

FIRMENSANIERUNG

Westfälische Bonanza

Monatelang kämpfte Europas größter Möbelhersteller vergebens ums Überleben. Doch selbst in der Pleite gibt es Gewinner: Eine Heerschar von Beratern und Anwälten verdiente gut dabei.



SALOME KEGLER / DPA

am Fall Schieder aufzeigen, wie das Restrukturierungsgeschäft funktioniert.

Dort hielt 2005 der globale Kasinokapitalismus Einzug. Zwar hatte Demuth aus einem Betrieb mit 27 Mitarbeitern Europas größten Möbelbauer mit rund 115 Gesellschaften im In- und Ausland gemacht. Aber in jenem Jahr erhielt das Unternehmen mit den Entscheidungsstrukturen eines Dorfvereins unter anderem mit Hilfe der WestLB eine internationale Finanzierung der Champion-League-Klasse, mit der es nicht umgehen konnte. Die Firma wollte an neue Investoren und frisches Geld, die Banken wollten das Risiko breiter streuen. Die große Zahl der Bankverbindungen der verschiedenen Schieder-Gesellschaften sollte zusammengefasst werden.

Über 320 Millionen Euro Kreditvolumen wurden verteilt; mit bis zu 15 Prozent Zinssatz je nach Risiko, wie Insider berichten. Am Ende gab es vier Gläubigergruppen aus deutschen Banken und deren ausländischen Töchtern, Investmentbanken und angelsächsischen Fondsgesellschaften, deren Kredite unterschiedlich gut besichert waren. Mancher Geldgeber war gleich in mehreren Gruppen vertreten. Fortan war Schieder also nicht mehr allein deutschen Mittelstandsbanken rechenschaftspflichtig, sondern auch renditeorientierten Investmentbankern und Hedgefonds.

Das Schicksal nahm seinen Lauf, als Patriarch Demuth im Januar 2007 in London vor Investoren Probleme in der Bilanz erwähnte. Die Tatsache als solche war nicht dramatisch, die Investoren aber wurden misstrauisch. Kreditversicherer begannen ihre Versicherungen aufzukündigen.

Und so beauftragten die Schieder Möbel Holding und vier ihrer Töchter die Investmentbank Houlihan Lokey am 31. Januar mit der Beratung des Unternehmens bei der „Finanziellen Reorganisation“; gemeint war damit die „Neuordnung der Verbindlichkeiten“ in allen denkbaren Varianten bis hin zum Verkauf von Vermögenswerten und Schulden der Firma.

Ab dem 20. Februar sollten diese Berater ein monatliches Honorar von 165.000 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer erhalten. Zugleich wurde „ein Honorar in Höhe von 2 % des Reorganisationsvolumens (das Festhonorar), in jedem Fall aber EUR 3 Mio.“ vereinbart. Grundlage bei der Berechnung des Festhonorars war das Volumen bestehender Verbindlichkeiten aus dem Jahr 2005, die Gegenstand der Reorganisation waren – einschließlich der neu aufgelaufenen Schulden. Im Erfolgsfall winkte Houlihan Lokey ein Honorar von acht Millionen Euro aufwärts. Bisher erhielt Houlihan lediglich die Monatszahlungen von Februar bis Juni in Höhe von insgesamt 825.000 Euro ausgezahlt.

Die Mitarbeiter der Europa-Zentrale von Houlihan Lokey in Frankfurt am Main waren nicht die Einzigen, die sich um Schieder kümmern sollten. Am 15. März schloss das

Demonstrierende Schieder-Mitarbeiter*: Rennen um die Rettung verloren

Am Nachmittag des 15. Juni reichte Interimsgeschäftsführer Ulrich Wlecke beim Amtsgericht Detmold den Insolvenzantrag ein: Das Rennen um die Rettung von Europas größtem Möbelhersteller war verloren.

Monatelang hatten Kohorten von Beratern die Schieder Möbel Holding GmbH in der Nähe des westfälischen Herford durchleuchtet. Geldhäuser, Investmentbanken und Hedgefonds kauften und verkauften im Hintergrund die Schulden des Unternehmens, verhandelten über Quoten und Anteilsübernahmen.

Im April wurde ein erster Insolvenzantrag in letzter Sekunde abgewendet. Im Juni griff die Staatsanwaltschaft ein, und der Firmengründer Rolf Demuth und drei Manager wanderten zeitweise wegen des Verdachts der Bilanzmanipulation in Un-

tersuchungshaft. Schließlich war die wahrscheinlich größte Pleite des Jahres 2007 mit Finanzschulden von rund 400 Millionen Euro unvermeidbar.

Die Verlierer sind das Unternehmen mit rund 11.000 Mitarbeitern und die meisten der etwa 48 Gläubigerbanken, die auf einem großen Teil der ungesicherten Kredite sitzenbleiben.

Doch auch in der Pleite gibt es Gewinner: Im Umfeld des neuen Kapitalismus der Finanzinvestoren ist auch in Deutschland eine „Restrukturierungsindustrie“ entstanden. Zu ihr gehören Sanierungsberater und Interimsmenager, Insolvenzberater und Rechtsanwälte, die sich gegen stolze Honorare am Turnaround angeschlagener Unternehmen versuchen.

Solange alles gutgeht und alle Investoren an dem Geschäft verdienen, gehören die Honorare zu den gutgehüteten Geheimnissen. Doch in der westfälischen Provinz ging etwas schief. Und deshalb lässt sich

* Am 18. April vor der Zentrale der Deutschen Bank in Frankfurt am Main.



ROLF VENNENBERG / DPA

Schieder-Gründer Demuth (2004): Wegen des Verdachts der Bilanzmanipulation in U-Haft

Unternehmen eine Vergütungsvereinbarung mit der internationalen Anwaltskanzlei Freshfield Bruckhaus Deringer ab.

Die deutschen und englischen Anwälte der Kanzlei sollten das Schieder-Management im Zusammenhang mit der Finanzierung aus dem Jahr 2005 beraten. Entlohnt wurde nach Zeitaufwand; so kostete die Arbeitsstunde eines deutschen Partners 500 Euro, während sein britischer Kollege deutlich mehr, nämlich 625 Pfund, liquidierte. Nach Funktion in der Kanzlei staffelten sich die weiteren Honorare, wobei ein deutscher Referendar – also ein angehender Jurist in der praktischen Ausbildung – mit 100 Euro pro Stunde zu Buche schlug.

Am 22. März unterzeichnete Schieder auch einen Vertrag mit der Unternehmensberatung Alix Partners, der eine ähnliche Vereinbarung vom 9. März ersetzte. Wegen der angespannten Finanzlage sollte Alix Partners unter anderem die Liquiditätsplanung und das Cash-Management verbessern, die Business-Planung und das Restrukturierungskonzept überarbeiten sowie ein Sanierungsgutachten erstellen. Die Stundenhonorare: zwischen 250 und 725 Euro. Bei solchen Sätzen fallen schnell mal Arbeitsstunden im Wert von 60 000 Euro am Tag an – ohne Mehrwertsteuer.

Laut einer internen „Übersicht Beraterkosten“ der Schieder Möbel Holding zum 10. Mai 2007 soll allein Alix Partners bis zu diesem Zeitpunkt 1 948 490,07 Euro abgerechnet haben. Die Zahlungen der Anwälte von Freshfields summierten sich nach dieser Aufstellung bis zum Stichtag auf über 1,9 Millionen Euro. Natürlich wurden in den folgenden Wochen von den verschiedenen Beratern Rechnungen geschrieben, die sich auf Millionensummen addierten.

Schieder-Berater verweisen darauf, dass die Honorare und Erfolgsprämien übliche Marktpreise seien. Zudem sei der Fall des Möbelherstellers schwierig gewesen. Man habe ein desolates Management vorgefunden. Bei Alix Partners seien etwa 15 Mitarbeiter im Einsatz gewesen, bei Freshfield in der Spitze bis 40 Mitarbeiter. Auch Houlihan habe 8 Leute eingesetzt. Zudem seien Freshfield und Alix Partners auf einem Teil ihrer Forderungen sitzengeblieben. Außerdem würden die Honorare der Berater der Gläubiger die Kosten treiben.

Tatsächlich dürfen in einem solchen Sanierungsfall Gläubiger wie Banken ihre Berater dem Unternehmen in Rechnung stellen, die auch schon mal eine halbe Million Euro binnen vier Wochen kosten. Und die nutzen das weidlich; so tummelte sich bei Schieder am Ende das komplette Who's who der internationalen Anwalts- und Beraterszene. „Es war eine richtige Bonanza“, sagt ein Insider.

Die Schieder-Übersicht weist bis zum 10. Mai nicht weniger als 22 Firmen mit Beraterstatus aus. Bis Anfang Mai sind binnen weniger Wochen allein über zehn Millionen Euro an die Berater geflossen. Zum Vergleich: Anfang April hatte ein Bankenkonsortium unter der Führung von Goldman Sachs mit einem kurzfristigen Überbrückungskredit in Höhe von rund 65 Millionen Euro Schieder in letzter Sekunde zunächst vor der Insolvenz bewahrt. Bereits am 10. Mai waren gut 15 Prozent der über-

lebenswichtigen Mittel nur für Beraterkosten ausgegeben worden. Selbst Goldman Sachs taucht in der Aufstellung mit einer Millionengebühr für den gewährten Kredit auf. Insider schätzen, dass am Ende zwischen 15 und 20 Millionen Euro an interne und externe Consultants flossen.

Hinter den Kulissen lief bis zur Insolvenz ein Hauen und Stechen zwischen den Gläubigern ab – natürlich immer abgesichert durch die Expertise ihrer eigenen Berater. Bis zu hundert Leute wurden bei Telefonkonferenzen zusammengeschaltet. Bis zum Schluss hielten alle Beteiligten das Unternehmen für sanierungsfähig. Offen war nur, wer die Zeche zahlen sollte. Wer also wie viel seiner gewährten Kredite abschreiben musste. Durch den Überbrückungskredit war zu den vier alten Gläubigergruppen eine fünfte gekommen, und diese besaß nun im Insolvenzfall auch noch die besten Sicherheiten.

Verstärkt wurde das Problem durch die Entdeckung der Bilanzmanipulation Ende Mai. Das Unternehmen war nun stärker überschuldet als vermutet. Bis zur Insolvenzanmeldung blieben nur noch drei Wochen Verhandlungszeit. Am Ende scheiterte die Rettung Schieders an wenigen fehlenden Millionen Euro in einer neuen Finanzierung, der Uneinigkeit der verschiedenen Gläubiger und deren Prinzipienreiterei.

Je deutlicher den Gläubigern wurde, dass sie dieses Mal den Kürzeren ziehen könnten, desto lauter wurde die Kritik an den Beratern. Insbesondere der Vertrag mit Houlihan Lokey und das mögliche Festhonorar in Millionenhöhe waren dabei umstritten. Zudem hatten sich die Berater nicht nur die deutsche Schieder Holding, sondern auch deren wertvolle Töchter im Ausland als Vertragspartner gesichert, als Garant für ihre Honorare.

Das allerdings wollte

Insolvenzverwalter Sven Holger Undritz von der Anwaltskanzlei White & Case nicht anerkennen. Am 21. September forderte er Houlihan-Lokey-Chef Ansgar Zwick auf, „vorbehaltlos und unwiderruflich“ auf alle Ansprüche gegenüber den Gesellschaften in Österreich und Liechtenstein zu verzichten.

Houlihan Lokey lehnte ab. Zum Stand der Auseinandersetzung wollen sich die Kontrahenten nicht äußern. Fest steht, dass die liechtensteinischen und österreichischen Unternehmen an die Holding des Kunstmäzen Nicolas Berggruen verkauft wurden. Zwei Millionen Euro des Kaufpreises flossen allerdings vorerst auf ein Treuhandkonto – zur Absicherung möglicher Honoraransprüche von Houlihan Lokey.

MARKUS DETTMER

Der Schieder-Konzern vor der Pleite im Juni 2007

Mitarbeiter weltweit.....	11 000
Umsatz 2005/2006.....	950 Mio. €
Tochterunternehmen.....	115