



Internationale Restrukturierung & Sanierung STUDIENREISE - Deutschland

17. bis 21. Februar 2014

Das **Institut für grenzüberschreitende Restrukturierung** hat zum Ziel, eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zu verwirklichen, um möglicherweise auch ein Stück weit zu einer grenzüberschreitenden Harmonisierung von Turnaround-, Restrukturierungs- sowie Sanierungsprojekten beitragen zu können. Als interdisziplinäres Institut stehen die Handelnden für die definierten Ziele:

- Weiterentwicklung von Branchenstandards in Zusammenarbeit mit bestehenden Organisationen der Branche, bspw. BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung (D), DDIM (D) und ReTurn (A)
- Anbieten konkreter Lösungsansätze und Verbesserungsvorschläge, die im Rahmen des bestehenden deutschen und österreichischen Sanierungs- und Insolvenzrechts realisiert werden können
- Veröffentlichen von Forschungsergebnissen oder Best-Practice-Lösungen
- Entwicklung von Zertifizierungsmaßstäben und beruflicher Aus- und Weiterbildung
- Abhalten einer Jahreskonferenz zur Förderung des grenzüberschreitenden Restrukturierungs-Dialogs

Den Erfahrungsaustausch über Gastprofessuren mit Dubai, Singapur, Indien, Schweden sowie Holland nutzt der Studiengang, um eine internationale Managementausbildung mit Schwerpunkt Restrukturierung auf dem Niveau Geschäftsführung sowie Interim Management stetig weiter zu entwickeln.

Auf der für unsere Studierenden verpflichtenden **Studienreise** des internationalen Master-Studiengangs „Unternehmensrestrukturierung & -sanierung“, die uns vom 17. bis zum 21. Februar 2014 nach Deutschland geführt hat, besuchten wir Unternehmen, die in jüngerer Zeit Restrukturierungs- oder Sanierungsmaßnahmen eingeleitet haben bzw. sich mit diesem Themenbereich beschäftigen.

Ihr

Prof. (FH) Dr. M. Exler

Institut für grenzüberschreitende Restrukturierung



Forschung

Krisenfrüherkennung,
Distressed M&A / Übertragende
Sanierung
Unternehmensbewertung

- Masterarbeiten
- Buchpublikationen
- Projekte



Bildung

3. Internationales
Symposium Restrukturierung
Jahreskonferenz am 10.10.2014
www.fh-kufstein.ac.at/ISR

Hochschulzertifizierter Lehrgang
3 mal 3 Tage Do-Sa, März 2014
www.fh-kufstein.ac.at/CITuP

Master-Studium
4 Semester, berufsbegleitend Fr/Sa
www.fh-kufstein.ac.at/URS



Netzwerkplattform

Restrukturierung
& Sanierung
Unternehmensverkauf
& -bewertung
Strategie-Entwicklung
& -Umsetzung
Interim Management

Programm

Dr. Beck & Partner Rechtsanwälte, Nürnberg

Prof. Dr. Siegfried Beck und Dr. Michael Zupancic

Sparkasse Hanau

Nils Galle, Vorstand sowie Achim Rost, Abteilungsleiter Sanierung und Cliff Hollmann, Abteilungsdirektor

Commerzbank AG, Frankfurt

Hans Joachim Weidmann, Management Director / Head of Intensive Care Corporates

Vedder GmbH, Lüdinghausen

Ludger Dohm, Geschäftsführer

Institut für internationales und europäisches Insolvenzrecht der Universität zu Köln

Prof. Dr. Heinz Vallender

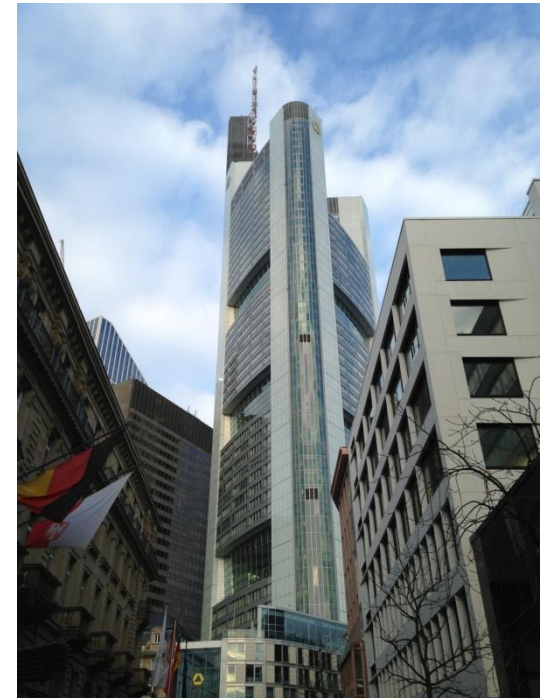
MAZARS Consulting GmbH, Düsseldorf

Dr. Jochen Brinkmann, Geschäftsführer

Teilnehmer

Internationaler Master-Studiengang (berufsbegleitend) **Unternehmensrestrukturierung & -sanierung**, Jg. 2012:

Aichinger, Anna Maria
Artmann, Daniel
Exler, Markus
Fiedler, Satya
Gapp, Clemens
Hanches, Sara
Kanzler, Michael
Karl, Michael
Karré, Paul
Kelz, Ottokar
Kurre, Michael
Levermann, Thomas
Martinez, Rosendo
Ortner, Matthias
Pirhofer, Helmuth
Platzer, Raphaela
Rahim, Matin
Sonntag, Thomas
Sorrentino, Giuseppe
Thurnbichler, Roland
Winkler, Daniel



Ganz herzlich möchten wir uns bei allen unseren Gesprächspartnern bedanken.
Prof. Dr. M. Exler

17. Februar 2014

Gesprächspartner: **Prof. Dr. Siegfried Beck** und **Dr. Michael Zupancic**

Thema: **Kanzleiorganisation und Case Study**

Die Insolvenzkanzlei Dr. Beck & Partner mit Hauptsitz in Nürnberg wurde im Jahr 1998 gegründet und beschäftigt derzeit etwa 175 Mitarbeiter, darunter 8 Insolvenzverwalter. Die von Dr. Beck gegründete Sozietät betreut Insolvenzverfahren mit lokalem, überregionalem und internationalem Bezug. Die Insolvenzkanzlei verfügt über Büros in den Städten Nürnberg, München, Regensburg, Ansbach, Hof, Würzburg, Augsburg und Landshut.

Seit der Gründung bearbeitete die Kanzlei Dr. Beck & Partner ca. 1.200 Unternehmensinsolvenzen, darunter auch Konzerninsolvenzen mit internationalem Bezug wie beispielsweise Grundig oder plastal. Das zum 01.03.2012 in Kraft getretene Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, ESUG wurde durch die Kanzlei bereits mehrfach erfolgreich umgesetzt. Hierzu zählen Referenzen wie beispielsweise Neumayer Tekfor oder LOEWE.

Der Studiengruppe wurde bei dem Termin in Nürnberg die grundlegende Unternehmensstruktur der Insolvenzkanzlei erläutert. Akzentuiert wurden die verschiedenen Fachabteilungen (Debitorenmanagement, Tabellensachbearbeitung, Treuhandkonten sowie Verbraucher- und Kleininsolvenzen), Allgemeine Dienste und Betriebswirtschaftliche Beratung. Letztere wird gemeinsam mit Kooperationspartnern entwickelt.

Herr Dr. Beck präsentierte zusammen mit Herrn Dr. Zupancic einen interessanten Praxisfall. Hierbei handelte es sich um einen Automobilzulieferer, welcher durch die Automobilkrise einen Umsatzrückgang von 30 Prozent verbuchte. Das internationale Unternehmen stellt im Wesentlichen Kunststoffspritzgussteile her und beliefert die führenden OEMs. Der Automobilzulieferer wurde zunächst saniert, dann restrukturiert und im Anschluss erfolgreich an einen strategischen Investor veräußert. Herr Dr. Zupancic begleitete das dargestellte Unternehmen während des gesamten Restrukturierungs- und Veräußerungsprozesses.

Neben einer sehr lehrreichen und diskussionsintensiven Gesprächsrunde hat sich auch die Gelegenheit für sehr interessante bilaterale Gespräche gegeben.

18. Februar 2014

Gesprächspartner: **Nils Galle**, Vorstand sowie **Achim Rost**, Abteilungsleiter und **Cliff Hollmann**, Abteilungsdirektor

Thema: **Aufbauorganisation Problemkredite**

Die Sparkasse Hanau ist ein regionales Kreditinstitut mit gut 4 Mrd. € Bilanzsumme. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit liegt im Privatkundenbereich. Die Sparkasse Hanau versteht sich als Allfinanzdienstleister. Als Partner der Sparkassenfinanzgruppe kann ein umfangreiches Produktportfolio angeboten werden, was diese zu einem starken Partner im Frankfurter Raum macht.

Um ein grundsätzliches Verständnis für die Ablauforganisation Problemkredite einer regional arbeitenden Sparkasse zu schaffen, wurden die MaRisk-Vorschriften und deren Bedeutung für die Kreditvergabe erläutert. Anschließend wurde der Prozessablauf bei der Kreditvergabe genau erklärt. In diesem Zusammenhang wurde im Besonderen auf die Einstufung von Engagements und die dazugehörigen Qualitätsanforderungen eingegangen. Näher erläutert wurde auch die Funktionsweise des hauseigenen Frühwarnsystems, welches über eine Jahresabschlusskennzahlenanalyse, der Beobachtung der Kontoführung sowie über eine generelle Brancheneinschätzung gewährleistet wird.

Der Bereich der Problemkredite, die in der Abteilung „Intensivbetreuung“ bearbeitet werden, war ein Schwerpunkt der Ausführungen. Es wurde detailliert auf den Aufbau der Abteilungen eingegangen, die Zuordnung der Engagements zu den verschiedenen Abteilungen erklärt und auch die Zuständigkeiten der Sachbearbeiter genau dargestellt. Die organisatorische Trennung von Markt und Marktfolge und die gleichzeitige Wahrung von Marktnähe durch eine lokale Abwicklung standen dabei im Zentrum des Gesprächs. Grundsätzlich wird in der Sparkasse Hanau im Bereich der Sanierung zwischen der „Intensivbetreuung“, also der erweiterten Problemkreditorganisation und den Bereichen „Sanierung und Abwicklung“ in der eigentlichen Problemkreditorganisation unterschieden. Zur Verdeutlichung der Prozesse und Zuständigkeiten wurde der Fall eines Stahlbauunternehmens vorgestellt. Dabei wurde der Verlauf des Engagements durch alle Abteilungen vom Markt über die Intensivbetreuung und die Sanierung bis hin zur Abwicklung betrachtet.

In der abschließenden Diskussion wurde das Management als kritischster Erfolgsfaktor der Sanierung identifiziert. Die Bedeutung eines Sanierungskonzeptes für die Kreditgewährung wurde herausgehoben und letztendlich das immer wieder auftretende Problem der faktischen Geschäftsführung kritisch betrachtet.



19. Februar 2014

Gesprächspartner: **Hans Joachim Weidtmann**, Management Director / Head of Intensive Care Corporates

Thema: **Organisatorische Einordnung Intensivbetreuung Problemkredite sowie Risikoberechnung**

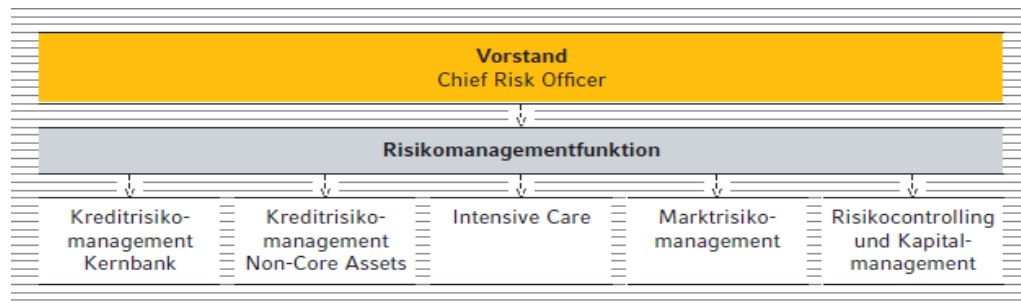
Die Commerzbank AG als eines der größten deutschen Kreditinstitute ist, neben der Fokussierung auf den deutschen Markt, auch international tätig. Ein wesentlicher Aspekt der Strategie ist die Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung vor allem in Krisenzeiten.

Der Studentengruppe wurden detaillierte Einblicke in die theoretischen und praktischen Aspekte der Unternehmenssanierung der Commerzbank AG ermöglicht. In dieser werden, gemäß MaRisk, Markt und Marktfolge getrennt behandelt. Der bei anderen Kreditinstituten gängige Begriff „Marktfolge“, im Wesentlichen im Zusammenhang mit der außergerichtlichen Sanierung, wird im Hause der Commerzbank als „Intensive Care“ bezeichnet. Die einzelnen Engagements werden an den Standorten Leipzig und auch Mannheim gebündelt und von dort aus betreut.

Im Weiteren wurden nationale und internationale Restrukturierungsansätze erläutert. Während im internationalen Kontext die finanzwirtschaftliche Sanierung (Passivseite der Bilanz) eine Dominanz hat, wird in Deutschland der Sanierungsansatz im Wesentlichen aus der Sicht der leistungswirtschaftlichen Sanierung (Working Capital-Management, Kostenreduktion sowie Umsatzsteigerung) in den Vordergrund gestellt.

Ergänzt wurden die Ausführungen mit der Erläuterung der verschiedenen Ansätze zur Bewertung des Risikos einzelner Engagements und den Auswirkungen auf die Eigenkapitalvorsorge der Bank. Auch der Einfluss von Basel III auf die Eigenkapitalausstattung von Kreditinstituten, insbesondere im Zusammenhang mit der Bonitätseinstufung wurde betrachtet.

In einer abschließenden Diskussion wurde das ESUG kritisch hinterfragt, positive Verbesserungen, aber auch Grenzen aufgezeigt. Auch ein zukünftiges Konzerninsolvenzverfahren wurde ausführlich thematisiert.



19. Februar 2014

Gesprächspartner: **Ludger Dohm**, Geschäftsführer

Thema: **Akquisition und Post Merger Integration**

Die Vedder Gruppe hat am 01.06.2013 im Rahmen einer übertragenden Sanierung wesentliche Assets einschließlich des Personals der Loher Raumexklusiv GmbH aus dem eröffneten Insolvenzverfahren erworben. Mit der Übernahme des direkten Wettbewerbers konnten die Fertigungskompetenzen im Luxusinnenausbau von Yachten und Residenzen um den Geschäftsbereich Flugzeuginnenausbau erweitert werden. Die unter hohem Zeitdruck verlaufende Distressed M&A-Transaktion wurde durch die rechtlichen Insolvenzbedingungen geprägt, und in Kooperation mit dem Insolvenzverwalter Prof. Dr. Josef Scherer erfolgreich abgeschlossen. Die professionelle Käufersuche und Moderation durch die Quest Consulting AG stellte eine laufende Kommunikation zwischen den involvierten Parteien - Eigentümer, vorläufigen Gläubigerausschuss und Insolvenzverwalter - sicher, und ermöglichte die Aufrechterhaltung eines Bieterwettbewerbs unter den Kaufinteressenten.

Mit der Assets- und Personalübernahme stiegen die Anforderungen an das Management die Unternehmensführung von mehr als 300 Mitarbeitern an den beiden Standorten neu zu organisieren und die vorherrschenden Kulturen der Unternehmen Loher und Vedder zu einem kundenorientierten Dienstleister zusammenzuführen. Hierzu hat die Geschäftsführung der Vedder GmbH zwei Berater beauftragt, um zum einen eine Statusaufnahme der gegenwärtigen Aufbau- und Ablauforganisation der neuen Unternehmensgruppe zu erfassen und zeitnah neu zu gestalten, zum anderen kurzfristige sowie langfristige Optimierungspotentiale zu identifizieren. Ein wesentlicher Schwerpunkt der reibungslosen Integration war und ist die Kommunikation von personellen und organisatorischen Veränderungen, um die Leistungsmotivation der neuen Mitarbeiter zur produktiven Unternehmensweiterführung aufrechtzuerhalten.

Die Neuverhandlung der von Loher übernommenen Aufträge und Verträge zu neuen, wirtschaftlicheren Konditionen sowie die Überprüfung des Personalbestandes standen im Mittelpunkt der ersten drei Monate der von der Vedder GmbH Geschäftsführung getriebenen Post-Merger-Integration. Ferner wurden sämtliche Firmenzeichen der Loher Raumexklusiv GmbH durch das Logo der Vedder GmbH ersetzt. Es wurde somit ein einheitlicher Marktauftritt erreicht und die Kundenakzeptanz der Übernahme erhöht.

Die Vedder Gruppe ist durch die Akquisition der Loher Raumexklusiv GmbH in eine erneute Größenordnung vorgestoßen, die der Geschäftsführung der neuen Unternehmensgruppe Entscheidungen hinsichtlich der Einführung neuer betriebswirtschaftlicher Funktionen, wie bspw. des Qualitätsmanagements, sowie eine Bündelung von Geschäftsprozessen, wie bspw. des Einkaufs in Wallersdorf, abverlangt. Hierzu zählt ebenso die Klärung, inwiefern Geschäftsprozesse in Lüdinghausen zentralisiert oder dezentralisiert werden sollen, einschließlich der Organisation der Buchhaltung und Planung der Fertigung.

Die Vedder Gruppe hat sich aktiv mit dem Spannungsfeld der betrieblichen Standardisierung von Geschäftsprozessen und dem Erhalt der handwerklichen, individuellen Fertigungsprozessen zur Erzielung von optimierten Erträgen auseinanderzusetzen. Die Rekrutierung von geeigneten Führungspersonal sowie die Umsetzung neuer Geschäftsprozesse benötigen Zeit und werden von der Geschäftsführung laufend eingefordert und mittels der Berater ohne wesentliche Beeinträchtigung des Tagesgeschäftes umgesetzt. Die Einführung eines ERP-Programms und das Projektcontrolling sowie die strategische globale Marktpositionierung und die Entwicklung eines gemeinsamen Marketingkonzeptes stellen die Herausforderungen der Vedder Gruppe für die Zukunft dar.

20. Februar 2014

Gesprächspartner: **Prof. Dr. Heinz Vallender**

Thema: **Grenzüberschreitende Insolvenzverfahren sowie Kommissionsvorschläge EuInsVO**

Die Ausführungen von Professor Vallender waren eine sehr gelungene Kombination aus aktueller Rechtsprechung und praktischen Anwendungsfällen. Das Thema „forum shopping“ (ausnützen von vorteilhaften Rechtsvorschriften bei konkurrierender internationaler Gerichtszuständigkeit), die Interpretationen zum Begriff „COMI“ (center of main interest) und die im ESUG geschaffenen Möglichkeiten, um eine Insolvenzabwicklung im Ausland (vorzugsweise in England) möglichst zu vermeiden, waren zentrale Themen. Am Beispiel eines deutschen Automobilzulieferers mit einer insolventen Muttergesellschaft in England wurde das Thema Antragspflicht und Durchsetzung von Gläubigeransprüchen diskutiert. Erstmals wurde in diesem Fall eine Eigenverwaltung im Sekundärinsolvenzverfahren in Deutschland eröffnet. Am Beispiel Rover, mit dem Hauptinsolvenzverfahren in England, wurde die Durchsetzung von Arbeitnehmeransprüchen aus Tochtergesellschaften in Ländern mit sehr starken Arbeitnehmerrechten diskutiert. Beispielsweise wurden die Ansprüche der belgischen Arbeitnehmer in England nach belgischem Recht behandelt. Generell kann festgestellt werden, dass im angloamerikanischen Raum der Fokus auf der finanzwirtschaftlichen Sanierung liegt und die Verfahren mit wesentlich höheren Kosten verbunden sind.

Im Zusammenhang mit dem deutschen Schutzschirmverfahren (ESUG) wurde die Rolle und die Auswahl der Berater, die Möglichkeit des Eingriffs in die Rechtsposition der Gesellschafter und die Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital von Seiten der Gläubiger (Debt-Equity-Swap) angesprochen. Auch die Möglichkeit von Schuldner- und Gläubigerseite einen Verwalter vorzuschlagen und die daraus resultierenden Vor- und Nachteile im Hinblick auf die bestmögliche Befriedigung der Gläubigeransprüche wurden akzentuiert.

Ein weiterer zentraler Punkt waren die Kernprobleme der Harmonisierung im Rahmen von grenzüberschreitenden Insolvenzverfahren.

- Unterschiedliche Einflüsse bzw. Historie (geschriebenes Recht in Europa vs. gesprochenes Recht im angloamerikanischen Raum)
- Staaten möchten autonom bleiben und ihre Souveränität nicht beschränken (z.B. Frankreich - klare Ablehnung, dass Arbeitnehmerrechte angepasst werden)
- Aufbau eines europäischen Insolvenzregisters wird demnächst der Kommission vorgeschlagen
- Hauptinsolvenzverwalter mit mehr Rechten ausstatten, um größeren Einfluss auf Sekundärverfahren ausüben zu können
- Vereinfachung der Forderungsanmeldungen

Im Bezug zu Drittstaaten wie bspw. Japan und Schweiz kamen die Themen Anerkennung einer ausländischen Verfahrenseröffnung bzw. Universalitätsprinzip zur Sprache. Auf die Themen Durchsetzbarkeit im Drittland, Anerkennung von Rechtsmitteln und Rechtshilfeabkommen wurde eingegangen.

20. Februar 2014

Gesprächspartner: **Dr. Jochen Brinkmann**, Geschäftsführer

Thema: **Business Modell, Marktsegmentierung, Wettbewerb sowie Case Studies**

MAZARS ist ein international agierendes, unabhängiges Beratungsunternehmen, welches in 82 Ländern weltweit vertreten ist. MAZARS Deutschland hat an sechs Standorten etwa 300 Mitarbeiter und bietet Beratungen für Wirtschaftsprüfung, Financial Advisory Services, Unternehmensberatung, Outsourcing & Accounting, Steuerberatung und Rechtsberatung an.

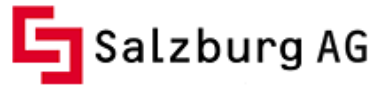
Aufgrund teils langjähriger Berufserfahrung der Mitarbeiter verfügt MAZARS über eine umfassende Expertise in verschiedensten Branchen und kann den Kunden ein breitgefächertes Dienstleistungsspektrum anbieten. Herr Dr. Brinkmann, Geschäftsführer der MAZARS Consulting GmbH, führte aus, dass Projektteams teilweise auch standort- und länderübergreifend zusammengesetzt werden, um einen größtmöglichen Wissenstransfer generieren zu können. Darüber hinaus wird bei ausgewählten Restrukturierungsprojekten mit freien Mitarbeitern kooperiert, um zusätzliche Erfahrung einbringen zu können. Als Beispiele wurden die Einschätzung von branchenüblichen Investitionsbedarfen, Marktentwicklungen und geeigneten Restrukturierungsmaßnahmen durch externe Experten genannt.

Da zum Dienstleistungsportfolio der MAZARS Consulting auch die Erstellung von Sanierungskonzepten gehört, wurde der als Branchenstandard etablierte IDW-Standard „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S6)“ des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland thematisiert. Herr Dr. Brinkmann sprach die unterschiedlichen und durchaus auch kritischen Sichtweisen verschiedener Anspruchsgruppen auf diesen Standard an. Oftmals steht er und sein Team vor der Herausforderung, dass das zu analysierende Unternehmen für eine umfassende Analyse nach IDW S6 schlicht zu klein oder ungeeignet ist. Darüber hinaus ist der S6 in seiner ursprünglichen Form für manche Auftraggeber eines Sanierungskonzept (insbesondere Banken) zu wenig auf BGH-Urteile abgestimmt, was durch die im Jahr 2012 erschienene Neufassung teilweise korrigiert wurde. Um diesen unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungshaltungen gerecht zu werden, bietet MAZARS auf die jeweilige Situation maßgeschneiderte Lösungen an, die auch durchaus vom IDW S6 abweichen können.

Als aktuellen „Trend“ bei Restrukturierungen und Sanierungen sprach Herr Dr. Brinkmann die zunehmende Bedeutung von Compliance relevanten Themen an. In diesem Zusammenhang erfolgt im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der Beratungsmandate stets eine Analyse der jeweiligen Situation im Unternehmen. Dabei werden in den „GRIC-Bereichen“ (Governance, Risk Management, Internal Control, Compliance) mögliche Risiken und Schwachstellen erhoben, um daraus konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten zu können. Als Beispiele, in denen diese Themen entscheidenden Einfluss auf die Restrukturierung nahmen, nannte er die Sanierung eines Sicherheitsdienstleisters und die Restrukturierung eines Promotiondienstleisters.

Abschließend wurde anhand von konkreten Fallbeispielen die Sanierung eines privaten Krankenhauses, eines Herstellers für Kunststoffverpackungen und eines IT-Serviceanbieters dargelegt, wobei insbesondere die jeweiligen Maßnahmen und kritischen Erfolgsfaktoren aufgezeigt und diskutiert wurden.

Kooperationspartner



Mit freundlicher Unterstützung von:



Professor (FH) Dr. Markus W. Exler
Director - Corporate Restructuring



Institut für grenzüberschreitende Restrukturierung

Fachhochschule Kufstein

Andreas Hofer Straße 7 | 6330 Kufstein

Assistentin: Monika Puchner

monika.puchner@fh-kufstein.ac.at

Tel +43 (0)5372 - 71 819 - 102

Visiting Professor

S P Jain School of Global Management, Dubai and Singapore

Institute of Management Technology and Galgotias University, India

Mälardalen University, Sweden

Wissenschaftlicher Beirat im BDU-Fachverband

Sanierungs- und Insolvenzberatung

Partner der Quest Consulting AG, Rosenheim

www.questconsulting.de

www.dr-exler.de