

[Klicken Sie hier](#)

##### **28.04.2015 - München**

Neue Entwicklungen im chinesischen Steuer- und Wirtschaftsrecht

[Klicken Sie hier](#)

**05.06.2015 - Hamburg**

Neue Entwicklungen im chinesischen Steuer- und Wirtschaftsrecht

[Klicken Sie hier](#)

**11.06.2015 - Düsseldorf**

Neue Entwicklungen im chinesischen Steuer- und Wirtschaftsrecht

[Klicken Sie hier](#)

**IMPRESSUM**

**Ansprechpartner:** Frau Christine ZIKELI

[zikeli@brsi.de](mailto:zikeli@brsi.de)

**BRSI** Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V.

80689 München

Willibaldstrasse 31

Fon +49 (0) 89 59 99 96 96

Fax +49 (0) 89 59 99 96 97

VR Nr. 18686 Amtsgericht München

Postbank Nürnberg

BLZ 760 100 85

KtoNr 494904854

IBAN: DE47760100850494904854

BIC: PBNKDEFF

[www.brsi.de](http://www.brsi.de)

[mail@brsi.de](mailto:mail@brsi.de)

**ABBESTELLEN:**

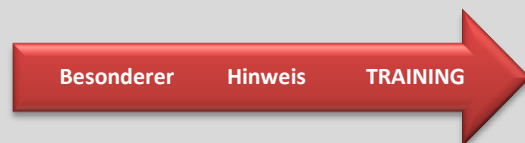
Sie haben jederzeit die Möglichkeit, die Zusendung der BRSI argumente per Email an [info@brsi.de](mailto:info@brsi.de) einzustellen.

**DISCLAIMER:**

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die dargestellten Inhalte und die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der Artikel und der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Autoren verantwortlich.

**LETZTE SEITE:**

**SAFE THE DATE!**



7. Zertifikatslehrgang  
15. bis 19. Juni 2015, Köln

Bereits 140 Teilnehmer  
mit Zertifikat!

# Der Restrukturierungs- und Sanierungsberater

Inklusive der neuen Anforderungen nach ESUG  
und den Aufgaben eines CRO

MIT DIESEN EXPERTEN:



1 Eugen Angster, Interim International GmbH und BRSI e.V. | 2 Dr. Rainer Doil, WTS Consulting GmbH | 3 Stephanie Ernst, Portigon AG | 4 Dr. Burkard Göpfert, LL.M., Baker & McKenzie  
5 Michael Hermanns, BUTH & HERMANNS Wirtschaftsprüfer Steuerberater | 6 Ralf Liebrich, Chief Restructuring Officer | 7 Daniel Mair, Partner, Ernst & Young GmbH Wirtschafts-  
prüfungsgesellschaft



8 Prof. Dr. Rolf-Dieter Mönning, Mönning & Georg Rechtsanwälte | 9 Dr. Jan-Markus Plathner, Brinkmann & Partner Rechtsanwälte Steuerberater, Insolvenzverwalter  
10 Dr. Andreas Spahlinger, Gleiss Lutz | 11 Bernhard Steffan, Ebner Stolz Mönning Bachem | 12 Dr. Stefan Weniger, hww-Gruppe und Geschäftsführer, hww Unternehmensberater GmbH  
13 Andreas Ziegenhagen, Dentons LLP

Mit vielen praktischen Beispielen  
aus dem aktuellen IVG-Fall

- 1 Der Restrukturierungsprozess und aktuelle Anforderungen
- 2 Überblick über die rechtlichen Bedingungen
- 3 Operative Restrukturierung/Ratingsysteme/Sanierungssteuerrecht
- 4 IDW S6/finanzielle Restrukturierung/M&A
- 5 Das Restrukturierungskonzept: Inhalt, Aufbau und Erstellung



Mit Zertifikat ausgestellt durch die Bundes-  
vereinigung Restrukturierung, Sanierung und  
Interim Management (BRSI) mit Unterschrift  
aller Referenten

**BRSI**

Konzeption und Organisation:

**EUROFORUM**  
an informa business

**Handelsblatt**

Substanz entscheidet.