



# Trilog zur Krise

*Heidelberg.* Mit aktuellen Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis befasste sich die Sanierungskonferenz der SRH Hochschule Heidelberg in Kooperation mit dem IfUS-Institut für Unternehmenssanierung am 07.09.2012, zu der etwa 250 Teilnehmer gekommen waren. Auch erste Praxiserfahrungen mit dem ESUG standen im Fokus der drei Referenten.

*Text:* Burkhard Jung, hww CMS

Wie jedes Jahr im Spätsommer hat auch in diesem Jahr die SRH Hochschule Heidelberg, federführend koordiniert durch Prof. Dr. Henning Werner, Dekan Fakultät Wirtschaft und Leiter des Instituts für Unternehmenssanierung und Entwicklung an der Hochschule, zur Sanierungskonferenz eingeladen, deren Teilnahme kostenlos war. Am 07.09.2012 fanden sich daher ca. 250 Teilnehmer in der Hochschule ein, um gemeinsam mit den drei Referenten über aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis zu diskutieren.

Nach der Begrüßung durch Prof. Dr. Jörg Winterberg, Rektor der SRH Hochschule Heidelberg, stellte Prof. Dr. Henning Werner das Institut für Unternehmenssanierung und Entwicklung an der SRH vor. Insbesondere führte er in die aktuell im Sanierungs- und Restrukturierungsumfeld diskutierten Themen ein. Diese seien insbesondere die Überarbeitung des Standards für Sanierungskonzepte des Instituts der Wirtschaftsprüfer, IDW S 6 n. F., sowie die ersten Erfahrungen, die mit den neuen gesetzlichen Möglichkeiten nach Einführung des ESUG vorhanden seien. Zusammen mit einem Ausblick auf die wirtschaftliche Entwicklung des Standorts Deutschland kam Professor Werner zu dem Schluss, dass das Thema Sanierung und Restrukturierung auch in den kommenden ein bis zwei Jahren auf der Tagesordnung stehen werde.

RA Dr. Stefan Weniger referierte sodann zu den Auswirkungen des ESUG auf die Unternehmenssanierung und berichtete über erste Praxiserfahrungen. Er konnte anhand verschiedener Beispiele der vergangenen vier Monate darlegen, dass die Auswirkungen des ESUG auf die Unternehmenssanierungen noch sehr unterschiedlich sind. Neben einigen hervorragenden Beispielen, die zeigen, wie die neuen Instrumente effektiv genutzt werden, wies er darauf hin, dass es auch Fehlentwicklungen gibt. Dr. Weniger kam zu dem Schluss, dass diese Fehlentwicklungen

zum einen darin begründet sein könnten, dass die beteiligten Stakeholder auf dem ungewohnten Weg durch die sanierende Insolvenz nicht ausreichend mitgenommen wurden, zum anderen mangelnde Bereitschaft der Unternehmensführung vorlag, sich tatsächlich mit den Chancen und Risiken eines »ESUG-basierten« Sanierungsverfahrens zu befassen. Wichtig sei in jedem Fall, dass die sanierende Insolvenz auch und gerade unter ESUG-Bedingungen nur mit strukturierter, sorgfältiger und transparenter Vorbereitung Erfolg haben könne.

Im Anschluss daran referierte Reinhard Voss, ehemaliger Bereichsvorstand der Commerzbank AG, Global Intensive Care, über die Rolle der Banken in der Unternehmenssanierung, sowohl gestern als auch heute und in Zukunft. Er wies zunächst darauf hin, dass es im Rahmen einer jeden Restrukturierung enorm wichtig sei, die Sicht und Rahmenbedingungen der Bank im Auge zu behalten. Dies bedeute, dass bei jedem Antrag, der typischerweise im Rahmen von Sanierungsverhandlungen auch an die Bank gestellt würde, die Wirkung auf Gewinn- und Verlustrechnung der Bank, Reputation, Geschäftsmodell der Bank, Steuerungsmechanismen der Bank innerhalb des work out sowie die Aufbau- und Ablauforganisation, d.h. mit wem müsste man sprechen, zu beachten seien. Anderenfalls laufe man als Sanierer Gefahr, dass selbst gute und wirtschaftlich sinnvolle Vorschläge nicht angemessen Berücksichtigung finden könnten und die Sanierung zu scheitern drohe.

## Banken sanieren lieber außergerichtlich

Im weiteren Verlauf schilderte Voss, wie sich die Sanierungslandschaft und die Möglichkeit der Bewältigung von Unternehmenskrisen von den 1970er Jahren bis heute verändert



haben. Heute sei es nach verschiedenen Entwicklungen in den vergangenen Jahrzehnten so, dass in den Sanierungsprozessen die deutschen Banken wieder im Driver Seat säßen und gerade in den vergangenen Jahren wesentliches Augenmerk auf finanzwirtschaftliche Maßnahmen gelegt hätten. Mit der dadurch erlangten Zeit sollte die Gott sei Dank in »V-Form« verlaufene Krise überstanden werden, ein Plan, der bisher aufgegangen sei. Gleichwohl sei der Ausblick nach vorn schwierig. Aus Sicht der Banken jedoch sei trotz des ESUG ein außergerichtliches Verfahren grundsätzlich zu bevorzugen.

Der letzte Vortrag des Tages wurde von Sven Lückert, Supplier Risk and Restructuring Management, Procurement Mercedes-Benz Cars and Vans, zum Thema »Automobilindustrie im Umbruch – Risikoprävention und -reaktion aus der Perspektive eines OEMs« gehalten. Die hohe Komplexität der Supply Chain vor dem Hintergrund moderner Just-in-Time- und Just-in-Sequence-Lieferketten mache, so Lückert, ein Risiko-Management bei Fahrzeugherstellern zwingend erforderlich. Als präventives Risk Management würden dabei jene Maßnahmen bezeichnet, die zur Krisenfrüherkennung und -vermeidung unternommen werden. Die Daimler AG habe hierfür eine Risikoanalyse-Methodik entwickelt, die operative, strukturelle, strategische und finanzielle Risiken des Lieferanten betrachtet und mögliche daimlerinterne

Maßnahmen zur Abwendung oder Reduzierung von Risiken in diesen Bereichen definiert. Im Vorfeld von Vergabeentscheidungen würden diese Risiken im Hinblick auf die Kriterien »Eintrittswahrscheinlichkeit« und »Schadenshöhe« bewertet. Erschienen diese Risiken nicht überschaubar bzw. nicht beherrschbar, komme es erst gar nicht zu einer Vergabe an den entsprechenden Lieferanten. Im Bereich des reaktiven Risk Managements würden Lieferanten behandelt, bei denen ein Insolvenzereignis eingetreten sei. Komme es in solchen Fällen zu einer Fortführung durch den Insolvenzverwalter, seien die Einflussmöglichkeiten der OEMs zunächst schwach, da die Abhängigkeiten in der Regel hoch seien und der primäre Fokus auf der Absicherung der Teileversorgung liege. Im weiteren Zeitverlauf stiegen die Einflussmöglichkeiten jedoch sukzessive an, da Investoren i. d. R. an der Übernahme von Kundenaufträgen interessiert seien und der Insolvenzverwalter insofern auf die Mitwirkung der Kunden angewiesen sei. Weiteren Handlungsbedarf sah Lückert im Bereich des Risk Managements zum einen darin, bei der Risikobetrachtung von Zulieferkonzernen zukünftig noch stärker nach Geschäftsbereichen oder Sparten zu differenzieren und zum anderen darin, das Know-how im Bereich der Behandlung von internationalen Insolvenzen auszubauen, da diese aller Wahrscheinlichkeit nach in der Zukunft weiter zunehmen werden. «

Anzeige



Gewährleistungsgesellschaft für Anlagen und Gebäude mbH

[www.gewag-group.com](http://www.gewag-group.com)

Templiner Straße 32  
16247 Joachimsthal  
Telefon: (033361) 645-600  
Telefax: (033361) 645-629

**Übernahme aller Fälligkeitsfristen  
für zukünftige Auszahlungsansprüche \***

**10 Jahre GEWAG**

\*Masseforderungen aus Sicherheits- und Gewährleistungseinbehalten / aktiv in bisher mehr als 1.500 Bauinsolvenzen