



#### 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

**E**s 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 lahmte 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 Schwächephase 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

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

Quelle: HRI/WirtschaftsWoche 2020; Sortierung nach Alphabet

### DIE RENOMMIERTESTEN KANZLEIEN UND ANWÄLTE FÜR INSOLVENZRECHT

Top-Kanzlei/besonders empfohlener Anwalt

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