



(v. li.) Dr. Ralf Moldenhauer, RA Tobias Wahl, Gabriele Schiemer, Hans-Jürgen Tietz, Moderator und Gastgeber Prof. Dr. Henning Werner

# Wie sich Erfolg definieren lässt

**Heidelberg.** Am 19.09.2014 lud die SRH Hochschule Heidelberg in Kooperation mit dem IfUS – Institut für Unternehmenssanierung und -entwicklung zu ihrer vierten Sanierungskonferenz in die SRH Hochschule nach Heidelberg ein. Neben dem Ziel, über aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis zu berichten, soll mit der Konferenz der Branche eine Plattform zum Networking geboten werden. Mit 400 Teilnehmern war die kostenlose Veranstaltung schon im Vorfeld restlos ausgebucht.

**Text:** Rechtsanwalt Frank-Rüdiger Scheffler und Rechtsanwalt Andreas Hendriock, Tiefenbacher Rechtsanwälte

Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Winterberg, Rektor der SRH Hochschule Heidelberg, begrüßte die Teilnehmer, die sich aus Vertretern von Insolvenzrechtskanzleien, Sanierungs- und Unternehmensberatern, Bankenvertretern, Interimsmanagern und Studenten zusammensetzte. Moderator Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät Wirtschaft und Leiter des IfUS-Instituts für Unternehmenssanierung und -entwicklung an der SRH Hochschule Heidelberg, führte in die Themen ein, zu denen erstmalig schon am Vormittag Workshops stattfanden.

Als erste Referentin begrüßte Professor Werner Gabriele Schiemer von der Österreichischen Volksbanken AG. Die Bereichsleiterin Operatives Risikomanagement erklärte unter dem Titel »Restrukturierung aus Bankensicht – Wie Banken die Restrukturierung begleiten können«, wie die Problemkreditbearbeitung bei der Österreichischen Volksbank strukturiert ist und welche Prozesse hierzu intern bereits standardisiert wurden. In Österreich führte die Erkenntnis, dass unzureichende Zusammenarbeit der Stakeholder und vor allem der Gläubiger eine erfolgreiche Restrukturierung gefährden können, zu einer Initiative der vier österreichischen Großbanken, die mittlerweile einen Leitfadens »Grundsätze für Restrukturierungen in Österreich« entwickelt haben. Überlegungen, dass bestimmte Grundfragen der Restrukturierung außerhalb der Hektik des Einzelfalls festgelegt werden sollen, hätten dazu geführt, dass Banken, Warenkreditversicherer und Leasinggesellschaften gleichermaßen in die Entwicklung des Leitfadens

eingebunden werden. Die Richtlinien hätten keine rechtliche Verbindlichkeit, stellten aber das dokumentierte gemeinsame Verständnis der »Best Practice« dar.

Zunächst werde die Bereitschaft aller Gläubiger vorausgesetzt, dem Schuldner genügend Zeit zu geben, um ausreichende Informationen über den Schuldner zu erlangen, die Sanierungsfähigkeit zu prüfen und Vorschläge zu erarbeiten. Die »Standstill-Periode« solle dabei gerade so lange wie notwendig, aber so kurz wie möglich sein. Während der Periode erfolgten keine Maßnahmen der Finanzgläubiger zur Durchsetzung der Forderungen gegenüber dem Schuldner. Vorausgesetzt natürlich, dass es zu keiner Verschlechterung der jeweiligen Positionen während dieser Phase komme. Da die Interessen der Gläubiger bestmöglich gewahrt würden, wenn sie ihre Reaktionen gegenüber einem Schuldner in finanziellen Schwierigkeiten koordinieren, seien verschiedene zentrale Bereiche geschaffen worden: Konsortialführer und Steering Committee der Banken etc. In einer Restrukturierungsvereinbarung zwischen Gläubigern und Schuldner würden die erarbeiteten Vorschläge zur Sanierung des Unternehmens rechtlich dokumentiert, erläuterte Schiemer. Alle zur Restrukturierung notwendigen Informationen würden den Finanzgläubigern als vertrauensbildende Maßnahme – unter Geheimhaltungspflicht – in einem elektronischen Datenraum zugänglich gemacht. Während der ersten »Standstill-Periode« solle die Gewährung einer Zwischenfinanzierung vermieden werden. Wird für die Restruktu-



Fotos: SRH

rierung frische Liquidität benötigt, solle nach Möglichkeit jede der beteiligten Banken teilnehmen. Sonstige Finanzgläubiger (Leasinggesellschaften, Warenkreditversicherer) sollten keine Maßnahmen bestimmen, die der Restrukturierung zuwiderlaufen. Auslöser für den »Zusammenschluss« der Banken war u. a. die Pleite des Baukonzerns Alpine im Jahr 2012. Der Leitfaden biete sicherlich gelungene Ansätze, habe den finalen Praxistest aber noch nicht bestehen können, da er erst seit gut einem Jahr im Umlauf sei. Ob die Initiative in Deutschland zum Tragen kommen kann, ist fraglich. Hier seien in einem Sanierungsverfahren meist unübersichtlich viele Finanzgläubiger beteiligt, die meist über ganz Deutschland verteilt sind. In Österreich spiele sich das Finanzgeschehen überwiegend in Wien ab und sei insgesamt wesentlich übersichtlicher.

In einem zweiten Beitrag berichtete RA Tobias Wahl über seine Erfahrungen mit dem ESUG und stellte »Erfolgsfaktoren für das neue insolvenzrechtliche Sanierungsinstrumentarium« dar. Unter anderem machte er darauf aufmerksam, dass bei der Eigenverwaltung eine funktionierende Kooperation zwischen Eigenverwalter und Sachwalter nur durch frühzeitige Festlegung von Befugnissen stattfinden könne. Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Sanierung in Eigenverwaltung sei eine enge, abgestimmte und professionelle Zusammenarbeit des Eigenverwalters und des Sachwalters, die Implementierung abgestimmter Prozesse sowie die Einsetzung sanierungserfahrener Personen. Insbesondere beim Schutzschirmverfahren sei auf die Kommunikation in der Öffentlichkeit ein besonderes Augenmerk zu richten, da sonst das positive Image des Schutzschirms im Vergleich zu einem »normalen« Insolvenzverfahren in der Öffentlichkeit und bei den Beteiligten verblasse.

### Wann hat der CRO einen guten Job gemacht?

Im dritten Beitrag stellte Hans-Jürgen Tietz die Frage »Interim-Management – Was macht einen erfolgreichen Restrukturierungs-/Sanierungsmanager aus?« Frage man, »hat der CRO seinen Job gut gemacht?«, erhalte man von internen und externen Stakeholdern unterschiedliche Antworten. Dem Inhaber seien die Erhaltung seines Lebenswerks und die Vermeidung der Insolvenz wichtig. Mitarbeiter freuten sich über die Sicherung des Arbeitsplatzes, und Banken legten Wert auf die Absicherung des eigenen Kreditrisikos und eine möglichst geringe Ausfallrate. Der Kunde wiederum sei am Fortbestand des Lieferverhältnisses und dessen Verlässlichkeit interessiert. Der Blickwinkel entscheide also über »Erfolg« oder »kein Erfolg«. Ein erfolgreicher CRO müsse also die unterschiedlichen Interessenlagen unter

einen Hut bekommen. Wie macht er das? Unabdingbare Voraussetzung seien Fach- und Führungskompetenz. Er müsse ein schnelles und solides Verständnis bekommen, wo im Unternehmen die tatsächlichen Probleme liegen. Branchen Know-how sei dabei weniger wichtig als Krisenerfahrung und »Bankenkompetenz«. Ohne konsequente »Führung« und Umsetzung von notwendigen Veränderungen sei ein (zeitnaher) Turnaround stark erschwert, so Tietz. Zusätzlich könne eine kontinuierliche Kommunikation eine funktionierende Zusammenarbeit mit den Stakeholdern begünstigen. Natürlich, so weiß Hans-Jürgen Tietz aus mehr als 50 Projekten zu berichten, gehöre immer auch eine Portion »Fortune« zu einer erfolgreichen Restrukturierung. »Erfolg« sei jedenfalls dann gegeben, wenn das kriselnde Unternehmen nachhaltig profitabel wirtschaftet und aus dem operativen Cash-Flow (über)leben kann.

### Restrukturierung dauert heute zu lange

Der vierte Referent, Dr. Ralf Moldenhauer, beschäftigte sich mit den veränderten Spielregeln im Restrukturierungsprozess. Mit Sorge verfolgten die Berater den anwachsenden Umfang und auch den zeitlichen Ablauf einer Restrukturierung, der sich in den letzten Jahren vervielfacht habe. Wurde eine Refinanzierung Mitte der 1990er Jahre noch nach vier bis sechs Wochen abgeschlossen, dauere es heute sechs bis neun Monate. Das dazu erforderliche Konzept oder Sanierungsgutachten beinhalte heute mittlerweile durchschnittlich 250 Seiten. Mit dem Titel seines Referates »Spielregeln der Restrukturierung – Back to normal?« wolle er den Anstoß geben, Prozesse durch Komplexitätsreduzierung und Festlegung von klaren Eckpunkten wieder zu verkürzen. Am Beispiel des »Pit Stops« in der Formel 1 zeigt er, dass sich auch auf anderen Gebieten Zeiten und Regeln ändern. Die Boston Consulting Group habe bereits neue Ideen entwickelt, die den Veränderungsprozess vorantreiben sollen. So könnte z. B. ein alternativer Standard für die Erstellung von Restrukturierungskonzepten geschaffen und eine (Re-)Finanzierungsvereinbarung in einem verkürzten Prozess beschleunigt werden. Durch die Einbindung neuer Technologien könne der Restrukturierungsprozess ebenso verkürzt werden. So könne beispielsweise durch virtuelle Meetingräume die Reisetätigkeit auf ein Minimum reduziert werden oder durch »Shift to Cloud« das Dokumenten- und Informationsmanagement wesentlich vereinfacht werden. Am Ende bat er mit dem Appell »Changing the game: Let's start now« alle daran zu arbeiten, dass der Restrukturierungsprozess wieder schneller über die Bühne geht. «