

# credit shelf

N° 11 | Dezember 2020

# magazin

Wir gestalten Mittelstandsfinanzierung.  
Einfach. Schnell. Innovativ.

STUFE 5  
Innenausbau

Seite 14

## TRENDS

Georgiy Michailov erklärt im Interview, welche Risiken im Corona-Winter lauern und wie sich Unternehmen darauf einstellen können.

Seite 16

## AUS DER PRAXIS

Das Unternehmen für Sonderfahrzeugbau BINZ berichtet über seine Erfahrungen mit dem creditshelf-Finanzierungsprozess.



# KONSERVATIV PLANEN, AMBITIONIERT FÜHREN



**Georgiy Michailov erklärt im Interview, welche Risiken im Corona-Winter lauern und wie sich Unternehmen darauf einstellen können. Der Managing Partner bei der Struktur Management Partner GmbH aus Köln ist Experte für Turnaround- und Wachstumsmanagement sowie wertschaffende Performance.**

**Herr Michailov, die zweite Corona-Welle schwappt gerade durchs Land. Haben die deutschen Unternehmen aus der ersten Welle gelernt, und sind sie ausreichend für den Krisenmodus vorbereitet?**

**Michailov:** Wir haben Kontakte zu vielen Unternehmen und merken eines ganz deutlich: Die Warnschüsse werden ernst genommen. Für die meisten Unternehmen steht heute die Gesundheit der Beschäftigten an oberster Stelle. Die erste Phase der Pandemie hat aber viel finanzielle Substanz gekostet. Bei der jetzt zu erwartenden erneuten Abschwächung der Geschäftstätigkeit steuern etliche Unternehmen in ein Liquiditätsdefizit. Im Frühjahr und Sommer standen erhebliche staatliche Mittel – sei es von Kommunen, Ländern oder dem Bund – zur Verfügung und wurden breit genutzt. Wer in dieser Zeit die Chancen ergriffen und konsequent gemanagt hat, wird wohl auch gut durch den Winter kommen. Wer hingegen in seiner Liquiditätsplanung auf eine deutliche Nachfragerückgang ab dem vierten Quartal gehofft hatte, könnte Probleme bekommen. Hoffnung ist einfach kein Businessplan!

**Die Bundesbank hatte die Banken in Deutschland Mitte Oktober aufgefordert, sich auf eine mögliche Insolvenzwelle und steigende Kreditausfälle infolge**

**der Corona-Pandemie vorzubereiten. Wie stark wird die Insolvenzwelle Ihrer Meinung nach werden?**

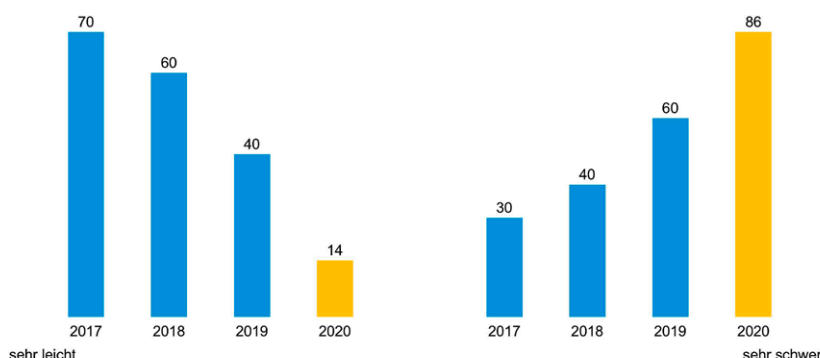
**Michailov:** Bei größeren Unternehmen mit mehr als 20 Millionen Euro Jahresumsatz hat sich die Zahl der Insolvenzen in den ersten drei Quartalen 2020 gegenüber dem Vorjahr bereits verdoppelt. Kleinere Unternehmen gehen grundsätzlich unbekümmerter mit der Situation um. Nicht zuletzt hat die Aussetzung der Antragspflicht für Insolvenzen zur Beruhigung beigetragen. Wenn jetzt – was zu erwarten ist – die Konjunktur nicht so wie erhofft anspringt, werden wir eine deutliche Zunahme der harten Restrukturierungsfälle und später der Insolvenzen sehen. Viele Firmen schleppen bereits jetzt den erheblichen Covid-Rucksack an Schulden mit sich herum. Sie müssen jetzt zusehen, dass sie durch eine

Restrukturierung die Schulden aus der Bilanz bekommen. Wichtige Voraussetzungen dafür sind ein intaktes Geschäftsmodell und ein konsequenter Restrukturierungskurs. Zudem muss die Kapitaldienstfähigkeit wieder in den Vordergrund rücken, um die Belastungen aus dem Kapitaldienst durch die operative Performance schultern zu können.

**Wegen der steigenden Kreditausfälle könnten die Banken die Kreditvergabe einschränken, um die geforderten Eigenkapitalquoten zu erreichen. Sehen Sie hier eine Gefahr für die wirtschaftliche Erholung der Unternehmen?**

**Michailov:** Diese Gefahr besteht bereits jetzt. Die klassische Kreditvergabe bei Restrukturierungsmaßnahmen war noch nie so schwierig wie in der aktuellen Situation.

Die Finanzierung von Unternehmen in der Restrukturierung ist zur Zeit ...



## Welche Tipps können Sie dem Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens heute geben, um diese Wirtschaftskrise zu überstehen?

**Michailov:** Planen Sie konservativ und führen Sie ambitioniert! Rücken Sie zudem die Kapitaldienstfähigkeit in den Fokus und kommunizieren Sie deutlich und proaktiv mit den Stakeholdern. Darüber hinaus sollte jeder Geschäftsführer oder Vorstand die folgenden Punkte im Blick haben: Mitarbeiter-Gesundheit, Pricing, Supply Chain, Liquidität, Finanzierung und den Break-Even. Bei den Stakeholdern sind natürlich die Beschäftigten essenziell wichtig: In Zeiten wie diesen herrscht in vielen Teams Verunsicherung. Deshalb muss man klar und offen kommunizieren und ein Stück weit Geborgenheit in der Unsicherheit bieten. Das sind aus meiner Sicht derzeit die Hauptaufgaben eines verantwortungsvollen Managements. Gleichzeitig darf man die Finanzierer nicht vernachlässigen und muss proaktiv aus einer Position der Stärke auf sie zugehen. Wer zu ambitioniert plant, wird schnell feststellen, dass sich das doppelt rächt: Das Vertrauen beim Finanzierer und die Liquidität sind auf einen Schlag weg.

## In der Corona-Debatte taucht auch immer der Begriff der Resilienz auf. Sollten mittelständische Unternehmer dieses Tool nutzen?

**Michailov:** Die Profis beschäftigen sich bereits seit längerem mit diesem Thema. Resilienz beschreibt weniger ein Tool, als die Fähigkeit, sich „zurückzukämpfen“, also nach Belastungen oder Störungen gestärkt zurückzukehren. Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen ist daher die Bereitschaft, bewusst Ressourcen in den Aufbau von Resilienz zu investieren und sich als Führungskraft dafür Zeit zu nehmen. Die Chancen- oder gefahrengetriebenen Entwicklungen hinsichtlich neuer Kundenbedarfe, des



strukturellen Wandels sowie des dynamischen Wettbewerbsumfelds sollte man zudem systematisch erfassen. Dazu gehört auch die permanente Reflexion der eigenen Wertpositionierung und Differenzierung im Markt. Dabei ist die nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit das Fundament der Resilienz und daher oberstes Ziel. Eine Kernaufgabe von Führung besteht also nicht nur darin, für die profitable Performance von heute zu sorgen, sondern bewusst in die Resilienz eines Unternehmens zu investieren mit dem Ziel einer effektiven Überwindung der Krisen von morgen.

## Wie hilft mir als Unternehmer dabei ein Restrukturierungsberater?

**Michailov:** Wir sind die Experten für Umbruchphasen und sichern die Zukunft ab. Wenn Sie das Wachstum gut gemanagt haben und jetzt ein Turnaround-Programm brauchen, wenn Sie Ihre Komfortzone verlassen und Ihr Unternehmen restrukturieren wollen, dann stehen wir als starker Partner an Ihrer Seite. Zudem genießen wir ein großes

Vertrauen bei Finanzierern. So empfehlen wir beispielsweise die Leistungen der creditshelf, wenn wir das Gefühl haben, dass es mit dem Rating passen könnte. Wenn ein Unternehmen nach der Restrukturierung bereits gute Perspektiven vorweisen kann oder eine Wachstumsphase ansteht, dann ist creditshelf der richtige Partner.

## Ihr Unternehmen nennt sich „Pionier des Turnaround-Managements“. Was unterscheidet Ihre Arbeit von anderen Restrukturierungsberatern?

**Michailov:** Da ist zum einen unsere Führungsphilosophie. Die Kundenzufriedenheit und die Weiterempfehlungsrate sind die Parameter, an denen wir uns bei unserer Arbeit orientieren – und diejenigen, an denen wir uns messen lassen: bis zu 30 Prozent unseres Honorars lassen wir uns nach dem Grad der Kundenzufriedenheit zahlen. Zum anderen steht bei uns eine umsetzungsorientierte Geschäftsmodell-Methodik im Fokus. Auch unser internes Wissensmanagement ist einzigartig, da wir durch unsere Kultur für eine hohe ‚Wissensdurchlässigkeit‘ sorgen und somit dem Kunden die beste Lösung bieten.

**Vielen Dank, Herr Michailov, für die wertvollen Tipps.**

### Georgiy Michailov ...

... begann 2003 seine Laufbahn bei der Struktur Management Partner GmbH. Neben der Erstellung von Turnaround- und Performance-Programmen begleitet der Dipl.-Volkswirt B.M. (TSUoE) große KMU bei der Konzeptumsetzung. Seit 2009 ist er Partner, seit 2013 Managing Partner und verantwortet das Competence-Center Wachstum und Geschäftsmodell-Transformation. Neben den Schwerpunkten Finanzierung und Moderation komplexer Stakeholder-Gruppen ist er in mehreren Familienunternehmen als Beirat tätig.

