:NDat Report 07_2016

Transfer von Wissen, Erfahrung und Kontakten



OStA a. D. Dr. Hans Richter

Heidelberg. Zum sechsten Mal veranstaltete die SRH Hochschule Heidelberg am 16.09.2016 die Konferenz »Aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis«, die wieder um die 400 Teilnehmer vor allem aus der Praxis anziehen konnte. Das Konferenzprogramm gestalteten ein Berater, ein ehemaliger OStA, ein Banker sowie ein Mittelständler, der seine Erfahrungen und gemischten Gefühle mit der Krise und der geglückten Eigenverwaltung schilderte.

Text: Peter Reuter

Bevor das Konferenzprogramm am frühen Nachmittag startete, konnten die Teilnehmer bereits am Vormittag ein Rahmenprogramm besuchen, das aus zehn ein- bis zweistündigen Workshops bestand und Themen wie »Beratung in der Unternehmenskrise – Sicherung des Honorars und Grenzen der außergerichtlichen Sanierung«, »Haftungsrisiken für Interim Manager« und »CRO – Wunderwaffe der Restrukturierung?« zur Auswahl stellte. Als sich dann nach diesen Workshops das Foyer der Hochschule allmählich für den Kongress füllte, schrillte eine Alarmsirene mit einer Tonbandstimme, die alle zum zügigen Verlassen der Gebäude aufforderte. Der auch auf Networking ausgelegten Veranstaltung – Gastgeber Prof. Dr. Henning Werner bezeichnete scherzhaft das Konferenzprogramm als Rahmen und das



Networking als Kern des jährlichen Treffens – tat das keinen Abbruch, denn vor dem Gebäude bei bestem Wetter ließen sich die Gespräche ideal fortsetzen. Nachdem die Feuerwehr dann angerückt war, stellte sich heraus, dass es sich nicht um einen Fehlalarm gehandelt hatte, sondern es tatsächlich in der

Hochschule unter dem Dach einen Schwelbrand gegeben hatte. Doch noch relativ nah am geplanten Veranstaltungsbeginn konnten wieder alle Besucher das Gebäude betreten. Die Begrüßung der 400 Teilnehmer zur sechsten Sanierungskonferenz übernahm dieses Mal die neue Prorektorin Carolin Sutter, die die Wirkungsstätte für angewandte Wissenschaften als eine der ältesten und als die größte private Hochschule in Deutschland vorstellte, wenngleich nur 4% der Studierenden hierzulande eine private Hochschule besuchten. Der kurzen Ansprache folgte die Einführung von Gastgeber und Moderator Henning Werner, der Dekan der Fakultät Wirtschaft ist und 2005 die Studienschwerpunkte Restrukturierung/Sanierung aufgebaut hat und seitdem verantwortet. Gleichzeitig befördert das von ihm geleitete IfUS-Institut (Institut für Unternehmenssanierung und -entwicklung) den Austausch zwischen Hochschule und Praxis, was zum Teil den hohen Zulauf der Praktiker jedes Jahr erklärt, aus dem sich dann auch Forschungsfragen generierten. Nachdem Werner das knapp vierstündige Programm und die vier Referenten kurz vorgestellt hatte, wies er auf die Studie der Hochschule in Kooperation mit dem Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hin, die sich mit Anwendungsfragen zum IDW S 6 befasst und Einschätzungen von 231 Marktakteuren aus allen Bereichen - Berater, WP-Gesellschaften, Banken, WKVs, Verbände - einbezogen habe. Sie seien u.a. gefragt worden, was ein kleineres Unternehmen kennzeichnet und wie der Umfang des Sanierungsgutachtens bei kleineren Unternehmen begrenzt werden kann. Die Datenerhebung sei abgeschlossen, die Publikation in Arbeit.

Der erste Referent, Falco Weidemeyer, Senior Partner im Competence Center Restructuring & Corporate Finance der Roland Berger GmbH in Frankfurt und daneben als CRO tätig, befasste sich mit »Restrukturierung in unsicheren Zeiten – der Einfluss eines disruptiven Umfelds auf die Restrukturierung«. Unternehmen hätten mit ständig unerwarteten Veränderungen zu rechnen, führte er aus, man lebe in der sog. VUCA-Welt, die die neue







Falco Weidemeyer



Hans Joachim Weidtmann

Normalität kennzeichne. VUCA kommt ursprünglich aus dem militärischen Kontext und setzt sich aus Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity zusammen und beschreibe in Schlagworten, was das globale/globalisierte Umfeld bestimme. Als Beispiele für diese Disruption nannte Weidemeyer den Brexit, die Rohstoffpreise, die sog. China-Schwäche, die Währungskrise, die Digitalisierung, Migrationsbewegungen und Krise/Terror, die sich auf einzelne Branchen, seien es Automobil, Maschinenbau oder Airlines, unterschiedlich stark auswirkten. Seiner Einschätzung nach werde es »in absehbarer Zeit« mehr Unternehmenskrisen geben, die durch disruptive Einflüsse ausgelöst



Moderator und Gastgeber Prof. Dr. Henning Werner

werden, dazu gehöre auch eine Veränderung des Zinsniveaus. Nur auf Refinanzierung/reine Kostensenkung zu setzen, heile den strukturellen Handlungsbedarf nicht. Daher lautete das nicht überraschende Konzept, das sein Beratungshaus seit Langem vertritt: operative, finanzielle und strategische Neuausrichtung im Paket. Hierbei stelle man eine zunehmende Umsetzungsbegleitung durch CRO fest, die z.B. als Externe harte Entscheidungen umsetzen könnten, ohne die Vorstände in die mitunter einschneidenden Vorhaben »hineinzuziehen«.

Danach beschrieb Weidemeyer sieben Megatrends, die auf uns zurollten, wenn sie nicht schon in Teilen eingetreten seien: Demografie (Jung vs. Alt, Migration, Urbanisierung), Globalisierung (BRIC-Staaten als Wachstumsmotor, Post-BRIC-Konstellationen wie MINT, MIST und NEXT 11 als Nachfolger), Ressourcenknappheit (Energie, Wasser, Nahrung, Rohstoffe), Klimawandel (Kohlendioxidemissionen, globale Erwärmung, Ökosystem in Gefahr), Technologiedynamik/Innovation (digitale Transformation, Life Science als Wachstumsfeld), Wissensgesellschaft (Krieg der Talente, Gender-Gap) und Nachhaltigkeit/Verantwortung (NGOs verändern die Welt, Corporate Citizen). Fazit: In der VUCA-Welt muss der Restrukturierungsbedarf angepasst werden, das Geschäftsmodell rückt noch mehr in den Fokus, was Change Management und agile, elastische Strukturen verlangt.

Wie der CRO zum »tauglichen Täter« wird

Im Anschluss referierte OStA a. D. Dr. Hans Richter, ehemals HAL IV (Wirtschaft) der Staatsanwaltschaft Stuttgart, der bis 2015 die fünf Schwerpunktabteilungen für Wirtschaftsstrafsachen geleitet hatte, über die strafrechtlichen Risiken des Sanierungsberaters und CRO in der Unternehmenskrise. In seiner Funktion habe er keine laufenden und guten Sanierungen kennengelernt, das würde sein Bild von der Unternehmenssanierung schon deutlich prägen, schickte er voraus. Dennoch gebe es, so seine Überzeugung und Erfahrung, keine Unternehmensinsolvenz einer jur. Person, bei der keine Straftaten begangen worden seien. Mit einem bewusst überzeichneten, aber typischen Fall einer Insolvenzstraftat leitete Richter ein, bei der die Verantwortlichen beim staatsanwaltlichen Besuch zwei Sätze gebrauchten, die er immer wieder habe hören müssen: »Ich bin doch unschuldig« und »Ich habe doch gar nichts getan«. Danach erläuterte er § 14 StGB (Handeln für einen anderen) und die faktische Geschäftsführung, um anschließend darzulegen, wie der CRO vom Teilnehmer zum »tauglichen Täter« werden könne, unterlegt u.a. mit dem Beschluss des OLG Stuttgart vom 27.11.2014 (2 Ss 328/14). Als Hauptrisikofelder für den CRO in der Unternehmenskrise nannte er die Untreue, die Beitragshinterziehung, das Antragsstrafrecht, den Bankrott und die Gläubigerbegünstigung. Die Staatsanwaltschaften befragten z.B. die Sozialversicherungskassen auf der Suche nach Indizien für die Zahlungsunfähigkeit, ob die Arbeitnehmeranteile nicht bezahlt worden sind. Da Nichtabführung der Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber - unabhängig davon, ob Arbeitsentgelt gezahlt wird - strafbar ist, verstehe er nicht, wieso andere Zahlungen wichtiger erschienen, deren Nichtzahlung nicht strafbewehrt ist. Diesen Vorrang der strafbewehrten Pflichten vor sonstigen zivilrechtlichen

TNDat Report 07 2016

Verbindlichkeiten habe der BGH in Urteilen von 2002 und 2011 unterstrichen. Auch wies Richter auf die Rechtsstellung des Sachwalters nach InsO und ESUG hin und betonte die dort aufgeführten Begriffe »prüfen«, »überwachen« und »für Entscheidungen ... verantwortlich«, was bei Fehlern auch strafrechtliche Konsequenzen haben könne. Im weiteren Vortrag beschäftigte er sich mit dem Verschleppungstatbestand und dem unrichtigen Antrag sowie dem komplexen Antragsrecht nach dem ESUG. Das von Richter vorbereitete Programm war größer als seine Vortragszeit, sodass er nur stichpunktartig die weiteren strafrechtlichen Fallstricke ansprechen konnte, Rückfragen könnten auch an seine private E-Mail-Adresse gerichtet werden, sagte er, die er den Teilnehmern in seiner PPP nannte.



Banken müssen heute auch kulturell umdenken

Der dritte Referent, Hans Joachim Weidtmann von der Commerzbank AG, Bereichsleiter Group Intensive Care Corporates, befasste sich mit kritischen Erfolgsfaktoren im Sanierungsprozess und den Möglichkeiten und Grenzen der Sanierung aus Bankensicht. Er startete mit den grundlegenden regulatorischen Veränderungen in der Bankenlandschaft, von der geschaffenen Einlagensicherung im Jahr 2010 (zusätzlich gesetzlich gesicherte Einlagen) bis zu Basel III, das 2018 vollständig implementiert sei und die drei Kernaspekte Kapital, Leverage und Liquidität enthalte. Er machte dabei auf die unterschiedliche Berechnung der Eigenkapitalquote bei Unternehmen und Banken aufmerksam, denn bei den Kredithäusern spielten – anders als bei Unternehmen – die risikogewichteten Aktiva auch eine Rolle. Weil nach dieser Berechnung Beteiligungen ungünstig ins Gewicht fielen, erkläre sich auch, warum Banken ungern als Beteiligte in den

Debt-Equity-Swap gingen. Im Verlauf Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrise wünschte er sich, dass die Bank bzw. sein Bereich in der Phase zwischen Ertragsrückgang und Überkapazität für eine frühzeitige Restrukturierung einsteigen könne bzw. einbezogen werde. Er wies auf die heute selbst im Mittelstand vorhandenen internationalen Gruppen- und Finanzierungsstrukturen hin, die eine hohe Komplexität nach sich zögen. Hier müsse man kulturell umdenken, auch bei den Banken, und wies darauf hin, dass er kürzlich eine Mitarbeiterin eingestellt habe, die in mehreren Kulturkreisen aufgewachsen sei und deren Sprachen beherrsche. Während Hedgefonds inzwischen zu den typischen Partnern in den Verhandlungsrunden zählten und den Unterschied zwischen Chapter 11 B.C. und deutschem Insolvenzverfahren recht gut kennen würden, seien Debt Funds noch nicht so stark vertreten auf dem deutschen Markt.

Gläubigerrechte sind nicht gestärkt worden

Danach beschäftigte er sich kritisch mit dem ESUG und hinterfragte, ob das Reformgesetz seine Versprechen gehalten hat. Seine Beurteilung fiel verhalten aus: Die Stärkung der Gläubigerbeteiligung im Eröffnungsverfahren sei nicht erreicht worden, es gebe noch zu viele Richter und Gerichte, die das Mitspracherecht bei der Verwalterauswahl ablehnten und vorläufige Gläubigerausschüsse nicht einrichteten. Nicht hilfreich sei es wie im Fall Praktiker, drei Insolvenzverwalter zu bestellen, auch nicht, beim Gericht die Geschäftsverteilung so zu ändern, dass vorab nicht transparent ist, wer zuständig sein wird und für Vorgespräche der Ansprechpartner ist. Die Eigenverwaltung sei hingegen gestärkt worden, wenngleich nicht immer auf die richtigen Akteure geachtet werde. Auch dem Schutzschirmverfahren, dessen Anfänge kritisch zu beurteilen seien, könne er Positives abgewinnen – ebenso funktioniere die Erleichterung und Verkürzung des Insolvenzplanverfahrens im Großen und Ganzen, die Möglichkeit des Debt-Equity-Swaps begrüße er, wenngleich sich sein Haus nur in wenigen Fällen daran beteilige. Die beabsichtigte Entstigmatisierung des Insolvenzverfahrens funktioniere gar nicht, solange mit dem Begriff der Insolvenz gearbeitet werden müsse. Trotz ESUG würden 80% der Restrukturierungsfälle au-Berhalb der Insolvenz gelöst, wobei unter den verbleibenden 20% auch die Liquidationen zu fassen seien. Die Regeln des ESUG seien ein erster guter Schritt, resümierte er, aber beseitigten nicht das nur begrenzt kalkulierbare Verhalten der Marktteilnehmer und erlaubten weder eine wirkliche Restrukturierung eines (internationalen) Konzerns, noch unterstützten sie eine Restrukturierung, die trotz stabilen Businessmodells bei labiler Debt-Struktur aufgrund sog. Akkordstörer nicht konsensual re-

Schnell informiert mit Video-Podcast

INDat Report interviewte Prof. Dr. Henning Werner auf der von ihm veranstalteten Sanierungskonferenz der SRH Hochschule Heidelberg am 16.09.2016, Peter Reuter befragte ihn zum Konzept der Veranstaltung in der sechsten Auflage und wie die private Hochschule mit ihren Bachelor- und Masterstudiengängen für Nachwuchs im Restrukturierungs- und Insolvenzmarkt sorgt. Der über Facebook, Twitter und Xing verlinkte Video-Podcast ist auf www.indat-report.de/Home/TV-Videos zu finden, wo auch weitere Videobeiträge archiviert sind.



strukturiert werden könne. Weidtmann plädierte daher sowohl für ein Konzerninsolvenzrecht als auch für ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren, das in Richtung Scheme of Arrangement gehen solle, eine Restrukturierung außerhalb der Insolvenz müsse weiterhin oberste Priorität erhalten.

Eigenverwaltung aus Sicht eines Betroffenen

Den Abschluss der Konferenz bildete ein spannender Vortrag eines »Betroffenen«, Norbert Scheiderer, der die Insolvenz in Eigenverwaltung als geschäftsführender Gesellschafter durchlebt hatte und seinen Vortrag daher mit »Durch die Hölle und wieder zurück« übertitelte. Bei der PHI Technik für Fenster und Türen GmbH, 1990 gegründet, hatte es sich ursprünglich um ein reines Handelsunternehmen gehandelt, das sich zu einem produzierenden Unternehmen für Fertigungsbestandteile für Fenster, Türen und Fassaden mit vielen Patenten und Schutzrechten entwickelte, etwa 50 Mitarbeiter beschäftigte und über 700 Kunden auf der ganzen Welt bediente. Im November 2014 seien bei der PHI in Markt Erlbach erste Schwierigkeiten aufgetreten, berichtete Scheiderer, der nicht verbergen konnte, dass ihn die Schilderungen noch sehr belasten und betroffen machen. Hin-



tergrund sei gewesen, dass ein Kunde Aufträge in erheblicher Größenordnung wegen der Russlandkrise vollständig storniert habe. Versuche, diese akute Liquiditätskrise unmittelbar vor und nach dem Jahreswechsel kurzfristig zu beseitigen, seien gescheitert. Zu diesem Versuch hätten auch Gespräche mit der Hausbank gehört, die völlig im Sande verlaufen seien, ein potenzieller Investor habe 51% der Anteile verlangt. In der Not habe er dann »seinen« Industrieverband Halbzeuge und Konsumprodukte aus Kunststoff um Rat gefragt, über den ein Kontakt zu RA Sebastian Rudow (Wellensiek) und CT Management Partners entstanden sei. Ein letzter Versuch, es ohne Insolvenz zu schaffen, scheiterte, doch dann brachte Berater Rudow die Eigenverwaltung ins Spiel, die dieser schließlich vorbereitet hat. Während die Hausbank den Namen »Wellensiek« noch nie gehört haben wollte, habe dieser Name die Großbanken »entspannter« gemacht, bemerkte er. Am 29.01.2015 erfolgte der Insolvenzantrag in Eigenverwaltung beim AG Fürth, die das Gericht anordnete. Die PHI-Gesellschafter bestellten RA Rudow zum Sanierungsgeschäftsführer, RA Volker Böhm wurde (vorläufiger) Sachwalter. Trotz des Lichts am Ende des Tunnels habe alles eine enorme Belastung verursacht, denn das Tagesgeschäft und die verunsicherten Mitarbeiter hätten nicht vernachlässigt werden dürfen. Trotz Eigenverwaltung habe man in 2015 eine Umsatzsteigerung von 12% erzielen können. Im Oktober 2015 reichten er und RA Rudow den Insolvenzplan ein, der eine Quote von 20,58% (428.000 Euro) vorsieht. Die Aufhebung des Verfahrens erfolgte im November 2015. Summa summarum habe die Eigenverwaltung zu »Einsparungen« von 290.000 Euro geführt. Die Verfahrenskosten für Berater, Sachwalter und Gericht hätten sich auf 820.000 Euro summiert, der Insolvenzgeldeffekt 340.000 Euro betragen. Für ihn sei der Ausgang ein Glücksfall, denn er wisse, dass es für ein Unternehmen dieser Größe -56 Mitarbeiter, Umsatz 6 Mio. Euro – eigentlich nicht zu schaffen gewesen wäre. Insbesondere lobte er die beteiligten Berater und wies darauf hin, wie wichtig die Vorbereitung auf die Antragstellung gewesen sei. Was bleibe, sei dennoch das Stigma der Insolvenz. Obwohl er mit allen via Insolvenzplan im Reinen sei, halte die Schufa-Auskunft seine Insolvenz fest. So sei ihm kürzlich die Anmietung einer kleinen Zweitwohnung für seine Frau und ihn nicht möglich gewesen, weil dieser stigmatisierende Eintrag den Vermieter vor ihm gewarnt habe. «