



UND

HEIDELBERGER GEMEINNÜTZIGE GESELLSCHAFT FÜR
UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG MBH



Tagungsbericht zum Ersten Heidelberger Symposium zur Unternehmensrestrukturierung

Am 17.04.2008 fand das Erste Heidelberger Symposium zur Unternehmensrestrukturierung mit dem Thema „Restrukturierung im Wandel?!“ im Hotel Europäischer Hof in Heidelberg statt. Die Initiatoren, die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und die HEIDELBERGER GEMEINNÜTZIGE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG MBH, die gleichzeitig Veranstalter des Symposiums war, präsentierten im Rahmen des wissenschaftlichen Symposiums den neuen Master-Studiengang „Legum Magister in Unternehmensrestrukturierung“ (LL.M. corp. restruc.). Vordringliches Ziel des neuen Studiengangs ist es, auf den steigenden Bedarf der Wirtschaft auf Restrukturierungs- und Sanierungsspezialisten zu reagieren.

Restrukturierungsdruck wird weiter steigen



Trotz aktuell guter Konjunkturlage wird der Restrukturierungsdruck auf deutsche Unternehmen weiter steigen. Das sagten Rechtsanwalt Christopher Seagon, Partner bei WELLENSIEK RECHTSANWÄLTE - Partnergesellschaft - in Heidelberg und Dr. Ralf Moldenhauer, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, Berlin, vor den etwa 150 geladenen Gästen. Als Gründe nannten sie unter anderem die schwache US-amerikanische Wirtschaft mit dem dramatischen Anstieg der Kreditausfälle, die allgemeine Finanzmarktkrise sowie steigende Faktor- und Energiekosten.

Dr. Moldenhauers Kollege Michael Blatz und Rechtsanwalt Seagon sind Geschäftsführer der HEIDELBERGER GEMEINNÜTZIGEN GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG (HGGUR). Beide bauen derzeit zusammen mit Prof. Dr. Dr. h.c. Werner F. Ebke, Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, den neuen Studiengang „Legum Magister in Unternehmensrestrukturierung“ auf, in dem ab dem Wintersemester 2008/09 Juristen und Betriebswirtschaftler zu Sanierungs- und Restrukturierungsexperten ausgebildet werden.



Einheitliche Wissensvermittlung von Recht und Betriebswirtschaft

In ihren Eröffnungsreden machten Christopher Seagon und Dr. Ralf Moldenhauer deutlich, dass in vielen Mandaten und Verfahren die Erfahrung gemacht worden sei, dass sich die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens kurz vor einem Insolvenzantrag gar nicht so sehr von derjenigen kurz nach einem Insolvenzantrag unterscheidet. Zur Überwindung der Unternehmenskrise, sei es inner- oder außerhalb eines Insolvenzverfahrens, komme es auf besondere Kompetenzen, Kenntnisse und Fertigkeiten an. Für die Ausbildung von entsprechenden



Fachleuten fehle es an der einheitlichen Vermittlung von Wissen in dem für die Bewältigung von Unternehmenskrisen relevanten Querschnittsbereich von Recht, Betriebswirtschaft, Management und Kommunikation. So sei vor etwa drei Jahren bei einem gemeinsamen Mittagessen von Prof. Peter Hommelhoff, dem damaligen Rektor der Universität Heidelberg, dem Justizminister des Landes Baden-Württemberg Prof. Ulrich Goll und Rechtsanwalt Seagon nach einer fruchtba-

ren Diskussion die Idee des Magisterstudienganges entstanden.

Unterstützt wird die Verwirklichung des Studienganges durch die von Partnern von Roland Berger Strategy Consultants und WELLENSIEK RECHTSANWÄLTEN getragene HEIDELBERGER GEMEINNÜTZIGE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG. Herr Seagon sagte in diesem Zusammenhang, dass die Entscheidung über eine Kooperation mit Roland Berger

Strategy Consultants schnell und sehr zielgerichtet getroffen worden sei. Auf dieser Grundlage sei am 10.11.2006 schließlich die HEIDELBERGER GEMEINNÜTZIGEN GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG MBH gegründet worden.

Zusammenwirken von Theorie und Praxis für die Wirtschaft bedeutsam

Neben Rechtsanwalt Seagon und Dr. Moldenhauer richteten auch der Justizminister des Landes Baden-Württemberg, Prof. Dr. Ulrich Goll, MdL, und der Prorektor der Universität Heidelberg, Prof. Dr. Thomas Pfeiffer, zur Begrüßung einige Worte an das Publikum, in dem sich überwiegend Mitglieder aus dem Bankenwesen, der Unternehmens- und Rechtsberatung sowie der Wissenschaft befanden. Im Laufe seiner Ansprache stellte der Justizminister fest, dass die durch den Studiengang aufgegriffene anspruchsvolle und spannende Thematik der Unternehmensrestrukturierung für die Wirtschaft von eminenter Wichtigkeit sei. Gerade aufgrund der sich regelmäßig rasant verändernden Marktbedingungen müssen sich Unternehmen rechtzeitig anpassen. In Krisensituationen gelte es zu verhindern, dass durch eine Insolvenz oder gar die Liquidation eines Unternehmens über Jahre aufgebaute Vermögenswerte unnötig zerstört würden, die durch eine intelligente Umstrukturierung oftmals erhalten werden könnten.



Anschließend wandte sich der Prorektor der Universität Heidelberg Prof. Dr. Thomas Pfeiffer an das Publikum. Zunächst begrüßte er seitens des Rektorats die Einrichtung des neuen Studiengangs und sicherte die Unterstützung des Rektorats für den Studiengang zu. Er verwies



darauf, dass die Wichtigkeit des Zusammenwirkens von Theorie und Praxis in der juristischen Ausbildung an der Juristischen Fakultät der Universität Heidelberg nicht nur gepriesen, sondern auch gelebt werde. Dies zeige sich vor allem an dem stetigen Ausbau der anwaltsorientierten Juristenausbildung. Heidelberg sei als Standort für die

Ausbildung im Bereich der Unternehmenssanierung besonders geeignet, da die Metropolregion über eine große Zahl bedeutender und wirtschaftlich starker Unternehmen verfüge. Be-

merkwürdig sei ferner die Breite der juristischen Fächer, die der Studiengang in sich vereine und die in dem Studiengang zusammenwirken. Abschließend hob Prof. Pfeiffer die Bedeutung der Interdisziplinarität von Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaft für den neuen Studiengang hervor.

Restrukturierungs-Plattform in Österreich gegründet

Nach dem von Rechtsanwalt Seagon und Dr. Moldenhauer gemeinsam gehaltenen Vortrag sprachen Christoph Böhmer und Dr. Christian Grininger. Christoph Böhmer ist Geschäftsführer der Biotronik GmbH & Co KG, einem der weltweit führenden Hersteller von kardiologischen Implantaten. Biotronik war nach dem durch



einen Flugzeugabsturz bedingten Tod des Gründungsgeschäftsführers Anfang des neuen Jahrtausends zunächst führungslos. Trotz einer negativen Geschäftsentwicklung in der unmittelbaren Folgezeit gelang es, das Unternehmen nach einer erfolgreich umgesetzten Restrukturierung am Markt

wieder positiv zu platzieren. Dr. Grininger, Direktor der Raiffeisen Landesbank Oberösterreich, berichtete von dem Markt für Restrukturierungen in Österreich. Dabei ging er besonders auf das in Österreich kürzlich gegründete Forum für Restrukturierung und Turnaround „ReTurn“ ein. Dieses bildet in Österreich erstmals eine Plattform, auf der sich Restrukturierungsmanager, Banker, Wirtschaftstreuhänder, Unternehmensberater, Investoren und Rechtsanwälte mit dem Thema Restrukturierung professionell befassen.



„Legum Magister in Unternehmensrestrukturierung, LL.M. corp. restruc.“

Nachdem die Gäste und die Veranstalter in der Mittagspause Gelegenheit zur Stärkung und erste intensive Gespräche hatten, setzte Prof. Ebke die Veranstaltung mit der Vorstellung des neuen Masterstudiengangs fort. Einleitend betonte Prof. Ebke, dass die Restrukturierung trotz ihrer großen praktischen Relevanz in der Ausbildung (insbesondere der juristischen) bislang keine Rolle spielte. Daher sei die Idee für den Studiengang bei der Juristischen Fakultät der

Universität Heidelberg auf fruchtbaren Boden gefallen. Im weiteren Verlauf hob Prof. Ebke die Leitidee des Studiengangs hervor: „Erkennen – Strukturieren – Lösen“. Es sei vorrangiges



Ziel des Studiengangs, die Studierenden zu eigenständiger Erkennung, Strukturierung und Lösung wissenschaftlicher Fragen und praktischer Probleme zu befähigen. Der Studiengang sei interdisziplinär, international, anwendungsorientiert und wissenschaftlich und habe den Anspruch, Exzellenz zu fördern. Diese Ziele entsprächen dem

Anliegen der Universität Heidelberg, die Teil der Exzellenzinitiative ist. Es sei erklärtes Ziel des Zukunftskonzepts der Universität Heidelberg, neue Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit und Ausbildung zu entwickeln und dem Nachwuchs klare Karriereperspektiven zu eröffnen.

Insolvenz müsse als Instrument der Sanierung und Rettung begriffen werden

Als ein weiterer Höhepunkt der Veranstaltung fand nach der Ansprache von Prof. Ebke eine Podiumsdiskussion zum Thema *Krise, Insolvenz und Neuanfang: Aus Unternehmerfehlern lernen und sie vermeiden: Wie funktionieren erfolgreiche Unternehmensrestrukturierungen in Deutschland?* unter Leitung des Dekans der Juristischen Fakultät der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Prof. Dr. Burkhard Hess, statt. Als Teilnehmer wirkten mit der ehemalige Rektor der Universität Heidelberg Prof. Dr. Dres. h.c. Peter Hommelhoff, der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Roland Berger Strategy Consultants, Karl Kraus, das Vorstandsmitglied des DGB Claus Matecki, der Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Zivilprozessrecht an der Universität Freiburg, Prof. Dr. Rolf Stürner, und der Seniorsozius der WELLENSIEK RECHTSANWÄLTE -Partnerschaftsgesellschaft-, Rechtsanwalt Dr. Jobst Wellensiek.



Nach einer kurzen Einleitung von Prof. Hess legte Dr. Wellensiek pointiert und kenntnisreich dar, dass in Deutschland die Insolvenz häufig als etwas Negatives begriffen werde. Diese Einstellung sei seiner Meinung nach grundlegend falsch. Die Insolvenz müsse vielmehr als In-

strument der Sanierung und Rettung begriffen werden. Selbstverständlich sei die Insolvenz aber nur die letzte Option; eine rechtzeitige Sanierung sei der Insolvenz stets vorzuziehen. Die große Menge an Insolvenzen hänge nach seiner Erfahrung damit zusammen, dass die Verantwortlichen den Insolvenzantrag erst um „5 vor 12“ stellten, was in der Regel zu spät sei. Besser wäre es, den Antrag bereits um „halb 12“ einzureichen. Der Grund, weshalb der Insolvenzantrag so spät gestellt werde, liege in der Stigmatisierung des Unternehmens und der handelnden Personen durch die Insolvenz.

Keine Pauschallösungen für Unternehmensrestrukturierungen

Nach dem Eingangsstatement von Dr. Wellensiek leitete Prof. Hess zu Herrn Kraus über. Dieser schilderte aus Sicht des Beraters das Konzept für eine erfolgreiche Unternehmensrestrukturierung. Herr Kraus führte zunächst aus, dass es keine Pauschallösung für eine erfolgreiche



erfolgreiche Restrukturierung gebe. Wichtig für eine erfolgreiche Restrukturierung seien drei Punkte: Ein Konzept, dessen Mittelpunkt sei, dass ein vernünftiger Kern des Unternehmens erhalten werden könne und ausreichend werthaltig sei. Darüber hinaus müsse ein operativer Kern vorhanden sein, um aus den Verlusten wieder heraus zu kommen. Drittens sei

ein Finanzkonzept einschließlich eines Business Plan notwendig. Allerdings müsse man sich bei der Planung stets bewusst sein, dass ein Plan nie in der Papierform in Erfüllung gehen werde. Zudem strich er die Bedeutung einer offenen Kommunikation gepaart mit Vertrauen heraus, die sowohl nach innen (d.h. innerhalb des Unternehmens) als auch nach außen (z.B. gegenüber möglichen Financiers) intensiv betrieben werden müsse. Abschließend merkte Herr Kraus an, dass sich die Finanzstruktur in hohem Maße verändere. Veränderungen infolge Debt-Equity-Aufkäufen oder Private-Equity-Investoren hätten einen sehr starken Einfluss auf dem Markt für Unternehmensrestrukturierungen und Insolvenzen. Seiner Auffassung nach werde kurz- und mittelfristig mehr Arbeit auf die Branche der Restrukturierer zukommen, da die Weltwirtschaft in eine Rezession kommen werde.

Danach unterstrich Herr Matecki die Wichtigkeit der betrieblichen Kommunikation in der Insolvenz aus Sicht der Gewerkschaften. Von großer Bedeutung sei daher die Kommunikation des Insolvenzverwalters mit dem Betriebsrat, da der Insolvenzverwalter als externe Person

den Betrieb von innen nicht kenne. Der Insolvenzverwalter müsse deshalb dem Betriebsrat vermitteln, was er mit seinem Handeln erreichen wolle. Als Gewerkschaftler habe er ca. 60 Konkurse begleitet. Dabei habe er zwei Risiken in den Betrieben ausgemacht: einerseits für die Arbeitsplätze, andererseits das ökonomische Risiko.



Er begreife die Insolvenz ebenfalls als eine Option für die Sanierung eines Unternehmens und damit zum Erhalt von Arbeitsplätzen. Allerdings gälten in der Insolvenz andere Spielregeln, so dass er in dem Studiengang eine große Chance sehe.

Sind Insolvenzrechtler die besseren „Totengräber“?

Nach den Ausführungen aus praktischer Sicht nahm Prof. Hess die Gelegenheit wahr, die beiden Hochschullehrer in die Diskussion einzubinden. Er bat Prof. Hommelhoff zur gesellschaftsrechtlichen Sichtweise Stellung zu nehmen, während Prof. Stürner die insolvenzrechtliche Position darstellen sollte. Prof. Hommelhoff führte zunächst aus, dass er die Restrukturierung als positiv ansehe, da diese die Sanierungsmöglichkeiten außerhalb der Insolvenz in



den Mittelpunkt rücke. Dies sei auch unabhängig von einer existentiellen Bedrohung notwendig. Häufig seien Familienunternehmen bei einem allfälligen Generationswechsel von der Restrukturierung betroffen. Für die gesellschaftsrechtliche Forschung sei interessant, wie die Geschäftsführerplichten in der Krise ausgestaltet seien. Zwar sei die Krise früher kein Datum für die Gesellschaftsrechtler gewesen, dies habe sich aber inzwischen dank verdienstvoller Beiträge einiger Kollegen geändert. Im Folgenden zeigte Prof. Hommelhoff einen wichtigen Unterschied

zwischen dem Gesellschaftsrecht und dem Insolvenzrecht, vor allem dem materiellen Insolvenzrecht, auf. Ersteres basiere zu großen Teilen auf europäischem Sekundärrecht, materielles Insolvenzrecht sei hingegen Gegenstand des nationalen Rechts. Daher stelle sich die Frage, „wem die Krise gehöre“: dem Gesellschafts- oder dem Insolvenzrecht. Für ihn sei die Sache klar, da seiner Meinung nach die Insolvenzrechtler „die Totengräber“ sein.

Prof. Stürmer zeichnete die historische Entwicklung des Rechts der Unternehmenssanierung nach. Er stellte eingangs fest, dass die Philosophie der Sanierung gewechselt habe und sie sich weiter ändern werde. Unter Geltung der alten Konkursordnung habe es im Vorfeld der Insolvenz vernünftige Regelungen zwischen Banken und Gesellschaften gegeben. Diesen Kurs



habe auch die Rechtsprechung mitgetragen. Im „Vorfeld“ der neuen Insolvenzordnung sei dann die Möglichkeit geschaffen worden, eine Sanierung durch Verfahren durchzuführen. Das Ziel sei gewesen, die Arbeitsplätze sowie die Sozialstruktur des Unternehmens zu erhalten. Mit der Insolvenzordnung sei dann der Insolvenzplan als

Sanierungsverfahren eingeführt worden. Des Weiteren sei die übertragende Sanierung eingeführt worden, mittels derer die Aktiva und Passiva des Schuldnerunternehmens auf einen anderen Rechtsträger übertragen werden. Immer wichtiger werde zudem die Möglichkeit der Zwischenschaltung von Finanzintermediären, die die Anteile am Unternehmen auf Zeit aufkaufen. Jedoch tauche dabei das Problem des Wertetransfers auf. Eine andere wichtige Rolle spiele die Mediation. Allerdings gebe es dafür de lege lata zu wenig Spielraum; sie sei nur jenseits der Verfahrensregeln möglich. Schließlich ging Professor Stürmer auch auf die Stigmatisierung der Insolvenz in Deutschland ein. Ein insolventer Unternehmer schäme sich regelrecht dafür. Im Unterschied zu den USA pflegten die Deutschen ein anderes Verhältnis zum Risiko. Die Amerikaner seien grundsätzlich weniger risikoavers. Er selbst hege kleinere Erwartungen an die Insolvenzordnung als manch anderer. Eine erfolgreiche Sanierung in der Insolvenz sei vielmehr abhängig von den Fähigkeiten des Insolvenzverwalters. Das Verfahrensrecht sei dagegen von geringerer Relevanz. Rechtsanwalt Dr. Wellensiek stimmte Prof. Stürmer ausdrücklich zu. Er halte die Insolvenzverwaltung auch weiter für reformbedürftig. Zudem sei der Insolvenzverwalter Dreh- und Angelpunkt im Insolvenzverfahren und Mediator.

Restrukturierung als qualifizierte Dienstleistung

Im Anschluss an Dr. Wellensiek erläuterte Herr Kraus, dass bis vor 5 - 6 Jahren das Hausbankenprinzip gegolten hätte. Damit sei jetzt Schluss. Es gebe keine langfristigen Bindungen mehr an die Unternehmen. So kämen für den Aufkauf von Forderungen häufig Hedge-Fonds

oder Private-Equity-Unternehmen in Betracht. Daher hätten sich die Kapitalmarktbedingungen für das Management geändert.

Professor Hommelhoff nahm die Ausführungen von Herrn Kraus zum Anlass, Restrukturierungsmaßnahmen als hochqualifizierte Dienstleistungen zu bezeichnen. So habe er auch den Studiengang mit angeregt, da er die Restrukturierung an zwei Fällen am eigentlich erfolgreichen Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg erlebt habe. Der eine Fall sei die Firma Märklin Eisenbahnen gewesen, die von den Banken an englische Sanierer verkauft worden sei. Der andere Fall sei der Zulieferer Tekum von Mercedes gewesen, der bei Daimler ursprünglich „unter ferner liefen“ gelaufen sei. Für diesen Bereich neue Leute auszubilden, und nicht für die Befähigung zum Richteramt, dies sei ein sehr guter Ansatz des neuen Studiengangs und gerade für Juristen wichtig.



Prof. Stürner ergänzte, dass eine Verlagerung der Sanierungsfälle nach England stattfindet. Prof. Hess fragte daraufhin Prof. Stürner, ob aus seiner Sicht als ehemaliger Richter am Oberlandesgericht die Justiz auf die neuen internationalen Herausforderungen vorbereitet sei. Prof. Stürner bemerkte, dass sich das Weltbild des deutschen Richters nicht für Private Equity eigne. Jedoch müssten Juristen wissen, was sie machen. Viele Richter seien dem Private Equity Funds nicht gewachsen. Mancher Richter führe von seinem Lebensgang her „ein vergleichsweise klösterliches Leben“.

In der Folge ging Prof. Hess auf die Inhalte des Studiengangs ein. Er fragte Herrn Matecki, was seiner Auffassung nach Teil des Studiengangs sein müsse. Herr Matecki legte großen Wert darauf, dass die Titel der Arbeitnehmer in der Insolvenz nicht – wie so häufig – nach-



rangig behandelt würden. Zudem sei die Restrukturierung auch für andere Professionen außerhalb der Juristerei enorm wichtig. Daher halte er das Einbeziehen von Wirtschaftswissenschaftlern für sehr positiv. Prof. Hess beendete die Diskussion mit einem Schlusswort.

In seinem Schlusswort bedankte sich Prof. Ebke bei allen Teilnehmern des Symposiums und sprach von dem „Zauberland der Unternehmensrestrukturierung“, das das Symposium anschaulich dargeboten habe. In seiner Zusammenfassung der Ergebnisse des Symposiums betonte er die Wichtigkeit der Unternehmensrestrukturierung für Wissenschaft, Ausbildung und Praxis. Die entscheidende Frage bei der Restrukturierung, vor allem in der Insolvenz, sei, ob es ein „Leben nach dem Tode“ gebe, was bei erfolgreicher Restrukturierung und Sanierung zu bejahen sei. Prof. Ebke ging auch auf das Thema der „Stigmatisierung durch Insolvenz“ in Westeuropa ein. Er plädierte für ein neues Wertesystem, in dem der Sanierung und Restrukturierung Vorrang vor der Insolvenz als gerichtlicher Sanierung gebühre.

Im Namen der HEIDELBERGER GEMEINNÜTZIGEN GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG bedankte sich auch Rechtsanwalt Seagon bei allen Teilnehmern des Symposiums und lud alle Anwesenden auf einen kleinen Imbiss zu einem gemütlichen Ausklang ein.

Informationen zum Studiengang finden Sie unter: www.ilm-corp-restruc.de