

Sie sollen den freien Fall aufhalten

Schmolz+Bickenbach setzt neu auf einen Sanierer. Von diesen gibt es zwei Arten – um Entlassungen kommen aber beide meist nicht herum.

Christopher Gilb

Beim darbanden Luzerner Stahlkocher Schmolz+Bickenbach (S+B) richten sich alle Blicke auf Josef Schultheis. Der erfahrene deutsche Unternehmenssanierer wurde kürzlich bei der Verkündung der Halbjahreszahlen als drittes Konzernleitungsmitglied vorgestellt. Als sogenannter Chief Restructuring Officer (CRO) soll er auf Konzernebene «jeden Stein umdrehen» und die laufende Transformation zum Erfolg führen und damit einen weiteren Absturz des Unternehmens verhindern, das verstärkt durch den Einfluss der Coronakrise desolate Halbjahreszahlen vorgelegt hatte. Unterstützt wird Schultheis von weiteren Restrukturierern, die gezielt an den einzelnen Standorten tätig werden.

Schultheis selbst äusserte sich an der Präsentation noch zurückhaltend, er freue sich auf die Aufgabe: «Es wird mit Sicherheit spannend.» Für ein Interview zu möglichen Plänen und was diese für die insgesamt 700 Beschäftigten in Emmenbrücke bedeuten könnten, steht er noch nicht bereit: «Herr Schultheiss möchte erst mal alle grossen Standorte besuchen und die Menschen kennen lernen», teilt eine Mediensprecherin mit. Möglicherweise wird an der ausserordentlichen Generalversammlung am 21. September mehr dazu bekannt.

Externer Sanierer als Vorteil

Dass sich die Konzernleitung mit einem Sanierer verstärkt, wird von Experten grundsätzlich begrüsst. «Je nach Ausmass der Krise und deren Ursachen ist es absolut notwendig, dass eine erfahrene, unverbrauchte und unvoreingenommene externe Kraft übernimmt», sagt etwa Marius Fuchs. Er leitet den schweizweit einzigartigen CAS Turnaround Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern, der derzeit aufgrund des grossen Interesses am Thema ausgebucht ist (siehe Box). Denn häufig, so Fuchs, sei das bestehende Management eines Konzerns zerstritten, weise sich die Schuld für die Krise gegenseitig zu, sei abgekämpft und somit auch faktisch handlungsunfähig. Im Fall von S+B handle es sich aber vielmehr um eine Verstärkung der bestehenden Konzernleitung, die offenbar weiterhin das Vertrauen des Verwaltungsrates und der Eigentümer genieisse.

So sieht es auch Philipp Gamper, Analyst bei der Zürcher Kantonalbank: «Mit zwei Personen ist die Leitung von S+B im Gegensatz zu anderen Konzernen sehr schlank aufgestellt, da ist es gut, wenn sich noch jemand zusätzlich

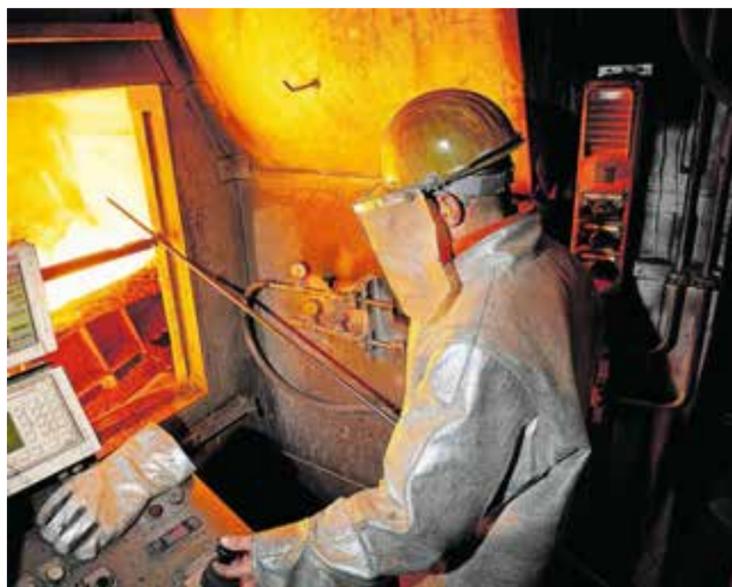
nur auf die Restrukturierung fokussieren kann.» Doch wie gehen diese Restrukturierer vor? Vereinfacht gesagt, gebe es zwei Typen, sagt Fuchs: «Den harten Sanierer, der mit der Motorsäge kommt und Kostenposten radikal zusammenstreicht, und den ruhigen sachlichen Restrukturierer, der erst einmal eine Auslegeordnung macht und versucht, das Vertrauen der Angestellten zu gewinnen.» Für Fuchs ist dies die nachhaltigere Variante. Das heisse aber nicht, dass auch der zweite Typ Sanierer nicht einen Stellenabbau durchsetzen würde. «Sanierungen ohne deutliche Kosteneinsparungen sind praktisch unmöglich. Der Sanierer, der die Situation erst fundiert analysieren konnte, kann schmerzhaft Einschnitte aber glaubhafter vor den Angestellten vertreten.»

Was für ein Sanierer Schultheis ist, wird sich zeigen, doch die Aussage, er wolle erst die Menschen kennen lernen, spricht eher für den Typ ruhiger, sachlicher Sanierer. Unabhängig davon seien gute Restrukturierer erfahrene, hoch motivierte und leistungsbereite Leute, weiss Marius Fuchs. «14-16-Stunden-Tage sind nicht aussergewöhnlich. Sie sind konfliktprobt und haben berufsbedingt viele Freunde wie auch Feinde.»

Schaut man sich in der Schweizer Wirtschaftsgeschichte um, gibt es einige bekannte wie teils auch schillernde Beispiele von Sanierern. Da ist beispielsweise Ernst Thomke, der als Mechanikerlehrling begann und später Firmen wie Saurer, Pilatus, Motor-Columbus und Bally wieder auf die Beine stellte. Oder der «Sanierer der Nation» Hans Ziegler, der einstige KV-Stift, der später an der Sanierung von Firmen wie Interdiscount, Elma, Complete-e, Schlatter, Swisslog und OC Oerlikon beteiligt war. Ziegler jedoch fiel danach tief. Nachdem gegen ihn wegen Insiderhandels schon eine Millionenstrafe von der Finanzmarktaufsicht (Finma) verhängt worden war – deshalb war er unter anderem auch 2016 aus dem Verwaltungsrat von S+B zurückgetreten –, wurde kürzlich bekannt, dass die Bundesanwaltschaft gegen ihn und einen weiteren Beschuldigten Anklage erhoben hat. Unter anderem geht es dabei wieder um Insiderinformationen.

Auch eine Insolvenz kann ein Erfolg sein

Doch nicht immer wirkt die Arbeit der Sanierer auf den ersten Blick als erfolgreich. So war Ziegler auch bei der «Retung» von Charles Vögele involviert. Die Firma wurde später trotzdem an ein italienisches Konsortium unter dem Modekonzern OVS verkauft. Auch Josef Schultheis, dem neuen starken Mann



Rund 700 Beschäftigte hat S+B in Emmenbrücke. Bild: Pius Amrein (27. April 2010)

«Es wird mit Sicherheit spannend.»



Josef Schultheis
Chief Restructuring Officer bei S+B

bei Schmolz+Bickenbach, gelang anscheinend nicht immer, was er vorhatte. Sowohl der deutsche Weltbild-Verlag wie auch der österreichische Baukonzern Alpine – bei beiden war er tätig gewesen – meldeten später Insolvenz an. Die Frage, ob ein Restrukturierer erfolgreich gewesen sei, sei sowieso eine Fra-

ge der Perspektive, sagt Marius Fuchs. «Ein Restrukturierer kann auch erfolgreich sein, wenn er einen Konkurs abwenden kann und stattdessen eine Firma geordnet zu Grabe trägt, indem er allfällige überlebensfähige Teilbereiche rechtzeitig verkaufen konnte.» Insgesamt könne man sagen, dass ein Re-

strukturierer dann gut sei, wenn er den freien Fall nach unten aufhalten könne. Aber ausgezeichnet sei er erst, so Fuchs, wenn er aus dem Krisenunternehmen wieder ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen schaffe, das moderne Arbeitsplätze kreierte, Gewinne erwirtschaftete und Reserven aufbauen könne.

ANZEIGE

Die Bank für

Soll und mehr Haben.

Wenn es um Finanzierungslösungen und alle weiteren Bankdienstleistungen für Unternehmen geht, dürfen Sie bei der Migros Bank ruhig etwas mehr erwarten. Besuchen Sie uns auf migrosbank.ch/firmenkunden.

MIGROS BANK
Rechnen Sie mit uns.

An der Hochschule Luzern werden Sanierer ausgebildet

Rotkreuz Seit einem Jahr bietet die Hochschule Luzern einen CAS Turnaround Management an. Teilnehmer lernen dort konkrete Lösungswege, wie sich ertragschwache oder sanierungsbedürftige Unternehmen neu ausrichten lassen. Neben der Schulung der klassischen Turnaround- und Sanierungsmassnahmen liegt der Schwerpunkt, gemäss den Studienleitern Marius Fuchs und Markus Rupp, auf innovativen Lösungen, um die Wettbewerbsfähigkeit und die finanziellen Ergebnisse der Firma wieder nachhaltig zu steigern. «Wir haben

diesen schweizweit einzigartigen CAS aufgebaut, weil es nach einer langen hochkonjunkturellen Phase absehbar war, dass wieder eine Rezession kommt», erklärt Fuchs.

Derzeit sei der CAS ausgebucht, weshalb nächstes Jahr auch ein Frühjahrsstudiengang angeboten werde. «Die Studierenden sind erfahrene Unternehmer und Kaderleute aus Banken, Beratung und Industrie. Deren Vernetzung untereinander kann sich bei Rettungsaktionen positiv auswirken.» Denn da sei es entscheidend, dass alle am gleichen Strick ziehen. (cg)