

# Vom Pathologen zum Therapeuten

Einen stärkeren Einfluss der Gläubiger auf die Auswahl des Insolvenzverwalters und die Vereinfachung des Zuganges zur Eigenverwaltung soll seit 2011 die Sanierung angeschlagener Unternehmen vereinfachen. Wir sprachen mit Heinrich Stellmach, Mitbegründer und Partner der Sozietät Stellmach & Bröckers mit Standorten in Bocholt, Münster, Osnabrück und Krefeld, der seit 35 Jahren Unternehmenskrisen aller Art managt.

*Herr Stellmach, Sie haben sich als Insolvenzverwalter einen Namen gemacht. Als was verstehen Sie sich heute?*

Das Berufsbild des klassischen Insolvenzverwalters hat sich in den vergangenen fünf, sechs Jahren grundlegend verändert. Das alte Berufsbild des Insolvenzverwalters, der im Auftrag des Gerichtes quasi als Vollstreckungsbeamter alle vorhandenen Werte eines Unternehmens bestmöglich liquidiert und die Erlöse an die Gläubiger verteilt, ist ein Auslaufmodell. Moderne Insolvenzverwaltung heute bedeutet betriebswirtschaftliche Kompetenz, Sanierung und Restrukturierung in enger Abstimmung und Kommunikation mit den Hauptgläubigern des Unternehmens. Die Regularien des neuen Insolvenzrechtes bieten hervorragende Möglichkeiten, mit höchster Geschwindigkeit Unternehmen in der Krise zu restrukturieren und neu auszurichten.

*Also bildlich gesprochen ein Wandel vom Pathologen zum Diagnostiker und Therapeuten?*

So ähnlich kann man das sagen. Der Insolvenzverwalter alter Prägung war ein Abwickler,



Heinrich Stellmach, Mitbegründer und Partner der Sozietät Stellmach & Bröckers

ein Vollstrecker, der primär mit juristischem Sachverstand den Ablauf eines Insolvenzverfahrens bestimmte. Im Gegensatz dazu ist heute für die Abwicklung eines Insolvenzverfahrens

setzung eines Insolvenzverfahrens in erster Linie darauf ausgerichtet, mittels eines detaillierten Sanierungskonzeptes den betriebswirtschaftlichen Gleichklang eines Unternehmens wiederherzustellen.

*Woran hakt es denn bei den meisten Unternehmen, die in Schieflage geraten?*

Meistens sind es Veränderungen des Marktes. Oftmals haben sie die Digitalisierung total verpasst oder Probleme mit ihrem Produkt. Sehr häufig sind es aber auch interne Ursachen. Die fangen in der Spitze an. Manchmal erweist sich die Geschäftsführung für die Leitung, für die Motivation und die Führung eines Unternehmens sowohl nach innen als auch nach außen als ungeeignet. Heutzutage ist in einem modernen Insolvenzverfahren die Erstellung einer Schwachstellenanalyse des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Nur aus der Offenlegung finanzwirtschaftlicher oder betriebswirtschaftlicher Schwachstellen können die zutreffenden Schlussfolgerungen für eine nachhaltige Restrukturierung des Unternehmens getroffen werden. Dabei werden oftmals auch Schwächen im Management oder innerhalb der Führungsriege eines Unternehmens offengelegt. Ein erfolgreicher Turnaround kann in einem Unternehmen nur mit einer loyalen und voll motivierten

Belegschaft gelingen, die bereit ist, mit vereinten Kräften die definierten Sanierungsziele umzusetzen.

*Ist in einem solchen Fall nicht vor allem ein rechtzeitiges Eingreifen wichtig?*

Wir haben oft beobachtet, dass Unternehmen oder Geschäftsführer den rechtzeitigen Zeitpunkt für die Einleitung eines Sanierungsprozesses verpassen. Sobald eine Ertrags- oder Liquiditätskrise eines Unternehmens sichtbar wird, sollte schnellstmöglich eine qualifizierte Sanierungsberatung eingeholt werden. Oftmals ist nur ein externer Berater in der Lage, nüchtern und ungeschminkt die reale Situation eines Unternehmens zu beurteilen. Ist eine echte Unternehmenskrise erkennbar, ist schnelles und konsequentes Handeln der Geschäftsleitung unverzichtbar. Wird die Einleitung eines notwendigen Sanierungsprozesses zu lange hinausgezögert, werden erfahrungsgemäß nach und nach nahezu sämtliche Geschäftsfelder des Unternehmens beschädigt mit der Konsequenz, dass sich die Sanierungschancen für das operative Geschäft deutlich verschlechtern. Insofern muss bei Erkennen einer Unternehmenskrise die Geschäftsleitung unter Inanspruchnahme qualifizierter Beratung einen Sanierungsprozess einleiten.

*Ist das der Grund, warum Sie in Ihrer Sozietät neben Anwälten auch Wirtschaftsprüfer, Bankfachwirte, Steuerberater und Sanierungsexperten beschäftigen?*

Genau. Eine juristische Qualifi-

kation alleine ist heute zu wenig, um der Aufgabe einer Sanierung und Restrukturierung eines Unternehmens gerecht zu werden. Der Insolvenzverwalter alter Prägung konnte sich auf das Fachwissen seiner juristischen Ausbildung zurückziehen. Der Insolvenzverwalter von heute dagegen ist als Sanierungsexperte zum überwiegenden Teil unternehmensberatend tätig. Neben juristischen Grundkenntnissen erfordert die moderne Insolvenz-

verwaltung eine betriebswirtschaftliche Expertise, die die gesamte Bandbreite der geschäftlichen Abläufe eines Unternehmens abdeckt. Dazu gehört neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und kaufmännischem Einfühlungsvermögen insbesondere die Befähigung, die Umsetzbarkeit eines Sanierungsprozesses in Abstimmung mit den Gläubigern eines Verfahrens beurteilen zu können. Aus diesem Grunde setzt die Sozietät Stellmach & Bröckers für den Bereich Sanierung und Restrukturierung neben juristischer Beratung im Schwerpunkt betriebswirtschaftliche Beratung auch auf die Prüfungscompetenz erfahrener Wirtschaftsprüfer.

*Wie wichtig ist Branchenwissen?* Branchenwissen und praktische Erfahrung sind immer gut. Aber oftmals sind die Ursachen einer

Krise nicht branchenspezifisch oder -typisch. Sie haben fast immer die gleichen Strukturen: interne Probleme, Personalprobleme, Qualitätsprobleme oder Überkapazitäten. Oftmals liegen die Schwächen im Management. Häufig ist auch das Geschäftsmodell zu einseitig, es ist nicht diversifiziert genug. Manchmal hapert es auch am Service. Heute ist der Kunde extrem fokussiert auf perfekten und schnellen Service. Jedes Unternehmen,

das in diesem Punkt Schwachstellen aufweist, wird im Markt zurückgedrängt. Der Endkunde will einfach Transparenz und perfekten Service, und beides bekommt er oft nicht. *Der Gesetzgeber hat 2011 das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen – kurz ESUG – erlassen. Das kennt in der Öffentlichkeit kaum jemand, oder?* Ja das stimmt, aber genau das hat diesen Wandel ausgelöst. Mit Einführung des ESUG ist im Grunde genommen das alte Vollstreckungsrecht der Insolvenzordnung abgelöst worden durch den Leitgedanken einer Sanierung und Restrukturierung notleidender Unternehmen.

*Und die Rolle der Gläubiger wurde gestärkt. Denn die suchen sich ihren Insolvenzverwalter vielfach*

*selbst aus. Führt das auch bei Ihnen in der Branche zu mehr Wettbewerb und verschärfter Konkurrenz?*

Ja, die Gläubiger entscheiden in größeren Verfahren darüber, wer dieses Verfahren führt, wer der Verwalter und der Sanierungsexperte ist. In solchen Fällen haben die Gerichte mehr oder weniger nur noch die Funktion einer Moderation und Überwachung. Wir betrachten das als großen Vorteil. Denn die Gläubiger – insbesondere die beteiligten Großgläubiger wie Banken und Kreditversicherungen – sind sehr gut in der Lage, genau zu differenzieren, welches Büro und welcher Sanierungsexperte für das jeweilige Unternehmen am besten geeignet ist.

*Udo Jürgens hat mal gesungen: „Mit 66 Jahren, da fängt das Leben an“. Sie starten, so scheint es, in diesem Alter noch mal richtig durch. Warum?*

Zunächst einmal gibt es für Insolvenzverwalter keine Altersgrenzen. So lange Sie sich gesundheitlich, also körperlich und mental fit fühlen, so lange können Sie diesen Beruf auch ausüben. Und wenn Sie einen umfassenden und breiten Erfahrungsfundus haben, wäre es einfach nur Vergeudung zu sagen, ich hör jetzt auf, lese nur noch die Frankfurter Allgemeine und beschäftige mich mit meinen Aktien. Also mache ich weiter.

» Der Endkunde will Transparenz und perfekten Service, und beides bekommt er oft nicht. «

LAGERVERKAUF – BÜROMÖBEL  
hols-ab.de  
LAGERVERKAUF – BÜROMÖBEL

LAGERVERKAUF – BÜROMÖBEL  
hols-ab.de  
LAGERVERKAUF – BÜROMÖBEL



## Präzise, schnell und zuverlässig

Als zuverlässiger Zulieferer für die Industrie fertigt die Dreyer GmbH aus Lengerich eine breite Produktpalette aus Stahl, Edelstahl, Aluminium und allen Nicht-Eisen-Metallen. Mithilfe modernster CNC- und Laser-Technik kann das Unternehmen mit äußerster Präzision und innerhalb kürzester Produktionszeit sämtliche Anforderungen vom einzelnen Bauteil über Schweißbaugruppen bis

hin zur vollständig montierten Funktionseinheit perfekt umsetzen. Auf der 5.200 Quadratmeter großen Produktionsfläche in Lengerich übernimmt das 50-köpfige Dreyer-Team sämtliche Leistungen eines modernen Metallbetriebs – angefangen bei der Blechverarbeitung, Präsen, Drehen, Schweißen über die Oberflächenbehandlung (Lackierung, Glasper-

strahlen) bis zur Montage. Dabei kann der nach DIN EN 1090 zertifizierte Schweißfachbetrieb auf einen modernen Maschinenpark zurückgreifen, darunter eine CNC-gesteuerte Fünf-Achs-Bearbeitungszentrum, und garantiert somit beste Qualität. Darüber hinaus verfügt Dreyer über eine eigene Konstruktion, die je nach Kundenanforderung individuelle Komponenten, Baugruppen und komplet-

te Anlagen entwickelt. „Dabei arbeiten unsere erfahrenen Konstrukteure eng mit den Kollegen aus der Fertigung zusammen. So können wir bereits frühzeitig austufen, welche Lösung für den Kunden am besten geeignet ist“, betont Carsten Dreyer, geschäftsführender Gesellschafter.



Carl-Bosch-Str. 7 · 49525 Lengerich · Tel. 05481 9432-0  
Info@dreyer-lengerich.de · www.dreyer-lengerich.de

