



Unternehmensrestrukturierung und -sanierung

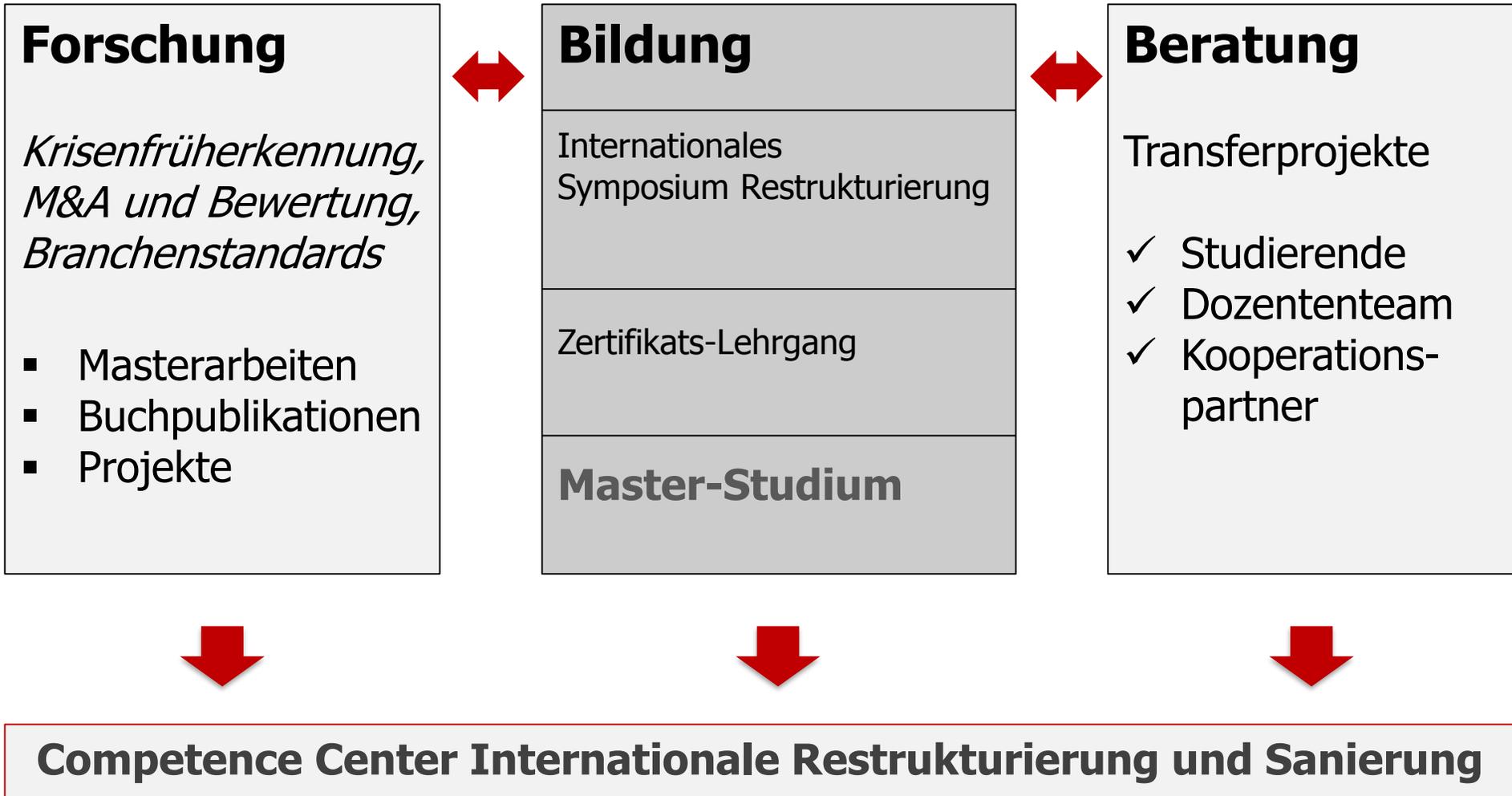
STUDIENREISE – Neu-Ulm, Heidelberg, Walldorf, Koblenz, Frankfurt

04. - 07. Februar 2013

Unser **Competence Center** Internationale Restrukturierung und Sanierung an der FH Kufstein Tirol möchte grenzüberschreitend in Deutschland und in Österreich die Restrukturierungs- und Sanierungsbranche stärken, so dass aufgrund vieler erfolgreicher Restrukturierungsprojekte oder auch implementierter Indikatoren zur Krisenfrüherkennung möglichst viele Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben und Arbeitsplätze gesichert werden können.

Den Erfahrungsaustausch über Gastprofessuren mit Dubai, Singapur, Indien, Schweden sowie Holland nutzt der Studiengang, um eine internationale Managementausbildung mit Schwerpunkt Restrukturierung auf dem Niveau Geschäftsführung sowie Interim Management stetig weiter zu entwickeln. Auf der für unsere Studierenden verpflichtenden **Studienreise**, die uns vom 04. bis zum 07. Februar 2013 nach Deutschland geführt hat, besuchten wir Unternehmen, die in jüngerer Zeit Restrukturierungs- oder Sanierungsmaßnahmen eingeleitet haben bzw. entsprechend involviert waren.

Ihr
Restrukturierungs- und Sanierungsteam
FH Kufstein Tirol



Neu-Ulm

Schneider, Geiwitz & Partner, www.schneidergeiwitz.de

Arndt Geiwitz und Patrick Wahren

Heidelberg

Wellensiek Rechtsanwälte, www.wellensiek.de

Dr. Volker Büteröwe

Walldorf

SAP AG, www.sap.de

Helmut Fink

Koblenz

net SE, www.netag.de

Dr. Stefan Immes

Frankfurt

KPMG AG, www.kpmg.de

Peter Wiegand, Florian Rieser und Knuth Hansen

Teilnehmer

Internationaler Master-Studiengang,
Jahrgang 2011:

Bernhofer, Thomas
Eggersberger, Claus
Elsasser, Kathrin
Exler, Markus
Feldbacher, Josef
Hickl, Alexander
Ramser, Gunther
Schiefer, Florian
Schmid, Veronika
Trummer, Florian
Volgger, Barbara,
Walch, Arthur
Zeilinger, Sebastian

Ganz herzlich möchten wir uns bei
unseren Gesprächspartnern bedanken.

Prof. (FH) Dr. M. Exler



04. Februar 2013

Gesprächspartner: **Arndt Geiwitz**, WP/StB & Partner und **Patrick Wahren**, WP/StB & Partner

Thema: Insolvenzverfahren Schlecker Gruppe

Der Inhaber Anton Schlecker hatte das Unternehmen 1975 gegründet und bis zur Insolvenz begleitet. Er hat in den Gründungsjahren vielen Frauen, besonders in ländlichen Gegenden die Berufstätigkeit ermöglicht. Das Unternehmen wurde als eingetragener Kaufmann (e.K.) geführt, was im Falle der Insolvenz eine persönliche Haftung mit sich bringt. Anton Schlecker galt bezüglich Geschäftsmodell und Rechtsformwahl als „beratungsresistent“. Er verfolgte strikt seine Prinzipien, die ihm einst auch seine Erfolge verschafft hatten.

Durch das im März 2012 eröffnete Insolvenzverfahren wurde der vom Gericht bestellte Insolvenzverwalter, Arndt Geiwitz öfter in den Medien genannt als die Bundeskanzlerin. Die breite Öffentlichkeit nahm am Schicksal der gut 36.000 sog. „Schlecker-Frauen“ Anteil. Dieses außergewöhnlich hohe Interesse machte die Unterstützung einer Agentur für Öffentlichkeitsarbeit notwendig. Es galt bis zu 400 Presseanfragen pro Tag zu bewältigen. Durch eine proaktive Berichterstattung ließen sich Falschmeldungen weitgehend vermeiden. Die Pressearbeit war zugleich auch wichtigstes Instrument der internen Kommunikation. Auf diese Art erfuhren die Mitarbeiterinnen in den 5.400 Schlecker-Filialen am schnellsten vom aktuellen Geschehen im Verfahren.

Herr Geiwitz setzte alles daran, einen Investor für Schlecker zu finden. Ziel war es, die Fortführung des Handelsunternehmens mit einem veränderten Konzept zu erreichen. Ein Team von zeitweise etwa 30 Mitarbeiter der Kanzlei waren dafür im Einsatz. Jedoch schreckte auch die große öffentliche Aufmerksamkeit ab. Ein Investor zog sein Angebot zurück, da ihm das Unternehmen unter dem großen Medieninteresse nicht sanierbar erschien. Im Laufe des Geschäftsjahres 2012 wurde die Firma Anton Schlecker e.K. sowie die Tochtergesellschaft Schlecker XL GmbH liquidiert. Die Tochtergesellschaft Ihr Platz GmbH & Co. KG wurde nach dem Verkauf der einzelnen Filialen aufgelöst.

Die Arbeit von Insolvenzverwalter Geiwitz ist noch nicht zu Ende. Ein Jahr nach Verfahrenseröffnung sind noch sehr viele Kündigungsschutzklagen in der Schwebe. Anfechtungstatbestände gegenüber der Familie Schlecker sind ebenfalls noch zu regeln. Erst wenn alle Forderungen bezahlt sind oder ein Vergleich erreicht ist, kann das Mandat als abgeschlossen gelten.

05. Februar 2013

Gesprächspartner: **Dr. Volker Büteröwe**, Rechtsanwalt & Partner

Thema: Schattenverwaltung, Beratungsgeschäft, Treuhand und Vertragsgestaltung

Die Tätigkeitsschwerpunkte der Kanzlei Wellensiek sind neben der Insolvenzverwaltung auch die Vertretung bzw. Beratung von Beteiligten bei Unternehmenskrisen bzw. Restrukturierungsfällen und in Insolvenzverfahren sowie die Beratung krisenbefangener Unternehmen in allen sanierungs- und restrukturierungs-, aber auch insolvenzbezogenen Fragen.

Themenschwerpunkte des Gesprächstermins waren die verschiedenen Betätigungsfelder eines Rechtsanwalts im Insolvenzverfahren, wie Schattenverwalter, Beratung, Treuhand sowie Vertragsgestaltung. Die Ausführungen von Dr. Büteröwe waren auch eine integrative Ergänzung zu den Erläuterungen des Termins am Vortag.

Der als Schattenverwalter bezeichnete Rechtsanwalt in einem Insolvenzverfahren ist im gleichen Arbeitsgebiet wie der vom Gericht bestellte Insolvenzverwalter tätig. Da der Insolvenzverwalter in großen und komplexen Verfahren in kurzer Zeit sehr viele weitreichende Entscheidungen treffen muss, ist ein sachgerechtes Zuarbeiten notwendig. So werden u. a. Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Anfechtungsrecht oder der Werthaltigkeit von Sicherheiten entsprechend aufbereitet. Für Spezialthemen wie bspw. aus den Bereichen Steuer- oder dem Baurecht werden weitere Berater hinzugezogen. Bezüglich der Kompetenzverteilung innerhalb der Kanzlei Wellensiek ist das Segment Insolvenzverwaltung schwerpunktmäßig am Standort Heidelberg, das Beratungsgeschäft mehrheitlich die Domäne des Frankfurter Büros.

Eine interessante Alternative, so Dr. Büteröwe, zu dem seit dem 01.03.2012 etablierten ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen), innerhalb dessen der deutsche Gesetzgeber die Möglichkeiten der Einflussnahme der Gläubiger auf das Insolvenzverfahren erweitert hat, ist auch das Einrichten eines Treuhandmodells. Der Charme besteht darin, mittels einer neuen Gesellschaft, ausgestattet mit einem neuen Management und einem Beirat, das entsprechende Vertrauen eines neuen Investors innerhalb des M&A-Prozesses zu schaffen.

Das Fazit des Gesprächs: Ein interessanter Termin, der das gesamte Spektrum des Insolvenzverwalters aufbereitet hat.

05. Februar 2013

Gesprächspartner: **Helmut Fink**, Head of Strategic Business Development and Innovation

Thema: Post Merger Integration bei der SAP AG

Die SAP AG mit Stammsitz in Walldorf, an dem etwa 10.000 Mitarbeiter beschäftigt sind, ist in Europa der größte und weltweit der viertgrößte Softwareentwickler und –hersteller für die Abwicklung sämtlicher Geschäftsprozesse eines Unternehmens wie Einkauf, Produktion, Lagerhaltung, Vertrieb, Personalwesen, Buchführung und Controlling. Kernprodukt von SAP ist das integrierte betriebswirtschaftliche Standardsoftwarepaket, bekannt als SAP R/2 für Großrechner sowie SAP R/3 für Client-Server-Systeme.

Das Ziel von SAP Akquisitionen ist die Gewinnung von Mitarbeitern und Technologien, um mit neuen Produkten und Lösungen das Geschäftsmodell von SAP ständig weiter zu entwickeln. Pro Jahr werden etwa 3 bis 4 Transaktionen angestrebt, die auf der Basis einer fünfjährigen Planung strategisch vorbereitet werden. Mit einem zehn Mitarbeiter starken Team, welches von Herrn Fink verantwortet wird, soll die Integration des Zielunternehmens in etwa 1 ½ Jahren weitgehend abgeschlossen sein.

Grundsätzlich geht es bei der Post Merger Integration darum, die Organisation, die Unternehmenskulturen, die Wertschöpfungsprozesse sowie die Informationssysteme aufeinander abzustimmen. Eine besondere Bedeutung muss der Identifikation von Leistungsträgern sowie dem Erarbeiten von Bindungskonzepten eingeräumt werden. Auch gilt es, die Mitarbeiter sachgerecht zu informieren, um eine Fluktuation zu verhindern.

Der Besuch begann mit einer Einladung zum Mittagessen und endete mit einem Rundgang durch den „SAP Inspiration Pavillon“ in dem die Unternehmensentwicklung der SAP AG mit eindrucksvollen interaktiven Medien dargestellt wurde.

06. Februar 2013

Gesprächspartner: **Dr. Stefan Immes**, Gründer und Geschäftsführender Direktor

Thema: Gründung und Börsengang net AG, Restrukturierung sowie Investorengespräche

Die net SE ist im Bereich der Produktvermarktung für Standardsoftware (B2B für digitale Medien, Datensicherheit sowie Wissensvermittlung) u.a. in Deutschland, Österreich, Schweiz, Spanien und Südamerika tätig. Aktuell ist die net SE am Münchener m:access, einer segmentübergreifenden Handelsplattform notiert und erreicht eine Marktkapitalisierung von derzeit rund 1,8 Mio. Euro.

Die von Herrn Dr. Immes gegründete Unternehmensgruppe war in den Zeiten des Börsensegments „Neuer Markt“ eine echte Erfolgsgeschichte. Motiviert von der Idee, ein „SAP für Arme“ zu entwickeln und das Unternehmen an die Börse zu bringen, gründete er 1997 die ZTB AG, welche zwei Jahre später in die net AG umgewandelt wurde und ein weiteres Jahr später ihre Erstnotiz fand. Das Wachstum wurde auch mit Unternehmensakquisitionen erreicht, die aber nicht immer erfolgreich waren. Deshalb warnt Dr. Immes vor dem Erfassen von Synergien bei M&A-Transaktionen und rät, neben dem Zahlenwerk auch auf das so genannte „Bauchgefühl“ zu hören.

Nach Meinung aller am Tisch Versammelten waren in den Zeiten der „New Economy“ die Unternehmen deutlich überbewertet. In der Folge entstand eine Nervosität bei den finanzierenden Banken. Eine große deutsche Bank beispielsweise hat vorhandene Bankguthaben mit bestehenden Darlehen gegenverrechnet und die Verträge gekündigt. Mit der Grünwald Equity Management GmbH aus Grünwald konnte ein starker Private Equity Partner gefunden werden, welcher die bestehenden Bankverbindlichkeiten ablöste. Im Jahr 2010 erfolgte die Umwandlung in die aktuelle net SE (Societas Europaea), einer europäischen Aktiengesellschaft, die innerhalb der Europäischen Union ein unkompliziertes Verlegen des Firmensitzes möglich macht.

Spannend waren die Ausführungen über vergangene Hauptversammlungen. In den Anfangsjahren war es üblich, diese als große Events zu gestalten. Mit dem Rückgang des Börsenkurses waren auf den Hauptversammlungen auch die „üblichen“ eloquent auftretenden selbsternannten Aktionärsvertreter anwesend, um nach Verfahrensfehlern zu suchen und über die Androhung von Anfechtungsklagen eine „Aufwandsentschädigung“ zu erwirken. Um mit dieser Art von Aktionären professionell umgehen zu können, rät Dr. Immes, dass das richtige Auftreten von Vorstand und Aufsichtsrat bei Hauptversammlungen geübt werden sollte.

Für die Zukunft mangelt es Herrn Dr. Immes nicht an neuen Ideen, wie er anhand der Beispiele APPS (Anwendungssoftware für Mobilgeräte) und Systemtechnik im Bereich Security vorstellte.

07. Februar 2013

Gesprächspartner: **Peter Wiegand**, Partner & Head of Restructuring, Berlin sowie **Florian Rieser** und **Knuth Hansen**

Thema: Marktsegmentierung und Geschäftsmodell KPMG

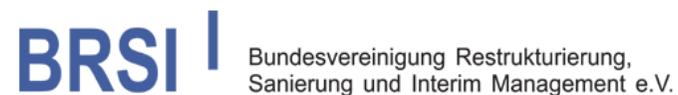
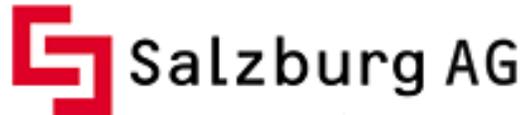
Die Restrukturierungs-Berater der KPMG unterstützen Unternehmen bei der finanzwirtschaftlichen, operativen und strategischen Restrukturierung bzw. Repositionierung. Auch begleiten sie Unternehmen bei der Umsetzung von Sanierungskonzepten. Das Beratungsportfolio ist in die Bereiche „Leistungswirtschaftliche Restrukturierung“ (Cash Management, Maßnahmencontrolling, Rapid Cost Reduction und Sales Accelerator), „Finanzwirtschaftliche Restrukturierung“, Independent Business Review, „Integrierte Finanzplanung“ sowie Erstellung von Sanierungskonzepten gegliedert.

KPMG, ein eindrucksvoller Name in der Beratungsszene, die Niederlassung Frankfurt auch in einem beeindruckenden Gebäude, THE SQUAIRE (Wortkombination aus dem englischen Wort für Platz „square“ und für Luft „air“.) mit einer futuristischen Architektur, untergebracht. THE SQUAIRE ist ein einmaliges Gebäude über dem ICE-Bahnhof Frankfurt-Flughafen, zwischen zwei Autobahnen, welches mit Büros, Hotels, Restaurants, Geschäfte und Konferenzen ausgestattet ist.

Die KPMG-Restrukturierungsabteilung, die von Herrn Peter Wiegand verantwortet wird, gehört in Deutschland mit etwa 90 Mitarbeitern zu den großen Vertretern der Branche. Das Business Modell von KPMG unterscheidet sich gegenüber den Restrukturierungsboutiquen durch seinen ganzheitlichen Beratungsansatz. Das Leistungsspektrum reicht vom „IBR“ (Independent Business Review), der bei großen Konzernen durchaus 400 Seiten ausmachen kann, bis hin zur Integration von steuerlichen und juristischen Fragestellungen. Für integrierte Planungsrechnungen komplexerer Konzernstrukturen werden Excel basierte Modellierungslösungen innerhalb eines Restrukturierungsprojektes bereitgestellt oder auch als gesonderte Beratungsleistung am Markt angeboten. Die Erfolgsmessung der Projekte ist EBIT- oder auch Cash-basiert. Gegenüber manchem Mitwettbewerber sind die KPMG-Berater nicht bei Mandaten in der Organhaftung engagiert. Ein Betätigungsfeld, welches nach Meinung des Leiters, Herrn Wiegand aber ausgebaut werden müsse.

Nach einer Einladung zum Mittagessen wurde die Rückreise mit einer Vielzahl von interessanten Eindrücken im Gepäck nach Kufstein angetreten.

Kooperationspartner



Professor (FH) Dr. Markus W. Exler
Director - Corporate Restructuring

Kufstein University of Applied Sciences, Austria
Andreas Hofer Straße 7 | A-6330 Kufstein
Assistance: Monika Puchner
monika.puchner@fh-kufstein.ac.at
Tel +43 (0)5372 - 71 819 – 102



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

Visiting Professor
S P Jain School of Global Management, Dubai and Singapore
Institute of Management Technology and Galgotias University, India
Mälardalen University, Sweden

Partner at Quest Consulting AG, Rosenheim
www.questconsulting.de
www.dr-exler.de