



# International Turnaround Professional, CITuP

**TMA-  
zertifiziert**



**Empfohlen vom BDU-Fachverband  
Sanierungs- und Insolvenzberatung**



**Programm 2020**

Am **Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung** der Fachhochschule Kufstein Tirol, welches von Prof. Exler verantwortet wird, beschäftigen wir uns mit Methoden Veränderungsprozesse im gesamten Lebenszyklus in Unternehmen umzusetzen. Agile Unternehmen erfassen die technologische Transformation und die damit notwendigen Veränderungen als Chance, entwickeln kundenorientierte Innovationen und hinterfragen ständig das Geschäftsmodell. Wir betrachten den gesamten Unternehmenszyklus vom Start-up über die Unternehmensentwicklung bis zum Re-Entrepreneurung (Turnaround).

Verfolgt wird ein ganzheitlicher Ansatz, der die Bildung mit den Facetten viersemestriges Master-Studium „**Unternehmensrestrukturierung und -sanierung**“ (seit 2006 akkreditiert und seit 2016 TMA-zertifiziert), einem hochschulzertifizierten Lehrgang auf Senior Executive Level mit dem Abschluss „**Certified International Turnaround Professional, CITuP**“ (seit 2018 TMA zertifiziert) sowie einer Jahreskonferenz „**Internationales Symposium Restrukturierung**“ in den Mittelpunkt stellt. Das Generieren von Forschungsergebnissen, insbesondere auf den Gebieten Transformation, Digitalisierung und Distressed M&A, die auch wiederum Einzug in die akademische Lehre halten und auch zu einer professionellen Bearbeitung von unternehmerischen Problemstellungen beitragen, rundet unser Leistungsspektrum ab.

Der hochschulzertifizierte Lehrgang

### **International Turnaround Professional, CITuP**

vermittelt aus der Perspektive der Geschäftsleitung, des Interim Managers und der Entscheidungsträger von Kreditinstituten eine interdisziplinäre Vertiefung aller relevanten strategischen, finanzwirtschaftlichen und juristischen Besonderheiten, um Veränderungsprozesse in den Unternehmen professionell umsetzen zu können. Auch werden die wesentlichen Instrumente der Sanierung thematisiert, welche tragfähige Fortbestehenskonzepte einschließen. Nach Abschluss des Lehrgangs können Krisensituationen in Unternehmen frühzeitig erkannt sowie entsprechende Reorganisationsmaßnahmen zur Erreichung der Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit eingeleitet werden. Neben einer international ansprechenden Managementausbildung ist es auch das Ziel, im wechselseitigen transnationalen Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden aus Deutschland, Österreich, Südtirol und der Schweiz funktionierende Lösungsansätze als „Best Practice“-Standards zu entwickeln.

In den einzelnen Lehrveranstaltungen werden neben der Vermittlung der für Praxis relevanten Inhalte auch unterschiedliche Fallbeispiele bzw. Case Studies der Dozenten herangezogen und zur Vertiefung bzw. praktischen Anwendung besprochen.

Das entsprechend konzipierte Begleitbuch „Restrukturierungs- und Turnaround-Management, Exler (Hrsg.) 2019“ unterstützt Ihren Lernerfolg. Nach dem erfolgreichen Ablegen einer schriftlichen Abschlussprüfung schließt der Lehrgang mit dem Hochschulzertifikat

### **Certified International Turnaround Professional, CITuP**

ab.

Die Fachhochschule Kufstein, die am Tor der Kitzbüheler Alpen liegt, bietet Ihnen ein charmantes Ambiente für ein „Professional Networking“, auf welches wir sehr viel Wert legen, um Ihnen ein stilvolles Seminar- und Tagungserlebnis zu bieten.



## I. Transformative Aspekte

1. Tag: Stakeholder & Sanierungsteam sowie Potenzialanalyse
2. Tag: Change Management
3. Tag: Kommunikation in der Krise

## II. Rechtliche & finanzwirtschaftliche Aspekte

- 4./5. Tag: Rechtliche Rahmenbedingungen (deutsches ODER österreichisches Recht)
6. Tag: Finanzwirtschaftliche Restrukturierung

## III. Betriebswirtschaftliche Aspekte

7. Tag: Leistungswirtschaftliche Restrukturierung
8. Tag: Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte
9. Tag: Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme

Kostenlose  
Teilnahme des  
„anderen Rechts“ im  
Folgejahr

## International Turnaround Professional, CITuP

### Dauer und Ort

3 mal 3 Tage je 8 Lehreinheiten mit je 60 Min von 9 h bis 18 h  
5 Module, zzgl. Abschlussprüfung  
Fachhochschule Kufstein

### Termine 2020

26. bis 28. März **Transformative Aspekte**  
23. bis 25. April **Recht & Finanzwirtschaft**  
14. bis 16. Mai **Betriebswirtschaftliche Aspekte**  
05. Juni 2020 **Abschlussprüfung**

### Zielgruppe

Fachkräfte aus Banken und Beratungsunternehmen, Interim Management sowie Insolvenzverwaltungen

### Zugang

Akademischer Abschluss in einer nahestehenden Disziplin  
sowie mind. 3-jährige einschlägige Berufspraxis oder 5-jährige einschlägige Berufserfahrung ohne akademischen Abschluss

### Leistungsnachweise

Schriftliche Abschlussprüfung

### Abschluss mit Hochschulzertifikat

**Certified International Turnaround Professional, CITuP,**

5 ECTS Punkte

### Lehrende

Internationales Dozententeam des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung an der Fachhochschule Kufstein

### Kosten

4.950 €, zzgl. MwSt., inkl. Abschlussprüfung, Praktikerhandbuch, Welcome Dinner und Lunch sowie Teilnahme an der Jahreskonferenz

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

## Dozententeam (1/2)



**Dr. Alexander Anderle,** Rechtsanwalt & Partner, SCWP Schindhelm, Wels



**Dr. Ernst Chalupsky,** Rechtsanwalt & Partner, SCWP Schindhelm, Wels



**Dr. Lothar Czaja,** Rechtsanwalt, JAFFÉ Rechtsanwälte LLP, München



**Nina Dohrau,** Immigon Portfolioabbau AG, Wien



**Prof. Dr. Markus W. Exler,** Institutsleiter, Fachhochschule Kufstein



**Helmut Haberl,** Partner, Quest Consulting AG, Rosenheim



**Phillip-Boie Harder,** Rechtsanwalt, anchor Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft mbH, Düsseldorf



**Edgar Huemer,** Geschäftsf. Partner, Deloitte Tax Wirtschaftsprüfungs GmbH, Wien



**Antje Hussmann,** Rechtsanwältin & Fachanwältin für Arbeitsrecht, JAFFÉ Rechtsanwälte Insolvenzverwalter, Nürnberg



**Alois Hutterer,** Rechtsanwalt & Partner, Denkmaier Hutterer Hüttner Waldl Rechtsanwälte GmbH, Linz



**Dr. Karl Ibscher,** Partner, ACTUM Performance Group GmbH, München



**Richard Jasenek,** Prokurist, Deloitte Tax Wirtschaftsprüfungs GmbH, Wien



**Tobias Kirchlechner,** KPMG Advisory AG, Wien



**Gunter von Leoprechting,** Geschäftsführender Gesellschafter, LEO-IMPACT Consulting GmbH, Berlin

## Dozententeam (2/2)



**Dr. Reinhard Rebernig,**  
Richter Landesgericht Wels



**Tobias Riegger,** Partner,  
Quest Consulting AG, Rosenheim



**Dr. Jacques Reijniers,**  
em. Professor, Nyenrode Business  
Universiteit, Breukelen (NL)



**Dr. Christian Saueressig,**  
Rechtsanwalt,  
Taylor Wessing Partnerschafts-  
gesellschaft mbH, München



**Prof. Dr. Martin Tschandl,**  
Leiter des Instituts für Industrial  
Management, FH Joanneum, Graz



**Dr. Peter Vogler,** Geschäftsführender  
Gesellschafter, Image3 Kommunika-  
tionsagentur GmbH, Dornbirn



**Stefan Waldherr,** Rechtsanwalt &  
Fachanwalt für Insolvenzrecht,  
JAFFÉ Rechtsanwälte Insolvenz-  
verwalter, Nürnberg



## Transformative Aspekte

### 26. März 2020

Begrüßung & Einführung

Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler

Stakeholder & Sanierungsteam  
sowie Potenzialanalyse

Dr. Jacques Reijniers  
Dr. Karl Ibscher

### 27. März 2020

Change Management

Helmut Haberl  
Tobias Riegger

### 28. März 2020

Kommunikation in der Krise

Dr. Peter Vogler

## Rechtliche & finanzwirtschaftliche Aspekte

### 23. / 24. April 2020

Insolvenz-, Gesellschafts- und  
Arbeitsrecht, Haftungsrisiken, sowie  
steuerliche Aspekte  
*(deutsches ODER österreichisches Recht  
in parallelen Lehrveranstaltungen;*

Dr. Alexander Anderle  
Dr. Ernst Chalupsky  
Dr. Lothar Czaja  
Phillip-Boie Harder  
Edgar Huemer  
Antje Hussmann  
Alois Hutterer  
Richard Jasenek  
Dr. Reinhard Rebernick  
Dr. Christian Saueressig  
Stefan Waldherr

Kostenlose  
Teilnahme des  
„anderen Rechts“  
im Folgejahr

### 25. April 2020

Finanzwirtschaftliche Restrukturierung  
Distressed M&A - Case Study

Nina Dohrau  
Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler

## Betriebswirtschaftliche Aspekte

### 14. Mai 2020

Leistungswirtschaftliche Restrukturierung

Gunter Freiherr von Leoprechting

### 15. Mai 2020

Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte -  
IDW S 6 (D) / Leitfaden Wirtschaftstreuhand (A)

Tobias Kirchlechner

### 16. Mai 2020

Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme

Prof. Dr. Martin Tschandl

## Abschlussprüfung

### 05. Juni 2020

Schriftliche Abschlussprüfung

Dozententeam

**Prof. Dr.  
Markus W. Exler,**  
Institutsleiter,  
Fachhochschule Kufstein



## Begrüßung und Einführung

In den Lehrveranstaltungen werden anhand aktueller Fallbeispiele erfolgreicher bzw. gescheiterter Unternehmensrestrukturierungen und -sanierungen fundierte Konzepte und Planungen entwickelt, bei denen die Synthese der juristischen und betriebswirtschaftlichen Perspektiven zur Anwendung kommt. Ausgehend von der Ist-Situation eines Unternehmens werden unter Anleitung eines interdisziplinären Dozententeams die Inhalte eines ganzheitlichen Restrukturierungskonzepts entwickelt, Vorschläge für die Umsetzung erarbeitet sowie Maßnahmen des Controlling vorgeschlagen.

**Dr. Jacques Reijniers,**  
em. Professor, Nyenrode  
Business Universiteit,  
Breukelen (NL)



## Stakeholder & Sanierungsteam

Ziel dieser einführenden Lehrveranstaltung ist, das Zusammenwirken der "Professionals" in einem Restrukturierungs- bzw. Sanierungsteam darzustellen. Es gilt herauszuarbeiten, welche spezifischen Aufgabenstellungen die einzelnen Stakeholder vom jeweiligen Berater / Interim Manager erwarten. Besprochen wird das Agieren in den unterschiedlichen Rollen als Unternehmensberater, Interim Manager, Projektmanager, Fachspezialist oder Coach, insbesondere in der Interaktion mit der bestehenden Geschäftsleitung und den Eigentümern. Welche ersten Schritte in einem Restrukturierungsprojekt gesetzt werden müssen, welche Kompetenzen erforderlich sind und an welche Erfolgsfaktoren ein Projekt geknüpft ist, sind typische Fragestellungen dieser Einführung. Die Vertreter der Banken als die i.d.R. auftretenden Hauptgläubiger werden auf ihre spezifische Rolle im Gesamtprozess sensibilisiert. Ein weiteres Anliegen ist die sachgerechte Vertragsgestaltung der Berater und Interim Manager.

**Autor Buchbeitrag Kapitel 1:** *Interim Management zur Lösung von Krisen- und anderen Unternehmenssituationen, Mayr & Reijniers, S. 19 - 36*

**Dr. Karl Ibscher,**  
Partner,  
ACTUM Performance  
Group GmbH,  
München



## Potenzialanalyse

Umfangreiche Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen werden üblicherweise in einem Restrukturierungsprogramm gebündelt und in der Organisation des Unternehmens systematisch implementiert. In der Lehrveranstaltung werden die einzelnen Phasen einer Analyse (Ist-Projekte und Full-Potential-Analyse, Maßnahmendefinition und Zusammenfassung in einen Gesamtplan, Umsetzung und Controlling / Monitoring) im Detail besprochen. Führung ist dabei von zentraler Bedeutung. Der Restrukturierungsverantwortliche / CRO muss bei Unternehmen in der Krise den gesamten Prozess der Restrukturierung führen und managen und dabei bei allen operativen Themen wesentlich teilnehmen bzw. zentrale Themen wie das Projektmanagement und das Controlling und die kaufmännische Führung selbst übernehmen.

**Buchbeitrag Kapitel 2:** *Leadership in Restrukturierungsprojekten, am Beispiel der Feedback Instruments Ltd., England, Mayr, S. 37 – 58*

**Helmut Haberl,**  
Partner,  
Quest Consulting AG,  
Rosenheim



**Tobias Riegger,**  
Partner,  
Quest Consulting AG,  
Rosenheim



## Change Management

Ein Phasenmodell (Kotter) des Wandels zeigt das Management des organisatorischen Wandels sowie die einzelnen Schritte des Change Prozesses. Die Charta des Managements von Veränderungen sowie Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens werden diskutiert. Ferner werden organisatorische Mentalitäten und der Wandel in reifen Organisationen bearbeitet. Daneben wird vor allem der Bereich Vision und Wandel näher betrachtet. Hierbei werden die Vision im Unternehmenskontext sowie Grundlagen der Vision in Beziehung zum Wandel gesetzt und mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis verknüpft. Die gemeinsame Entwicklung einer Vision zeigt Herausforderungen des Wandels auf. Kritische Erfolgsfaktoren wie die Kommunikation sowie Widerstand gegen den Wandel werden ausgeführt. Die Diskussion der Empfänger von Wandel sowie die Reaktion auf Wandel werden besprochen, ebenso die Barrieren für einen motivierten Einsatz der Mitarbeiter. Hieraus abgeleitet ergeben sich Managementstrategien zur Steigerung der Akzeptanz von Veränderungen.

**Autoren Buchbeitrag Kapitel 11:** *Change Management, S. 215 - 228*



**Dr. Peter Vogler,**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter, Image3  
Kommunikationsagentur  
GmbH, Dornbirn



## **Kommunikation in der Krise**

Den Schwerpunkt bilden Grundkenntnisse der Krisenkommunikation sowie deren praktische Anwendung. Nach der Vorstellung von theoretischen Konzepten durchlaufen die Teilnehmer anhand von Fallstudien verschiedene Stufen kommunikativer Krisenfälle. Dabei werden die Instrumente, Methoden und Erfolgsfaktoren der Krisenkommunikation bewusst gemacht und teilweise eingeübt. Besondere Schwerpunkte bilden dabei Situations- und Stakeholderanalysen, unter anderem mit der Darstellung der massenmedialen Dynamiken und Wirklichkeiten, sowie Zielfindungen und Strategieüberlegungen, insbesondere, was die formelle Wahl und inhaltliche Bedienung der internen und externen Kommunikationskanäle betrifft. Es werden Erfolgsfaktoren erfolgreicher und erfolgloser Krisen-PR beleuchtet. Zu diesem Zweck werden fallweise auch Rollenspiele und Videoanalysen eingesetzt.

**Autor Buchbeitrag Kapitel 3:** *Kommunikation in der Krise, S. 59 - 82*

## Rechtliche Rahmenbedingungen

Kostenlose  
Teilnahme des  
„anderen Rechts“  
im Folgejahr

### Rechtliche Rahmenbedingungen (D)

**Dr. Lothar Czaja**, Rechtsanwalt,  
JAFFÉ Rechtsanwälte LLP, München



**Phillip-Boie Harder**, Rechtsanwalt,  
anchor Rechtsanwälte Partnerschafts-  
gesellschaft mbH, Düsseldorf



**Antje Hussmann**, Fachanwältin für  
Arbeitsrecht, JAFFÉ Rechtsanwälte  
Insolvenzverwalter, Nürnberg



**Dr. Christian Saueressig**,  
Rechtsanwalt,  
Taylor Wessing Partnerschafts-  
gesellschaft mbH, München



**Stefan Waldherr**, Fachanwalt für  
Insolvenzrecht, JAFFÉ Rechtsanwälte  
Insolvenzverwalter, Nürnberg



### Rechtliche Rahmenbedingungen (A)

**Dr. Alexander Anderle**,  
Rechtsanwalt & Partner,  
SCWP Schindhelm, Wels



**Dr. Ernst Chalupsky**,  
Rechtsanwalt & Partner,  
SCWP Schindhelm, Wels



**Edgar Huemer**, Geschäftsf.  
Partner, Deloitte Tax Wirt-  
schaftsprüfungs GmbH, Wien



**Alois Hutterer**,  
Rechtsanwalt & Partner,  
Denkmair Hutterer Hüttner  
Waldl Rechtsanwälte GmbH,  
Linz



**Richard Jasenek**, Prokurist  
Deloitte Tax Wirtschafts-  
prüfungs GmbH, Wien



**Dr. Reinhard Rebernik**,  
Richter Landesgericht Wels



Die Teilnehmenden sollen einen Überblick über und ein Verständnis für das **deutsche / österreichische Insolvenz-, Gesellschafts- und Arbeits- sowie Steuerrecht** erhalten. In parallelen Lehrveranstaltungen werden beide Rechtssysteme angeboten.

Ausgehend von einem ersten Überblick erfolgt eine vertiefte Befassung mit den Insolvenzgründen der Zahlungsunfähigkeit sowie der Überschuldung als zentrale Voraussetzungen für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Die Entscheidung zwischen **außergerichtlicher** und **gerichtlicher Sanierung** wird aus Gründen der Unkenntnis wie auch vielverbreitetem Halbwissen oft verschleppt. Aus Beratersicht markieren sie die Grenzlinie von der außergerichtlichen Sanierung zur gerichtlichen und sind zugleich Stolpersteine für eine zivilrechtliche und strafrechtliche Haftung des Managements. An dieser Stelle bedarf es einer besonderen Sensibilisierung.

Die seit dem 01. März 2012 in Deutschland geltenden gesetzlichen Neuerungen der Insolvenzordnung durch das **ESUG** (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, insb. mittels Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren) und die damit verbundenen Sanierungsmöglichkeiten werden vorgestellt.

Im Themengebiet **Arbeitsrecht** werden Begründung, Änderung, Beendigung von Dienstverhältnissen, Betriebs(teil)übergänge sowie Betriebs(teil)schließungen behandelt.

Im Rahmen des **Haftungsrechts** und der **Strafbarkeitsrisiken** werden die zentralen Tatbeständen des Wirtschaftsstrafrechts, wie Untreue sowie grob fahrlässige Beeinträchtigung von Gläubigerinteressen, Gläubigerbegünstigung besprochen.

**Steuerliche Aspekte**, insb. das Behandeln von Sanierungsgewinnen runden die rechtlichen Rahmenbedingungen ab.

**Nina Dohrau,**  
Immigon Portfolioabbau  
AG, Wien



## Finanzwirtschaftliche Restrukturierung

Die Teilnehmenden sollen sich spezifisches Wissen über die wesentlichen finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen aneignen und anhand von Fallbeispielen den praktischen Einsatz dieser Sanierungsinstrumente kennen lernen. Im Einzelnen werden besprochen: Finanzwirtschaftliche Kennzahlen, Sanierungskredit, Liquiditätssicherung, Kreditsicherheiten in der Krise, Bilanzielle Sanierung, Vertrauen mit Kreditinstituten aufbauen, mit Bankenvertretern verhandeln, Strategische Neuausrichtung mit Distressed M&A-Maßnahmen und einer Akquisitionsfinanzierung, die Besonderheiten der Unternehmensbewertung in der Sanierung, Eigenkapitalerhöhung/-herabsetzung, Gewährung von Nachschüssen, Instrumente der Mezzaninefinanzierung, Stundung von Bankverbindlichkeiten, Zinsfreistellung, Gläubigerverzicht, verschiedene Finanzierungsstrukturen, Debt-Equity-Swap, das Termsheet als das Angebot der Bank sowie die Bedeutung der Covenants im Kreditvertrag.

**Autorin Buchbeitrag Kapitel 10:** Optimierung der Finanzierungsstruktur, *Dohrau, S. 189 - 214*

**Prof. Dr.  
Markus W. Exler,**  
Partner,  
Quest Consulting AG,  
Rosenheim



## Distressed M&A - Case Study

Unternehmensverkäufe in einer Krise stehen unter einem hohen Zeitdruck. Das Ziel einer übertragenden Sanierung in einem eröffneten Verfahren ist es, mit dem Aufsetzen eines strukturierten M&A-Prozesses, den Geschäftsbetrieb des Unternehmens sowie die Arbeitsplätze zu erhalten. Um eine wertorientierte Unternehmenstransaktion erreichen zu können, wird zur Marktpreisfindung i.d.R. ein Bieterwettbewerb initiiert. Aus der Sicht der unterschiedlichen Interessenslagen einzelner am Prozess Beteiligter werden jene relevanten Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die zum einen den Gläubigern, zum anderen den Investoren den Verhandlungserfolg ermöglichen.

**Autor Buchbeitrag Kapitel 12:** *M&A-Prozess, der Unternehmensverkauf, Exler, S. 229 – 248*

## **Gunter Freiherr von Leoprechting,**

Geschäftsführender  
Gesellschafter, LEO-  
IMPACT Consulting GmbH,  
Berlin



## **Leistungswirtschaftliche Restrukturierung**

Mit strategischen Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen sollen in Krisenphasen eines Unternehmens die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens wieder produktiv gemacht, auf die aktuelle Marktsituation ausgerichtet und reorganisiert werden. Hierbei stehen die unmittelbaren Handlungen des Unternehmens im Fokus. Funktionsbereiche wie Einkauf, Produktion, Konstruktion, Logistik, Vertrieb, Personal, Rechnungswesen werden auf ihre Abläufe und ihre gegenseitige Interaktion hin untersucht und vor dem Hintergrund der aktuellen Unternehmenssituation geprüft, bewertet und Krisenursachen herausgearbeitet. Anschließend erarbeitete Lösungs- und Optimierungsvorschläge sind zu strukturieren und zu priorisieren; sie finden über einen Maßnahmenplan Eingang in ein integriertes Sanierungskonzept. Dieses ist nicht nur Wegweiser für die neu zu gestalten- den innerbetrieblichen Abläufe, sondern ist wichtigste Grundlage für Gespräche/Verhandlungen mit (externen) Gläubigern. Die strategischen Instrumente werden vor dem Hintergrund einer drohenden Zahlungs- unfähigkeit oder Insolvenz dargestellt.

**Autor Buchbeitrag Kapitel 8:** *Verhandeln mit Gläubigern wie Banken und Lieferanten, S. 155 - 168*

**Tobias Kirchlechner,**  
KPMG Advisory AG, Wien



## **Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte**

Die Teilnehmenden lernen wesentliche Bausteine eines Sanierungskonzepts nach dem deutschen IDW S 6, der einen über den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer hinaus anerkannten Anforderungskanon für die Erstellung und Bewertung von Sanierungskonzepten bietet, kennen, welches mit dem in Österreich zur Anwendung kommenden Leitfaden zur Erstellung einer Fortbestehensprognose gegenübergestellt wird. Herausgearbeitet werden einzelnen Elemente und gerade im Rahmen des Erstellungsprozesses das Ineinandergreifen von Erfolgsfaktoren, die für den nachhaltigen Erfolg eines Sanierungskonzeptes von Relevanz sind.

Zielorientiert steht zunächst die Bewertung einer Sanierung durch die Beantwortung der Fragen nach Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens im Mittelpunkt. Es wird verdeutlicht, dass im Rahmen einer Sanierung die Sicherung der Liquidität erste Pflicht und die Wiederherstellung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit die Kür ist. Dabei wird den generischen Schritten „Analyse“, „Konzeptionalisierung“ und „Implementierung“ gefolgt. Zentrales Instrument ist in diesem Zusammenhang die direkte kurzfristige Liquiditätsvorschau. Neben den Maßnahmen, mit denen Potenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu heben sind, werden wesentliche technische und prozessorientierte Aspekte einer Business Planung diskutiert.

Eine nachhaltige Implementierung setzt geeignete Controllinginstrumente und -strukturen voraus. Entsprechende Strukturen gilt es kennenzulernen und zu verstehen wie eine Sanierung nachhaltig erfolgreich zu steuern ist. Das am Vortrag Gelernte wird entsprechend abgerundet.

**Autor Buchbeitrag Kapitel 7: Analyse der Finanzierungsstruktur,**  
*S. 139 - 154*

**Prof. Dr. Martin  
Tschandl,**

Leiter des Instituts für  
Industrial Management,  
FH Joanneum, Graz



## Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme

Konzeptionelle und anwendungsbezogene Darstellung eines vollständigen, integrierten Planungs- und Kontrollsystems (PuK) einschließlich genereller Zielplanung sowie gesamtunternehmensbezogener Ergebnis- und Finanzplanung. Speziell wird auf folgende Bereiche eingegangen:

- ✓ Integrierte Planung bzw. Budgetierung und aktive Anwendung anhand von Praxisbeispielen
- ✓ Grenzen der Budgetierung und alternative Konzepte (Better, Advanced, Beyond Budgeting, Moderne Budgetierung)
- ✓ Bedeutung, Anwendung und Instrumente der Analyse (Soll-Ist-Vergleich) im Controlling
- ✓ Forecasting und aktive Anwendung anhand von Praxisbeispielen
- ✓ Aufbau eines Berichtswesen und wesentlicher Gestaltungselemente im Reporting als Basis für Steuerungsentscheidungen

Die Einführung eines „Krisen-Cockpits“ soll als ein Instrument zur Krisenfrüherkennung verstanden werden, Risiken frühzeitig zu erkennen, um entsprechend gegensteuern zu können. Ziel sollte es sein, dass Unternehmer und Manager den aktuellen und zukünftigen Geschäftsverlauf kritisch hinterfragen. Ein Finanz-Kennzahlensystem muss die Liquiditätslage des Unternehmens erfassen können, um den operativen Fortgang der unternehmerischen Tätigkeit zu beurteilen und ggf. auch abschätzen zu können, ob möglicherweise im Falle einer Illiquidität insolvenzrechtliche Verfahren einzuleiten wären. Ähnliches zur Sanierungs- und Überschuldungsprüfung findet man auch in den Standards des IDW S 6.

**Autor Buchbeitrag Kapitel 15:** *Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme, S. 291 - 312*





**Herausgegeben von**  
Prof. Dr. Markus W. Exler  
Prof. Dr. Dr. Mario Situm

**Kostenlos für  
Teilnehmer**

**Mit Beiträgen von**

Dr. Ernst Chalupsky, Dr. Lothar Czaja, Nina Dohrau, Fritz Ecker, Dr. Paul Eßlinger, Prof. Dr. Markus Exler, Elisabeth Forstner, Michael George, Prof. Dr. Thilo Grundmann, Helmut Haberl, Dr. Karl Ibscher, Mike Jaeschke, Julia Jaud, Klaus-Josef Kammerhofer, Tobias Kirchlechner, Thomas Klöckner, Dr. Anette Köcher, Gunter Freiherr von Leoprechting, Dr. Alexandra Mayr, Prof. Dr. Christine Mitter, Willibald Pölt, Dr. Jacques Reijniers, Tobias Riegger, Frank Romeike, Dr. Florian Schatz, Sabine Siegl, Prof. Dr. Dr. Mario Situm, Dr. Jan Spitzner, Michael Strauß, Prof. Dr. Martin Tschandl, Dr. Peter Vogler, Stefan Waldherr und Dr. André Wortmann

**Inhalt**

In diesem Buch vermitteln Ihnen die Lehrenden des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein die **für Turnaround-Prozesse typischen Herausforderungen und Perspektiven** von Geschäftsleitung und Interim Management sowie Beratern, von beteiligten Kreditinstituten und weiteren Stakeholdern, in dem insbesondere die außergerichtliche Sanierung akzentuiert wird. Als Begleitbuch zu unserem hochschulzertifizierten Lehrgang sowie zu unserem Master-Studium unterstützt es Ihren individuellen Lernerfolg.

2. Auflage 2019 / ESV, Berlin / 609 Seiten / 59,95 €

**Lehrgangsthemen & Buchkapitel**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Tag: <b>Stakeholder &amp; Sanierungsteam sowie Potenzialanalyse:</b> | Kapitel 1 und 2               |
| 2. Tag: <b>Change Management:</b>                                       | Kapitel 11                    |
| 3. Tag: <b>Kommunikation in der Krise:</b>                              | Kapitel 3                     |
| 6. Tag: <b>Finanzwirtschaftliche Restrukturierung:</b>                  | Kapitel 7, 9 und 10           |
| 7. Tag: <b>Leistungswirtschaftliche Restrukturierung:</b>               | Kapitel 4, 5, 6, 8 und 12     |
| 8. Tag: <b>Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte:</b>               | Kapitel 19 und 20             |
| 9. Tag: <b>Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme:</b>               | Kapitel 15, 14, 16, 17 und 18 |



## **Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen**

Exler, 2. Auflage, 2015



## **Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen**

Exler, 2. Auflage, 2013



## **Unternehmenssanierung**

Von Leoprechting (Hrsg.), 2. Auflage, 2018

Die Anforderungen an den Erwerb des Hochschulzertifikats „Certified International Turnaround Professional“ sind:

## 1. Schriftliche Abschlussprüfung

Der hochschulzertifizierte Lehrgang International Turnaround Professional, CITuP schließt mit einer 5-stündigen schriftlichen Abschlussprüfung ab. Die einzelnen Teilbereiche gliedern sich wie folgt:

- (1) Mandat & Unternehmensanalyse (10 % bzw. 30 Min.)
- (2) Restrukturierungsprozess (10 % bzw. 30 Min.)
- (3) Rechtliche Rahmenbedingungen deutsches oder österreichisches Recht (30 % bzw. 90 Min.)
- (4) Finanzwirtschaftliche Restrukturierung (15 % bzw. 45 Min.)
- (5) Leistungswirtschaftliche Restrukturierung (15 % bzw. 45 Min.)
- (6) Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte (10 % bzw. 30 Min.)
- (7) Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme (10 % bzw. 30 Min.)

## 2. Protokoll

Von den Teilnehmenden wird erwartet, dass ein Lehrveranstaltungstag mit der Erstellung eines Protokolls zusammengefasst wird.

## 3. Anwesenheit

Von den Teilnehmenden wird erwartet, dass eine mindestens 8-tägige Präsenz an der Fachhochschule Kufstein geleistet wird.

## Prüfungskommission

Professor (FH) Dr. Markus W. Exler, Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung, Fachhochschule Kufstein Tirol als Vorsitzender sowie Dr. Alexander Anderle, Dr. Lothar Czaja und Helmut Haberl

Voraussetzungen für den Erwerb des Hochschulzertifikats:

Eine mit mindestens 60 % positiv begutachtete schriftliche Abschlussprüfung

Ein mit mindestens 60 % begutachtetes Protokoll

Eine mindestens 90 % (8 Tage) Anwesenheit an den Lehrveranstaltungen

Der erfolgreiche Abschluss berechtigt das Führen des Titels **Certified International Turnaround Professional, CITuP**, ist aber, im Gegensatz zu dem Masterabschluss am Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein kein akademischer Titel und auch keine Berufsbezeichnung.

Die Abschlussprüfung kann bei nicht erfolgreicher Abschlussprüfung wiederholt werden. Bei einer Lehrgangsteilnahme ohne (erfolgreicher) Abschlussprüfung erhalten die Teilnehmenden eine Teilnahmebestätigung der Hochschule.

## Zertifikatsverleihung

Feierliche Würdigung des Hochschulzertifikats **Certified International Turnaround Professional, CITuP** an der Jahreskonferenz „9. Internationales Symposium Restrukturierung“ im Oktober 2020 an der Fachhochschule Kufstein

Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler



## **Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung**

Fachhochschule Kufstein

Andreas Hofer Straße 7 | 6330 Kufstein

Assistenz: Daniela Stöckl | Georg Greiderer

daniela.stoeckl@fh-kufstein.ac.at

georg.greiderer@fh-kufstein.ac.at

Tel +43 (0)5372 - 71 819 – 201

[restrukturierung.fh-kufstein.ac.at](http://restrukturierung.fh-kufstein.ac.at)

Visiting Professor

S P Jain School of Global Management, Dubai and Singapore

International Management Institute, New Delhi/India

Wissenschaftlicher Beirat,

BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung

Herausgeberbeirat,

KSI, Fachzeitschrift für Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Partner der Quest Consulting AG, Rosenheim

[questconsulting.de](http://questconsulting.de)

[dr-exler.de](http://dr-exler.de)



TMA-Zertifizierung