



STUDIENREISE 2015 - München, Meinerzhagen, Hannover, Hamburg

Unternehmensrestrukturierung & -sanierung

16. bis 20. Februar 2015

Vorwort

Das Anliegen unserer Aktivitäten am [Institut für grenzüberschreitende Restrukturierung](http://restrukturierung.fh-kufstein.ac.at) ist, 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 international ansprechende Managementausbildung mit Schwerpunkt Restrukturierung auf dem Niveau Geschäftsführung sowie Interim Management stetig weiter zu entwickeln.

Auf der für unsere Studierenden verpflichtenden **Studienreise** des grenzüberschreitend aktiven Master-Studiengangs „Unternehmensrestrukturierung & -sanierung“, die uns vom 16. bis zum 20. Februar 2015 zu den Standorten München, Meinerzhagen, Hannover und Hamburg führt, besuchen wir Unternehmen, die in jüngerer Zeit Restrukturierungs- oder Sanierungsmaßnahmen eingeleitet haben bzw. sich mit diesem Themenbereich intensiv beschäftigen.

<http://restrukturierung.fh-kufstein.ac.at>

Institutsstruktur

Institut für grenzüberschreitende Restrukturierung



Programm

Müller-Heydenreich Bierbach & Kollegen Rechtsanwälte Insolvenzverwalter, München

Herr RA Axel W. Bierbach, Fachanwalt für Insolvenzrecht & Partner

FRIMA Friction Material GmbH, Meinerzhagen

Herr Uwe Nötzel, Geschäftsführender Gesellschafter

Nord/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale, Hannover

Herr André Fasterding, Leiter Sonderkreditmanagement, Norddeutsche Landesbank Girozentrale

Beiersdorf AG, Hamburg

Herr Stefan Schaafhausen, Corporate Development

Angermann M&A International GmbH, Hamburg

Herr Dr. Hans Bethge, Geschäftsführender Partner

Euler Hermes Deutschland AG, Hamburg

Herr RA Thomas Harbrecht, Rechtsanwalt & Mitglied der Direktion

Teilnehmer

Internationaler Master-Studiengang (berufsbegleitend) [Unternehmensrestrukturierung & -sanierung](#):

Deutsch, Markus

Exler, Markus

Franke, Nico

Gruber, Reinhold

Härzer, Bastian

Hözl, Julia

Holzinger, Dominik

Huber, Raphael

Kahr, Yvonne

Larch, Julia

Simmer, Sylvester

Stadler, Dominikus Ludwig

von Gersdorff, Dominik

Wiesboeck, Angelika

Winnen, Maximilian

Wurnitsch, Veronika

Zangerl, Franziska



Ganz herzlich möchten wir uns bei allen unseren Gesprächspartnern bedanken.

M. Exler

Müller-Heydenreich Bierbach & Kollegen

Rechtsanwälte Insolvenzverwalter, München



16. Februar 2015

Gesprächspartner: **RA Axel W. Bierbach** sowie RA Evgeniy Geyler

Themen: **Insolvenzverfahren „Die Abendzeitung“ sowie Kanzleimanagement**

Die Kanzlei beschäftigt insgesamt 55 Mitarbeiter, darunter 13 Anwälte. Organisatorisch werden folgende Bereiche unterschieden: Insolvenzverwaltung (Anwälte als Insolvenzverwalter sowie Anwälte für die Insolvenzverwalter), Rechts- / Prozessabteilung (prüft alle juristischen Themen wie bspw. Kartellrecht) sowie die unterstützenden Abteilungen (Buchhaltung, Personalbuchhaltung und betriebswirtschaftliche Abteilung mit diversen betriebswirtschaftlichen Analysen für die Insolvenzverwaltung)

Herr Bierbach stellte das Insolvenzverfahren „Die Abendzeitung“ vor und ging dabei insbesondere auf folgende Themen ein:

1. Der Zeitungsmarkt allgemein

Grundsätzlich rückläufige Entwicklung der Verkaufszahlen und der Werbeeinnahmen der Tageszeitungen in Deutschland

2. Die besonderen Herausforderungen und Probleme bei der Insolvenzverwaltung einer Tageszeitung

- Liquidität wegen möglicher zurückbuchender Lastschriften der Abonnementkunden nicht frei verfügbar
- „Emotionales“ Produkt mit starker öffentlicher Aufmerksamkeit
- Organisation des Drucks und Verteilung der Zeitung am Tag nach Insolvenzantragsstellung
- Problem der Verschwiegenheit, wenn in der Mitarbeiterversammlung im Wesentlichen Journalisten anwesend sind

3. Die konkreten Sanierungsmaßnahmen

Nachverhandeln des Druckvertrags, Erhöhung des Einzelverkaufspreises, Einstellung der Sonderverkäufe, Mieten günstigerer Räumlichkeiten sowie Einsparen von Personalkosten

4. Der Investorenprozess

Begrenzte Investorenalternativen aufgrund eines regionalen Marktes, Klären kartellrechtlicher Fragen sowie Gründen einer Transfergesellschaft; Betriebsübergang zum 01.07.2014

FRIMA Friction Material GmbH, Meinerzhagen

17. Februar 2015

Gesprächspartner: **Uwe Nötzel** sowie Wolfgang Blechmann, Alexander Engler und Gregor Galwas

Themen: **Unternehmensgründung, Krise und Restrukturierung KMU**

Das mittelständische Unternehmen FRIMA FRIction MAterial Reibbelag GmbH wurde im Jahr 1993 durch Herrn Uwe Nötzel gegründet und hat seinen Sitz in Meinerzhagen. Das Unternehmen, welches die Produktion von Brems- und Kupplungsbelägen für Speziallösungen zur Kernkompetenz hat, beschäftigt derzeit rund 60 Mitarbeiter. Das Unternehmen hat in seiner über 20-jährigen Firmengeschichte einige turbulente Zeiten durchlebt. An einem äußerst kritischen Punkt vor einigen Jahren wurde die Entscheidung getroffen, beratende Unterstützung hinzuzuziehen.

Im Rahmen des Besuchs wurde ein detaillierter Einblick in die Gründung und Führung gewährt. Hierbei lag der Fokus vor allem auf Krisenursachen in KMUs, mögliche Lösungswege und deren Umsetzung. Es wurden verschiedenste Perspektiven in den Bereichen Geschäftsführung, Einkauf, Qualitätsmanagement und Entwicklung durch die anwesenden Gesprächspartner aufgezeigt. Im Anschluss an einen interessanten und regen Informationsaustausch wurde die nicht alltägliche Möglichkeit der Besichtigung eines Produktionsprozesses im Bereich der Spezialbremsbelegherstellung geboten.

Als hauptsächliche Ursachen, welche FRIMA in eine Unternehmenskrise geführt haben, nannte der geschäftsführende Gesellschafter, Herr Uwe Nötzel eine mangelhafte Kostentransparenz und eine vorliegende Doppelbesetzung der Führungsspitze, welche zu einer unkontrollierten Leitung des Unternehmens führte. Aufgrund fehlender Kostentransparenz mangelte es an Wissen bzgl. ertragreichen und kostenintensiven Produkten. Das sogenannte „Klumpenrisiko“ kam durch eine einseitige Kundenstruktur (geringe Diversifizierung) zum Tragen.

Im Rahmen der externen Beratung wurde die angespannte Situation der Geschäftsführung durch klare Kompetenzzuteilung geklärt. Des Weiteren wurde ein besonderer Fokus auf die Diversifikation im Vertriebsbereich, die Einführung eines Controllingsystems, den Aufbau einer Einkaufsabteilung, die Optimierung der Produktionsprozesse sowie die Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagement gelegt. Im Vordergrund des Unternehmens stehen vor allem dessen Mitarbeiter. Hierbei kam es zu Lohnanpassungen, Arbeitszeitflexibilisierung und Zusatzangeboten wie Kantine und Sportprogrammen. Ein Hauptaugenmerk liegt darauf, dass Werte und Motivation der Belegschaft mit der Unternehmenskultur übereinstimmen.

Nord/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale, Hannover

18. Februar 2015

Gesprächspartner: **André Fasterding** sowie Hubert Kratz (Sonderkreditmanagement), Herr Stefan Heinitz & Sebastian Biel (Deutsche Hypothekenbank) und Cordula Hermanski (Sonderkreditmanagement)

Themen: **Sanierung und Abwicklung in der NORD/LB, Immobilienportfolio sowie Schiffsversteigerungen in Deutschland**

Die NORD/LB mit Sitz in Hannover zählt zu den acht größten Kreditinstituten in Deutschland. Die Geschäftsfelder erstrecken sich von Privat- und Firmenkunden, insbesondere auch Energie- & Infrastruktur-, Schiffs- & Flugzeug- sowie Immobilienkunden. Zu den Tochter- und Beteiligungsgesellschaften zählen die Bremer Landesbank, Deutsche/Hypo, Braunschweigische Landessparkasse, NORD/LB Luxembourg, NORD/LB Asset Management sowie NORD/LB Covered Finance Bank.

Nach der Begrüßung durch Herrn **Fasterding**, Leiter der Abteilung Sonderkreditmanagement führte Herr **Kratz** aus, dass es die Aufgabe des Sonderkreditmanagements (SKM) ist, Portfolioverantwortung, pro-aktive Minimierung potentieller Risikokosten und Kapitalverlusten durch ganzheitliche Begleitung, Entwicklung von Strategien zum Risikoabbau sowie die Begleitung von Insolvenzen und Liquidationen zu übernehmen. Im Rahmen eines Sanierungskonzeptes ist die möglichst frühe Einbindung des SKM notwendig, um ausreichend Handlungsspielraum zu erhalten. Aus Bankensicht ist die wichtigste Anforderung an ein Sanierungskonzept die integrierte und nachvollziehbare Business- und Liquiditätsplanung, welche in die Konditionen für einen Sanierungskredit übernommen werden. Die Berechnung des Sanierungskredites erfolgt auf Basis der Unternehmensplanung mit Sensitivitätsanalysen und entsprechend notwendigen Unternehmensdaten und ist somit höchst individuell.

Die Herren **Heinitz** und **Biel** von der Deutsche/Hypo stellten einen Überblick über die Finanzierung von Wohnungsportfolios und die dafür notwendigen Entscheidungsprozesse vor.

Frau **Hermanski**, ehem. Kapitänin zur See, erläuterte die Trends des Schiffsmarktes und den Ablauf von Zwangsversteigerungen von Schiffen, insb. Schiffen des Güterverkehrs. Besonders interessant ist hierbei, dass Schiffe weitgehend den Bestimmungen über Zwangsversteigerungen von Grundstücken unterliegen.

Beiersdorf AG, Hamburg

19. Februar 2015

Gesprächspartner: **Stefan Schaafhausen** sowie Dr. Dennis Roggenkamp, Sepideh Reshad und Simone Hoepfner (Produktentwicklung)

Themen: **Unternehmenszukäufe sowie Marken- und Produktentwicklung**

Herr Schaafhausen präsentierte die wesentlichen Inhalte der strategischen Ausrichtung im Bereich Business Development der Beiersdorf AG:

- Historische Entwicklung der Beiersdorf AG
- Eigentumsverhältnisse: Familie Herz 51%, Tchibo Holding AG 49%, dadurch langfristige Unternehmensentwicklung
- Etablieren der „Blue Agenda“: Diese ist die strategische Ausrichtung des Konzerns und impliziert bei jedem Mitarbeiter
- Core Values der Blue Agenda: Care, Trust, Courage, Simplicity. Jede Veränderung braucht eine Strategie zur Umsetzung
- Beiersdorf besteht aus zwei Geschäftsfeldern: Consumer Products & TESA
- Finanziell solide Ausgangsposition für weiteres Wachstum
- Aufbau von Werken in Mexiko und Indien, sowie Ausbau des Werks in Chile
- Ziele im Bereich M&A im Wesentlichen geprägt durch organisches Wachstum
 - Position und Wachstum (PUSH)
 - Nachhaltigkeit als führender Player (ENSURE)
 - Wachstumsraten und Markenentwicklung (SPEED UP)
- „Strategic Fit“ für potenzielle M&A Investitionen als Prozess

Abgerundet wurde der motivierende Vortrag bzgl. Entwicklung einer starken Marke mit einem Besuch in der Produktentwicklung.



Angermann M&A International GmbH, Hamburg

20. Februar 2015

Gesprächspartner: **Dr. Hans Bethge** (Angermann M&A International) sowie Thorsten Holland & Wolfgang Hentschel (Angermann Consult), Clemens Fritzen (NetBid Industrieauktionen) und Thomas Vinnen (Nord Leasing)

Themen:

Internationale M&A-Beratung, Distressed M&A, Sanierungsberatung, Sale & Lease Back sowie Maschinenversteigerung

Dr. Bethge führte aus, dass die Firmengruppe Angermann seit 1953 tätig und eines der ältesten Mergers & Acquisitions Beratungsunternehmen in Deutschland ist. Durch qualifizierte Beratung im gehobenen Mittelstand ist Angermann M&A International GmbH in nahezu allen Branchen tätig und kann durch seine Expertise die Steuerung und Koordination von Transaktionsprozessen gewährleisten. In der Angermann Gruppe werden außerdem Immobiliendienstleistungen, Unternehmensberatung sowie Maschinenfinanzierung & -versteigerungen angeboten. Aufgrund der Mitgliedschaft in dem Netzwerk M&A International Inc. mit aktuell 54 Partnerunternehmen kann jedes M&A-Mandat auch international bearbeitet werden. Abgerundet wurde der M&A-Teil von Herrn **Hentschel** mit einer Case Study Distressed M&A.

Das Geschäftsfeld Sanierungsberatung, dem zehn Mitarbeiter zugeordnet sind, wurde von Herrn **Holland** anhand der Case Study „Aluminium Stranguss“ vorgestellt.

Asset Based Finance Instrumente, eine Form der Innenfinanzierung von Unternehmen stellte Herr **Vinnen** vor. Die Nord Leasing ist eine bankenunabhängige Finanzierungsgesellschaft, die nach dem Prinzip Asset Based Finance Instrumente des Finanzierungs-Leasings wie Sale & Lease Back oder Sale & Rent Back anbietet. Mithilfe des mobilen Anlagevermögens können mittelständische Unternehmen so stille Reserven heben und neue Liquiditätsspielräume schaffen.

Im abschließenden Vortrag von Herrn **Fritzen**, Angermann & Lüders, wurde der Bereich Verkauf von Assets mittels Auktionen thematisiert. Das Dienstleistungsangebot umfasst sowohl die Wertermittlung nach nationalen und internationalen Standards, die Entwicklung von Nutzungskonzepten sowie die Durchführung des Versteigerungsprozesses.

Euler Hermes Deutschland AG, Hamburg

20. Februar 2015

Gesprächspartner: **RA Thomas Harbrecht**

Themen: **Risikomanagement sowie die Rolle des Kreditversicherers**

Die Euler Hermes AG wurde 1917 unter dem Namen Hermes Kreditversicherungsbank-AG gegründet. Heute ist Euler Hermes Marktführer unter den Kreditversicherern. Mit 67% Anteile ist die Allianz Hauptgesellschafter. Das Unternehmen ist an der Börse in Paris notiert.

Herr Harbrecht, seit 1997 bei Euler Hermes und Mitglied der Direktion, präsentierte einen Überblick über das Portfolio und ging auf die einzelnen Besonderheiten in den jeweiligen Bereichen näher ein.

Das ursprüngliche Produkt, die Kreditversicherung, zählt auch heute noch zu einem der Hauptprodukte des Unternehmens. Eine Warenkreditversicherung sichert den Auftraggeber vor einem Forderungsausfall seines Kunden ab. Euler Hermes führt eine Risikobewertung für die Empfänger der Waren durch, um angemessene Kreditversicherungen abgeben zu können. Der Vertrag wird zwischen dem Lieferanten und Euler Hermes geschlossen. Im Zusammenhang mit der Sanierung von Unternehmen wird herausgestellt, dass es mit dem Kunden keinen Gläubigervertrag gibt. Als Sicherheit für das Engagement steht der Eigentumsvorbehalt. Warenkreditversicherer wollen im Falle einer drohenden Schieflage von Unternehmen frühzeitig informiert werden, um das Kreditlimit aufrecht erhalten zu können, wohlwissend dass es Prozessbeteiligte gibt, die den Kreditversicherer aus Angst vor einem Streichen der Limits und einem sich daraus i.d.R. folgenden Umstellen auf Vorkasse nicht informieren.

Auf Grund der jahrelangen Tätigkeiten verfügt Euler Hermes über eine breite Datenbank ihrer Kunden, welche alle ein Rating von Euler Hermes erhalten. Versichert Euler Hermes einen Auftrag bei bestimmten Auftragnehmern nicht, so ist offensichtlich, dass der Auftragnehmer in der Krise ist.

Institutsleitung



Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler

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

<http://restrukturierung.fh-kufstein.ac.at>

<http://questconsulting.de>

<http://dr-exler.de>