



Moderator Prof. Dr. Henning Werner

# Transfer zur Praxis

**Heidelberg.** Zum dritten Mal fand am 13.09.2013 an der SRH Hochschule Heidelberg die Konferenz »Aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis« statt, die über 400 Besucher angezogen hat. Vier Vorträge befassten sich mit der Schuldenkrise in Europa, dem ESUG, mit »guten« Sanierungskonzepten aus Bankensicht und dem Verhandeln bei M&A-Transaktionen.

**Text:** Peter Reuter

Nachdem der Rektor der SRH Hochschule Heidelberg, Prof. Dr. Jörg M. Winterberg, die dritte Konferenz »Aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis« eröffnet hatte, stellte er in Grundzügen die staatlich anerkannte private Hochschule mit 3000 Studierenden und 30 Studiengängen an sechs Fakultäten vor und erläuterte das sog. Core-Prinzip, die neue Art des Lernens, wie sie an dieser Hochschule praktiziert werde. Vorlesungen würden ersetzt durch aktive Lerngruppen, wie es zum Beispiel auch das Studienfach Restrukturierungsmanagement von Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Wirtschaftswirtschaftsfakultät, umsetzt, der als Leiter des IfUS – Institut für Unternehmenssanierung und -entwicklung Ausrichter der halbtägigen Konferenz ist, das sich dem Transfer von Wissen von der Hochschule in die Praxis verschrieben hat. Im Anschluss begrüßte auch Moderator Professor Henning Werner die 400 Teilnehmer, blickte zurück auf den Kongress des Vorjahres und führte in

die Themen »Europäische Schuldenkrise«, »Erfolgreiche Sanierungskonzepte aus Bankensicht«, »ESUG als Sanierungschance« und »Verhandlungen von M&A-Transaktionen« ein und betonte, dass diese Veranstaltung über die Vorträge hinaus ein breites Forum für Networking biete.

Den Auftakt des Kongresses machte MdB Dr. Michael Meister, stellvertretender Vorsitzender der CDU-/CSU-Bundestagsfraktion, mit einem Rück- und Ausblick auf die europäische Schuldenkrise, wobei ihm sein Vorsatz, diese Entwicklung rein sachlich und kurz vor der Bundestagswahl nicht parteipolitisch eingefärbt darzustellen, nicht gelang.

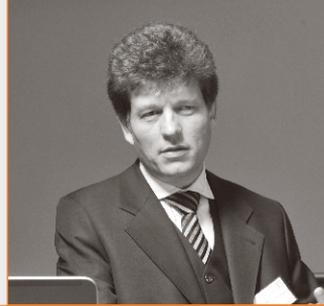
## Vor- und Nachteile des Schutzschirmverfahrens

Im Anschluss berichtete RA Joachim Exner über das ESUG als Sanierungschance. Er bezeichnete sich als Fan des Schutzschirmverfahrens und als Skeptiker des 270 a-Verfahrens, da die Nachteile für die Gläubiger »kein Richter prüfen kann«. Ein 270 a-Antrag könne selbst dann vom Schuldner gestellt werden, wenn Sozialversicherungsbeiträge schon Monate nicht bezahlt worden seien. Daher solle der Schuldner besser erklären, warum ein 270 a-Verfahren den Gläubigern Vorteile bringe. Exner erläuterte die generellen Vorzüge des ESUG und berichtete über die mediale Unwissenheit selbst in der FAZ, die den Schutzschirm als Maßnahme, um die Insolvenz zu vermeiden, bezeichnet habe. Die außergerichtliche Sanierung sei grundsätzlich immer zu präferieren, sagte Exner, jedoch habe diese häufig bei Streitigkeiten unter Gesellschaftern und Blockadehaltungen von Gläubigern keine Aussicht auf Erfolg. Anhand des Schutzschirms im Verfahren Neumayer Tekfor, bei dem Exner als Eigenverwalter





Arndt Allert



Florian Joseph



eingesetzt worden war, erläuterte er die Rollen des starken Eigenverwalters und des unabhängigen Sachwalters, wobei von »Verfahren ohne Publizität« inzwischen keine Rede mehr sein könne. Vom frühen Antrag bei nur drohender Zahlungsunfähigkeit könne man bei klassischen Familienunternehmen wiederum nur träumen, denn der Unternehmer mit verbürgtem Privatvermögen würde alles unternehmen, nur keinen frühzeitigen Antrag stellen. Verhehlen wolle er auch nicht die Risiken des Schutzschirms im Vergleich zu anderen Verfahren: Nicht erhaltenswerte Gesellschaften könnten mit ihm gerettet werden und Defizite des bisherigen Managements könnten sich in der erhaltenen Struktur fortsetzen. Auch könne der falsche Eindruck entstehen, dass die Stellung der Gesellschafter auf Kosten der Gläubiger gestärkt worden sei. Doch die Praxis zeige, dass ohne signifikanten Beitrag der Gesellschafter in Form von fresh money eine Sanierung unter Erhalt der bisherigen Struktur nicht möglich sei. Nach anderthalb Jahren Erfahrung habe sich gezeigt, dass das ESUG eine komplexe und gründliche Vorbereitung durch professionelle Akteure unbedingt erfordere.

Danach lieferte Arndt Allert Einblicke in Verhandlungsstrategien von M&A-Transaktionen in Krisensituationen und stellte eingangs fest, dass in drei namhaften fachspezifischen Publikationen zu M&A das Thema Verhandeln nur zu 0,83 Prozent vorkomme. Dann verglich er die Prinzipien des kooperativen Verhandeln, zum Beispiel der Mediation, mit Prinzipien des kompetitiven Verhandeln, bei dem die Maximierung des Verhandlungsergebnisses auf Kosten der anderen Seite im Mittelpunkt steht. Um kognitive Verzerrungen in Verhandlungen zu veranschaulichen, demonstrierte er die Müller-Lyer-Täuschung, bei der eine Linie mit zwei spitzen Winkeln am Ende deutlich

kürzer erscheint als eine gleich lange Linie, bei der die Pfeilspitzen umgekehrt angeordnet sind. Desweiteren erörterte er Aspekte wie Kontrollillusion und den Ankereffekt, demnach frühzeitige Preisvorstellungen in Verhandlungen zu nennen, selbst überzogen hohe Forderungen, später dennoch unbewusst als Orientierung von den Verhandlungspartnern angenommen würden. Auch erklärte er die Zusammensetzung des idealen Verhandlungsteams, bei dem der Decision-Maker wie bei Verhandlungen der Polizei mit Geiselnemern stets im Hintergrund bleibe. Er schloss mit einer Passage aus dem Alten Testament, 1. Buch Mose (Genesis), Kapitel 18, in dem Abraham mit Gott verhandelt, wie viele Gerechte in Sodom leben müssen, damit er die Stadt verschont. Von den anfänglich 50 Gerechten, die dort leben müssen, handelte Abraham die Zahl über die Zwischenschritte 45, 40 und 20 bis auf zehn hinunter. Allert fügte an: Wer die wahre Macht habe, könne auch Positionsgewinne des anderen zulassen.

Der vierte und letzte Vortrag von Florian Joseph, Leiter Restrukturierung Corporates der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen, sollte schon als zweiter Vortrag stattfinden, doch der Referent saß am Hbf Heidelberg mit weiteren 250 Passagieren in einem Zug fest, der unter Quarantäne gestellt wurde, da eine Mitreisende über Symptome der hochansteckenden Hirnhautentzündung geklagt hatte. Vom Notarzt am späten Nachmittag aus dem Eurocity entlassen, konnte Florian Joseph dann seinen Vortrag über Erfolgsaussichten von Sanierungskonzepten aus Bankensicht halten. Er begann mit einer Übersicht der Erstellungsanlässe von Sanierungsgutachten und deren gesetzlichen Grundlagen. Dann erläuterte er die Anforderungen höchstrichterlicher Rechtsprechung zu Sanierungskonzepten, wobei er hervorhob, dass die Kriterien stark auslegungsbedürftig und daher nicht unmittelbar als Prüfungsmaßstab praktikabel seien. IDW S 6 n. F. sei aus Bankensicht ein gutes Sanierungskonzept und als Marktstandard – auch für KMU – geeignet, doch es erlaube nur eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit, wenn es vollständig ist. Zudem müsse der Sanierungswille in Form einer Stellungnahme der gesetzlichen Vertreter dokumentiert werden. Besser aus Bankensicht, so Joseph, wäre es gewesen, auch die übrigen, wesentlichen Stakeholder, insbesondere die Gesellschafter, einzubeziehen. Zudem müsse angegeben werden, welche Maßnahmen bereits eingeleitet worden und mit welchem Grad sie realisiert sind. Der Referent beendete den Kongress mit der These, dass ein gutes Sanierungskonzept aus Bankensicht vor allem ein ehrliches, volle Transparenz schaffendes und die Realität umfassend darstellendes sei. «