



RA Christopher Seagon



Michael Blatz

Lessons learned aus der Krise

Heidelberg. Im »hölzernen« altherwürdigen Ambiente der Alten Aula der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg fand am 07.04.2011 das vierte Heidelberger Symposium zur Unternehmensrestrukturierung statt. Mittelpunkt der Veranstaltung, auf der u.a. Ole von Beust, Dr. Michael Rogowski und der Madoff-Masseverwalter Irving Picard referierten, war die Frage: »Ist aus den Fehlern der vergangenen Finanzwirtschaftskrise etwas gelernt worden?«

Text: Dipl.-Rechtspflegerin (FH) Lydia Brecht, Martini Rechtsanwälte



Haben wir unsere Hausaufgaben gemacht und aus den Fehlern, die zur letzten Finanzwirtschaftskrise geführt haben, gelernt? Welche Vorsorgemaßnahmen können wir treffen, damit die nächste Krise nicht so verheerende Folgen hat wie die vergangene? Dies waren die Fragen, welche im Fokus des diesjährigen Heidelberger Symposiums zur Unternehmensrestrukturierung standen. Wie aktuell diese Fragen sind, zeige nach Ansicht des Geschäftsführers der Heidelberger Gemeinnützigen Gesellschaft für Unternehmensrestrukturierung mbH, RA Christopher Seagon, ein Blick nach Japan, wo es durch die Umweltkatastrophe und die hierdurch hervorgerufene Atomkrise zu Verteuerung der Rohstoffe und Lieferschwierigkeiten gekommen sei. Michael Blatz, ebenfalls Geschäftsführer der Heidelberger Gemeinnützigen Gesellschaft für Unternehmensrestrukturierung mbH, zeigte auf, weshalb

sich Deutschland schneller von der Wirtschaftskrise erholt habe als andere Industrienationen. Deutschland sei ein Erfolgsmodell, so Blatz, weil es über eine starke Industrie und einen starken Export, eine gut ausgebaute Infrastruktur, einen breiten Mittelstand sowie über gut ausgebildete Arbeitnehmer und Facharbeiter verfüge. Zudem seien in Deutschland viele Global Player angesiedelt, die zur Stabilität der deutschen Wirtschaft beitragen würden. Risiken für unsere Wirtschaft sehe er vor allen Dingen in dem stark gebeutelten Euro. Durch die Lage Deutschlands im Herzen Europas, die weit entwickelte Öko-Technologie, eine pragmatische Politik sowie die gut ausgebildeten Arbeitnehmer überwiegen allerdings die Chancen für die deutsche Volkswirtschaft.

Prof. Dr. Thomas Pfeiffer, Prorektor der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, war ebenfalls der Meinung, dass eine starke Wirt-



Prof. Dr. Thomas Pfeiffer



Prof. Dr. Hermut Kormann



Max Falckenberg

schaft nur Bestand haben könne, wenn die Menschen Zugang zu einer guten und fundierten Ausbildung hätten. Er befürchte deshalb, dass es durch den Regierungswechsel in Baden-Württemberg zu negativen Entwicklungen bei den Universitätsstrukturen kommen könne, insbesondere durch die Abschaffung der Studiengebühren, welche in den vergangenen Jahren Verbesserungen in der Infrastruktur der Universitäten bewirkt hätten und durch die man neue Lehrmaterialien habe anschaffen und neue Lehrkräfte einstellen können.

24 Monate Hapag-Lloyd – von der Restrukturierung bis zur Refinanzierung

Hapag-Lloyd ist eine der fünf größten Reedereien weltweit, die durch die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise 40 Prozent Umsatzeinbußen im Jahre 2009 habe verkraften müssen, so Max Falckenberg, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants. Es sei erschwerend hinzugekommen, dass andere große Reedereien ihre Frachtraten senkten und so die Gunst der Stunde nutzten, um Reedereien, die finanziell nicht ganz so gut aufgestellt waren und die starken Verluste nicht durch geschaffene Rücklagen kompensieren konnten, an den Rand des Ruins und somit zwangsläufig in die Insolvenz getrieben hätten. Auch Hapag-Lloyd sei durch diese Vorgehensweise in Bedrängnis gebracht worden. Zwar habe man in den Geschäftsjahren vor der Weltwirtschaftskrise kontinuierlich Gewinne erzielen und Rücklagen für schlechte Zeiten bilden können, diese seien allerdings in sehr kurzer Zeit durch die Umsatzrückgänge und schwere Verluste im Jahre 2009 dezimiert worden. Wegen der beschriebenen Wirtschaftslage seien Banken nicht bereit gewesen, das dringend benötigte »frische Geld« zu finanzieren. Es habe also schnell gehandelt werden müssen, um den Weg aus der Krise zu meistern, so Max Falckenberg. Der erste wichtige Punkt sei die Kapazitätsverkappung gewesen, d.h., die vorhandenen Frachtschiffe mussten möglichst hoch ausgelastet werden, und es wurden keine Neubestellungen von Frachtschiffen mehr getätigt. Man habe Kosten senken müssen, wobei auf den Erhalt von Arbeitsplätzen geachtet worden sei, da nach dem absehbaren Ende der Krise definitiv gut ausgebildete Arbeitnehmer wieder gebraucht würden. Es seien daher alle wichtigen Arbeitsplätze erhalten worden, und man

habe die angestrebte Kostensenkung innerhalb weniger Monaten umsetzen können, so Max Falckenberg. Ein weiterer, sehr wichtiger Punkt auf dem Weg aus der Krise sei die Finanzierung gewesen. Diese sei durch die Zusicherung von Staatsbürgschaften gelungen, sodass die Banken wieder zur Gewährung von Krediten bereit gewesen seien. Die Refinanzierung sei durch Eigenkapitalerhöhungen, Absatzsteigerungen sowie steigende Frachtzahlen gelungen. Um die nächste Wirtschaftskrise besser meistern zu können, setze man nun vor allem auf eine hohe Eigenkapitalquote.

Weniger Kardinalfehler – weniger Insolvenzen

Nachdem RA Dr. Robert Beier als Absolvent das Masterprogramm zum LL.M. (Corp. Restruc.) der Universität Heidelberg aus Sicht des Studierenden dargestellt hatte (siehe INDat-Report 02_2011, S. 8ff.), begann Prof. Dr. Hermut Kormann, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses von Lazard Deutschland, seinen Vortrag mit dem einleitenden Satz: »Jede Strategie, die eher auf Sieg als auf Vermeiden der Niederlage setzt, endet mit der sicheren Niederlage« (John von Neumann). Um erfolgreich ein Unternehmen führen zu können, sei es seiner Ansicht nach unerlässlich, auch Risiken einzugehen. Diese dürften jedoch niemals dazu führen, dass man für eine Umsatzsteigerung das gesamte Unternehmen aufs Spiel setze. Je höher das Risiko sei, desto besser müssten die Unternehmen abgesichert sein. Beim Expandieren von Unternehmen würden auch Fehler passieren, allerdings hält Prof. Dr. Hermut Kormann manche der begangenen Fehler für nicht akzeptabel wie fehlende Weiterentwicklung in der Technologie und Produktivitätsverlust. Dazu zähle auch die Nachlässigkeit bei risikobehafteten Geschäften und Fehler im Abschätzen der Größenordnung der getätigten Geschäfte wie große M & A-Projekte und Deals, die den erzielten Umsatz des Unternehmens übersteigen. Zudem würden die Unternehmen häufig einer unbegrenzten Haftung und Verlustgefahr ausgesetzt, es würden Optionsgeschäfte abgeschlossen und außerhalb von Kompetenzen gehandelt. D.h., man setze alles auf eine Karte, und das nur, um den Umsatz geringfügig zu steigern. Viel wichtiger sei es, Investitionen schrittweise zu tätigen, eine Fehlervorkehrung durch entsprechende Versicherungen und das Vieraugenprinzip sowie ein Notfallmanagement einzuführen, die ihren ausschließ-



Ole von Beust



Dr. Michael Rogowski



MinRat Dr. Klaus Wimmer

lichen Fokus auf die eingetretene Krise und das Einschalten von Sanierungsprofis richte. Etwas, was den meisten Unternehmensführungen fehle, sei die Erfahrung, mit den Krisen in angemessener Weise umzugehen. Dies resultiere zuallererst daraus, dass man Krisenmanagement lernen müsse wie ein Pilot, der regelmäßig nachgestellte Notfälle in einem Simulator übt. Da Krisen im allgemeinen zyklisch alle zehn Jahre aufträten, solle zudem das krisenerprobte Personal länger in den Betrieben gehalten werden und nicht bereits mit Ende 50 oder Anfang 60 in den Ruhestand geschickt werden.

Visionen in der Politik – Chancen und Risiken

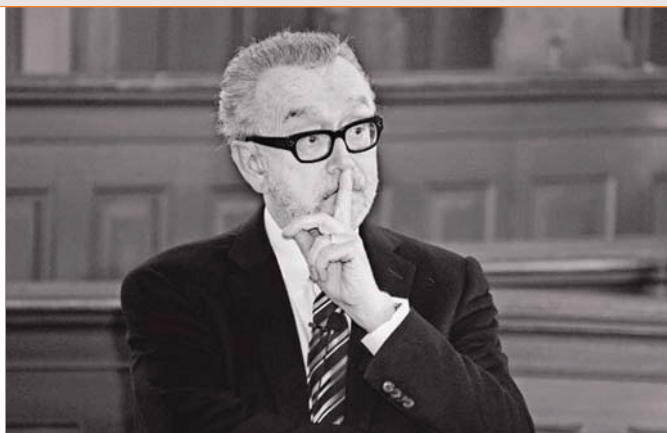
Ole von Beust, der ehemalige Erste Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg, jetzt Rechtsanwalt und Senior Advisor bei Roland Berger Strategy Consultants, widmete sich dem Themenbereich »Visionen in der Politik«. Menschen sehnten sich immer dann nach Visionen, wenn von außen Druck und Angst auf die Gesellschaft einwirkten. Hier seien derzeit unter anderem die Globalisierung, die Atomkrise in Japan und die überzogenen Reaktionen der Politiker auf solche Ereignisse zu nennen. Zu solchen Zeiten wünschten sich die Menschen eine »kuschelige« Atmosphäre und Behaglichkeit. Sie würden sich gerne zurücklehnen und gäben damit einen Teil der Verantwortung an die Politik weiter. Der momentane Erfolg der »Grünen« in den zurückliegenden Landtagswahlen sei eben dadurch zu erklären, dass dies im Moment die einzige politische Partei sei, die unserer Gesellschaft die Vision einer besseren, einer atomfreien Welt verspreche. Visionen könnten aber auch gefährlich sein, da sie eine starke moralische Prägung aufwiesen und sich deren Erfolg nur bedingt messen lasse. Besser sei es dagegen, langfristige Entwicklungen und Leitbilder zu schaffen, deren Ziele messbar und überprüfbar seien. Hätte man sich für einen Weg entschieden, so sei es dann ebenso wichtig, diesem auch zu folgen, so Ole von Beust. Nichts sei schlimmer als ein Politiker, der wie ein Fähnchen im Winde seine Überzeugungen und seine Haltung aufgebe, sobald etwas Gegenwind wehe.

Nach der Finanz- und Wirtschaftskrise – zurück auf Los?

Nach Überzeugung von Dr. Michael Rogowski, Vorsitzender des Stiftungsrates der Hanns-Voith-Stiftung, ehemals Vorsitzender des Aufsichtsrats und des Gesellschaftsausschusses der Voith GmbH sowie Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), sei die Finanz- und Wirtschaftskrise überstanden, die Länder innerhalb Europas kämpften allerdings noch immer mit den Folgen der Krise. Die gesamte Europäische Union sei in Gefahr, wenn der Euro als Währung scheitern würde. Wirtschaftspolitisch sei es falsch gewesen, den Euro in so vielen Staaten mit solch unterschiedlichen Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen einzuführen. Die gemeinsame Währung könne auf Dauer nur schwerlich bestehen, solange keine effektive Schuldenbremse eingebaut sei und jedes Land gravierende Unterschiede bei den Reallöhnen, dem Steuersystem und dem Renteneintrittsalter aufweise. Umso wichtiger sei es, automatische Sanktionen für die Verschuldung einzuführen, welche nicht in Geldstrafen zum Ausdruck kommen sollten, sondern beispielsweise in einem zeitweisen Ausschluss von Mitwirkungs- und Entscheidungsrechten in der Europäischen Union. Die Finanz- und Wirtschaftskrise sei das Ergebnis der Gier und des Egoismus des Menschen, so Dr. Michael Rogowski. Deshalb sei ein »Zurück auf Los« nicht möglich und auch nicht erstrebenswert. Man hätte nun die Chance, sich auf die Werte eines ehrbaren Kaufmanns, der langfristige Ziele verfolge und verantwortungsvoll handele, der auf Nachhaltigkeit und Werthaltigkeit des Handels setze, zu besinnen.

InsO-ESUG und die geplante Verbesserung der Sanierung von Unternehmen

MinRat Dr. Klaus Wimmer, Leiter des insolvenzrechtlichen Referats im Bundesministerium der Justiz in Berlin, stellte die im RegE ESUG geplanten Änderungen des Insolvenzrechts, welche die Restrukturierung und Fortführung sanierungsfähiger Unternehmen erleichtern sollen, vor. Bei Insolvenzen von Unternehmen mit



Irving Picard



David Sheehan

mindestens zehn Arbeitnehmern und zwei Millionen Euro Umsatz bzw. laufendem Geschäftsbetrieb solle demnach ein vorläufiger Gläubigerausschuss eingesetzt werden. Dieser setze sich aus Absonderungsgläubigern, Insolvenzgläubigern mit den höchsten Forderungen, Kleingläubigern sowie aus Vertretern der Arbeitnehmer zusammen, dessen einstimmiges Votum für einen Verwalter idR bindend für das Gericht sein solle. Auch die Eignungskriterien für das Amt des vorläufigen Insolvenzverwalters würden erweitert. Schlage der Schuldner oder ein Gläubiger einen Kandidaten vor, der den Schuldner im Vorfeld der Insolvenz »in allgemeiner Form« beraten habe, stelle das nach dem geplanten Gesetz kein Ausschlusskriterium für das Amt des vorläufigen Insolvenzverwalters mehr dar. Zudem stellte Wimmer das neue Schutzschirmverfahren nach § 270b-ESUG vor. Ziel sei es, dass Insolvenzanträge möglichst frühzeitig gestellt würden, dass der Schuldner und die Gläubiger einen größeren Einfluss auf das Verfahren hätten und dass der Schuldner keinen Kontrollverlust befürchten müsse, denn er solle die Möglichkeit erhalten, durch die Eigenverwaltung selbst ein Sanierungskonzept zu erarbeiten und dürfe den das Verfahren beaufsichtigenden Sachwalter mitbringen.

Zum Abschluss des Kongresses referierten Irving Picard (Trustee in den Bernard Madoff-Verfahren) und der mit ihm zu-

sammenarbeitende Anwalt David Sheehan, Partner der Baker & Hostetler LLP, über das hoch spannende Thema »The Madoff Ponzi Scheme: Then and Now«. Sie zeigten auf, wie das komplizierte und 65 Milliarden Dollar schwere betrügerische Schneeballsystem des ehemals sehr renommierten und inzwischen zu 150 Jahren Haft verurteilten Wall Street-Managers und Aktienbrokers Bernard L. Madoff funktionierte und warum es so lange unentdeckt blieb, bis es dann in der Finanzkrise zusammenbrach. Sie verdeutlichten das raffiniert eingefädelte System anhand komplizierter Schaubilder (»Money In and Out«), welche Gesellschaften im In- und Ausland hierbei beteiligt waren und wie eine gewisse Sonja Kohn – Eigentümerin der früheren Wiener Bank Medici – sowie deren Familie für die Unterstützung und Förderung des sogenannten Madoff Ponzi Scheme entlohnt wurden. Picard und Sheehan, die auch als »globale Schatzsucher« bezeichnet werden, stellten zudem ihren Plan vor, bei wem sie die Beute des Betrügers Madoff wieder eintreiben wollen. Von der Klagewelle gegen Dutzende Geldinstitute, Hedgefonds und Einzelpersonen verspreche man sich viele Milliarden. Inzwischen wurde bekannt, dass zumindest die ersten Millionen an die Opfer fließen werden. Zumindest im Madoff-Verfahren kann man für viele der an diesem System Beteiligten noch lange nicht sagen: Lessons learned. «

