

# Als Problemlöser und Lotse Spuren hinterlassen

*München.* In vielen Branchen fühlt sich der zweifache Dipl.-Ing. zu Hause. Unternehmern und Management kann er eine breite Werkzeugpalette bieten. In Restructuring & Finance reicht sie von der datenbasierten Ertrags- und Verlustquellenanalyse bis zum sanierenden Insolvenzverfahren. Sie basiert immer auf Zahlenhoheit auch bei der komplexen Restrukturierung großer Konzerne wie der Asamer-Gruppe mit circa 150 Gesellschaften, die über fünf Jahre in Anspruch nahm. Die zweite Basis ist das wirkliche Verstehen technikkaffiner Geschäftsmodelle, deren Weiterentwicklung und Transformation. Dr. Volkhard Emmrich ist seit 33 Jahren bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Managing Partner und Geschäftsführer, der auch zu seinen Hauptaufgaben zählt, Erfahrung und Netzwerk an die jüngeren Kollegen weiterzugeben.

**Text:** Peter Reuter

Mit schmückendem Beiwerk versieht Managing Partner Dr. Volkhard Emmrich seine Aussagen und Statements selten, sie sollen ohne Umwege und Umschweife beim Adressaten ankommen. Bei den Kunden, seien es Familienunternehmen oder Sparten und Tochtergesellschaften von Konzernen, müssten den Worten aber auch immer konkrete Taten folgen, so sein Anspruch und der der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P), Einsatz und Engagement sollten schließlich »Spuren hinterlassen«. Gutachter zielten i. d. R. nicht darauf ab, bleibende Spuren zu hinterlassen, wenn sie einen Zustand konstatieren und auf Fehler in der Vergangenheit hinweisen. Daher gehöre die Frage an sein Team nach dem Projektabschluss in der Review zum Standard, was sich beim Kunden greif- und spürbar durch ihr Mitwirken verändert hat. Einem globalen Familienunternehmen aus Bruchsal habe er seinerzeit vor Augen geführt, dass es in einem »toten« Markt wächst, man dort zwar absoluter Marktführer werden könne, aber in absehbarer Zeit technisch überholt sein werde. Um sich auch auf den elektronischen Antrieb zu fokussieren, habe er gegen großen Widerstand der »Mechaniker« – man müsse als Berater auch scheinbar Undenkbares vorstellen und Bewährtes konstruktiv infrage stellen können – externe Elektrotechniker und Elektroniker ins Unternehmen geholt, um gemeinsam die Transformation der Antriebstechnologie auf die Beine zu stellen. Acht Jahre später, das seien die prägenden Spuren, die sein Team und er haben mit hinterlassen dürfen, habe sich das bis heute inhabergeführte Unternehmen in dieser Ausrichtung »komplett gedreht«. Als Ziel bei Transformationen peilt Emmrich wie bei einem mathematischen Modell einen »stabilen Zustand« an, der sich auf den vier Parametern bzw. Fundamenten Markt, Wettbewerb, Finanzierung und Personalausstattung – und damit Strategie und Geschäftsmodell – gründet. Der Weg dorthin werde immer in ganz konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung fixiert.

Den Begriff »mathematisches Modell« verwendet Emmrich zur Veranschaulichung gerne, da er mit seinen ihn prägenden

beruflichen Wurzeln zusammenhängt – er besitzt die Abschlüsse als Diplom-Ingenieur sowie Diplom-Wirtschaftsingenieur und hat Erdölwesen mit Schwerpunkt Lagerstättenphysik studiert. An der Montanuniversität Leoben/Steiermark war er in einem Team als eines der ersten mit der sog. numerischen Simulation von Kohlenwasserstofflagerstätten befasst, indem man Differenzialgleichungen zuerst »zu Fuß« programmierbar gemacht und dann für den Rechner in Lochkarten gestanzt hatte, erläutert der 65-Jährige. Seinen beruflichen Werdegang begann er nach dem Studium in Leoben und München als Projektleiter bei der Swietelsky Bau GmbH, während er berufsbegleitend über das Thema »Strategische Planung« zum Doktor der Bergbauwissenschaften promovierte. Nach einer weiteren Station bei einem Ingenieurbüro für Geotechnik in Augsburg orientierte er sich in Richtung Beratung, wobei für ihn die großen, auch in München vertretenen Beratungseinheiten nie infrage kamen, sagt er, weil er »individuell bleiben dürfen und können« wollte.

## Die Kombination aus Freiheit, Freiraum und Verantwortung

So fand Emmrich über eine kurze Bewerbungsschleife 1988 den Weg zu dem zwei Jahre zuvor in München von Norbert Wieselhuber gegründeten unabhängigen Beratungsunternehmen, das heute mit etwa 90 Mitarbeitern als »Spezialist für unternehmerische Gestaltungsfelder« neben dem Stammsitz auch in Düsseldorf und Hamburg mit Büros präsent ist und das sich mehr über Inhalte als über die schiere Größe definiere. Die überschaubare Präsenz mit Standorten lasse sich mit der projektalltäglichen Internationalität bestens verbinden, sagt Emmrich, denn für ihre zumeist deutschen Kunden könne man über das enge Netzwerk aus Kooperationspartnern in mehr als 50 Ländern auf fünf Kontinenten wirken. Das passe wiederum zu dem Vorsatz

## 6 Fragen an Dr. Volkhard Emrich

» **Hätten Sie sich nicht für diese Laufbahn entschieden, welcher berufliche Weg wäre für Sie vorstellbar gewesen?**

Ich konnte mir immer ein breites Spektrum an Laufbahnen vorstellen – wahrscheinlich wäre die Alternative Lagerstättenphysiker in einer der großen Erdölexplorationsgesellschaften gewesen.

» **Gibt es eine Fertigkeit oder Befähigung, die Sie jüngst erlernt haben oder die Sie gerade erwerben?**

Abstand gewinnen, Tagesmeldungen ignorieren, Szenarien entwickeln und den roten Faden suchen.

» **Welches nicht berufsspezifische Buch lesen Sie gerade?**

Navid Kermani: »Der Schrecken Gottes – Attar, Hiob und die

metaphysische Revolte«. Auch gerne eine der Reisebeschreibungen von Kermani.

» **Wovon hätten Sie gerne mehr?**

Mehr Zeit – für Reisen in andere Kulturen, für Ski- und Bergtouren.

» **An welchen drei materiellen Dingen hängen Sie besonders?**

An dem Haus, in dem ich wohne, an schönen Steinen und an Erinnerungstücken von Reisen.

» **Welchen Fehler würden Sie heute nicht mehr machen?**

Wahrscheinlich würde ich alle Fehler auch heute wieder machen. Ich weiß ja immer erst hinterher, dass es ein Fehler war – und das sollte meine Neugierde und die Auseinandersetzung mit Neuem nicht beeinträchtigen.

»Schuster, bleib bei deinem Leisten«, dass W&P über die Kernkompetenzen hinaus externe Spezialisten einbindet.

Neben dem sehr guten persönlichen Verhältnis zum Gründer Norbert Wieselhuber schätzt Emrich die von Anbeginn an ihm eröffnete und gebotene Kombination aus Freiheit, Freiraum und Verantwortung, was ihn daher über die 33 Jahre nicht für andere berufliche Stationen hat anfällig werden lassen. W&P bezeichnet in der Unternehmensdarstellung seine Mitarbeiter als »Inspirationsquelle, Motor und Gestalter unserer Erfolge« und wirbt bei potenziellem Nachwuchs und Quereinsteigern für die anspruchsvollen Jobs mit einer gesunden Work-Life-Balance als gelebten Wert und dem Wochenende als schützenswerten Freiraum. Besonders wichtig ist es W&P, aus sich heraus zu wachsen. Seit Jahresbeginn ist Volker Riedel – seit 2002 bei W&P und seitdem im Geschäftsbereich Restructuring and Finance bei Emrich tätig – Geschäftsführer und Managing Partner. Maxi-

milian Wieselhuber, seit 2014 bei W&P, wird Partner und ist u. a. mit der Digitalisierung des Beratungsgeschäfts betraut. Zudem sind jüngst Daniel Emrich und Matthias Müller zu Mitgliedern der Geschäftsleitung befördert worden.

Schon früh fand der gelernte Ingenieur die adressatengerechte Ansprache bei Unternehmen aus den Bereichen Antriebstechnik, Bauzulieferer sowie zu baunahen Maschinen- und Anlagenbauern, später entwickelte er bei W&P den eigenständigen Geschäftsbereich Bauzuliefererindustrie. Bevor Emrich dann Ende der 1990er-Jahre den Bereich Restructuring and Finance aufbaute und leitete, war er in der begleitenden Unternehmensberatung mit Transformationsprojekten befasst, in denen es u. a. um neue und anzupassende Geschäftsmodelle ging und die somit die von ihm bearbeiteten Themen zu Fragen der Restrukturierung bereits streiften. So war Emrich z. B. langjährig in der Managementberatung für die Sto SE & Co. KGaA (Beschich-

» Dr. Volkhard Emmrich, Managing Partner und Geschäftsführer der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, geboren 1956 in Bad Reichenhall; 1975–1982 Studium Erdölwesen/Lagerstättenphysik an der Montanuniversität Leoben/Steiermark, Abschluss: Dipl.-Ing.; 1982–1984 Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität München, Abschluss: Dipl.-Wirtsch.-Ing.; 1984–1987 Studium Internationales Management, Abschluss: Dr. mont.; 1983–1987 Projektleiter bei der Swietelsky Baugesellschaft mbH; 1988 Eintritt bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH in München, Aufbau des eigenständigen Geschäftsbereich Bauzuliefererindustrie, Aufbau des eigenständigen Bereichs Restructuring & Finance und Aufbau der Niederlassungen in Düsseldorf und Hamburg, seit 2001 Managing Partner, Gründungsgeschäftsführer der Tochtergesellschaft Management Link zur Durchführung eigenständiger CRO-Projekte; Referenzen: Managementberatung für die Sto SE & Co. KGaA, die Viessmann Holding, die Stiebel Eltron GmbH & Co. KG und die SEW Eurodrive GmbH & Co KG; Restrukturierungs- und Refinanzierungsberatung für die Asamer Holding; betriebswirtschaftliche Begleitung in der Eigenverwaltung der HMW Möbel GmbH; Liquiditätsplanung, Durchfinanzierung und Businessplan für ein StaRUG-Verfahren am AG Essen.

tungs- und Wärmedämmverbundsysteme), die Viessmann Holding (Heiztechnikprodukte sowie Industrie- und Kühlsysteme), die Stiebel Eltron GmbH & Co. KG (Haus- und Systemtechnik) und die SEW Eurodrive GmbH & Co KG (Antriebssysteme) tätig.

Innerhalb aller (inhabergeführten) Kundenunternehmen gilt es, notwendige Veränderungsprozesse verständlich zu kommunizieren, damit auch alle diese Schritte mitgehen. Zur Veranschaulichung verwendet Emmrich auch in seinen Vorträgen und Publikationen häufig einprägsame Begriffe wie die Rekonfiguration anstelle von Restrukturierung, weil ersterer positiv versinnbildlicht, Puzzleteilchen anders zusammensetzen und Neues aufzubauen. Wiederum kommt in dem von ihm mit geprägten Begriff »gestaltende Sanierung« als eine der drei Komponenten die Restrukturierung vor, die sich auf das Ausmerzen von Fehlern – z. B. Schließung von Verlustquellen und Weiterentwicklung von Werttreibern – fokussiert. Auch wenn zu seinen Aufgaben als Berater gehört, gut zuzuhören, genau hinzusehen und ein Gefühl für das Gegenüber und seine Situation zu entwickeln, lehrt ihn die langjährige Erfahrung, dass man sich besser (zusätzlich) an Fakten orientieren sollte, weil Meinungen auch auf der Managementebene stark divergieren und von der Wirklichkeit weit entfernt sein können. Zu den von W&P entwickelten faktenschaffenden Werkzeugen gehört eine entlang der Wertschöpfung nach Kunden- und Produktsegmenten sowie nach Prozessen durchgerechnete Ertrags- und Verlustquellenanalyse. Eine weitere Methode umfasst die datenbasierte Prozessanalyse – »digitaler Wertstrom«, wie sie W&P z. B. bei der Lenze SE, einem deutschen Hersteller und Entwickler für Antriebstechnik und Automation mit circa 3800 Mitarbeitern und 750 Mio. Euro Umsatz, umgesetzt hat. Es ging um die Analyse der faktischen Ursachen der volatilen und insgesamt ungenügenden Liefertermintreue und darauf aufbauend um konkrete Maßnahmen für bessere Order-to-Cash-Prozesse. Dafür habe man, berichtet Emmrich, alle Aufträge des Konzerns der zurückliegenden zweieinhalb Jahre herangezogen, um die Zeitstände zu messen. Als Ergebnis sehe man auf den ersten Blick eine »wirre Landkarte«, gespeist aus zig Millionen Aufträgen und versehen mit Zeitstempeln und den Wegen durch das Unternehmen, das wiederum segmentiert nach Produktgruppen und Ländern und anschließend im Match mit den Ertrags- und Verlustquellen auf-

bereitet. Im Ergebnis, so beschrieb es der CEO der Lenze SE, Christian Wendler, habe »in dieser Art und Weise noch niemand eine so wertschöpfende Prozessanalyse gefahren«. Die datenorientierte Analysemethodik habe schnell die Stellschrauben zugute gefördert, mit denen der Erfüllungsgrad der Liefertermine sowohl kurzfristig als auch nachhaltig massiv gesteigert werden konnte.

## Jeder Filialist in der Krise ist ein Kandidat für die Eigenverwaltung

In »harten« Sanierungen könnten diese ausgetüftelten Programme nicht »in epischer Breite« eingesetzt werden. Notwendig sei ein sehr zielorientiertes Vorgehen, damit sich die konkreten Ergebnisse »wirklich hart« in Planung und Maßnahmen auf wenigen Seiten im Sanierungsgutachten darstellen lassen. Anders als man vielleicht von einer Unternehmensberatung erwarten mag, werben W&P sehr aktiv damit, dass in bestimmten Konstellationen das Insolvenzverfahren »der Anfang und nicht das Ende« ist, dass damit schwierige Transformationen von Geschäftsmodellen und komplexe Sanierungen besser gelingen als in außergerichtlichen Verfahren, da sich mit der Insolvenz »neue und einzigartige Handlungsoptionen verbunden mit einer enormen Risikoreduzierung für alle Stakeholder und Investoren« ergäben. Jeder Filialist in der Krise sei für ihn ein Kandidat für die Eigenverwaltung, sagt Emmrich, dessen Strukturen außerhalb der Insolvenz herunterzufahren, gelinge nahezu nicht. Auch bei leicht veräußerbaren Schuldscheinen könne sich das Gläubigermanagement wie ein »Sack Flöhe hüten« gestalten, sodass das Insolvenzverfahren einen stabilen Rahmen bieten kann. Bei der Sanierung bzw. der Eigenverwaltung von Gerry Weber gehörte es u. a. zu den Aufgaben von W&P bzw. dessen Partner Florian Frank in der Funktion als CRO, die Finanzierungsstruktur der mehr als 120 Schuldscheindarlehensgeber zu stabilisieren. Zwar konnte im November 2018 noch eine Stillhaltevereinbarung mit den Finanzierungspartnern bis Ende Januar 2019 erzielt werden, doch in der Folgezeit ließ sich das Restrukturierungsprogramm aus operativer Sanierung, Investorensuche und Refinanzierung in der Eigenverwaltung effektiver bewerkstelligen.

Als besonders interessant bezeichnet Emrich den Fall der HMW Möbel GmbH mit etwa 180 Mitarbeitern, einem MBO eines kleinen Ikea-Werks, bei dem W&P für die Liquiditätsplanung in der seit über zwei Jahren laufenden Eigenverwaltung zuständig ist. Eine strategische Neupositionierung als Spezialist für insbesondere lackierte Leichtbaumöbel in Wabenkonstruktion hatte erhebliche Investitionen nötig gemacht. Strategisch und operativ habe das Unternehmen zur richtigen Zeit die richtigen Weichen gestellt, bescheinigte der Sachwalter, sodass es verlust- und risikofrei über einen längeren Zeitraum fortgeführt werden kann. Da pandemiebedingt die Möbelbranche insgesamt mit zu den Gewinnern zählt, kann auch HMW davon profitieren. Interessant sei der Fall deshalb, so Emrich, weil die Eigenverwaltung sich auch als ein für die Überbrückung taugliches Instrument erweist, bis das Unternehmen in besseren Zeiten wieder ganz auf seinen eigenen Füßen stehen kann. In jüngerer Zeit hat W&P auch den Automobilzulieferer Arlington Germany GmbH in der Eigenverwaltung begleitet und dabei die betriebswirtschaftlichen Aufgaben bzw. die sog. Zahlenhoheit übernommen. Bei Appelrath Cüpper unterstützte W&P den neuen Eigentümer mit einem tragfähigen Sanierungskonzept, sodass der Damenmodefilialist trotz liquiditätsseitiger Belastungen und der Pandemiefolgen mit allen 16 Filialen ab Januar 2021 fortgeführt werden konnte. Auch in diesem Fall unterstrich der zuständige Managing Partner von W&P, Volker Riedel, dass Insolvenzverfahren eine Chance zum Re-Start böten – unter den Voraussetzungen, transparent alle Alternativen durchzurechnen, noch mit Reserven ins Verfahren zu gehen und auf eine gute Rekapitalisierung im Nachgang der Insolvenz zu achten. Für die Maschinenbauergruppe Bader mit 700 Mitarbeitern unterstützte W&P den Verwalter mit einem Fortführungskonzept im Investorenprozess, der schließlich zur Übernahme führte.

Für vor allem »kerngesunde« Familienunternehmen mit einem »hervorragenden Geschäftsmodell«, die wegen der wirtschaftlichen Folgen der Pandemie meist bereits im ersten Lockdown ad hoc existenziell bedroht waren und deren Management unverschuldet innerhalb weniger Tage in den Krisenmodus schalten musste, hat W&P in dieser Zeit sofort mit der »Taskforce Corona« Unterstützung geboten, wie sie »auf Sicht fahren« und

# Mehrwert.

**Krisenimmobilien sind unsere Leidenschaft.** Wir tun nichts Anderes. Das ist Ihr Vorteil. Denn wir kümmern uns um **alle Aspekte bei der Be- und Verwertung** von Insolvenz- und Bankimmobilien – damit Sie den Kopf frei haben für Ihr Kerngeschäft. Das fängt schon beim **Erstgespräch** und der **Bestandsaufnahme** an. Die **Bewertung** einer Insolvenzimmobilie kann komplex und kompliziert sein. Welche Unterlagen sind vorhanden, welche müssen beschafft werden? Gibt es möglicherweise Altlasten? Wer sind die Beteiligten? **Wir organisieren und koordinieren den kompletten Prozess.** Und zwar **deutschlandweit.** Halten Sie auf dem Laufenden. Nehmen Ihnen alle notwendigen Detailaufgaben ab. **Bis zum Objekt-Verkauf.** Ehrensache.

**immvert**<sup>®</sup>  
INSOLVENZ- UND BANKIMMOBILIEN



Anzeige

das Unternehmen ausschließlich über Liquidität steuern können. Klingt zwar wie eine Binsenweisheit, scheint aber dennoch nicht überall anzukommen, dass in der jetzigen Situation mit der Prognoseunsicherheit eine der wichtigsten Maßnahmen die Entwicklung grundsätzlicher Szenarien ist, gelte es doch, den Spagat zwischen den höchsten Rohstoffpreiserhöhungen seit Jahrzehnten, Teilemangel, weiterer Kurzarbeit, anziehender Nachfrage und deutlich höherem Finanzierungsbedarf so sicher abzubilden, dass die Durchfinanzierung StaRUG-konform für zumindest 24 Monate gewährleistet und dokumentiert ist. Da die Pandemie bekanntermaßen ein Beschleuniger für viele bereits stattfindende Veränderungen ist, erhält die Digitalisierung bzw. die Verarbeitung und Analyse von Unternehmensdaten (Business Analytics) einen noch höheren Stellenwert in der Praxis, sei es als Operational Analytics oder Working Capital Analytics, um Transparenz in Echtzeit und Planungssicherheit zu schaffen. »Datensilos aufbrechen« nennt es das Familienunternehmen Pfeifer, einer der Weltmarktführer im Bereich Seil- und Hebeteknik, für das W&P eine datenbasierte Vertriebsoptimierung vorgenommen hatte.

Einer seiner größten und »spannendsten« Sanierungsfälle gelang Emrich außerhalb der Insolvenz, wenngleich sie im Lichte der Öffentlichkeit stattfand und sich über fünf Jahre hinzog: die Restrukturierung und Refinanzierung des größten österreichischen Baustoffkonzerns Asamer. Ende 2013 vermeldete das Unternehmen, dass zwischen finanzierenden Banken

und der Asamer Holding ein »umfassender Restrukturierungs- und Refinanzierungsplan« vereinbart worden sei, die Pläne würden von der Raiffeisen Landesbank OÖ, der Allgemeinen Sparkasse OÖ sowie der Raiffeisenbank International getragen. Wie verzweigt und komplex die Strukturen der 146 Gesellschaften waren und wie verstreut die Projekte weltweit, illustriert Emmrich an einigen Beispielen von Basalt-, Fertigbeton- und Keramik- sowie Zementwerken verteilt u. a. über Serbien, Bosnien, Weißrussland, Tschechien, Russland, Libyen, Saudi-Arabien und die Vereinigten Arabischen Emirate. Bei der Asamer Holding mit den Zwischenholdings und der Asamer Stiftung handelte es sich um eine Verschuldung von etwa 1,25 Mrd. Euro. Empfohlen hatte W&P bzw. Emmrich der größte Finanzierer. Die Banken hatten sich schließlich dem W&P-Vorschlag angeschlossen, das dann weiter im Familienbesitz befindliche »gesunde« Kerngeschäft der mineralischen Baustoffe in Österreich, der Slowakei und Bosnien mit einem konsolidierten Umsatz von 180 Mio. Euro vom internationalen Geflecht zu separieren. Was in Deutschland das Instrument der doppel-nützigen Treuhand erleichtert hätte, sei in Österreich nicht zuletzt aus steuerlichen Gründen nicht umsetzbar gewesen, sagt Emmrich. W&P bzw. Emmrich oblag es, plausibilisierte Planungen und Bilanzen der einzelnen Gesellschaften im Kleinen sowie im Großen den Bankenrunden monatlich vorzulegen, denn die Finanzgläubiger leisteten einen fest vereinbarten Sanierungsbeitrag. Zuerst verkaufte man große Assets in Tschechien in einem dreistelligen Millionen-Euro-Beitrag, gefolgt von Betrieben in Serbien sowie dem Mittleren Osten. Das Herauskaufen des alten Kerngeschäfts geschah über ein Genussrecht, das eine bankenseitige Beteiligungsgesellschaft gehalten hatte, erläutert Emmrich. Solange das Genussrecht bestand, waren die Gewinne an den Genussrechtsgeber abzuführen. Schließlich ging der große Plan auch mittels Debt Push Down und Reverse Auction nach fünf Jahren auf, die Mehrzahl der Banken schieden als Finanzierer der Asamer-Gruppe aus. In dieser Zeit musste Emmrich fortlaufend mit Liquiditätsplanung und Vergleichsrechnung darlegen, dass sich das beschlossene Prozedere für alle mehr auszahlt als eine Liquidation. Im Ergebnis konnten mehr Werte realisiert werden, als wenn man unter Zeitdruck das internationale Konglomerat abgewickelt hätte. Mitten in die finalen Bankenrunden platzte seinerzeit die Nachricht im Juni 2013 herein, erinnert er sich, dass Alpine Bau Insolvenz angemeldet hat. Diesen »Verkehrsunfall« wollten die in diese beiden sehr prekären Fälle involvierten österreichi-

schen Banken auf jeden Fall bei Asamer noch auf den letzten Meilen der langen Restrukturierungsstrecke verhindern.

Mit der Insolvenzvermeidung ist bzw. war W&P auch in einem der ersten StaRUG-Verfahren – angesiedelt am AG Essen – befasst, das Emmrich nur grob umreißen kann. Das Restrukturierungsgericht habe das eingeleitete Verfahren allerdings inzwischen »beendet«. W&P sei vor der gerichtlichen Anzeige dieses Restrukturierungsvorhabens vom Unternehmen hinzugezogen worden, weil es eine Finanzierung benötigte, der Finanzierer habe ein S-6-Gutachten verlangt, das aber wiederum wegen der fehlenden Voraussetzungen nicht umzusetzen war, sodass W&P an einem kurzfristigen Lösungskonzept zur Entschuldung gearbeitet habe. Dann hätten die das Unternehmen beratenden Rechtsanwälte Mitte Januar 2021 ein StaRUG-Verfahren ins Spiel gebracht, für das W&P mit der Liquiditätsplanung, der Durchfinanzierung (über 24 Monate) und dem Businessplan betraut worden sei. Ab diesem Zeitpunkt hätte die Anzahl der zu überzeugenden und zu koordinierenden Beteiligten inklusive Restrukturierungsbeauftragter deutlich zugenommen, beschreibt er die komplexe Situation, die wohl zum Abbruch des Verfahrens mit beigetragen hat. In diesem Fall gebe es keinen Akkordstörer unter den Finanzierern, und solange ein Stand Still vereinbart ist, sei man schließlich temporär von der Zahlungsunfähigkeit »geheilt«. Nun arbeite man an einem alternativen Weg zur Insolvenzvermeidung, aber mit einem Wechsel im Driver Seat: hin zu den Gläubigern und weg vom Gesellschafter. Emmrich glaubt generell nicht an viele fürs StaRUG geeignete Fälle, ihm falle aus seiner langen Projektliste nur ein wirklicher Fall mit einem klassischen Akkordstörer ein, bei dem er diese Option hätte nutzen können. Für Objekte wie Immobilien und Schiffe, bei denen sich der Cashflow kaum beeinflussen lässt und bei denen eine Krise nur finanzseitig zu regeln ist, könne er sich das StaRUG sehr gut vorstellen. Die Frage der leistungswirtschaftlichen Sanierung stelle sich allerdings im Gros der Fälle, die man dann parallel zum StaRUG-Verfahren oder im Anschluss durchzuführen hätte.

Volkhard Emmrich hat dieses Jahr sein 65. Lebensjahr vollendet. Ans Aufhören denkt er aber noch nicht, seinen Vertrag als Managing Partner und Geschäftsführer hat er jüngst wieder verlängert. Ihm ist es ein besonderes Anliegen, seine Erfahrungen an die Jüngeren im Team weiterzugeben. Dass er weiterhin Spaß an seiner Tätigkeit hat, erklärt er auch mit dem offenen Austausch mit der nachwachsenden Generation, die ihn zu neuen Sichtweisen und Ansätzen inspiriert. <<