

Krisenmanagement mit Fingerspitzengefühl

Thomas Uppenbrink & Kollegen in Hagen zeigen Unternehmern, dass es immer einen Weg aus der Krise gibt, wengleich der auch schmerzhaft sein kann



Unternehmenssanierung, Restrukturierung und Insolvenzverwaltung sind die Spezialgebiete von Thomas Uppenbrink (Foto oben) und seinen Kollegen (Foto links).

Anfang Juli 2008: „Wehmeyer meldet Insolvenz an“. Knapp zwei Wochen später diese Meldung in den Medien: „Hertie ist pleite“. Und dann das: „Die Hagener Bekleidungskette SinnLeffers ist zahlungsunfähig und muss Insolvenz anmelden“. Innerhalb kürzester Zeit standen drei ehemalige KarstadtQuelle-Töchtern – heute Arcandor – vor dem Aus. Und wie ihnen geht es tausend anderen Unternehmen in Deutschland.

Die Nachrichten, mit denen Thomas Uppenbrink täglich zu tun hat, sind keine schönen Nachrichten. Und die sich aus den Krisen anderer für ihn ergebenden Aufgaben sind keine angenehme Aufgaben. Aber sie sind Alltagsgeschäft und Herausforderung zugleich für den geschäfts-

führenden Gesellschafter und seine 18 Partner und zwölf Angestellten der Thomas Uppenbrink & Kollegen GmbH in Hagen. Und dieses Alltagsgeschäft und die daraus resultierenden langjährigen Erfahrungen haben schon manchem Unternehmer geholfen, einen vernünftigen, wengleich oft schmerzhaften Weg aus der Krise zu finden.

Thomas Uppenbrink hat sich mit seiner GmbH auf Unternehmenssanierung, Restrukturierung und Interimsmanagement spezialisiert. Er, der auch assoziierter Partner der Rechtsanwalts- und Steuerberatersozietät Spratte · Riepe & Lang, und Insolvenzverwalter in verschiedenen Gerichtsbezirken Nordrhein-Westfalens ist, weiß längst, dass Pleiten, Krisen, Zahlungs-

schwierigkeiten kleine wie große Unternehmen treffen können – zu jeder Zeit an jedem Ort.

Allerdings hat Thomas Uppenbrink im Laufe der Jahre immer wieder festgestellt, dass Unternehmer – je nach Größe ihrer Firma – unterschiedlich damit umgehen: „Inhaber und Geschäftsführer von kleinen und mittelständischen Unternehmen haben in Deutschland das Problem, dass sie zum Teil aus Unwissenheit, Ignoranz oder durch schlechtes Controlling und schlechte Informationssysteme in ihren Unternehmen die Krise erst dann wahrnehmen beziehungsweise akzeptieren, wenn in der Regel schon existenzbedrohende Anzeichen zu sehen sind“, sagt der Hagener Sanierer. Erst wenn der Steuerberater wiederholt auf die sich verschlechternde wirtschaftliche Situation hinweise, die Banken Kreditlinien kürzen und gute Mitarbeiter das Unternehmen verlassen würden, weil sie keine Perspektiven sehen, die Versorgung wegen fehlender Liquidität enger werde und daraus resultierend vielleicht die ersten Lieferprobleme entstünden, werde an Sanierung oder Restrukturierung gedacht. „Viel zu spät“, sagt Thomas Uppenbrink, der dann aber versucht, gemeinsam mit den Unternehmern einen Weg aus der Krise zu finden. Diesen Weg gibt es – fast – immer, weiß er: „In jeder Krise steckt auch eine Chance.“



Spezialisten in Sachen Sanierung und Restrukturierung: Rechtsanwalt Michael Spratte, Steuerberaterin Dagmar Lang (Fachberaterin für Sanierung/Insolvenz DStV), Thomas Uppenbrink und Rechtsanwalt Jörn-Peter Riepe (v.l.).

Genau diese Chance gilt es für die rund 30 Mitarbeiter der Uppenbrink & Kollegen GmbH zu erkennen und mit entsprechenden Maßnahmen zielgenau anzusteuern.

Dabei sind die Erhaltung von Arbeitsplätzen und die Sicherung des Unternehmens oberstes Ziel der „Sanierer“, die seit 18 Jahren von Hagen aus für Unternehmen in ganz Deutschland arbeiten. Auch Freiberufler, die in wirtschaftlichen Schwierigkeiten geraten sind, werden auf der Grundlage einer langjährigen und umfangreichen Erfahrung von Hagen-Vorhalle aus beraten und betreut. „Der Schwerpunkt unserer Sanierungsbemühungen hat immer zum Ziel, Insolvenzen zu vermeiden“, macht Thomas Uppenbrink klar. Vielmehr gelte



Dipl.-Wirtschaftsjurist Carsten Lang kennt sich bestens aus mit Entschuldungsstrategien und Vergleichsmanagement.



Robert Fingerhut erarbeitet Sanierungskonzeptionen.



Konstruktive Diskussionen – wie hier von Projektassistent Sebastian Frank und Partner Martin Jodzio – sind bei Uppenbrink & Collegen an der Tagesordnung.

es zu prüfen, warum das Unternehmen überhaupt in die Krise gerutscht sei. Daneben gelte es festzustellen, ob das Unternehmen trotz bereits eingeleiteter Maßnahmen beziehungsweise noch in Zukunft einzuleitender Maßnahmen überhaupt noch marktfähig sei.

„Ist diese Marktfähigkeit nämlich nicht mehr gegeben, sind die Möglichkeiten einer Liquidation – also einer Unternehmensabwicklung mit Liquidationsvergleich – oder ein Insolvenzplanverfahren bzw. einer Insolvenz mit möglicher ‚übertragener Sanierung‘ zu prüfen“, sagt der Sanierungsspezialist.

Dabei muss die Unternehmensanalyse zeitlich sehr kurzfristig und fachlich präzise erstellt werden, da hiervon auch die Entscheidung der Großgläubiger beziehungsweise der Berufsgläubiger abhängt. Vielfach zeigt sich bei der ersten Prüfung von Unternehmen, dass die Ursache der Krise schon recht früh hätte bekämpft werden können, wenn entsprechend außenstehender Rat eingeholt worden wären. Bei der Feststellung, dass die drohende Insolvenz nur durch eine Vergleichslösung zu beheben ist, ist immer auch eine entsprechende Kampfstrategie für alle Bereiche zu erarbeiten, um den Unternehmenserhalt und damit die Sicherung der Arbeitsplätze zu gewährleisten.

„Ein laufender Vergleich ist sowohl für die vergleichsbietende Seite als auch für die Gläubiger

aller Klassen eine Stresssituation, da in kurzer Zeit über Geld, Arbeitsplätze und Zukunftsaussichten aller Beteiligten entschieden werden muss“ – Uppenbrink spricht aus Erfahrung. Denn ein Vergleich kann niemals von dem Inhaber oder dem Geschäftsführer des betroffenen Unternehmens durchgeführt werden, sondern es müssen immer außenstehende Berater oder ein speziell geschulter, von außen kommender Manager hinzugezogen werden, da meist die Gläubiger das Vertrauen in die bis dahin tätige Geschäftsführung verloren haben. Deshalb rät Thomas Uppenbrink kleinen wie großen Unternehmen, mittelständischen wie familiären Handwerksbetrieben, bei roten Zahlen, bei Zahlungsengpässen oder anderen Anzeichen in wirtschaftlichen Krisenzeiten nicht die Augen zu verschließen: „Frühzeitige Krisenerkennung und Analysen vergrößern die Erfolgchancen in einer Unternehmenssanierung erheblich.“

Steckt ein Unternehmer bereits so weit in der Krise, dass er sie alleine nicht mehr bewältigen kann und hat ein fast insolventer Unternehmer die Sanierer der Thomas Uppenbrink & Collegen GmbH aufgesucht, sind diese gezwungen, das Unternehmen konsequent zu führen und im Rahmen einer Sanierung oder Restrukturierung auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Das erfordert viel Fingerspitzengefühl.

„Gerade die Belegschaft ist in einer solchen Situation oft stark verunsichert und erwartet von den eingesetzten fachkompetenten Personen Lösungen beziehungsweise Zielvorstellungen“, sagt Thomas Uppenbrink. Seine Mitarbeiter, alles erfahrene Sanierer, werden deshalb drei bis vier konkrete Ziele definieren, wie sie das Unternehmen wieder wirtschaftlich erstarren lassen und welche Maßnahmen dazu nötig sind. „Auf keinen Fall werden bei uns hohle Phrasen und nicht einzuhaltende Versprechungen gemacht. Denn Belegschaften von Unternehmen, die in der Krise stecken, sind sehr sensibel und werden die Sanierer später persönlich beim Wort nehmen.“ Thomas Uppenbrink und seine Partner halten regelmäßig Fachvorträge für die Mitglieder der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe zu den Themen Unternehmenssanierung, Ablauf eines Insolvenzverfahrens, Chancen und Möglichkeiten bei Insolvenzverfahren und Haftungsminimierung des Beraters. Des Weiteren bietet die Hagener Sozietät auch Vorträge für Industrie, Handwerk und Handel in den Bereichen Finanzierung, Unternehmenssicherung und Unternehmenskonsolidierung an. „Unser Ziel ist es dabei, gezielt betriebswirtschaftliches und juristisches Wissen auf Basis unserer eigenen langjährigen Erfahrungen in den genannten Bereichen zu vermitteln.“ ■



Bei Thomas Uppenbrink & Collegen arbeiten Experten verschiedener Fachrichtungen in interdisziplinären Teams.

Kontakt

**THOMAS UPPENBRINK
& COLLEGEN** GmbH

SPRATTE · RIEPE & LANG

Thomas Uppenbrink & Collegen GmbH

Rechtsanwälte Steuerberater

Spratte · Riepe & Lang

Vorhaller Straße 21 · 58089 Hagen

Telefon: 02331-182530 · Telefax: 02331-182532

www.uppenbrink.de · info@uppenbrink.de