

# Stakeholder-Management wird immer bedeutender

*München.* Das US-Beratungsunternehmen AlixPartners zählt auch in Deutschland zu den wichtigsten Managementberatungen bei zeitkritischen und komplexen Transformations- und Restrukturierungsprogrammen, die Managing Director Michael Baur für Europa, den Mittleren Osten und Afrika (EMEA-Region) am Sitz in München verantwortet. Erfolgreiche Abschlüsse und Transaktionen, die Baur federführend begleitet und gestaltet, werden häufig nicht bekannt bzw. erst viel später publik. Die Rolle als CRO/CFO/CEO und dann bevorzugt die des Stakeholder-Managers übernahm er z. B. bei der BARD-Gruppe. Der Vorsitzende von TMA Deutschland begrüßt den Entwurf des SanInsFoG bzw. die Module des StaRUG, doch diese Maßnahmen müssten in eine ganzheitliche Restrukturierung eingebettet sein. Schuldenschnitt und Vertragsbeendigungen alleine garantierten noch keine nachhaltige Profitabilität.

*Text:* Peter Reuter

Um Vertrauen zwischen einem Chief Restructuring Officer (CRO) und den unterschiedlichen Stakeholdern aufzubauen, ist der Face-to-Face-Kontakt eigentlich unverzichtbar, vor allem, wenn man sich zuvor noch nicht persönlich begegnet ist. Für Michael Baur, Managing Director und Head of EMEA bei AlixPartners, gehören die direkten, vertrauensbildenden Maßnahmen vor Ort zu seinem beruflichen Selbstverständnis – sowohl bei den Projekten bei mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen als auch bei den leitenden Geschäftsaktivitäten des global tätigen Beratungsunternehmens mit Zentrale in New York, für das er derzeit für Europa, den Mittleren Osten und Afrika die Leitung innehat. Die internen Führungsaufgaben wechseln im Turnus, von 2015 bis 2017 war Baur Global Co-Leader Turnaround & Restructuring, zuvor sieben Jahre Deutschland-Chef. Seit Beginn der Corona-Pandemie sei er in der glücklichen Lage (gewesen), entweder mit Bestandskunden befasst zu sein oder das Gros der wesentlichen Stakeholder bereits persönlich zu kennen, was nach 25 Jahren im Transformations- und Restrukturierungsgeschäft – davon 16 Jahre bei AlixPartners – nicht überraschen dürfte. Daher habe der Austausch über die Videokonferenzen recht reibungslos funktioniert. Kollegen seines Hauses, die für Anfang April dieses Jahres mit Projekten neu gestartet sind, hätten somit unter erschwerten Bedingungen Kontakte und Vertrauen aufbauen müssen, wenngleich das mit den digitalen Medien auch gelinge, da man heute die Gesichter recht gut erkennen sowie Reaktionen visuell wahrnehmen könne und der »menschelnde« Faktor weiterhin trotz Distanz spürbar bleibe. Man stelle sich einmal vor, sagt Baur, die weltweiten Pandemieeinschränkungen hätten vor 20 Jahren den Austausch und die Kommunikation betroffen. In dieser Zeit übte der seinerzeitige Partner von Roland Berger nach der Konzepterstellung seine

erste operative Restrukturierungstätigkeit in verantwortlicher Funktion aus: als CFO und COO der Edel Music AG, die bis heute als Edel SE & Co. KGaA besteht.

Begibt man sich auf die Suche nach aktuellen Referenzfällen der deutschen Einheit von AlixPartners mit einem heute etwa 100-köpfigen Team oder nach jüngsten Mandaten Bours an federführender Stelle, zeigt sich, dass zum global tätigen und 1981 von Jay Alix gegründeten Beratungsunternehmen, das vor allem bei zeitkritischen und komplexen Transformations-, Restrukturierungs- und Ertragssteigerungsprogrammen aktiv ist, insbesondere Diskretion und Verschwiegenheit gehören. Mitteilungen in eigener Sache gibt es nur wenige, häufig stammen diese Informationen dann von den Mandanten selbst. Aktuell gibt es Hinweise in der Wirtschaftspresse, dass AlixPartners an der forensischen Untersuchung möglicher Bilanzfälschungen bei Wirecard beteiligt sein und ein Team von AlixPartners den zum 01.07.2020 in die Geschäftsführung berufenen CRO (Michael Keppel) des Multichannel-Beauty-Händlers Douglas unterstützen soll, der früher bei AlixPartners tätig war. Michael Dorn, Managing Director von AlixPartners im Münchner Team, ist derzeit CFO/CRO der Warenhauskette real.

## Restrukturierungen finden häufig ohne öffentliche Wahrnehmung statt

Wer es bevorzugt, im Vordergrund zu agieren, das Presselicht sucht oder den Applaus von außen braucht, der befindet sich bei der finanziellen und operativen Restrukturierung im falschen Berufszweig, sagt Baur. Sein Team und er definierten sich durch die Herausforderung. Erfolgreiche Abschlüsse und Transaktionen fei-

## 6 Fragen an Michael Baur

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

Negativ abgegrenzt bin ich für administrative, eher repetitive Tätigkeiten nicht geeignet. Den meisten Spaß und Impact habe ich als Berater bzw. Manager in einem dynamischen Umfeld, in dem Teamwork und Entscheidungsfreudigkeit gefragt sind, um das Unmögliche möglich zu machen. Das findet man typischerweise im Sanierungsbereich, aber auch bei Wachstumsunternehmen.

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

Meine Familie hat Anfang Oktober ihren ersten Hund bekommen. Meine klassischen Leadership Tools funktionierten bei dem Hundewelpen nicht. Daher erweitere ich gerade mit einer professionellen Hundetrainerin meine Leadership Skills.

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

Ich lese sehr gerne Biografien. Die Autobiografie von Michelle Obama, einer in jeder Hinsicht sehr beeindruckenden Frau, kann ich sehr empfehlen.

### » Wovon hätten Sie gerne mehr?

Ich habe ein Faible für Oldtimer, da fallen mir sofort ein paar potenzielle Ergänzungen ein.

### » Welche drei Dinge würden Sie auf eine einsame Insel mitnehmen?

Eine solarbetriebene Musikanlage mit ordentlich Power, eine gute Flasche Whiskey zum »Desinfizieren« in jeder Form und ein Satellitentelefon, um mit ausgewählten Menschen in Kontakt bleiben zu können.

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

In meinem dritten Jahr als Sanierungsvorstand bei der Edel Music AG war ich der Meinung, selber neue Superstars entdecken zu können, was nur mäßig erfolgreich war. Die Redewendung »Schuster, bleib bei deinen Leisten« hat auch heute ihre Rechtfertigung, daher ist es wichtig, für jede Aufgabe den richtigen teamorientierten Spezialisten zu finden.

ere man dann für den emotionalen Mehrwert mit den Beteiligten bei einem gemeinsamen, schönen Abendessen. So komme es auch vor, dass sich involvierte Parteien bzw. deren Vertreter noch nach vielen Jahren zum Dinner trafen und den erfolgreichen Abschluss weiterhin nur unter sich Revue passieren lassen.

Der gebürtige Münchner begann seine berufliche Laufbahn nach dem Studium (Abschluss: Dipl.-Kaufmann) in Regensburg und Edinburgh bei Arthur Andersen, gefolgt von vier Jahren bei Roland Berger Strategy Consultants als Partner. Dort verantwortete er das Restrukturierungskonzept für den Edel-Konzern und begleitete dessen Umsetzung, das im Wesentlichen auf eine

Entschuldung abzielte. Dieser Fall hat für Baur eine bis heute nachwirkende Bedeutung, denn er markiert den Wechsel in die operative Verantwortung. Restrukturierungskonzepte entwickelt und begleitet hatte er schon einige als Berater, doch nun kam er in die Position und in die Lage, sogar sein eigenes Konzept in die Praxis umzusetzen. Edel, 1986 als Einmannunternehmen für den Mailorderversand von Filmmusik gegründet, wuchs Jahr für Jahr beträchtlich, bis es 1998 unter Edel Music AG zum Börsengang und zu einer Listung am Neuen Markt kam. Dessen Zusammenbruch, eine allgemeine Krise des Musikgeschäfts sowie hohe Wachstumskosten des Konzerns führten zur bedrohli-

» **Michael Baur**, Managing Director und Head of EMEA bei AlixPartners, geboren 1968 in München; 1990–1995 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg und University of Edinburgh, Abschluss: Dipl.-Kaufmann; 1995–1998 Senior Consultant bei Arthur Andersen; 1998–2002 Partner bei Roland Berger Strategy Consultants; 2002–2004 COO und CFO der Edel Music AG; seit 2004 bei AlixPartners (2015–2017 Global Co-Leader Turnaround & Restructuring, 2008–2015 Country Head Germany); seit 2018 Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Restrukturierung – TMA Deutschland e.V. Visible Mandate: Edel Music AG; KarstadtQuelle AG; EWT Multimedia; neckermann.de GmbH; BARD-Gruppe.

chen Schiefelage, die nah an die Insolvenz heranreichte. Ohne dass es die Figur des CRO im Februar 2002 in Deutschland schon gab – ihre »Erfindung« als professionelles Interim Management in der Unternehmenskrise schreibt man AlixPartners und seinem als Visionär geltenden Firmengründer im Kontext der Chapter-11-Verfahren zu –, hätten sich Eigentümer und Banken der Edel Music AG darauf verständigt, eine Person ihres Vertrauens im Vorstand als COO und CFO zu installieren. Die Wahl fiel auf den Konzeptersteller Michael Baur, der somit von der Berateraufgabe in die fest angestellte Managementposition wechselte. Diese neue Funktion habe ihm vor Augen geführt, berichtet er, welchen hohen Stellenwert als tragenden Erfolgsfaktor die Konzeptumsetzung durch das Management hat. Ungewöhnlich sei es schon gewesen, erinnert er sich an die zweijährige Tätigkeit bei Edel Music, abends das eigene Konzept durchzublättern, um umgesetzte Maßnahmen abzuhaken und noch ausstehende Schritte zu markieren. »Wir gehören zu den ersten, die es geschafft haben, aus dem Wachstumswahn des Neuen Markts herauszukommen«, erklärte seinerzeit der CFO Baur im Magazin »Musikwoche«. »Wir sind eine der wenigen Neuer-Markt-Firmen, die sich gesund geschrumpft und wieder eine gesunde Struktur haben, Edel hat ein grundsolides Geschäftsmodell.« Im selben Interview sagte Firmengründer und CEO Michael Haentjes über Baur: »Ich habe ihm von vornherein vertraut.«

Von der Schuldenlast befreit und strategisch neu ausgerichtet verließ Baur die Mediengruppe und wechselte im Jahr 2004 zu AlixPartners am Standort München – das US-Beratungsunternehmen war erst seit einem Jahr auf dem deutschen Markt präsent. Später sorgte AlixPartners mit dem CRO-Mandat bei General Motors weltweit für großes Aufsehen. Gefragt, was ihn so lange an dem Beratungshaus hält, während viele Berufskollegen die Stationen häufig wechselten, erklärt Baur das vor allem mit dem langjährigen, eingespielten und eingeschworenen Team aus »inhaltsstarken«, praxiserfahrenen Kollegen, die gleichzeitig hohe ethische Standards verbinde. Anspruchsvolle, spannende Aufgaben meistern zu können, beruhten auf dieser vertrauensvollen Zusammenarbeit, was ihn trotz herausfordernder und

zeitintensiver Projekte gut schlafen und mit einem guten Gefühl aufwachen lasse. Zu den langjährigen Partnerkollegen und Sanierungsexperten in Deutschland zählen z. B. Michael Dorn, Jens Haas, Jan Kantowsky, Carsten König und Axel Schulte. Baur erinnert daran, in einer globalen Einheit mit »Restrukturierungs-DNA« agieren zu können. Es handle sich nicht um eine Unternehmensberatung, die auch das Feld der Sanierungsberatung besetzt, sondern um eine originäre Restrukturierungsberatung, die inzwischen auch andere Themen abdeckt. Das führe ihn immer wieder zu spannenden Fällen und Kunden, die ihn mitunter mehr motivierten als die maximale finanzielle Kompensation. In Deutschland ist AlixPartners neben München auch in Düsseldorf vertreten sowie weltweit an weiteren 21 Standorten mit insgesamt über 2000 Beschäftigten auf vier Kontinenten. Ein eigener, strenger Verhaltenskodex gelte weltweit für alle Beschäftigten, für jede Position und in jeder Situation, betont das Unternehmen auf der Homepage.

## Stakeholder-Manager als Interim-CEO von BARD

Zwischen September 2004 und Juli 2005 leitete Baur als Interim Manager im Rahmen der Finanzrestrukturierung des Handelskonzerns KarstadtQuelle AG deren Konzern-Treasury und Controlling, von 2006 bis 2007 war er CRO des überregionalen Kabelnetzbetreibers EWT Multimedia. Im Juli 2007 bestellte ihn der Aufsichtsrat der neckermann.de GmbH zum weiteren Geschäftsführer, um das Effizienzsteigerungsprogramm aktiv zu unterstützen.

Eine für Baur sehr wichtige Dienstleistung neben der Konzepterstellung bei operativ und/oder finanziell kritischen, vorinsolvenzlichen sowie Insolvenzsituationen und den reinen Interims-tätigkeiten als CRO oder CFO ist das Stakeholder-Management im sog. gesamthaften Vorgehen bei Restrukturierung und Turnaround bei vielen Playern und unterschiedlichen Interessenlagen – einer der seiner Meinung nach wesentlichen Erfolgsfaktoren, die er be-



Bundeswirtschaftsminister Philipp Rösler (Mi.) eröffnet mit dem Interim-CEO von BARD, Michael Baur (re.), und HVB-Vorstand Lutz Diederichs am 26.08.2013 den ersten fertiggestellten kommerziellen Hochseewindpark BARD Offshore 1 nordöstlich von Borkum.

reits 2012 mit den Partnern Schulte und Kantowsky im Praxisleitfaden »Stakeholder-Management in der Restrukturierung« zusammengefasst hatte. Ausgefüllt und umgesetzt hat Baur diese Position als »ehrlicher Makler« zwischen unterschiedlichsten Interessen, Sichtweisen und Strategien z. B. bei der BARD-Gruppe von 2012 bis 2014 in der Position als Interim-CEO. BARD wurde 2003 gegründet, um Offshorewindparks schlüsselfertig aus einer Hand anzubieten, doch im schwierigen wirtschaftlichen und regulatorischen Marktumfeld war es nicht möglich, ein profitables Geschäft zu entfalten. Nach einem komplexen Restrukturierungsprozess, bei dem kostenintensive technische Unwägbarkeiten auf hoher See das Projekt existenziell zu gefährden drohten, gelang das Unternehmensziel im August 2014 mit der Betriebsübergabe des seinerzeit leistungsstärksten deutschen Hochseewindparks BARD Offshore 1 (80 Windenergieanlagen) an Ocean Breeze Energy. Zur Inbetriebnahme des Nordsee-Windparks vor Borkum gab es einen Bericht in der »tagesschau«, wie der damalige Bundeswirtschaftsminister/Vizekanzler Philipp Rösler, der Vorstand der finanzierenden Bank (UniCredit) und Baur mit Helm und Schutzmontur auf offener See den roten Startknopf drückten – einer der wohl wenigen Fälle (siehe Foto oben), bei denen Baur im Presselicht stehen musste.

In letzter Sekunde, erinnert sich Baur – AlixPartners war seit Herbst 2010 bei BARD eingebunden –, habe man die Insolvenz abwenden und zwischen Eigentümer und Banken eine Sanierungsvereinbarung bewirken können, die auf einer doppel-nützigen Treuhand (gehalten durch RA Dr. Thorsten Bieg) fußte. Der

Umzug in eine andere Jurisdiktion – seinerzeit eine häufige Überlegung bei großen Sanierungsfällen – habe nicht zur Debatte gestanden. Zwölf Stakeholdern, darunter auch die Politik und die Behörden, galt es zu vermitteln, dass der Stakeholder-Manager dem Unternehmen dient, egal wer ihn für diese Aufgabe installiert hatte. Vertrauen lasse sich nur aufbauen, wenn alle ausnahmslos transparent und verlässlich behandelt werden, so Baur, und wenn alle davon überzeugt sind, dass der vermittelnde Makler für diesen Job auch entsprechend qualifiziert ist. Betriebsrat und Warenkreditversicherer zählten hin und wieder zu den vernachlässigten Stakeholdern, was keinesfalls geschehen dürfe. Einzelnen Stakeholdern einen Informationsvorsprung zu gewähren, gehöre ebenso zu den »Fettnäpfchen« wie den Kommunikationsfluss abreißen zu lassen. Auch wenn der Stakeholder-Manager noch keine verbindliche Aussage treffen kann, so müsse er den Prozess, dass z. B. Sachverhalte noch zu klären sind, lückenlos erläutern.

Mitentscheidend für die Kompromissfähigkeit und Lösungsfindung sei die Verlässlichkeit der Parteien und Stakeholder. Moderne Krisenmanager seien aktive Zuhörer, führte Baur in seinem Gastbeitrag »Härtetest für verwöhnte Topmanager« im manager magazin vom 31.03.2020 aus. Durch hierarchieübergreifende Lösungsteams bzw. »Schwarmintelligenz« sichere man sich schnelle und effektive Lösungsvorschläge. »Wenn man nur die Pinguine um sich herum befragt, wie sich die Speisekarte verändern sollte, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder nur Fischgerichte draufstehen!«

Im Fall BARD war das Who's who der deutschen Restrukturierungsberater beteiligt, die die Stakeholder bei den Verhandlungen vertraten. Die Berater und Anwälte kennen sich untereinander, würden sich wertschätzen und vertrauen, was generell die Erfolgchancen für Projekte deutlich erhöhe, sagt Baur. Die Kollegen, die man häufig auf der »Gegenseite« antrifft und auf deren mündliche Zusagen man sich wie auf die seine verlassen könne, sind größtenteils im Restrukturiererverband TMA Deutschland vertreten, dessen Vorstandsvorsitzender Baur seit November 2018 ist. Mit dem Vorsitzwechsel unterstreiche TMA den Anspruch, erklärte der Zusammenschluss, als berufsübergreifender Verband für die gesamte Branche der Restrukturierungsberater zu agieren. Gleichzeitig betonte Baur nach der Wahl, dass man sich für die längst überfällige Einführung eines vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahrens einsetzen wolle.

## Operatives Gesamtkonzept Hand in Hand mit den StaRUG-Modulen

Fast genau zwei Jahre später präsentierte das BMJV das lang erwartete (Artikelgesetz) SanInsFoG, darin enthalten die Umsetzung des präventiven Restrukturierungsrahmens im neuen Gesetz StaRUG. Während (zumindest noch) im RefE die Akteure nur in der weiblichen Form – die Gläubigerin, die Schuldnerin – auftauchen, ist in der Wirklichkeit vor allem die Position des CRO noch eine reine Männerdomäne. In den USA sei man in dieser Entwicklung schon ein paar Schritte weiter, sagt Baur. Eine der renommiertesten CROs in den USA ist Lisa Donahue, Global Co-Leader Turnaround & Restrukturierung von AlixPartners. Dass sich hierzulande etwas mehr verändert – auch in der Mitgliederstruktur von TMA –, versucht TMA Deutschland mit dem TMA Netzwerk für Frauen in der Restrukturierungsbranche (TMA NOW) zu fördern.

Zum RefE des SanInsFoG vom 18.09.2020 hat TMA Deutschland eine neunseitige Stellungnahme mit Änderungs- und Ergänzungsvorschlägen abgegeben. Der Entwurf stelle eine ebenso dringend gebotene, aufeinander abgestimmte und klug umgesetzte Modernisierung des deutschen Unternehmenssanierungsrechts dar, bei der aus Praktikersicht einige besonders bedeutende Punkte nochmals geprüft und ggf. geändert werden

sollten, heißt es in der Einleitung. Baur sieht als Adressat für den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen Unternehmen mit einem gesunden, operativen Kern, die aber unter einer schwerwiegenden Belastung litten, die »das gesunde Schiff unter Wasser ziehen kann«. Das könnten lang laufende und mit falschen Prognosen abgeschlossene Leasing-, Pacht- und Serviceverträge oder bislang nicht abspaltbare Tochtergesellschaften sein. Ausgehend vom Eigentümer, der auch einen wesentlichen Teil der Rechnung mittels Eigenkapital oder Verzichten zu tragen hätte, brauche es ausgewählte weitere Stakeholder, die ein gleichgerichtetes Interesse an der Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit haben. Gleichzeitig warnt Baur bei der sehr begrüßenswerten neuen Sanierungsoption davor, nicht – wie beim ESUG-Verfahren teilweise geschehen – bei Unternehmenseigentümern unprofessionell die Hoffnung zu schüren, dass sie sich mit dem neuen Verfahren unkompliziert ohne einen eigenen Gesellschafterbeitrag bzw. ein belastbares gesamtheitliches Restrukturierungskonzept ihrer Gläubiger entledigen können.

Auch wenn der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen eher auf eine finanzwirtschaftliche Restrukturierung ausgerichtet ist, müsse diese mit einem operativen Gesamtkonzept Hand in Hand gehen. Die notwendigen, parallel laufenden operativen Maßnahmen seien dann zwar nicht Teil des Restrukturierungsplans, würden sich aber im Einvernehmen finden lassen – vor allem, wenn man sich ein drohendes Insolvenzzenario vor Augen führe. Baur meint, dass sich in diesem Kontext auch Kompromissbereitschaft mit Arbeitnehmern und Betriebsrat erzielen lasse, weil sich notwendige Personalmaßnahmen im Frühstadium der Krise finanziell besser abfedern ließen als im Insolvenzverfahren. Er sieht daher seine Rolle und die von AlixPartners weniger in der Figur des neu geschaffenen Restrukturierungsbeauftragten als vielmehr im übergeordneten Stakeholder-Management für eine ganzheitliche Restrukturierung, die operative Maßnahmen umsetzt. Ohne ganzheitliches Sanierungskonzept ließe sich wohl meistens keine Grundlage für eine Kompromissbereitschaft im Restrukturierungsplan finden, meint Baur. Lediglich Schulden abzuschneiden und Verträge zu kündigen, was sehr begrüßenswert und dringend notwendige Module mit Mehrheitsentscheidung seien, reichten wohl in vielen Fällen nicht aus, um eine nachhaltige Profitabilität zu erhalten und auszubauen. «