

Kufsteiner Epizentrum der Restrukturierung

[Kufstein] – Während andere Veranstalter angesichts rückläufiger Besucherzahlen langsam über ihre Konzepte und die Zukunftsfähigkeit ihrer Tagung nachdenken sollten, plagten PROF. DR. MARKUS W. EXLER ganz andere (Luxus-)Gedanken. Im 8. Jahr seines „Internationalen Symposium Restrukturierung“ stößt der Gastgeber der Jahreskonferenz zunehmend an die Kapazitätsgrenzen der Fachhochschule Kufstein. Ein glücklicher und zufriedener Mensch, der solche Sorgen hat.

Mit 480 Anmeldungen vermeldete die grenzüberschreitende und interdisziplinäre Fach- und Netzwerkveranstaltung in diesem Jahr einen neuen Besucherrekord. Angesichts leichter Erdstöße am Vortrag meinte Prof. Exler ironisch: „Wenn wir ins Epizentrum der Restrukturierung einladen, dann wackelt die Erde!“ Der besondere Charme der Veranstaltung und des Gastgebers, interessante Referenten und Themen – in diesem Jahr zum Thema „Geschäftsmodelle im Wandel“ – sowie das mittlerweile Kultstatus genießende Netzwerktreffen am Vorabend und das Setting der Tiroler Berglandschaft tragen zweifelsohne dazu bei, dass dieses Tagung uneingeschränkt ein Highlight im jährlichen Veranstaltungskalender ist und bleibt.

Zu den Alleinstellungsmerkmalen dieser Konferenz gehört, dass Prof. Exler und sein Team (allen voran Monika Puchner) ihre Gäste zu Beginn immer mit einem außergewöhnlichen Gast und Thema konfrontieren. Mit einem Thema, das auf den ersten Blick nichts mit der täglichen Insolvenz- und Restrukturierungspraxis zu hat. In diesem Jahr war es der Schachgroßmeister STEFAN KINDERMANN (München), der seine staunenden Zuhörer für eine „intelligente Intuition im digitalen Zeitalter“ sensibilisierte. Anhand der Komplexität eines Schachspiels, bei dem es 10⁷⁰ verschiedene Positionen möglich sind, zeigte Kindermann die verschiedenen intuitiven und rationalen Verhaltens- und Entscheidungsmuster auf. Die Herausforderung bestehe darin, die Welten aus Intuition und Ratio (Yin und Yang) zusammen zu bringen und in eine Richtung zu steuern. In seinem lebendigen Vortrag erinnerte er daran, dass Yin und Yang für polar einander entgegengesetzte und dennoch aufeinander bezogene Kräfte oder Prinzipien stehen. Wenn man diese Philosophie verinnerliche, könne man diese Kraft bewusst für (berufliche) Entscheidungsprozesse einsetzen.

Über Herausforderungen und Chancen im Mode-Business referierte anschließend Insolvenzspezialist DR. CHRISTIAN GER-

LOFF (München). Fundiert und kenntnisreich schilderte er die zahlreichen Gründe, warum Modefirmen in eine existenzbedrohende Krise geraten. Neben der fehlenden Emotionalisierung mancher Labels hat sich auch das Kaufverhalten dramatisch geändert. Man kauft heute vielfach online und vielfach deutlich weniger (60) Teile pro Jahr. Mit deutlichen Worten kritisierte Dr. Gerloff den Umstand, dass Modefirmen ihre eigene Kernkompetenz verlassen, da sie ihr Geschäft ausweiten wollen. Diese „Verzettelung in Untermarken“ gehe in vielen Fällen nach hinten los. Ähnlich kritisch äußerte er sich – am Beispiel der Marke GERRY WEBER – über eine fehlerhafte Marketingstrategie. Man könne Mode für reifere Frauen nicht mit 20-jährigen Modells bewerben, ohne irgendwann dafür die Konsequenzen spüren zu müssen.

Auch der stationäre Einzelhandel bekam in dem lehrreichen Vortrag sein Fett ab. „Die doppelte Z-Falle“ (gemeint sind Zara und Zalando) bedroht den Einzelhandel massiv. Hinzu käme ein „unzureichender Grad der Digitalisierung“ und die Schattenseiten verheerender Rabattschlachten. Der stationäre Handel könne nur bestehen, „wenn er sich neu erfinden würde.“ Dafür müsse der Einkauf mehr als Erlebnis gestaltet und mit einer höheren Digitalisierungsoffensive unterstützt werden. Beispielhaft erwähnte er in diesem Zusammenhang interaktive Spiegel, berührungslose Schaufenster und eine innovative Ladennavigation. Last but not least: „Die Ladenöffnungszeiten sind das größte Hindernis. Es geht dabei nicht um noch mehr Öffnungszeiten, sondern um eine Verlagerung hin zum Sonntag.“

In der anschließenden Panel-Diskussion befasste man sich im Rahmen einer Case Study mit dem Fall „TENENAL Europe GmbH“. Das 1847 in Berlin gegründete Unternehmen, das in der Folge fotografische Chemikalien zur Entwicklung von Colloidplatten in das pharmazeutische Sortiment seiner Drogengroßhandlung aufnahm und 1910 das Warenzeichen Tetenal erstmals anmeldete, war vor einem Jahr in existenzbedrohende Schwierigkeiten geraten. DR. SVEN-HOLGER UNDRITZ (White & Case), PETER RASENBERGER (Co-Founder GRANTIRO), CARSTEN GEHRING (TETENAL 1847 GmbH) und ANNABELL PEHLIVAN (GRANTIRO Initiative GmbH) zeigten auf, wie ein Prozess gestaltet werden muss, bei dem im Rahmen eines Insolvenzverfahrens „mit begrenzter Zeit und schmalen Budget“ ein neues und innovatives Geschäftsmodell herauskommen soll.



Foto: iStockPhoto/gezdun

Dr. Undritz war es in seiner Eigenschaft als Insolvenzverwalter gelungen, wesentliche materielle und immaterielle Vermögensgegenstände der Tetenal Europe GmbH (TETENAL) im Zuge eines Management-Buy-Outs (MBO) zu verkaufen und damit dem Mitarbeiter-Startup NEW TETENAL zu einem innovativen Neustart zu verhelfen.

Parallel zum M&A-Prozess wurde das Team der GRANTIRO-Initiative engagiert, um im Rahmen eines Innovationsprozesses gemeinsam mit TETENAL-Mitarbeitern sowie externen Experten durch Business Model Innovation neue Zukunftsperspektiven für die TETENAL zu entwickeln. Im Zuge dessen gründeten vier Mitarbeiter aus der zweiten Führungsebene die „NEW TETENAL“-Initiative mit dem Entschluss, Vermögensgegenstände ihres alten Arbeitgebers selbst zu erwerben und auf Grundlage der bekannten TETENAL-Produkte mit frischen Ideen und neuen Geschäftsmodellen ihr eigenes Start-Up aufzusetzen. „Was als ein hoffnungsvoller Traum in verzweifelter Lage begann, ist heute Realität. Die Mitarbeiter der insolventen Tetenal Europe GmbH haben ihr ehemaliges Werk übernommen“, sagte Carsten Gehring.

„Das ist mein erster Fall, in dem es nach beschlossener und offiziell verkündeter Betriebseinstellung doch noch im Nachhinein zu einem Turnaround gekommen ist“ (Dr. Undritz). „Die Idee

eines MBO rund um engagierte Tetenalisten aus Deutschland, England, Frankreich und Polen nahm Fahrt auf, nachdem andere Interessenten letztlich das Risiko des Geschäftsfeldes Photochemie nicht eingehen wollten. Zahlreiche Vertragspartner des Startups haben den Neustart nachhaltig unterstützt, was man nur als gutes Omen werten kann.“

Der Nachmittag der Jahrestagung stand unter dem Zeichen des Management-Dialogs. Über „Kundenbeziehungen in der digitalen Welt – Chancen für den Handel“ referierte Alexis Johann, Geschäftsführer der FehrAdvice & Partners, Wien. Seine Kernbotschaft an seine Zuhörer: „Aufmerksamkeit ist die wichtigste Ressource der digitalen Welt. Eine starke Kundenidentität differenziert Sie und schützt Ihre Marke vor billigen Kopien. Nutzen Sie die richtigen Daten und geben Sie etwas dafür zurück.“

Daran anschließend hielt Stefan Wolpert (Retail Science, Fraunhofer IIS/SCS) seinen Vortrag „Experimentieren im Handel der Zukunft – In kleinen Schritten den digitalen Wandel gestalten“. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt im Bereich der technologiegestützten Dienstleistungen im stationären Einzelhandel. Im Rahmen eines aktuellen Forschungsprojektes entwickelt er ein Use-Case-basiertes Entscheidungsunterstützungstool für Einzelhändler. Mit diesem Tool erhalten Einzelhändler eine unkomplizierte Hilfe bei der Technologieauswahl.