



Seitenweise Details zur Walter-Insolvenz

Die Rolle der Banken im Mittelpunkt „Über eine Milliarde Euro Schaden“

Es war eine Hiobsbotschaft des vergangenen Jahres für die Wirtschaft: WALTER Bau AG musste Insolvenz anmelden. Am 1. 12. 2005 wurde das letzte Kapitel des Augsburger Konzerns eingeläutet. Einer der größten Baukonzerne in Deutschland und einer der großen in Europa war grundlos zerstört.

Der Firmengründer Professor Dr. h. c. Ignaz Walter kämpfte bis zuletzt um sein Lebenswerk. Heute stellt sich immer klarer heraus, dass die Insolvenz der Walter Bau AG nicht das Resultat von Fehlentscheidungen und Missmanagement im Konzern war. Ein Branchenkenner: „Da waren andere Interessen im Spiel“.

Die Geschichte des von Professor Dr. h. c. Ignaz Walter aus dem Nichts Anfang der 60er Jahre aufgebauten Unternehmens bis zur erzwungenen Insolvenz im Februar 2005 wurde Punkt für Punkt detailgenau am 22. 2. 2006 in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* dargestellt (Originaltext der Dokumentation auf den folgenden Seiten). Außer nahezu 1.000 positiven Zuschriften erfolgte, wie bekannt wurde, keine Reaktion, kein Widerspruch.

Heute weiß man: Alles was

geschah, von der Kündigung der Bürgschaftslinien bis zur Insolvenz, war kein Zufall. Hier waren anscheinend Leute am Werk, die genau wussten, was geschehen soll und was das Endergebnis ist.

Und was geschah?

Nach ca. 40 Jahren erfolgreicher Unternehmens-Entwicklung gab es 1999 in der WALTER-Gruppe zum ersten Mal einzelne Verlust-Baustellen. Die Verluste waren im Verhältnis zum Ganzen marginal und wären, wie damalige Mitarbeiter überzeugt sind, ohne irgendwelche nachhaltigen Probleme schnell abgearbeitet worden.

Diese Verlustmeldung war aber genau das, worauf offenbar die eine oder andere Bank schon länger gewartet hatte, um endlich an die Vermögenswerte der Firmen innerhalb der WALTER-Gruppe (WALTER Bau AG, Heilit + Wörner, Dywidag, Zilblin) heranzukommen. Obwohl außer Bürgschaften keine Kredite gegeben waren, sahen diese Banken

ihre Zeit gekommen. Ein weiterer „Glücksfall“ für diese Banken war, dass der Vorstand von Dywidag, welcher mit nahezu allen Mittel verhindern wollte, dass die Firma Dywidag von der Firma WALTER Bau AG übernommen wird, mit den Banken zusammenarbeitete. Ein früherer Firmenangehöriger: „Meldungen, wie die WALTER Bau AG sei eine kranke Firma und benötige die Firma Dywidag zum Überleben, wurden subtil bei den Banken und den Medien gestreut. Später stellte sich dann freilich das Gegenteil heraus.“

Doch diese Meldungen nahmen gewisse Banken zum Anlass, im Mai 2000 der WALTER-Gruppe die Bürgschaftslinien zu kündigen. Gleichzeitig wurde die Kunde verbreitet, bei WALTER Bau AG stehe es schlecht. Dies alles geschah vor dem Hintergrund, dass die WALTER-Gruppe zu dieser Zeit keine Kredite in Anspruch genommen hatte und über mehr als 1,3 Mrd. Euro Bargelder verfügte. Die Folge der Bürgschaftskündigung war kata-

strophal. Die WALTER-Firmen erhielten kaum mehr Aufträge, die Subunternehmer forderten Vorauskasse und die Lieferanten verlangten Barzahlung. Abrechnungen und Schlusszahlungen blieben liegen, weil die notwendigen Bürgschaften nicht geleistet werden konnten. Forderungen und Außenstände wurden nicht mehr bezahlt (siehe Deutsche Bahn und andere).

Nur weil die WALTER-Gruppe ein kerngesundes Unternehmen war, mit optimaler Firmenstruktur, mit sehr großer Leistungsstärke, mit bester Kapitalausstattung und mit einem sehr guten Namen, war es dem Unternehmen möglich, diese Katastrophensituation von Mai 2000 bis Februar 2005 durchzustehen. Viereinhalb Jahre wehrte sich das Unternehmen gegen diese, auch für Insider nicht nachvollziehbaren Maßnahmen des Bankenpools, gesteuert von Leuten, die für eine solche Aufgabe offenbar völlig inkompetent waren.

Bis zuletzt hatten die Vorstände bei der WALTER Bau AG die berechnete Hoffnung auf die Vernunft und Verantwortung der Banken. Es ging vor allem um die als Sicherheiten gesperrten beträchtlichen Vermögenswerte der Firma im Immobilien-Bereich und bei Beteiligungen. Wie es heute heißt, hätte sich bei einer Freigabe der Vermögenswerte die WALTER Bau AG in kürzester Zeit ihrer geringen Bankverbindlichkeiten entledigt und hätte schnell wieder erfolgreich gearbeitet.

Selbst die von den Banken eingesetzte Unternehmensberatungsgesellschaft Roland Berger

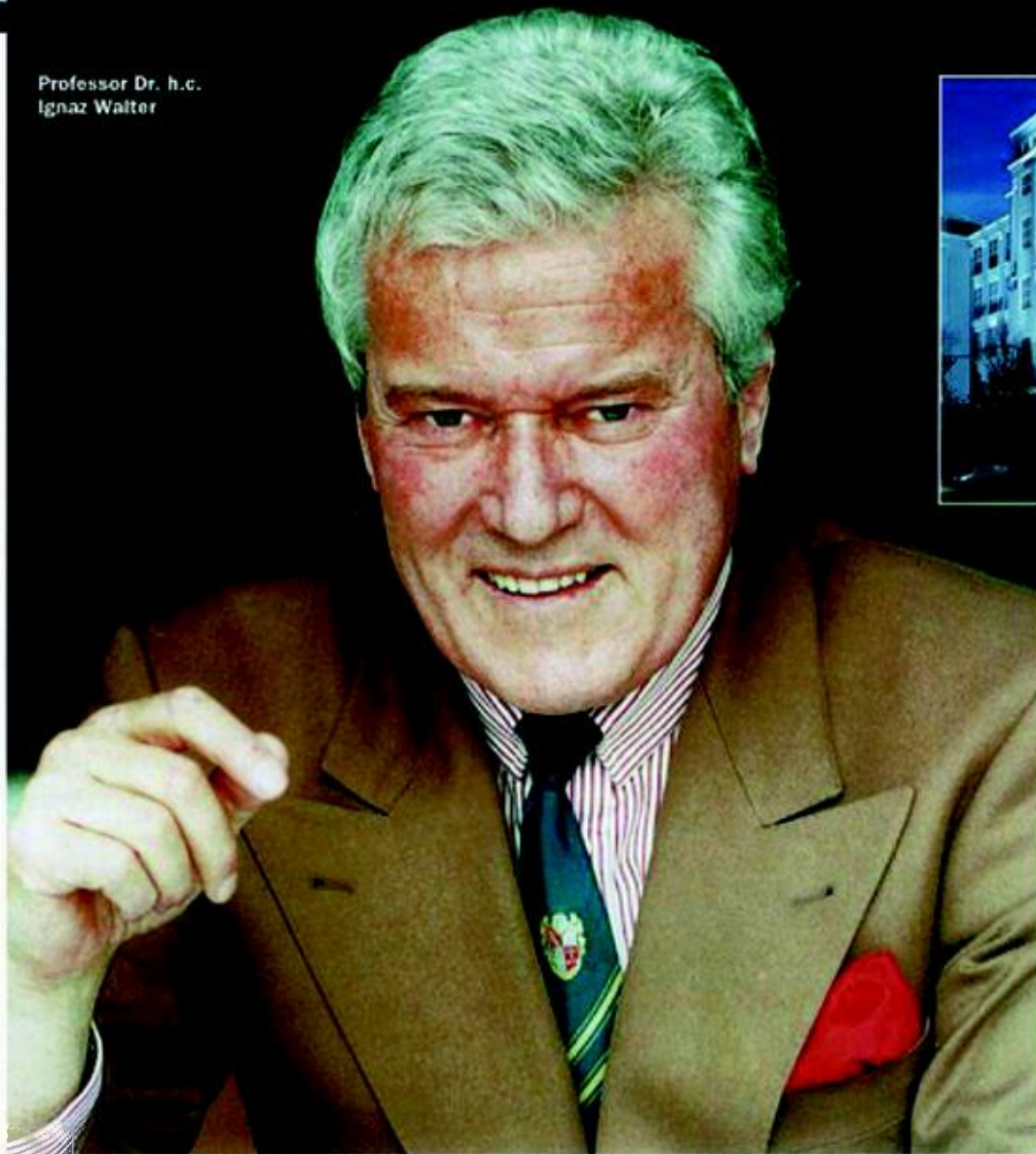


In den Fußstapfen des Vaters: Prof. Dr. Ignaz Walter (Mitte) mit seinen Söhnen Dr. Ralf Walter (Vermögensverwaltung, /links) und Dr. Roy Walter (WALTER BAU-Vorstandsmitglied), als noch alles glatt lief.



Ein Foto aus dem Familienalbum: Der junge Maurerlehrling Ignaz Walter mit seinen Altersgenossen auf einer Baustelle der Augsburger Firma Pius Fischer mit der Anmerkung: „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“.

Professor Dr. h.c.
Ignaz Walter



Walter-Symbol Glaspalast

bestätigte noch Ende 2004, dass die WALTER Bau AG sanierungsfähig und sanierungswürdig ist. All die Hoffnung bis zum Ende war schließlich vergebens. Mangels Liquidität musste der Vorstand der WALTER Bau AG am 1. 2. 2005 die Insolvenz anmelden. Bereits wenige Monate nach Anmeldung der Insolvenz verkaufte der Insolvenzverwalter die Tochtergesellschaft DSI um ca. 170 Mio. Euro.

Auch die weiteren Unternehmensteile der WALTER-Gruppe wurden vom Insolvenzverwalter in kürzester Zeit verkauft. Unbestätigten Meldungen zufolge kassierte dieser dafür zwischen 50 und 60 Mio. €. Eines steht fest: Die meisten Unternehmensteile der WALTER-Gruppe leben weiter und arbeiten heute erfolgreich.

Der Insolvenzverwalter läßt sich von den Medien loben, dass er eine hohe Zahl von Arbeits-

plätzen gerettet habe. Ein leitender Ex-WALTER-Mitarbeiter: „Tatsächlich hat nicht der Insolvenzverwalter Arbeitsplätze gerettet, sondern die Mitarbeiter sind in den weiterhin erfolgreichen Unternehmensbereichen der ehemaligen WALTER-Gruppe beschäftigt. „Viele Arbeitsplätze, welche man hätte erhalten können, fielen freilich der spezielle Vorgehensweise des Insolvenzverwalters zum Opfer.“

Von den weltweit nahezu 40.000 Mitarbeitern wird also heute ein großer Teil in den weiterhin gut funktionierenden Unternehmensbereichen der WALTER-Gruppe weiter beschäftigt. Schlecht ging es aber den in der Augsburger Hauptverwaltung und Niederlassung beschäftigten Mitarbeitern. Viele haben hier ihren Arbeitsplatz verloren. Professor Dr. h. c. Ignaz Walter: „Wären hier wirklich verantwortungsbe-

wußte Banker am Werk gewesen, dann wäre die WALTER BAU AG heute noch wie vor ein blühendes und weltweit erfolgreiches Unternehmen.“

Und warum kam es nun zu dieser Katastrophe?

Hier die in Interviews mit Branchenkennern und Presseveröffentlichungen am häufigsten genannten Mutmaßungen und Einschätzungen:

- Das Argument der Banken, sie wollten das Risiko der Bürgschaften (welches per Salko kaum ein Risiko ist) loswerden, glauben die Diskutanten nicht. Die meisten gehen vielmehr davon aus, dass sich die Banken ganz einfach das sehr beträchtliche, schuldenfreie Vermögen, bestehend aus Immobilien und Beteiligungen einverleiben wollten. Was ja dann auch geschah.

- Man wollte den Markt der deutschen Bauindustrie regulieren, in dem man das einzige, wirklich große, private Bauunternehmen, die WALTER Bau AG, beschäftigte.

- Man wollte die Aktienbestände der Banken an den Konkurrenz-Bauunternehmen dadurch aufwerten, dass der schärfste Konkurrent, nämlich die WALTER Bau AG, beschäftigt wird.

- Man wollte das Bankenkrisiko bei Konkurrenz-Bauunternehmen dadurch reduzieren, dass man den schärfsten Konkurrenten, die WALTER-Gruppe, zerschlägt und an die anderen Konkurrenten aufteilt.

Schließlich stellt sich die Frage, ob nicht auch ganz private und persönliche Dinge eine Rolle spielten:

- Professor Walter war manchen Bankern ein Dorn im Auge. Er wurde ihnen zu stark oder zu mächtig. Als Präsident der deutschen Bauindustrie und als Vize-Präsident der gesamtdeutschen Industrie- BDI, hatte er einerseits großen Einfluss auf viele Geschicke in unserer Wirtschaft und andererseits lehnte er es ab, sich in das Netzwerk der Banken und der 30 DAX-Unternehmen einbinden zu lassen.

- Er lehnte auch ab, Vorstände aus Großbanken in seine Aufsichtsratsgremien zu bestellen.

- Ein weiterer unglaublicher Grund wird genannt. Die ganze Aktion sei eine Strafmaßnahme, weil Professor Walter es seinerzeit kategorisch ablehnte, dem mit Nachdruck vorgebrachten Bankenwunsch nachzugeben, mit seinem Unternehmen bei der Sanierung der Firma Holzmann mitzuwirken.

Hintergründe zur Insolvenz der WALTER BAU AG

Vorbemerkung:

Die nachfolgende Sachverhaltsdarstellung über die Insolvenz der WALTER BAU erfolgt durch ehemalige Aufsichtsräte, Beiräte, Vorstände und Betriebsräte der Firmen

WALTER BAU-AG, Augsburg,
Heilit+Woerner Bau-AG, München und
DYWIDAG Dyckerhoff & Widmann AG,
München.

Zum einen sollen dem Leser der Sachverhalt, die Fakten und der chronologische Ablauf, welche zur Insolvenz der WALTER BAU geführt haben, offengelegt werden, zum anderen soll dokumentarisch dargestellt werden, wie man in Deutschland wieder einmal mit einem aktiven, unabhängigen und eigenständigen internationalen Privatunternehmer umgegangen ist.

Die Verfasser dieser Dokumentation berufen sich auf persönlich Erlebtes, auf gegebene Fakten und Dokumente, auf vorhandenes Zahlenmaterial, auf das laufende Berichtswesen, auf die Berichterstattung der Vorstände, auf die umfangreichen Aufsichtsratsprotokolle und auf die Geschäftsberichte und Bilanzen der Gesellschaft.

Mit diesem Papier wird nicht der Versuch unternommen,

- „finstere Mächte“ oder das „Gespenst der Verschwörung“ zu strapazieren,
- hausgemachte Managementfehler zu verschleiern,
- imaginäre Schuldige zu suchen,
- andere Unschuldige anzuklagen.

Vielmehr soll so objektiv wie möglich aufgeklärt werden,

- was wirklich geschehen ist,
- wie ein sehr gesundes Unternehmen unaufhaltsam ruiniert wurde.

Inhalt:

- A) Aufbau und Entwicklung der WALTER Gruppe von 1962 bis 1996
 - B) Entwicklung und Situation der WALTER-Gruppe und der WALTER BAU von 1996 bis 2000
 - C) Maßnahmen der Banken von 2000 bis 2005 einschließlich der sich hieraus ergebenden Folgen für die WALTER-Gruppe und die WALTER BAU
 - D) Schlussbetrachtung
- Nur wer die folgende Sachverhaltsdarstellung kennt, kann den Gang der Dinge nachvollziehen.

A) Aufbau und Entwicklung der WALTER-Gruppe von 1962 bis 1996

1962

machte sich Ignaz Walter mit einem Planungsbüro selbstständig.

1964

gründete Ignaz Walter zusätzlich die Baufirma UBW – Universalbau WALTER GmbH.

Durch die Zusammenarbeit des Planungsbüros und der Baufirma entwickelte sich sehr schnell ein großes, erfolgreiches süddeutsches Bauunternehmen.

1978

erwarben Ignaz Walter und die Firma UBW-Universalbau WALTER GmbH die Aktienmehrheit bei der vorwiegend in Süddeutschland tätigen Firma THOSTI Bau-AG, Augsburg.

Ignaz Walter übernahm den Vorsitz im Vorstand bei der THOSTI Bau-AG und führte diese schnell zu beachtlichem Erfolg.

1982

übernahm die Firma THOSTI Bau-AG die vorwiegend in West- und Norddeutschland tätige Firma Boswau + Knauer Bau-AG.

1983

wurden beide Firmen, die Firma THOSTI Bau-AG und die Firma Boswau + Knauer Bau-AG zur WTB – WALTER THOSTI BOSWAU AKTIENGESSELLSCHAFT fusioniert.

Hierdurch entstand einer der großen deutschen Baukonzerne. Die Firma WTB war auf allen Gebieten des Bauwesens tätig. Sie arbeitete sowohl im Inland (84%) als auch im Ausland (16%).

1986

übernahm die Familie Walter die Firma HEILIT+WOERNER Bau-AG (H+W), München.

Prof. Dr. h. c. Walter übernahm bei H+W () Vorsitz im Aufsichtsrat. Dieses Unternehmen wurde parallel zur Firma WTB völlig eigenständig unter der Regie von Ignaz Walter geführt.

H+W war insbesondere im Straßen- und im sonstigen Verkehrswegebau tätig.

1988

übernahmen die Firmen WTB und H+W 53,6 % der Aktien an der Ed. ZÜBLIN AG, Stuttgart.

Prof. Dr. h. c. Walter übernahm den Aufsichtsratsvorsitz bei ZÜBLIN.

Auch ZÜBLIN wurde unabhängig von WTB und von H+W eigenständig geführt.

1989 bis 1991

erwarben, mit Hilfe von Herrn Dr. Herrhausen, Deutsche Bank, die Familie Walter mehr als 50% und die Firma ZÜBLIN 25,1 % der Aktien der Firma Dyckerhoff & Widmann AG (DYWIDAG), München.

Prof. Dr. h. c. Walter übernahm den Aufsichtsratsvorsitz der DYWIDAG.

Auch DYWIDAG wurde als eigenständiges Unternehmen, parallel zu den anderen drei Gesellschaften der WALTER-Gruppe weitergeführt. Alle vier Firmen konkurrierten frei am Markt.

1991

wurde die Firma WTB in Firma WALTER BAU-AG umfirmiert.

Unter diesem Namen ging dann die WALTER BAU-AG 1992 an die Börse.

Das Grundkapital wurde hierbei von 40 Mio. DM auf 75 Mio. DM erhöht.

Das Grundkapital bestand aus 60 Mio. Stamm-Aktien und aus 15 Mio. Vorzugs-Aktien.

Mehr als 75 % der Stamm-Aktien lagen bei der Familie Walter.

Die Firma WALTER BAU erbrachte 1992 eine Gesamtleistung von 3,456 Mrd. DM und beschäftigte 10.962 Mitarbeiter.

1993

Alten sich die Börsenwerte (jeweils 100 %) der einzelnen Firmen wie folgt dar:

- | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------|
| a) WALTER BAU-AG | 951,00 Mio. DM | 486,24 Mio. € |
| b) HEILIT+WOERNER BAU-AG | 920,30 Mio. DM | 470,54 Mio. € |
| c) Dyckerhoff & Widmann AG | 843,70 Mio. DM | 431,40 Mio. € |
| d) Ed. Züblin AG (Zeitwert) | in a) + b) anteilig enthalten | |

Gesamt-Börsenwert

2,715 Mrd. DM 1,388 Mrd. €

Der Wert der Firma Ed. Züblin AG ist in obigen Zahlen anteilig enthalten, da die WALTER BAU-AG und die HEILIT+WOERNER BAU-AG zusammen 53,6 % Anteile an der Ed. Züblin AG hielten.

1996

erbrachte die WALTER BAU alleine eine Außenleistung von 4,548 Mrd. DM und beschäftigte 11.200 Mitarbeiter.

1996

erbrachte die WALTER-Gruppe eine addierte Außenleistung von 16,008 Mrd. DM und beschäftigte 37.000 Mitarbeiter.

1996

wurden in der konsolidierten Konzernbilanz der WALTER-Gruppe (WALTER BAU - HEILIT+WOERNER - ZÜBLIN - DYWIDAG)

- 2,90 Mrd. DM flüssige Mittel und
- 1,51 Mrd. DM Eigenkapital ausgewiesen.
- Keine der vier Firmen hatte langfristige Bankverbindlichkeiten.

Die Geschäfte wurden aus Eigenmitteln finanziert. Nur für einzelne Projekte wurden kurzfristige Projektfinanzierungen in Anspruch genommen.

- Der addierte Jahresüberschuss der WALTER-Gruppe aus den Jahren 1992 mit 1996 betrug 668 Mio. DM $\approx$ 334 Mio. €.

- Die diesbezüglichen Geschäftsberichte und die Bilanzen wurden mehr als 3.000-fach in Deutschland verteilt.

1996

Die WALTER Firmengruppe strotzte förmlich vor Gesundheit.

Die beste und stärkste Firma unter den vier Gesellschaften war – ganz im Gegensatz zu manchen Medienberichten – die WALTER BAU.

1996

Im Juli 1996 schied Prof. Dr. h. c. Ignaz Walter als Vorsitzender des Vorstandes der WALTER BAU aus und übernahm dort den Vorsitz des Aufsichtsrates.

B) Entwicklung und Situation der WALTER-Gruppe und der WALTER BAU von 1996 bis 2000

Die WALTER-Gruppe war 1996 ein Musterkonzern

1. Die WALTER-Gruppe, und zwar alle vier Firmen, WALTER BAU, HEILIT+WOERNER, DYWIDAG, ZÜBLIN, waren in 1996 in jeder Beziehung Vorzeigegeschäft.

- Jede Firma war gut organisiert, optimal strukturiert und hervorragend mit Kapital ausgestattet.
- Organisatorisch waren 1996 alle vier Firmen kompatibel und passten optimal zueinander.
- Strukturell und im Know-how ergänzten sich die vier Firmen nahezu ideal.
- Bezüglich ihrer Produktpalette und ihres Marktangebotes waren die vier Firmen weltweit in der Lage, alle Wünsche der Kunden zu erfüllen.
- Jede Firma agierte für sich frei am Markt.
- Im Bedarfsfalle wurden Arbeitsgemeinschaften gebildet.
- Ignaz Walter hat nicht, wie von einigen Medien berichtet, blind Firmen gesammelt, sondern systematisch einen starken Bautechnologie-Konzern geschmiedet.

2. Als Ignaz Walter 1996 aus dem Vorstand der WALTER BAU-AG ausschied und dort den Aufsichtsratsvorsitz übernahm, erklärte er allen vier Vorstandsmitgliedern der WALTER BAU, der HEILIT+WOERNER, der DYWIDAG, der ZÜBLIN,

- er schenkte jedem Vorstand sein volles Vertrauen,
- er wolle keinesfalls die gleichen Fehler begehen wie manche Gründer,
- er beschränke sich deshalb auf die im Gesetz und in der Satzung vorgeschriebene Kontrolle,
- er mische sich nicht in das operative Geschäft ein,
- er wünsche den Vorständen Erfolg mit dem Hinweis: „Ihr Erfolg ist mein Erfolg“.

- Ignaz Walter hielt sich streng an diese Vertrauensabsprache.

Seine Aufsichts- und Kontrollfunktion war geprägt von Ethik und Vertrauen. Im Gegensatz zu manchen Medienberichten ist dies der wahre Sachverhalt. Berichte über „hemdsärmeligen Führungsstil“ – „Herrschen nach Gutsherrenart“ – „der Vorstand wird von Walter bevormundet“ – sind üble Nachreden und entsprachen nicht dem Unternehmensverständnis von Ignaz Walter.

3. Der Hauptfehler von Ignaz Walter war, dass er viel zu sehr und viel zu lange an seiner gegebenen Vertrauenszusage festhielt und dass er manchen Vorständen zu sehr persönlich vertraute und sich deshalb leider nicht in das operative Geschäft einmischte.

Neues Management-Denken

1. Nachdem Ignaz Walter vom Vorstand in den Aufsichtsrat wechselte und die Vorstände der vier Firmen in ihre totale unternehmerische Freiheit entließ, etablierten sich zwei verhängnisvolle unternehmerische Strategiefehler.

2. Zum einen wurde das Denken und das Handeln zu vieler Führungsköpfe von den Vorständen über den Direktionsbereich bis zu den unteren Führungsebenen vom Virus des Prestigedenkens infiziert.

- Wachstum, Größe, Öffentlichkeitswirkung und Selbstdarstellung wurden bei manchen zur neuen Philosophie.

- Sowohl nach außen als auch nach innen nahm ein übertriebenes Selbstbewusstsein oftmals unerträgliche Formen an. Firmensextern und -intern führte dieser neue Stil zu vielen Unstimmigkeiten. Massive Beschwerden von Mitarbeitern und Kunden waren die Folgen.

- Prestigeprojekte, technische Vorzeigeprojekte, Groß- und Größtaufträge waren Ausdruck einer neuen unternehmerischen Zielsetzung.

- Prestige bestimmte viel zu oft das Denken und Handeln.
- Selbst die unteren Ebenen wurden infiziert.

- Die neuen Herren konkurrierten am Markt „wie die Weltmeister“. Jede Firma der WALTER-Gruppe wollte die andere übertrumpfen.

- Was im Normalfall gut ist, führte in diesem Fall dazu, dass sich die Firmen der WALTER-Gruppe fallweise sogar untereinander Schaden zufügten.
3. Zum anderen breitete sich ein zweiter, noch schädlicherer Virus in den Führungsebenen der WALTER-Firmen aus.
 - „Kollegialprinzip“ hieß die neue Devise. „Teamwork“ war das Schlagwort.
 - Kein schlechtes Prinzip, könnte man glauben.
 - Statt gemeinsam zu führen und zu entscheiden, wurde aber zu oft delegiert und die Entscheidung und die Verantwortung nach unten weitergegeben.
 - Mancher Vorsitzende des Vorstandes delegierte an seine Kollegen und degradierte sich selbst zum Sprecher. Die Kollegen delegierten an die nächste Ebene und diese tat das Gleiche, usw.
 - Entscheidungen, selbst wichtige, dauerten manchmal „eine Ewigkeit“ und wurden oftmals in der Inkompetenz unterer Ebenen gefällt.
 - Die Verantwortung wurde zu oft nach unten delegiert.
 - Die eigentlich Verantwortlichen sonnten sich immer in Prestige und wenn etwas schief ging, waren sie unschuldig.
 - Die Ergebnisse waren manchmal nur noch zweit- oder drittklassig.

Die Folgen der Management-Fehler

1. Die Verschiebung der Verantwortung nach unten, die Reduzierung der Entscheidungsqualität, die Kurzzeitstrategie und die operativen Managementfehler wurden schnell durch die Realität des täglichen Geschäfts abgestraft.
2. Alle vier Firmen der WALTER-Gruppe hatten bereits drei Jahre nach Rückzug von Ignaz Walter aus dem operativen Geschäft, also in 1999 plötzlich erstmalig mehrere Verlustaufträge im Haus.
 - Das Delegieren wichtiger Aufgaben funktionierte eben nicht.
 - Die Strategie der Prestige- und Mega-Aufträge ging zu oft schief.
 - Die vorhandenen Strukturen passten nicht zum neuen „Konzept“.
3. Die WALTER BAU hatte nach 25 Jahren in 1999 zum ersten Mal Verluste.
 - Die Verluste der WALTER BAU waren im Verhältnis zu DYWIDAG und HEILIT+WOERNER jedoch relativ bescheiden.
 - Diese Verluste waren für WALTER BAU aber nie existenzgefährdend.
4. Die wahren Verluste bei DYWIDAG waren jedoch schon in 1999 weit höher als bei WALTER BAU.

5. Auch die Verluste von HEILIT+WOERNER waren weit höher als die von WALTER BAU.
6. Auch die Auslandsverluste von ZÜBLIN lagen ebenfalls weit über den Verlusten von WALTER BAU.
7. Die eigentlichen Verursacher der Verluste wurden jedoch allseits hofiert und belobigt.
8. Ignaz Walter dagegen, welcher seit 1996 operativ nicht mehr tätig war und von diesem Geschehen, wie die anderen Aufsichtsräte erst durch die von ihm veranlassten Prüfungen erfuhr, wurde gezielt für alles verantwortlich gemacht, was schief lief.
9. Zufall oder System?
 - Ignaz Walter wurde plötzlich ab 2000 als Buhmann und Antiunternehmer dargestellt und zur „öffentlichen Verunglimpfung“ freigegeben.
 - Fehler des Managements wurden von nun an öffentlich Ignaz Walter angelastet.
 - Die WALTER BAU wurde trotz hoher Liquidität als Risiko-Firma abgestempelt.

10. Was könnten die Gründe gewesen sein?

- Ignaz Walter weigerte sich standhaft, die Firma WALTER BAU der von anderer Seite angestrebten Strukturoptimierung der deutschen Bauwirtschaft zu opfern.
- Walter war gegen eine Aufteilung der WALTER-Gruppe zu Gunsten einer sogenannten Deutschen BAU AG.
- Walter war diesbezüglich weder zu überreden, noch zu überzeugen, noch zu zwingen.
- Walter wollte die Fusion innerhalb der WALTER-Gruppe.
- Die „Institution“ Ignaz Walter, der Privatmann Walter, stand anscheinend anderen Bestrebungen im Wege.
- Einen Herrn Holzmann, Herrn Hochteuf, Herrn Bilfinger gab es ja nicht.
- Wen es nicht gibt, der ist auch nicht angreifbar.
- Ignaz Walter dagegen war als Einzelunternehmer der ideale Buhmann.
- Ignaz Walter verfolgte als Schutzpatron der WALTER BAU langfristige Interessen, statt Shareholder-Value-Strategien.

Die hausgemachten Verluste bei WALTER BAU waren nie existenzbedrohend

1. Die Aufdeckung der in den einzelnen WALTER-Firmen befindlichen Verlustaufträge (Inland - Ausland) geschah im Übrigen erst durch die 1999 von Ignaz Walter

und den Aufsichtsräten geforderte Sonder-Untersuchung.

Ignaz Walter und die Aufsichtsräte glaubten bereits 1999 den Vorständen und dem vorgelegten Berichtswesen der einzelnen Firmen nur noch bedingt (siehe Aufsichtsrats-Protokolle). Dies war der Grund für die Sonder-Untersuchungen.

2. Aufgrund dieser in 1999 durch die Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse – zum ersten Mal Verluste in der WALTER-Gruppe – wurde sofort, ab 1999, in allen vier Unternehmen WB – HW – DW – ZÜ begonnen, die Strukturen und die jeweiligen Organisationen zu optimieren sowie die Führungen zu straffen.

- Die vorhandenen Verlustaufträge waren jedoch im Hause und mussten abgewickelt werden.
- Die Verluste waren, wie gesagt, aber nicht existenzgefährdend.
- Die Verluste waren Peanuts zu den vorhandenen liquiden Mitteln.

3. Bis zur Aufdeckung der Verluste wiesen manche Vorstände der WALTER-Gruppe bei jeder Ergebnisdiskussion immer wieder fast beleidigt auf ihre persönliche Verantwortung hin.

Den Schaden trugen später die Aktionäre und die Verursacher bekamen Abfindungen.

Situation bei WALTER BAU in 2000

Trotz der oben erwähnten, hausgemachten Verluste waren die WALTER-Gruppe und die WALTER BAU in 2000 kerngesund. Die Situation jeder einzelnen Firma der WALTER-Gruppe war 2000 trotz einzelner Verlustaufträge nach wie vor sehr komfortabel.

1. In der WALTER-Gruppe wurden zwar von 1996 bis 2000 ca. 250 Mio. Euro liquide Mittel verbraucht bzw. Kapital vernichtet.
2. Das konsolidierte Eigenkapital der WALTER-Gruppe lag 1999 bei 1.469 Mrd. DM = 0,75 Mrd. €.
3. Die WALTER-Gruppe verfügte Mitte 2000 nach Verlustabschreibung noch über ca. 1,30 Mrd. Euro liquide Mittel.
4. Allein die WALTER BAU verfügte zum Zeitpunkt der Bürgschaftskürzung Mitte 2000 über 680 Mio. Euro Liquidität. WALTER BAU hatte keine Bankkredite.
 - Das bilanzielle Eigenkapital allein von WALTER BAU lag zu dieser Zeit bei ca. 300 Mio. Euro.
 - Die Stillen Reserven der WALTER BAU in Beteiligungen, Immobilien und sonstigem Umlaufvermögen stellten in 2000 ein Vielfaches des Eigenkapitals dar.

■ Ohne die in C) beschriebene Kürzung der Bürgschaftslinien durch die Banken in 2000 und ohne die damit verbundene negative Öffentlichkeitswirkung wären die hausgemachten Verluste bei WALTER BAU bis Ende 2002 ohne großen nachhaltigen praktischen und bilanziellen Schaden völlig abgearbeitet gewesen.

■ Auch hätte die WALTER BAU 2001 keinen Bankkredit in Höhe von 120 Mio. Euro benötigt, wenn ihr nicht in 2000 die Bürgschaften gekürzt worden wären.

5. Auch die anderen drei Firmen der WALTER-Gruppe waren 2000 in guter Verfassung.

6. Bei HEILIT+WOERNER lief der Verkehrswegebau hervorragend. Der Ingenieur- und der Schlüsselfertig-Bau produzierten allerdings Verluste.

■ Auch diese Verluste wären ohne Maßnahmen der Banken bis Ende 2002 abgearbeitet gewesen.

■ Auch HEILIT+WOERNER arbeitete in 2000 ohne langfristige Bankkredite.

■ Im Übrigen stammen alle drei Verlustbaustellen für die Deutsche Bahn, über welche bezüglich WALTER BAU in 2004 öffentlich diskutiert wurde, aus der Firma HEILIT+WOERNER und nicht aus WALTER BAU.

7. Die Firma DYWIDAG hatte entgegen mancher Medienberichte von den vier WALTER-Firmen mit Abstand die größten Probleme und die höchsten Verluste.

■ Bei den vorhandenen Verlustbaustellen der DYWIDAG handelte es sich leider um Großbaustellen, also um Langläufer bis 2004.

■ Zusätzliche, besondere Probleme bei DYWIDAG waren:

- überholte, nicht bereinigte und unzeitgemäße Firmenstrukturen,
- zu viel Personal, und als einzige Firma bei WALTER - sehr hohe nicht gedeckte, nicht zurückgestellte Pensionsverpflichtungen -.

■ Aber auch DYWIDAG beanspruchte in 2000 keine wesentlichen Bankkredite. Die flüssigen Mittel von DYWIDAG waren zum Zeitpunkt der Fusion WALTER BAU und DYWIDAG fast aufgebraucht.

8. Auch die Firma ZÜBLIN war, entgegen vieler Medienberichte, von Verlusten nicht verschont. In den Jahren 1998 mit 2003 fielen allein im Auslandsbau beträchtliche Verluste an.

9. Alles in allem waren jedoch bei keiner der vier WALTER-Firmen die Verluste existenziell bedrohlich. Jede Firma war in der Lage, die im Haus befindlichen Verluste aus eigener Kraft ohne sichtbaren Schaden abzubauen und bilanziell abzuschreiben. Bei keiner der vier WALTER-

Firmen hätten die hausgemachten Verluste nachhaltig zu existenziellen Bilanzverschlechterungen geführt.

10. Im Inland war, wie gesagt, die WALTER-Gruppe in 2000 optimal strukturiert und ab 2003 wieder auf Ertrag programmiert.

11. Das Auslandsgeschäft der WALTER-Gruppe befand sich 2000 mit ca. 30% des Gesamtgruppen-Umsatzes sehr gut auf Kurs.

■ Bereits am 06.09.1995 wurde gemäß den Vorgaben durch die Aufsichtsräte der einzelnen vier WALTER-Firmen, von diesen die Firma WGI WALTER Group International gegründet.

- In diese Gesellschaft (WGI) sollten in 2001 alle Auslandsbereiche der vier Unternehmen eingebracht werden.

- International hätte man dann mit allen vier Marken akquiriert.

- Dieser Plan wurde von allen Beteiligten - den Aufsichtsräten, den Vorständen, von Gutachtern, ja sogar von den Banken - als die ideale Auslandsstrategie bezeichnet.

■ Die endgültige Realisierung dieser Struktur scheiterte jedoch an der Bürgschaftskürzung der Banken im Jahr 2000.

■ Das Gesamtauslandsgeschäft war, wie gesagt, in 2000 operativ erfolgreich.

• Das USA-Geschäft und die Australien Gesellschaft waren 2000 restrukturiert und auf Erfolgskurs programmiert.

12. Mitte 2000 wurden aber ganz plötzlich die Inlands-Bürgschaftslinien gekürzt.

■ In der Folge wurden dann auch noch, sowohl in USA als auch in Australien, quasi über Nacht, die Bürgschaften und die deutschen Kredite gekappt.

• Durch diese Maßnahmen wurde sowohl der Gesellschaft in USA als auch der Gesellschaft in Australien jegliche Handlungsfähigkeit genommen.

• Die WALTER BAU AG musste ab 2001 von Deutschland aus die Finanzierung übernehmen. Dies brachte große und völlig unnötige Verluste und kostete ein Vermögen. (Näheres siehe C).

Strukturoptimierung und ganz positive Situation in der WALTER GRUPPE

1. Der schwierige Bauplatz war für die Aufsichtsräte jeder einzelnen Firma der WALTER-Gruppe bereits 1998 der Grund für die Einleitung einer konzertierten Strukturoptimierung in jeder einzelnen der vier Firmen.

2. Trotz immer härter werdendem Inlandsbauplatzschritt die Restrukturierung bei WALTER BAU und bei HEILIT+WOERNER ab 1998 schnell und gut voran und war, wie gesagt, 2000 abgeschlossen.

3. Die in 2000 zusammengeführte WALTER BAU und HEILIT+WOERNER wurde in fünf operative und selbstständige Kernbereiche aufgegliedert (SF-Bau - Ing.-Bau - Verkehrswege-Bau - Auslandsbau - Spezial-Bereiche).

• Der WALTER HEILIT Verkehrswegebau wurde in eine eigenständige Gesellschaft (GmbH) eingebracht.

• Zu einem späteren Zeitpunkt war dies auch für den Schlüsselfertig-Bau, den Ingenieur-Bau und den Auslandsbau vorgesehen.

• Die Organisation war straff. Sie war funktional ausgerichtet, übersichtlich strukturiert und praxisorientiert gestaltet.

4. DYWIDAG hingegen hatte aufgrund „fest betonierter“ Strukturen und Systeme weit größere Probleme mit der Restrukturierung als die anderen Gesellschaften der WALTER Gruppe.

• Der SF-Bau, der Ing.-Bau und die Betonwerke hatten große Struktur- und Ergebnisprobleme.

• Nur mit großer Mühe war es möglich, wenigstens die DSI DYWIDAG Systems International in eine selbstständige Gesellschaft umzuwandeln.

5. Keine der vier WALTER-Firmen arbeitete mit langfristigen Bankkrediten (abgesehen von einzelnen zeitlich beschränkten Projektfinanzierungen).

• Jede der vier Firmen verfügte 1999/2000, wie oben ausgeführt, über teilweise beträchtliche liquide Mittel.

• Die Gesamtliquidität der WALTER-Gruppe - WALTER BAU - HEILIT+WOERNER - DYWIDAG belief sich 2000 auf ca. 1,30 Mrd. Euro.

6. Alle vier Firmen waren 1999/2000, wie oben schon gesagt, trotz der erwähnten hausgemachten Verlustbaustellen kerngesunde Unternehmen.

Fusionsentscheidung

1. Ende 1999 kamen die Aufsichtsräte bei WALTER BAU, bei HEILIT+WOERNER nach gründlicher Analyse der Sachlage und gem. Gutachten McKinsey zur Überzeugung, die Unternehmen WALTER BAU und HEILIT+WOERNER zusammenzuführen, also zu fusionieren. Die Einzelstrukturen waren ja schon optimiert.

2. Ein Jahr später wurde auch die Fusion WALTER BAU und DYWIDAG beschlossen.

3. Diese Strategie wurde sowohl als Maßnahme gegen den sich immer weiter verschlechternden Bauplatz als auch zur Optimierung der Gesamtstruktur der WALTER-Gruppe gemeinsam mit den neutralen Gutachtern McKinsey ausgearbeitet.

Fusion WALTER BAU und HEILIT+WOERNER in 2000

1. Ende 1999 wurde deshalb in den Aufsichtsräten WALTER BAU und HEILIT+WOERNER beschlossen, die positive Situation zu nützen und im Jahr 2000 die HEILIT+WOERNER in die WALTER BAU einzuschmelzen.
2. Das Ziel dieser Fusion war:
 - den erfolgreichen HEILIT Verkehrswegebau wesentlich auszuweiten,
 - die Verlustbaustellen aus den HEILIT+WOERNER-Bereichen Ing.-Bau und SF-Bau in den Ing.-Bau- und SF-Bau-Bereichen der WALTER BAU schnellstmöglich abzuwickeln,
 - die H+W-Bereiche Ing.-Bau und SF-Bau zu schließen.
3. Die Einschmelzung der HEILIT+WOERNER in die WALTER BAU verlief ab 01.01.2000 völlig reibungslos und war im September 2000 im Grunde abgeschlossen. Die noch offenen Feinabstimmungen erfolgten bis Dezember 2000.
4. Durch die Fusion WALTER BAU mit HEILIT+WOERNER entstand in 2000 ein in jeder Beziehung gut strukturierter Bautechnologie-Konzern.
 - Die Ertragslage der Firma WALTER BAU fusioniert mit HEILIT+WOERNER war wieder auf Erfolg ausgerichtet.
 - Das Eigenkapital der WALTER BAU belief sich auf 299,8 Mio. Euro.
 - Die Stillen Reserven im Beteiligungsbereich und in Immobilien betrugen ein Vielfaches des Eigenkapitals.
 - Die liquiden Mittel allein der WALTER BAU beliefen sich Mitte 2000 auf 680 Mio. Euro.
 - Durch die Bürgschaftskürzung der Banken Mitte 2000 reduzierte sich die Liquidität bis 31.12.2000 auf 570 Mio. Euro und wurden in den nächsten sechs Monaten fast aufgebraucht.
5. Die Kernbereiche der neuen Firma waren Schlüsselfertig-Bau, Ingenieur-Bau, Verkehrswegebau, Auslandsbau und Spezialbereiche.
6. Das fusionierte Unternehmen operierte im Inland und Ausland erfolgreich.
7. Der Auslandsanteil belief sich auf ca. 32 %.
8. Die aus dem Hochbau von H+W resultierenden Verluste waren jedoch beträchtlich. Sie schlugen sich in 2000 und 2001 in der Bilanz bei WALTER BAU nieder.
9. Aber auch diese von H+W hausgemachten Verluste waren für WALTER BAU nie existenzbedrohend.
10. Die Ziele der Fusion WALTER BAU und H+W waren schon fast erreicht, als Mitte 2000 plötzlich eine Großbank die Bürgschaften erheblich reduzierte.

11. Mitte 2000, also zum Zeitpunkt der Bürgschaftskürzung, verfügte die WALTER-Gruppe – WALTER BAU – HEILIT+WOERNER – DYWIDAG noch über ca. 1,30 Mrd. Euro liquide Mittel.
12. Allein WALTER BAU verfügte wie gesagt zum Zeitpunkt der Bürgschaftskürzung Mitte 2000 noch über 680 Mio. Euro Liquidität.

Fusion WALTER BAU und DYWIDAG in 2001

1. Die von den zuständigen Aufsichtsratsgremien in 2000 beschlossene Fusion WALTER BAU mit DYWIDAG war zum Zeitpunkt der Bürgschaftskürzung in den Vorbereitungsarbeiten schon so weit fortgeschritten, dass sie nicht mehr gestoppt werden durfte.
2. Ziel dieser Fusion war,
 - aus beiden Firmen – WALTER BAU und DYWIDAG – einen weltweit führenden Bautechnologie- und Baudienstleistungs-Konzern zu schaffen,
 - die aus WALTER BAU und HEILIT+WOERNER geschaffenen Kernbereiche ertragsstark auszubauen,
 - die bei DYWIDAG nicht mehr zeitgemäßen Strukturen anzupassen und bei WALTER BAU einzugliedern,
 - die DYWIDAG-Verlustbereiche Ing.-Bau und SF-Bau zu trennen und zu sanieren,
 - die hohen Verluste bei DYWIDAG abzubauen und neue zu verhindern,
 - den viel zu hohen Personalstand bei DYWIDAG gemäß den Bedürfnissen auszurichten,
 - die riesigen, nicht zurückgestellten Pensionsverpflichtungen bei DYWIDAG zu ordnen. (DYWIDAG hatte nicht wie bei WALTER BAU die Pensionsverpflichtungen passiviert. Die Pensionszahlungen mussten größtenteils aus den laufenden Erträgen bezahlt werden),
 - die Gesamtfirma wieder gewinnbringend zu führen.

3. Durch eine von den Banken positiv begleitete Fusion WALTER BAU und DYWIDAG wäre die WALTER BAU bis spätestens Ende 2003 wieder erfolgreich gewesen.

4. Die Vorteile und Chancen für die fusionierte neue Gesellschaft wären erheblich gewesen.

■ Zu erwähnen sind:

- äußerst schlanker und weltweit leistungsfähiger Bautechnologie-Konzern,
- moderne, zukunftsorientierte Struktur mit ertragsstarken, selbstständigen Kernbereichen
 - SF-Bau
 - Ing.-Bau
 - Verkehrswegebau

- Vorspann- und Geotechnik
- sonstige Spezialbeteiligungen
- Baudienstleistungen
- Auslandsbau mit drei Marken,
- hohes technisches Know-how,
- gute Ertragskraft,
- keine Bankverbindlichkeiten,
- gute Eigenkapitalquote,
- beachtliche stille Reserven.

5. Ohne die erfolgte Bürgschaftskürzung und die folgenden Maßnahmen des Bankenpools hätte die WALTER BAU vereinigt mit DYWIDAG die hohen nicht operativen Verluste vermieden und ihre hausgemachten Probleme bis spätestens Ende 2003 gelöst gehabt und ab dieser Zeit wieder positive Ergebnisse geschrieben.

6. Die Ziele und Vorteile der Fusion hätte die WALTER BAU, wie gesagt, problemlos aus eigener Kraft bis Ende 2003 erreicht, wenn ihr nicht Mitte 2000 durch die Bürgschaftsreduzierung und die Maßnahmen des Bankenpools alle Chancen genommen worden wären.

7. Was ab 2000 mit der WALTER Gruppe geschah, ist für Außenstehende kaum vorstellbar. Siehe Nachfolgendes!

C) Zusammenarbeit mit den Banken von 2000 bis 2005 einschließlich der sich hieraus ergebenden Folgen für die WALTER-Gruppe und die WALTER BAU

1. Mitte 2000 – also mitten in der sehr erfolgreichen Fusion der WALTER BAU (HEILIT+WOERNER – kündigte bzw. kürzte eine der Großbanken der WALTER-Gruppe (WALTER BAU – HEILIT+WOERNER – DYWIDAG) deren seit sehr langer Zeit bestehende Bürgschaftslinie.
2. Die Kürzung der Bürgschaftslinie fand zu einem Zeitpunkt statt, als sich die WALTER-Gruppe trotz der hausgemachten Verluste in vorbildlicher Verfassung befand.
 - Die WALTER-Gruppe, WALTER BAU – HEILIT+WOERNER – DYWIDAG, verfügte Mitte 2000 über 1,30 Mrd. Euro liquide Mittel.
 - Die WALTER BAU verfügte zu dieser Zeit über ca. 680 Mio. Euro Liquidität.
 - Das Eigenkapital der WALTER BAU alleine belief sich in dieser Zeit auf ca. 300 Mio. Euro.
 - Die Stillen Reserven in Beteiligungen, in Immobilien und im Umlaufvermögen betrugen ein Mehrfaches des Eigenkapitals.

- Die WALTER-Gruppe und die Firma WALTER BAU waren also zum Zeitpunkt der Bürgschaftskürzung Mitte 2000 trotz hausgemachter Verluste kerngesunde Unternehmen.
- Die Strukturen waren schon größtenteils optimiert, die Ziele der Fusion waren schon fast erreicht, die Restabwicklung der Verlustbaustellen war im Plan.

3. Trotz dieser sehr positiven Situation war die oben erwähnte Großbank auch nach langen intensiven Verhandlungen und auch nach schriftlicher detaillierter Darstellung der Folgen dieser Bürgschaftskürzung für die WALTER BAU zu keinem Zugeständnis bereit.

- Gemäß Gleichbehandlungsgrundsatz musste die WALTER BAU alle anderen Banken von dieser Kürzung informieren.
- Die meisten anderen Banken kürzten daraufhin ebenfalls mit sofortiger Wirkung ihre Bürgschaftslinien bei WALTER BAU, HEILIT+WOERNER und DYWIDAG.

■ Nur zwei Banken verhielten sich sehr nobel und entgegenkommend.

4. Die Bürgschaftskürzung hatte für die WALTER-Gruppe schwerwiegende Folgen.

- Eine Baufirma ohne ausreichende Bürgschaften ist, wie jeder weiß, nicht mehr funktionsfähig.
- Viele Angebote konnten mangels Angebotsbürgschaften nicht mehr abgegeben werden.
- Viele Bietergemeinschaften scheiterten an fehlenden Bürgschaften.
- WALTER BAU wurde zu vielen Ausschreibungen gar nicht mehr eingeladen.
- Viele Aufträge gingen der WALTER BAU verloren.
- Der Auftragsbestand sank schnell unter die Planungs-Solllinie.
- Die Deckungsbeiträge zur Fixkostenabdeckung fehlten.
- Die vorhandenen Kapazitäten waren nur noch teilweise ausgelastet.
- Unterbeschäftigung und Kurzarbeit waren die Folgen.
- Mitarbeiter mussten entlassen werden.
- Hohe Sozialleistungen und Abfindungen waren zu bezahlen.
- Neue zusätzliche Verluste waren die Folge.
- Mangels Vorauszahlungsbürgschaft konnten keine Vorauszahlungen mehr hereingenommen werden.
- Die Liquidität der WALTER BAU sank rapide und war bald völlig aufgebraucht.
- Oftmals konnte die WALTER BAU keine Ausführungsbürgschaft zur Verfügung stellen.

- Viele weitere Aufträge scheiterten daran.
- Viele Arbeitsgemeinschaften platzten.
- Der Auftragsbestand reduzierte sich zusätzlich.

- Die Probleme potenzierten sich.
- Die Folgen waren verheerend.

■ Oftmals konnte die WALTER BAU nicht einmal Gewährleistungsbürgschaften erbringen.

- Die Bauherren hielten die Schlusszahlungen zurück.
- Die Liquidität wurde zusätzlich belastet.

5. Die vorerwähnten Probleme hatten wiederum zusätzliche Folgen.

- Die WALTER BAU kam bei Kunden, Lieferanten, Subunternehmern und in der Öffentlichkeit ins Gerede.
- Die hierauf folgende Öffentlichkeitswirkung war zusätzlich hochgradig geschäftsschädigend.
- Viele WALTER BAU-Kunden (Auftraggeber) wechselten zur Konkurrenz.
- Viele Lieferantenversicherungen stellten ihren Lieferantenschutz teilweise oder ganz ein.
- Lieferanten forderten Barzahlung oder sogar Vorauskasse.
- Subunternehmer forderten Anzahlungen bzw. Vorauszahlungen oder Bürgschaften gemäß § 648a BGB.
- Viele Kunden verzögerten ihre laufenden Zahlungen.
- Die Außenstände stiegen unaufhaltsam.
- Die Folgen hieraus waren wiederum katastrophal.
- Der Auftragsbestand sank noch mehr.
- Die Liquidität „zerrann wie Wasser im Sand“.
- Die Mitte 2000 noch vorhandene hohe Liquidität der WALTER-Gruppe (1,30 Mrd. Euro) und die der WALTER BAU in Höhe von ca. 680 Mio. Euro wurde bis Mitte 2001 fast völlig aufgebraucht.
- Auch neue, zusätzliche Verluste waren aufgrund des Auftragsmangels nicht mehr zu verhindern.

■ Die ursprünglichen, hausgemachten operativen Einzelverluste bei WALTER BAU waren Peanuts gegenüber den durch die Bürgschaftskürzung mittelbar verursachten Verlusten.

■ Ein weiteres Problem war, dass die Medien gezielt und fortlaufend (von wem?) über die Situation bei WALTER BAU – sogar über Details – informiert wurden.

- Sie berichteten dauerhaft über Einzelprobleme bei WALTER BAU.
- Die negative öffentliche Wirkung war für die WALTER BAU eine Katastrophe.

- Sie verstärkte all die oben geschilderten Schwierigkeiten noch zusätzlich.

■ Die WALTER BAU war Mitte 2001 während der Fusion mit DYWIDAG gezwungen, 120 Mio. Euro Kredit aufzunehmen (hierfür wurden 48 % ZÜBLIN-Anteile verpfändet).

■ Zur gleichen Zeit beliefen sich die durch die oben geschilderten Umstände aufgelaufenen Außenstände bzw. Forderungen allein bei WALTER BAU gegenüber Dritten auf bis zu 450 Mio. Euro (allein die öffentliche Hand schuldete 270 Mio. Euro, davon war die Deutsche Bahn größter Einzelschuldner).

Zusätzliche Probleme aus einem Bankenpool mit Einstimmigkeit.

1. Die Banken forderten zur „wohlwollenden Unterstützung“ der WALTER BAU einen Bankenpool, welcher kurzfristig installiert wurde und in welchem bis zu 27 Banken und Versicherungen vereinigt waren.

• Der Bankenpool wurde so konzipiert, dass für alle wichtigen Entscheidungen des Pools jeweils Einstimmigkeit erforderlich war (Wie jeder weiß, ist eine solche Einstimmigkeit kaum praktikabel, sie dient aber zur Durchsetzung aller Poolziele gegenüber dem Kreditnehmer).

• Der Bankenpool sollte gemäß Vereinbarung der WALTER BAU weitere 100 Mio. Euro Barkredit zur Verfügung stellen und die Bürgschaftslinie in nötigem Umfang sichern.

• Die tatsächliche, laufende Barkreditierung lag jedoch weit unter 100 Mio. Euro und reichte deshalb nicht aus.

• Auch die zur Verfügung gestellten Bürgschaften waren für eine positive Geschäftsentwicklung viel zu gering.

• Die Bürgschaftsgebühren wurden teilweise um bis zu 500 % angehoben.

• Zusätzlich wurden exorbitant hohe Einmalgebühren verrechnet.

• Als Sicherheit für den Pool-Kredit und zur Absicherung der Bürgschaften nahm der Bankenpool nahezu alle wesentlichen Beteiligungen und nahezu alle Immobilien im Gesamtwert von hunderten von Millionen EURO als dingliches Pfand.

2. Damit war das Ziel der Banken erreicht:

- maximale Sicherheit durch Verpfändung nahezu aller wesentlichen Vermögenswerte,
- relativ geringes Bar-Kreditvolumen mit hohem Rückführungszwang,
- stark gekürzte Bürgschaften mit erheblichem, weiteren Reduzierungsdruck,
- totalen Einfluss des Bankenpools auf die WALTER BAU,
- Entmachtung von Ignaz Walter.

3. Zusätzlich musste die bislang erfolgreich tätige Beraterfirma McKinsey durch die Firma ROLAND BERGER ersetzt werden.

4. Was nun den Bankenpool selbst betrifft, so standen bei Poolsitzungen der WALTER BAU manche Interessenskonflikte der Banken untereinander im Raum. Nicht gerade zum Vorteil der WALTER BAU.

- Bankmitarbeiter aus der dritten und vierten Ebene bestimmten maßgebend den Pool und damit das Geschehen bei WALTER BAU.

- Bankvorstände waren für WALTER BAU nahezu nicht erreichbar.

- Der Einfluss der Banken war aber fast unbegrenzt.

- Selbst bei der Bestellung der Vorstände in der WALTER BAU hatte teilweise die Vorstellung der Banken mehr Gewicht als die Meinung der Aufsichtsräte.

- Die Strategie des Bankenpools gipfelte anfangs darin, dass zunächst von den Vorständen der WALTER BAU gefordert wurde, allen größeren (und kleineren) Angebote, Verträge, Zahlungen usw., von Bank-Mitarbeitern aus der dritten und vierten Bank-Ebene genehmigen zu lassen.

Erst als die Verantwortlichen begriffen hatten, dass sie dieser Aufgabe gar nicht gerecht werden konnten, dass sie völlig überfordert waren und dass die Banken hierdurch in die operative Haftung geraten, wurden diese Genehmigungsforderungen aufgeweicht. Viele absurde Forderungen blieben aber bestehen.

Die faktische Bevormundung der WALTER BAU blieb weiterhin so stark, dass ein vernünftiges, operatives Geschäft sehr schwierig war.

- Nahezu alle Bereiche der in Fusion befindlichen WALTER BAU und DYWIDAG waren in ihrem Tagesgeschäft stark behindert.

- Die Folgen waren verheerend.

- Das operative, tägliche Geschäft der WALTER BAU trat zunehmend in den Hintergrund.

a) Desinvestition war ab 2002 das tägliche Schlagwort.

- Die Abverkäufe von Vermögenswerten (Beteiligungen und Immobilien) zur Beschaffung von Liquidität waren ein Hauptziel.

Dieser Abverkauf diente der Reduzierung der ohnehin relativ geringen Bankkredite und besonders der Beschaffung von zusätzlichen Sicherheiten für die Bürgschaften. Ein Abverkauf war teilweise auch dann willkommen, wenn durch den Verkauf Bilanzverluste entstanden.

- Die unglaubliche Antwort von Verantwortlichen bei Verlustverkäufen war fallweise: „Es sind ja nur Buchverluste“.

- Einige Wochen später hielten dieselben Leute dem Vorstand der WALTER BAU diese Verluste und schwindendes Eigenkapital vor.

- Die Barerlöse aus dem Abverkauf von Immobilien und Beteiligungen mussten großteils zur Absicherung von Bürgschaften hinterlegt werden und standen der Gesellschaft nur in ganz geringem Umfang als Liquidität zur Verfügung.

- Eine sinnlose Kapitalvernichtung nahm ihren Lauf.

b) Restrukturierung war ab 2002 eine weitere Zielvorgabe.

- Die Restrukturierung richtete sich weniger an sinnvollen Zukunftsstrukturen aus, als vielmehr am Abbau von Leistung mit dem Ziel, das Bürgschaftsvolumen zu reduzieren.

- Die Leistung musste – auch dort, wo es strukturell und unternehmerisch völlig unstimmt und falsch war – viel zu stark und zu schnell reduziert werden.

- Um die Leistungsreduzierung zu beschleunigen, wurden die Bürgschaften ganz restriktiv gehandhabt, mit der Folge weiter zurückgehender Aufträge und dem Zwang zum „Nachschneiden“ im Personalbereich.

- Nachschneiden war das Lieblingswort der Restrukturierer.

- Statt unternehmerisch zu handeln und das operative Geschäft erfolgreich zu betreiben, war Restrukturieren, Nachschneiden und Reduzieren angesagt.

- Wirkliches operatives Unternehmertum war anscheinend nicht das Hauptziel und kaum mehr möglich.

- Ganz zwangsläufig stimmte vor diesem Hintergrund dann die Planung sowohl bezüglich der Leistung als auch der Liquidität und des Ergebnisses mit den Ist-Zahlen nicht mehr überein.

- Mit dieser „Strategie“ war ein vernünftiges operatives Geschäft mit Gewinn unmöglich.

Dieser meist nicht erfolgsorientierte, sondern vorrangig banktechnisch indizierte Abbau von Leistung hatte zur Folge,

- dass völlig unwirtschaftliche und falsche Strukturen entstanden (Unterdeckung bei nicht mehr reduzierbaren Fixkosten),

- dass beachtliche zusätzliche nicht operative Verluste verursacht wurden,

- dass sinnlose Abfindungen und Sozialkosten zu bezahlen waren,

- dass junge, leistungsfähige Mitarbeiter entlassen werden mussten und andere zu behalten waren,

- dass hochqualifizierte, völlig demotivierte leitende Mitarbeiter kündigten,

- dass die dauerhafte, immer wieder neu aufgesetzte Restrukturierung große neue Verluste verursachte und hohe Aufwendungen für Berater kostete und immer wieder beachtliche Abfindungen für Personal zu bezahlen waren,

- dass das Unternehmensgefüge immer mehr durcheinander geriet.

- Eine unaufhaltsame Auflösung der neuen und gesunden WALTER BAU-Strukturen war die Folge dieser Vorgehensweise.

c) Sofortige zusätzliche schnelle Liquiditätsbeschaffung war ein weiteres K.O.-Kriterium.

Alles ging zu langsam.

Schnelle zusätzliche Liquidität musste her, um die Kredite schnell zurückzuführen und die Barsicherheit für die Bürgschaften zu erhöhen.

- Manche laufende Gerichtsverfahren hatten allein wegen des schnellen Bargeldbeschaffungszwangs wenig Chancen.

- Bei Altforderungen wurden teils erbärmliche Kompromisse diskutiert, nur um Liquidität zu schöpfen.

- Bei Nachträgen wurden oftmals schnell unwürdige Vergleiche angedacht.

- Bei laufenden Abrechnungen standen teilweise außergewöhnliche Zugeständnisse im Raum.

- Immobilien und Beteiligungen wurden teilweise unter Wert verhandelt.

- Die Abwicklung der USA-Beteiligung hätte ein Privatunternehmer viel unternehmerischer vorgenommen als es unter den gegebenen Umständen möglich war.

- Der erzwungene und zwangsläufig gescheiterte Verkaufsversuch der australischen Beteiligung führte zu hohen finanziellen Verlusten.

5. Die Vorstände der WALTER BAU sahen sich durch die Maßnahmen und Forderungen des Bankenpools oftmals veranlaßt, sich mehr mit „Restrukturierungsaufgaben“ und Liquiditätsmaßnahmen zu beschäftigen als mit dem operativen Geschäft, was wiederum vermeidbare Verluste verursachte.

■ Die für die Restrukturierung, die schnelle Liquiditätsbeschaffung und die vorzeitige Bürgschaftsrückführung vorgenommenen Maßnahmen verursachten erst die großen Zusatzverluste.

- Der Leitung der WALTER BAU war es deshalb kaum noch möglich,

- die Leistungen sicher zu planen,

- den Liquiditätsfluss zuverlässig vorherzusagen,

- die richtigen Ergebnisse zu prognostizieren.

- Die hierdurch zwangsläufig folgende „Fehlplanung“ wurde dem Management der WALTER BAU von Bankvertretern aus der dritten und vierten Ebene genüßlich als Unfähigkeit vorgehalten.
- Operativer Gewinn war vor diesem Hintergrund nur noch durch Sonderleistung Einzelner möglich.
- Ein großes Problem war auch, dass nur in ganz wenigen Ausnahmen Bankvorstände für den Vorstand von WALTER BAU als wichtige Gesprächspartner zur Verfügung standen.

6. Feststellung:

- Mitte 2000, als die Bürgschaftslinien gekürzt wurden, war die WALTER BAU ein gesundes Unternehmen.
- Die vorhandenen hausgemachten Verlustbaustellen hätten WALTER BAU nicht nachhaltig belastet.
- Erst durch die objektiv nicht zu erwartende Kürzung der Bürgschaftslinien in 2000 kam die WALTER BAU tatsächlich in Schwierigkeiten.
- Diese wurden ganz wesentlich verstärkt durch die zusätzlichen Forderungen aus dem Bankenpool.
- Die Chancen für eine wirtschaftliche Erholung der WALTER BAU wurden hierdurch immer geringer.
- Bei echtem Wohlwollen der Banken (ausreichend Bürgschaften, keine Restriktionen durch den Bankenpool) wäre die WALTER BAU nicht ins Gerede gekommen, nicht in existenzielle Probleme geraten und sie hätte ab Ende 2003 ihre Planungsziele aus eigener Kraft wieder erreicht.

Zu den vorher geschilderten, nicht operativen Problemen bei WALTER BAU kamen zusätzliche Existenz-Probleme durch folgende fünf spezielle Maßnahmen der Banken hinzu.

- Ab 2002 wurde der faktische Druck auf WALTER BAU immer größer, das Geschäft in USA/Kanada zu verkaufen oder zu schließen.
 - Diese Forderung war vom Grunde her falsch und zu diesem Zeitpunkt völlig unmöglich und kostete unendlich viel Geld.
- Damit noch nicht genug:
In der Folge wurde von den Banken zusätzlich gefordert, dass sich WALTER BAU kurzfristig auch von ihrer Gesamt-Beteiligung an der australischen Tochtergesellschaft trennt.
 - Trotz vieler Argumente und Bitten der Vertreter von WALTER BAU diese Forderung aus unternehmenstaktischen Gründen zu verschieben, musste auf Geheiß der Banken die Verkaufsaktion

über eine M+A-Gesellschaft eingeleitet werden.

- Dieser Verkauf ging, wie zu erwarten war, völlig schief. Der Verkauf musste wieder eingestellt werden.
 - Die WALTER BAU kam wieder negativ ins Gerede.
 - Der Schaden dieser Aktion belief sich auf einen dreistelligen Millionenbetrag.
- Die nächste unmittelbar folgende verhängnisvolle Forderung der Banken war, die 54%ige ZÜBLIN-Beteiligung zu verkaufen.
 - Den diesbezüglich vom Vorstand und Aufsichtsrat der WALTER BAU vorgetragenen Argumenten und den geäußerten Bitten, diesen Verkauf in der derzeitigen Marktlage nicht vorzunehmen, kamen die Banken ebenfalls nicht nach.
 - Sie forderten den Aufsichtsrat und den Vorstand der WALTER BAU auf, den Verkauf von ZÜBLIN sofort zu beschließen und mit derselben M+A Gesellschaft durchzuführen.
 - Auch dieser „Versuch“ ging, wie zu erwarten war, schief und kostete viel Geld und noch mehr Ansehen.
 - Die WALTER BAU kam wiederum stark ins Gerede.
 - Die Medien waren anscheinend großteils so informiert, als ging der ganze Unfug von Ignaz Walter aus.
 - Das nächste von den Banken zu verantwortende Desaster war der gescheiterte Kauf der restlichen 47% an Züblin.
 - Die im Frühjahr 2004 von den Banken zunächst unterstützte Fusion WALTER BAU mit ZÜBLIN und der hierfür nötige Kauf der 43% ZÜBLIN Aktien von der Familie Lenz wurde mit den Vertretern der Familie Lenz abschlussreif verhandelt und der Vertrag wurde geschlossen.
 - Auch dieser Abschluss scheiterte quasi „eine Minute vor Zwölf“ am 30. November 2004 an den Banken.
 - So unglaublich es auch klingt, der Kauf der ZÜBLIN-Restaktien von Lenz scheitert nicht an der Kaufpreisfinanzierung, sondern an 80 Mio. Euro Bürgschafts-Fehlbetrag, im Verhältnis zu 1,6 Mrd. Euro Gesamtbürgschaften.
 - Hier kann man nicht mehr von Wohlwollen oder konstruktiver Lösungsbereitschaft der Banken sprechen.
 - Die ab Dezember 2004 nicht mehr kontrollierbaren Öffentlichkeitswirkungen waren katastrophal.
 - Schließlich wollte sich die WALTER BAU noch im Dezember 2004 bzw. Januar 2005 durch den Verkauf ihrer Tochterfirma DSI, einiger weiterer Beteiligungen und einiger Immobilien aus eigener Kraft so-

zusagen mit einem „Befreiungsschlag“ aus ihrer Liquiditätsklemme befreien und einen Neuanfang starten.

- Die Banken signalisierten Anfang Dezember 2004 ihre Zustimmung zu diesem Verkauf.
- Dieser Verkauf der DSI und anderer Assets hätte mehr als 250 Mio. Euro Liquidität eingebracht, wie die spätere Verwertung zeigte.
 - Allein die DSI wurde nach der Insolvenz für 168 Mio. Euro verkauft. (Bankenbewertung 86 Mio. Euro)
- Die vorhandene Liquiditätslücke wäre geschlossen gewesen.
- Alle offenen Rechnungen hätten bezahlt werden können.
- Die WALTER BAU wäre durch weitere Verkäufe von Beteiligungen schnell völlig schuldenfrei geworden.
- Von Anfang Dezember 2004 bis 31. Januar 2005 vertraute die WALTER BAU zu Recht auf die signalisierte Zustimmung der Banken. Erst Ende Januar 2005 verweigerten die Banken völlig überraschend ihre finanzielle Mitwirkung beim Verkauf der DSI und anderer Assets.
- Auch dieser Verkauf bzw. die Beseitigung der WALTER BAU Liquiditätsenge aus eigener Kraft scheiterte also wieder in letzter Sekunde am Widerstand der Banken.

8. In Anbetracht dieser Sachlage gibt es Stimmen, die von gewollter Insolvenz der WALTER BAU sprechen.

- Inwieweit die Bürgschaftskürzung, die Maßnahmen des Bankenpools und all die oben geschilderten, gescheiterten Transaktionen Zufall oder Strategie Einzelner waren, ist eine offene Frage.
- Das Scheitern der Fusion WALTER BAU und ZÜBLIN und die Begleitumstände können kaum ein Zufall oder Unfall gewesen sein.
- Der im Januar 2005 gescheiterte DSI Verkauf war jedenfalls kein Zufall aber das endgültige Ende der WALTER BAU.

- Wie aus den heutigen Abverkäufen ersichtlich ist, war eine Insolvenz nicht nur vermeidbar, sondern absolut überflüssig.
- Wenn die Banken wenigstens diesen Verkauf der DSI unterstützt hätten, der Bankenpool dann tatsächlich wohlwollend gewesen wäre und die Banken für WALTER BAU positive Signale gesendet hätten,
 - hätten die Auftraggeber wieder Vertrauen gefasst und WALTER BAU Aufträge erteilt,
 - hätten die Kunden ihre laufenden Rechnungen wieder bezahlt,

- hätten die Lieferanten wieder geliefert und die Subunternehmer wieder geleistet,
- wäre es der WALTER BAU auch möglich gewesen, ihre Altforderungen zügig einzutreiben,
- hätte die WALTER BAU ohne neuen Kredit ihre offenen Rechnungen bezahlen und die Kredite zurückführen können.

- Alles in allem wäre damit für WALTER BAU selbst im Januar 2005 noch ein Überleben aus eigener Kraft möglich gewesen.
- Die Strukturen von WALTER BAU waren nämlich klar, schlank und optimal.
- Die Organisation war gut und straff.
- Das Know-how war beachtlich.
- Die Liquidität wäre aus eigener Kraft zur Verfügung gestanden.
- Die geringen Barkredite wären in absehbarer Zeit zurückbezahlt worden.
- Motivierte Mitarbeiter wären für die WALTER BAU durchs Feuer gegangen.
- Die Zukunft von WALTER BAU wäre gesichert gewesen.

Insolvenz der WALTER BAU

- Am Dienstag, 01.02.2005 musste der Vorstand der WALTER BAU wegen Liquiditätsmangel die Insolvenz anmelden.
- Zu diesem Zeitpunkt betrugen die langfristigen Bankverbindlichkeiten ca. 214 Mio. Euro,
- die Forderungen der WALTER BAU an Dritte lagen weit darüber.
- Zum gleichen Zeitpunkt lag zusätzlich der Wert der Beteiligungen und der Immobilien immer noch um ein Vielfaches über dem Bar-Kreditbetrag.

■ Die Firma WALTER BAU war selbst zu diesem Zeitpunkt – trotz der oben geschilderten Probleme – keineswegs überschuldet oder mit Holzmann vergleichbar.

■ Die Firma WALTER BAU war zum Zeitpunkt der Insolvenzanmeldung sanierungsfähig und sanierungswürdig.

- Obwohl durch die Insolvenz zwangsläufig viele Vermögenswerte (Beteiligungen, Immobilien und Forderungen) unter schlechtesten Bedingungen veräußert wurden, wird der Gesamterlös trotzdem weit über den Barkrediten liegen. Zusätzlich stehen beträchtliche Beträge für die Beschäftigungsgesellschaft zur Verfügung.

Zusammenfassend ist festzustellen:

- Die obigen Ausführungen sind belegbar.
- Die ständigen Berichte von der „kranken WALTER BAU“, welche die „gesunde DYWIDAG“ zum Überleben braucht, waren Märchen.
- Die WALTER BAU wurde fälschlicherweise als miserable Firma dargestellt, welche dringend der Hilfe von außen bedarf.
- Ignaz Walter, das Bollwerk und Haupthindernis bei der Sanierung der Deutschen Bauindustrie auf Kosten der WALTER-Gruppe, wurde öffentlich in Misskredit gebracht und entmachtet.
- 2000 verfügte die WALTER-Gruppe über ca. 1,3 MrdEuro und die WALTER BAU allein über 680 Mio Euro liquide Mittel.
- Der WALTER BAU wurde ab 2000 fast jede Chance zum Überleben genommen.
- Am 01. Februar 2005 musste die WALTER BAU wie oben begründet wegen Liquiditätsmangel Insolvenz anmelden.
- Nur wer die Hintergründe kennt, begreift diesen wohl einmaligen Vorgang.

Was kostet nun dieses vermeidbare Desaster?

- den Mitarbeitern?
- den Aktionären?
- den Steuerzahlern?
- der Volkswirtschaft?
- Vielen tausenden Mitarbeitern (weit mehr als laufend berichtet) kostete es ihren Arbeitsplatz, ihre Stelle, ihre Verdienstsquelle.
- Für sehr viele Menschen ist es eine finanzielle Katastrophe.
- Für Viele ist es ein fürchterliches, persönliches Schicksal, ein menschliches Desaster.
- Den Aktionären wurde ein Vermögen vernichtet.
- Für den Staat, für die Bürger, für den Steuerzahler wirkt sich dieses Ereignis nachhaltig und folgeschwer aus.
- Tausende Menschen werden arbeitslos.
- Viele Handwerksfirmen und Lieferanten gehen ebenfalls pleite,
- was wiederum zusätzliche Arbeitslosigkeit bedeutet.

- Sozialkassen werden völlig unnötig zusätzlich mit riesigen Kosten belastet.
- Steuerausfälle in dreistelligen Millionen summen belasten unsere Gesellschaft.
- Volkswirtschaftlich ist ein solches Geschehen niemals akzeptabel.
- Große Vermögen wurden vernichtet.
- Das Vertrauen selbstständiger Unternehmer geht allmählich ganz verloren.
- Der Standort Deutschland kommt immer mehr in Verruf.
- Alles in allem bedeutet die Insolvenz der WALTER BAU einen volkswirtschaftlichen Schaden von sicherlich viel mehr als 1 Mrd. Euro.
- Mit den notwendigen Bürgschaften und dem Wohlwollen der Banken hätte die WALTER BAU aus eigener Kraft überleben können.
- Mit konsequentem Bank-Untermertum wären viele Schicksale vermieden worden.

D) Schlussbetrachtung:

Der WALTER BAU wurde rückblickend gesehen ab Mitte 2000 Stück für Stück fast jede Chance zum Erfolg genommen.

Ab Mitte 2000 wurde sie mehr oder weniger systematisch zu Grunde gerichtet.

- Mehr als 20.000 menschliche Schicksale zählten anscheinend nicht.
- Seriöses Unternehmertum mit fairer Wertung der Risiken und Chancen spielte anscheinend wenig Rolle.
- Shareholder-Values-Denken und vielleicht sogar persönliche Emotion bestimmten vermutlich das Geschehen.
- Mit solchen Methoden zerstört man deutsche Handwerk, den Mittelstand, die Basis unserer Wirtschaft und unser ganzes Land.

Hans Ulrich Großschmidt,
Rechtsanwalt,
86316 Friedberg, Ludwigstraße 34,

in Zusammenarbeit mit früheren Mitgliedern des Aufsichtsrats, des Beirats, des Vorstands, des Betriebsrats der WALTER BAU, der HEILIT+WÖRNER und der DYWIDAG.