



Studienreise 2022

Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung

Unser Reisebericht zum Durchklicken



KEARNEY



A.T. KEARNEY GmbH, München

Gastgeber: Christian Feldmann & German Slobodenyuk



Gastgeber: Christian Feldmann & German Slobodenyuk

Themen: *Transformations- und Turnaround-Beratung*

Die international agierende Unternehmensberatung KEARNEY mit Gründung in den USA (Standorte in Amerika, Europa, Afrika, Asien sowie im mittleren Osten) ist in über 40 Ländern vertreten.

Schwerpunkt des Aufenthalts war das Bearbeiten einer Case Study mit einem Unternehmen, welches von KEARNEY beraten wurde. Das vorgestellte Fashion-Unternehmen ist im hochpreisigen Segment in den Bereichen Legwear, Lingerie und Bademode engagiert. Aufgabe war es, ein zentrales Transformationsprojekt und einen umfassenden Plan aufzustellen, um einen nachhaltigen Turnaround des Unternehmens zu gewährleisten. Aufgrund der veränderten Verbrauchernachfrage, COVID-19-Problematiken, komplexer Geschäftsabläufe, verspäteter Reaktionen auf Verbrauchertrends und einer veralteten Marke ohne klare und zeitgemäße Positionierung, musste das Unternehmen Marktanteile einbüßen. Der drastische Rückgang des Nettoumsatzes führte zu einer starken Verringerung der Margen, da die Fixkosten nicht an den Abwärtstrend angepasst wurden. Als Arbeitsauftrag wurde neben grundsätzlichen Optimierungsmaßnahmen im Einzelhandel die Identifizierung zusätzlicher Initiativen zur Sicherstellung des Turnarounds formuliert.

Die Ergebnisse wurden im Anschluss von allen Gruppen präsentiert und mit denen des Beratungsprojekts verglichen. Dabei zeigte sich, dass die Lösungen der Studierenden beinahe deckungsgleich mit denen der Kearney-Kollegen waren.

Gastgeber: Sebastian Bretag



Gastgeber: Sebastian Bretag

Themen: *Aufbau einer Interim Management Provider Organisation*

Keyplayer wurde mit der Idee gegründet, ein Leistungsangebot für die Vermittlung von Interim Managern zu begründen. Für die Unterstützung der vertrieblichen Aktivitäten wurde ein Advisor Board mit aktuell 16 Mitgliedern aufgebaut, fünf Beiratsmitglieder unterstützen im Wesentlichen die strategischen Geschicke des Unternehmens. Im Vordergrund der betrieblichen Aktivitäten steht die maximale Empfehlungssicherheit mit „Performance-Garantie“. Wird ein Projekt nicht erfolgreich mit einem Interim Manager besetzt, wird dieser kostenfrei ersetzt. Um die maximale Empfehlungssicherheit zu gewährleisten, sind zentrale Erfolgsfaktoren eine unabdingbare Notwendigkeit. Zu diesen zählen Ehrlichkeit, Leistung, Freude, Respekt, Verbindlichkeit, Integrität, Verantwortung und Vertrauen. Das Vertrauen bildet den Grundstein für jede langfristige Beziehung. Der Pool an erfahrenen Interim Managern erfasst insb. die Branchen Automotive, Maschinen- und Anlagebau, Dienstleistungen, Healthcare und IT.



Gastgeber: Dr. Philipp Kinzler & Dr. Thomas Sittel

Gastgeber: Dr. Philipp Kinzler & Dr. Thomas Sittel

Themen: *Turnaround-, Restrukturierungs- und M&A-Beratung*

Im Financial Advisory bündeln sich die Dienstleistungen Mergers & Acquisitions, IPO und die Optimierung der Finanzstruktur. Der Geschäftsbereich Turnaround & Restructuring unterstützt Unternehmen in Sondersituationen im Zusammenhang mit konzeptionellen, operativen und finanziellen Transformations- und Sanierungsprojekten. Während die Kollegen am Standort Düsseldorf die gutachterliche Einschätzung der Mandanten im Fokus haben, wird in München die operative Restrukturierung sowie das Distressed M&A vorrangig verfolgt. Damit Restrukturierungsprogramme sachgerecht laufen können, erfolgt die Unterstützung auch bei der Organisationsentwicklung. Festgelegt wird das Entscheidungsgremium und die Struktur der Durchsetzung innerhalb der Organisation. Eine separate Unit wurde gegründet, um den beratenden Unternehmen Interim Management sowie CRO-Leistungen anbieten zu können.

Der Besuch wurde mit einer spannenden Fallstudie eines Unternehmens der Automobilindustrie sowie mit dem Agieren im Distressed M&A Prozess komplettiert.



Gastgeber: Dr. Thomas Dohrmann, Johanna Gotter, Dr. Janina Schmidt-Keßler und Tim Wierzbinski

Gastgeber: Dr. Thomas Dohrmann, Johanna Gotter, Dr. Janina Schmidt-Keßler und Tim Wierzbinski

Themen: *Konsensuale Restrukturierung und StaRUG*

Die Hamburg Commercial Bank (HCB) versteht sich als Kreditinstitut für spezielle Finanzierungsstrukturen, rund um die Finanzierung von Schiffen sowie Reedereien, als auch Immobilien in Deutschland und im internationalen Umfeld. Sie wurde als erstes Bankhaus in Deutschland als Landesbank privatisiert. Vor dem Hintergrund meisterte die HCB selbst einen großen Transformationsprozess.

In der HCB ist die nachhaltige Kreditvergabe vollständig im Neukundengeschäft integriert. Eine Umsetzung der ESG-Kriterien in der Restrukturierung wird aktuell forciert. Der Trend der Nachhaltigkeit sowie die steigenden gesetzlichen Vorgaben werden als Chance wahrgenommen, sich in diesem Umfeld als Pionier am deutschen Markt zu positionieren.

Da Problemkredite entsprechend kalkuliert werden, ist die Sanierungsabteilung auch ein wichtiger Profitcenter im Haus. Insgesamt haben wir mitgenommen, dass ...

- bei der Auswahl der Sanierungsinstrumente die Insolvenz kein Tabuthema sein darf
- die Eigenverwaltung als ein probates Sanierungsinstrument eingeschätzt wird
- man im Haus bereits erste Berührungen mit dem StaRUG hatte

Tetenal 1847 GmbH, Norderstedt

Gastgeber: Carsten Gehring & Peter Rasenberger

TETENAL



Gastgeber: Carsten Gehring & Peter Rasenberger

Thema: *Geschäftsmodellinnovationsprozess im Insolvenzverfahren*

Tetenal ist ein Fotochemieunternehmen, spezialisiert auf die Entwicklung, Herstellung und weltweite Distribution von Imaging Chemikalien für die analoge Fotografie. Das Unternehmen ist 2018 in eine Schieflage geraten. Die Insolvenz wurde in Eigenverwaltung gestartet, dann aber in ein Regelverfahren überführt und aus der Belegschaft mit Investorenkapital übernommen. Diese wurde von 100 auf etwa 30 Mitarbeiter reduziert.

Es galt, das Unternehmen und dessen Geschäftsmodell zu überdenken und auch außerhalb des aktuellen Zeitgeschehens zu überprüfen. In Einzelgesprächen, Workshops und Recherchen konnten verschiedene Geschäftsmodellideen erarbeitet werden, die im März 2019 mit dem Erwerb der Vermögensgegenstände, Rezepturen und Registrierungen, des Know-hows sowie aller Tochtergesellschaften im Rahmen eines MBOs erfolgreich abgeschlossen werden konnten. Für die Ideenfindung kann das Folgende berücksichtigt werden:

- ✓ Die Teilnehmenden für die Innovations-Workshops müssen unabhängig der Hierarchie zusammengesetzt werden
- ✓ Die Anwesenheit von Führungskräfte verschlechtern das Arbeitsergebnis
- ✓ 200 bis 300 Ideen, die dann auf 20 konkrete Geschäftsmodelle heruntergebrochen werden
- ✓ Open Innovation an Stelle von „Hinterzimmerüberlegungen“



WHITE & CASE

White & Case, Hamburg

Gastgeber: Prof. Dr. Christoph Paulus, Riaz Janjuah,
Dr. Béla Knof und Dr. Henning Mordhorst

Gastgeber: Prof. Dr. Christoph Paulus, Riaz Janjua, Béla Knof und Dr. Henning Mordhorst

Thema: *Internationales Insolvenzrecht*

Der Besuchstermin wurde mit den Ausführungen zum internationalen Insolvenzrecht eingeleitet. Akzentuiert wurde bspw., dass das Insolvenzrecht nicht unbedingt zum Völkerrecht kompatibel ist, in Deutschland und Österreich die strikte Gläubigerorientierung und –gleichbehandlung im Vordergrund steht, während in England ein eigentümerorientiertes Verfahren angelegt ist und in Frankreich der Erhalt von Arbeitsplätzen sowie des Unternehmens die Geschicke der Verfahren dominieren. Alles aber ist für alle Insolvenzregime bedeutend, nämlich das Vertrauen der Stakeholder wieder herzustellen, um konstruktive Lösungen verhandeln zu können. Auch der in der EuInsVO so wichtige Begriff des COMI, der Center of Main Interest (Mittelpunkt wirtschaftlicher Interessen) wurde angesprochen. Grundsätzlich ist dieser der Verwaltungssitz, an dem unternehmerische Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden. Dieser muss für Außenstehende erkennbar sein, bspw. durch Betriebsstätte, Geschäftskonto, Lieferwege, Arbeitnehmende, etc.

Ein maßgeschneiderter Fall war das Insolvenzverfahren (2017/18) der österreichischen NIKI Luftfahrt GmbH, insb. im Zusammenhang mit der Frage der internationalen Zuständigkeit, gem. Art 3, Abs. 1 EuInsVO. Die Begründung des Amtsgerichtes Berlin Charlottenburg für die Eröffnung eines Hauptverfahrens in Deutschland wurde insb. mit dem Sitz der Hauptverwaltung, dem Durchführen des operativen Geschäfts sowie der Tatsache, dass der Großteil der Flugzeuge dort stationiert ist begründet. Das nach der Beschwerde eines Gläubigers eröffnete österreichische Hauptverfahren am Konkursgericht in Kornneuburg wurde mit der Betriebsgenehmigung der österreichischen Luftfahrtsaufsicht, den Arbeitsverträgen nach österreichischem Recht sowie der öffentlichen Wahrnehmung als österreichisches Unternehmen begründet.

Wir stellen uns vor

Das **Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung** der Fachhochschule Kufstein Tirol ist eine grenzüberschreitende und interdisziplinäre Plattform, die sich den Veränderungsprozessen von Unternehmen in der Transformation und im Turnaround annimmt.

Die **10. Studienreise** des berufsbegleitend organisierten Master-Studiengangs **Unternehmensrestrukturierung & -sanierung**, unter der Leitung von Markus Exler, führte uns vom 09. bis zum 13. Mai 2022 zu Unternehmen, die in jüngerer Zeit Transformations- und Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet haben bzw. sich mit diesem Themenbereich beschäftigen.

Im Wesentlichen interessieren uns Corporates, Restrukturierungsberatungen, Insolvenzverwaltungen sowie Finanzierer. Wir waren zu Gast bei ...



Deloitte.



TETENAL **WHITE & CASE**

*Gruß
Markus Exler*

