



## **STUDIENREISE 2017 - München | Frankfurt | Walldorf**

Master-Studiengang - Unternehmensrestrukturierung & -sanierung

13. bis 17. Februar 2017

# Über uns

Das [Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung](#) der Fachhochschule Kufstein ist eine grenzüberschreitende und interdisziplinäre Plattform, die im Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Experten, Professionals und Studierenden sich den Fragestellungen in Veränderungsprozessen auch komplexer Unternehmensstrukturen, annimmt und den Anspruch hat, ein Stück weit zu einer grenzüberschreitenden Weiterentwicklung von Turnaround-, Restrukturierungs- sowie Sanierungsaktivitäten beitragen zu können.

Das Format der Lehrveranstaltung [Studienreise](#) des berufsbegleitend organisierten Master-Studiengangs [Unternehmensrestrukturierung & -sanierung](#) führte uns vom 13. bis zum 17. Februar 2017 zu den Standorten **München, Frankfurt, Karben und Walldorf**. Dort besuchten wir Unternehmen bzw. Gesprächspartner, die in jüngerer Zeit Restrukturierungs- oder Sanierungsmaßnahmen eingeleitet bzw. sich mit diesem Themenbereich intensiv beschäftigt haben, wie **PLUTA Rechtsanwalts GmbH**, München, **GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB**, München, **hww Unternehmensberater GmbH**, Frankfurt, **König + Neurath AG**, Karben, **Metzler Corporate Finance**, Frankfurt sowie **SAP SE**, Walldorf.



# Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung

10 Jahre



## Veröffentlichungen

Monografien (5)  
Sammelbände (5)  
Fachaufsätze (70)



## Bildung

6. Internationales  
Symposium Restrukturierung  
06. Oktober 2017

Hochschulzertifizierter  
Lehrgang CITuP  
März/April 2017

Master-Studium  
Oktober 2017-2019



## Netzwerkplattform

Institutsmitgliedschaft  
Partnerprogramm  
Praxisprojekte  
Studienreise

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

## Teilnehmer

**Doubek, Christina**  
**Exler, Markus**  
**Frank, Martin**  
**Gallop, Christoph**  
**Gläser, Andreas**  
**Grgurevic, Tihomir**  
**Hausegger, Gabriel**  
**Hauser, Stefan**  
**Heim, Martin**  
**Hilger, Alexander**  
**Karaian, Cirilo**  
**Knezevic, Silvija**  
**Lanz, Wilhelm**  
**Muigg, Lucas**  
**Ruggenthaler, Stefan**  
**Schildberger, Claudia**  
**Schwaninger, Anna**  
**Schweinsteiger, Ulrich**  
**Stopfer, Adelheid**  
**Trenkwalder, Daria**  
**Unterberger, Markus**  
**Weiss, Florian**  
**Weißbacher, Benjamin**  
**Zinner, Katharina**



# Gastgeber

**PLUTA Rechtsanwalts GmbH**, München  
Dr. Maximilian Pluta und Stephan Ammann

PLUTA 

**GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbH** München  
Dr. Christian Becker, Lutz Pospiech sowie Dr. Daniel Rubner



**hww Unternehmensberater GmbH**, Frankfurt  
RA Ottmar Hermann, Burkhard Jung sowie Eva Ringenspacher



**König + Neurath AG**, Karben  
Carl-Christoph Held und Franziska Battenfeld



**Metzler Corporate Finance**, Frankfurt  
Dr. Ralf Pampel und Lucie Gabor



**SAP SE**, Walldorf  
Dr. Dirk Ammermann



# PLUTA Rechtsanwalts GmbH, München

**13. Februar 2017**

Gastgeber: **Dr. Maximilian Pluta** und **Stephan Ammann**

*Themen: Kanzleiorganisation, Insolvenzverfahren sowie präventiver Restrukturierungsrahmen*



# PLUTA Rechtsanwalts GmbH, München

## 13. Februar 2017

Gastgeber: **Dr. Maximilian Pluta** und **Stephan Ammann**

*Themen: Kanzleiorganisation, Insolvenzverfahren sowie präventiver Restrukturierungsrahmen*

### **Markt- und Kanzleientwicklung**

Da es aufgrund der robusten Konjunktur zu immer weniger Insolvenzen kommt, müssen sich die Insolvenzverwaltungskanzleien auf Marktveränderungen einstellen. Im Hause wurde die PLUTA Management GmbH gegründet. Das Ziel ist es, zusätzliche Erfolgspotenziale im Beratungsumfeld zu schaffen. Insbesondere werden Leistungen im Interim Management in Eigenverwaltungsverfahren, die Erstellung von integrierten Unternehmensplanungen und Sanierungskonzepten sowie deren Umsetzungsbegleitung übernommen.

### **Präventiver Restrukturierungsrahmen**

Gemäß des Richtlinienentwurfs der EU-Kommission vom 22.11.2016 hin zu einem präventiven Restrukturierungsrahmen möchte sich auch die Kanzlei PLUTA darauf einstellen. Zwar werde es zukünftig in Europa keinen einheitlichen Rechtsrahmen geben, dennoch kann innerhalb des neuen Rahmens eine Abwanderung großer Verfahren in das EU-Ausland – bspw. nach England – durch ein Schuldenbereinigungsgesetz oder auch Restrukturierungsgesetz verhindert werden.

### **Sanierung in der Insolvenz**

Anhand eines Beispielunternehmens wurde der Antrag auf Insolvenzeröffnung mit Eigenverwaltung nach § 270 InsO diskutiert. Die Gruppe unterhielt sich mit ihren Gastgebern über die vorher genannten ersten grundlegenden Schritte einer Sanierung, wie die Kommunikation mit allen Stakeholder, die Beantragung des Insolvenzgeldes bei der Bundesagentur für Arbeit, das Treffen von Liquiditätssicherungsmaßnahmen sowie das Sichern des vorhandenen Schuldnervermögens.

# GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbH, München



**13. Februar 2017**

Gastgeber: **Dr. Christian Becker, Lutz Pospiech** sowie **Dr. Daniel Rubner**

*Thema: Restrukturierung von Mittelstandsanleihen*



# GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbH, München



**13. Februar 2017**

Gastgeber: **Dr. Christian Becker**, **Lutz Pospiech** sowie **Dr. Daniel Rubner**

*Thema: Restrukturierung von Mittelstandsanleihen*

## **Anleihen als Finanzierungsalternative**

Zum Auftakt wurde die grundsätzliche Anleihethematik im Mittelstand zur Diskussion gebracht. Als Alternative zur Finanzierung mit Bankdarlehen für den deutschen Mittelstand stehen bis 2019 bis zu 147 Mittelstandsanleihen mit einem Volumen von EUR 6,9 Mrd. zur Tilgung an. Streckenweise hatten unüberlegte Finanzierungsstrukturen mit Anleihen schwere Folgen für die Unternehmen. Teilweise mussten bereits vor der Zahlung der entsprechenden Zinskupons Zahlungsausfälle verzeichnet werden; ein essenzieller Grund, um als Sanierer die Kniffe bei der Restrukturierung von Anleihen zu verstehen und zu beherrschen.

## **Schuldverschreibungsgesetz vs. Insolvenzordnung**

Erläutert wurden die Anwendungsbereiche des Schuldverschreibungsgesetzes als maßgebliche Gesetzesgrundlage bei vorinsolvenzlichen Restrukturierungen von Anleihen sowie die Bedeutung und Vorrangigkeit der Insolvenzordnung in gerichtlichen Sanierungsverfahren.

## **Was die Praxis lehrt**

Anleiherestrukturierungen funktionieren bereits außerhalb der Insolvenz. Bedingung hierfür ist das frühzeitige Erkennen der Notwendigkeit, also die Fähigkeit einen neun- bis zwölfmonatigen Restrukturierungsprozess durchfinanzieren zu können. Hinzukommt die Thematik um den gemeinsamen Vertreter, denn auch dieser muss sorgsam gewählt werden.

# hww Unternehmensberater GmbH, Frankfurt

**14. Februar 2017**

Gastgeber: **Ottmar Hermann, Burkhard Jung** sowie **Eva Ringelspacher**

*Themen: Außergerichtliche Sanierung und Konzerninsolvenz*



## **14. Februar 2017**

Gastgeber: **Ottmar Hermann, Burkhard Jung** sowie **Eva Ringenspacher**

*Themen: Außergerichtliche Sanierung und Konzerninsolvenz*

### **Trends**

Aufgrund der sinkenden Anzahl an Insolvenzverfahren und dem in der Praxis diskutierten präventiven Restrukturierungsrahmens erwartet hww, dass die Insolvenzverwalter künftig verstärkt beratende Tätigkeiten wahrnehmen werden. Mit Umsetzung des Richtlinienentwurfs zielt der Gesetzgeber auf eine entsprechend frühzeitige Restrukturierung mit möglichst geringer Gerichtseteiligung ab.

### **Umsetzung eines Sanierungskonzeptes**

Anhand eines Fallbeispiels wurden Problematiken und Risiken aus Sicht der Unternehmensberater bei der Umsetzung eines Sanierungskonzeptes im Konzern aufgezeigt. Hierbei wurden unter anderem die Abhängigkeiten von Konzernstrukturen und Großkunden, die fehlende Cash-Orientierung bei der Planung in Unternehmen sowie die gesamtschuldnerische Haftung behandelt.

### **Konzerninsolvenz**

Die Studierenden haben mitgenommen, dass aufgrund des in Deutschland noch nicht existierenden Konzerninsolvenzrechts Insolvenzverwalter in der Praxis etablierte Ansätze umsetzen. Diese setzen voraus, dass jede Gesellschaft im Konzernverbund auf ihre Masse achtet. Für den gesamten Konzernverbund bedeutet dies ein großes Risiko, da durch den Verkauf einer für den Konzern überlebenswichtigen Gesellschaft ein Dominoeffekt hinsichtlich der Insolvenzeröffnungsgründe innerhalb der Konzerngesellschaften entstehen kann. Wegen der derzeitigen Gesetzeslage kann jede Gesellschaft einen anderen Insolvenzverwalter bestellen. Essenziell ist hierbei, dass die verschiedenen Verwalter der jeweiligen Gesellschaften abgestimmt agieren.

# König + Neurath AG, Karben

**15. Februar 2017**

Gastgeber: **Carl-Christoph Held** und **Franziska Battenfeld**

*Themen: Finanzwirtschaftliche Restrukturierung, Produktionsabläufe sowie Veränderungsprozess*



# König + Neurath AG, Karben

**15. Februar 2017**

Gastgeber: **Carl-Christoph Held** und **Franziska Battenfeld**

*Themen: Finanzwirtschaftliche Restrukturierung, Produktionsabläufe sowie Veränderungsprozess*

## **Finanzwirtschaftliche Restrukturierung**

K+N ist ein familiengeführtes Unternehmen für die Produktion und den Vertrieb von Büro- und Sitzmöbel sowie Raumsystemen mit 160 Mio. € Umsatz und 950 Mitarbeitern; Umschichtung des Bankenpools von einer komplexen Bankenstruktur hin zu einer zentralen Bank, aktives Liquiditäts- und Working Capital-Management; kurzfristige Überbrückung von Engpässen durch Verzicht der Mitarbeiter auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld, wöchentliche Liquiditätsplanung auf 13-Wochen-Basis sowie die Einführung von Factoring

## **Produktionsabläufe**

Stufenweise Einführung von Lean Management, Verringerung der Produkttiefe und Variantenvielfalt, Schließung von Standorten, Flexibilisierung der Produktion zur Anpassung an Volatilität des Marktes

## **Veränderungsprozess**

Die Unternehmensleitung wurde vom Eigentümer an einen angestellten Geschäftsführer abgegeben, um die Nachfolger aus dem Familienkreis auf die Unternehmensführung vorzubereiten. Die strategische Neuausrichtung geht einher mit der Entwicklung der Marke K+N: „Mensch, Arbeit, Produkt“, K+N als „Wertefabrik“

## Metzler Corporate Finance B. Metzler GmbH, Frankfurt

**16. Februar 2017**

Gastgeber: **Dr. Ralf Pampel** und **Lucie Gabor**

*Thema: Distressed M&A*



# Metzler Corporate Finance B. Metzler GmbH, Frankfurt

**16. Februar 2017**

Gastgeber: **Dr. Ralf Pampel** und **Lucie Gabor**

*Thema: Distressed M&A*

## **Markt**

Der Markt mit Distressed M&A ist zunehmend geprägt durch weniger Insolvenzen (im letzten Jahr gab es in Deutschland von 22.000 Insolvenzen nur 60 mit einem Umsatzvolumen größer 50 Mio. €.; 80 % der Unternehmen hatten weniger als fünf Mitarbeiter), zunehmendem Wettbewerb (auch verbunden mit einem Downsizing der großen Player) sowie einem Margenrückgang. Der aktuelle Trend im M&A-Geschäft lässt ein erhöhtes Transaktionsaufkommen weltweit, v.a. in Japan, den USA sowie den südeuropäischen Ländern erkennen. Der Rückgang der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland führt konsequenterweise auch zu einem Rückgang des Geschäfts mit Distressed M&A.

## **Modulare Transaktionsstruktur**

Die M&A-Mandate, welche vom Bankhaus Metzler gestaltet werden, zeichnen sich sehr häufig als mehrstufiger, modularer und teilweise parallel ausgeführter Prozess aus. Diese sind zwar von einer höheren Komplexität und Zeitintensität geprägt, tragen aber wesentlich zur Transaktionssicherheit bei und ermöglichen eine flexiblere Reaktion auf Investorenanforderungen.

## **Bewertungsmethoden**

Im Rahmen des Master-Studiums wurde das Thema Unternehmensbewertung bereits erarbeitet und intensiv diskutiert. Es wurde ausgeführt, dass in der Praxis zwar Bewertungsmethoden Anwendung finden, jedoch am Ende der Markt im Rahmen eines Bieterverfahrens den Kaufpreis bestimmt. Das gilt auch für das klassische M&A.

# SAP SE, Walldorf



**17. Februar 2017**

Gastgeber: **Dr. Dirk Ammermann**

*Thema: Internet of Things*





## **17. Februar 2017**

Gastgeber: **Dr. Dirk Ammermann**

*Thema: Internet of Things*

### **Inspiration Pavilon**

Im firmeneigenen „Inspiration Pavilon“ wurden die Historie der SAP SE und die Nutzung seiner Technologien veranschaulicht. Hier wurde die Reichweite von Softwarelösungen aus dem Hause SAP eindrucksvoll anhand von Beispielen aus den Bereichen Landwirtschaft, Medizin und Leistungssport gezeigt.

### **Entwicklung und Innovation**

Es wurde angeführt, dass die transformations- und lösungsbasierte Software von SAP Unternehmen die Möglichkeit bietet, individuelle Prozesse und Problemstellungen erfassen und bearbeiten zu können. Dies bildet den Grundstein für das stetige Wachstum des weltweit agierenden Unternehmens. Am Beispiel des Internetbooms in den 1990er Jahren und der Nutzung von Smartphones sowie der Entstehung des E-Commerce in den 2010er Jahren wurde die Reaktion von SAP auf diese Entwicklungen betriebswirtschaftlich erläutert.

### **Internet of Things**

Die Untersuchungen und Forschungen zum Themenbereich Internet der Dinge durch SAP wurden den Studierenden durch automatisiertes Lernen eines Roboters und der „mixed reality“ durch den Einsatz von „holo lenses“ demonstriert. Hervorgehoben wurde, dass Digitalisierung in allen Lebensbereichen von zentraler Rolle sein wird und eine europäische Lösung für die Nutzung von Daten (insbesondere die Frage des Dateneigentums) sinnvoll ist.

Seit 2013 besuchten wir ...



## ... mit unseren Master-Studierenden



# Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung Fachhochschule Kufstein - Internationales Dozententeam



50 % Unternehmensberater / Interim Manager  
25 % Rechtsanwälte / Insolvenzverwalter  
25 % Leitende Angestellte / Professoren

# Kontakt



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>



TMA-zertifiziert