

# Auf sechs Stationen der Praxis nähergekommen

**Kufstein.** Die fünfte Studienreise des berufsbegleitenden Masterstudiengangs »Unternehmensrestrukturierung & -sanierung« des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein führte die 23 Studierenden nach München, Frankfurt, Karben und Walldorf. Dort standen vom 13. bis 17.02.2017 sechs Termine mit auf dem Programm. Auf der Reise boten sich viel Gelegenheiten, mit Fachexperten zum präventiven Restrukturierungsrahmen, zur Restrukturierung von Mittelstandsanleihen, zu Distressed M&A, Change Management sowie Digitalisierung in den Dialog zu treten.

**Text:** Christina Doubek, Zams, und Stefan Ruggenthaler, Westendorf

Das Arrangement der Gesprächstermine übernahm Institutsleiter Prof. Dr. Markus W. Exler, der aufgrund seines Netzwerks über zahlreiche Kontakte verfügt, darunter der BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung, dessen wissenschaftlichem Beirat er angehört. Ergänzend dazu zeigten sich die berufstätigen Studierenden, welche durchschnittlich 29 Jahre alt sind, verantwortlich für die Reiselogistik, die Hotelbuchung und die Gestaltung des Rahmenprogramms. Jede Studienreise ist durch einen regionalen und inhaltlichen Schwerpunkt gekennzeichnet. Führte der Weg die Studierenden im vergangenen Jahr von Berlin in Richtung Süden, waren dieses Jahr von München aus startend Hessen mit Besuchen in Frankfurt und Karben sowie das baden-württembergische Walldorf das Ziel. Die Gastgeber waren RA Dr. Maximilian Pluta und RA Stephan Ammann (PLUTA) in München, RA Dr. Christian Becker, RA Lutz Pospiech sowie RA Dr. Daniel Rubner (GÖRG) in München, RA Ottmar Hermann, Burkhard Jung und Eva Ringenspacher (hww) in Frankfurt, Carl-Christoph Held und Franziska Battenfeld (König+Neurath AG) in Karben, Dr. Ralf Pampel und Lucie Gabor (Metzler Corporate Finance) in Frankfurt und Dr. Dirk Ammermann (SAP SE) in Walldorf.

## Sanierungsprivileg und präventive Restrukturierung

Bereits am ersten Tag gelang eine hervorragende Anknüpfung an die theoretischen Inhalte des Studiums. Die Studierenden wurden im Münchener Büro von Dr. Maximilian Pluta und Stephan Ammann in Empfang genommen. Aus aktuellem Anlass war vor allem von Interesse, welche Folgen der endgültige Wegfall des Sanierungsprivilegs nach sich zieht. Pluta akzentuierte, dass das Aus für Unternehmen in der Krise ein Restrukturierungshindernis darstellen und die Suche nach sanierungswilligen Investoren erschweren würde. Es zeige sich auch der gesetzgeberische Hand-

lungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf das Beihilferecht, um eine EU-Konformität zu gewährleisten. Auf die Frage nach künftigen Marktentwicklungen nahmen die Gesprächspartner Stellung zum Vorschlag eines präventiven Restrukturierungsrahmens. Neben der Chance, dem Stigma der Insolvenz und dem unternehmerischen Scheitern aus dem Weg zu gehen, soll die Abwanderung großer Verfahren in das EU-Ausland verhindert werden.

Im Anschluss besuchte die Gruppe die Wirtschaftskanzlei GÖRG. Das Kernthema dieses Gesprächs war die Restrukturierung von Mittelstandsanleihen im Rahmen des Schuldverschreibungsgesetzes (SchVG), die eine alternative Finanzierungsform zum klassischen Bankdarlehen bilden. Die Relevanz des Themas wird dadurch verdeutlicht, dass bis 2019 für 147 Mittelstandsanleihen Tilgungen in Höhe von 6,9 Mrd. Euro anstehen. Das Gebiet bedeutete für die Studierenden Neuland. Entsprechend hoch war die Anzahl der Fragen, die beispielsweise lauteten: »Worauf muss im Zusammenhang mit dem SchVG bei der Emission der Anleihe geachtet werden?« und »Welche Vorteile ergeben sich für die Anleihegläubiger?«. Lutz Pospiech sprach das Optionsmodell an. Demnach findet das SchVG nicht automatisch Anwendung. Damit eine Anleihe restrukturierbar ist, müssen in den Anleihebedingungen die Regelungen der §§ 5 ff. SchVG für anwendbar erklärt werden. Dr. Daniel Rubner wies auf die Figur des gemeinsamen Vertreters hin, dem insbesondere in der Krise eine bedeutende Rolle zukommt. Der gemeinsame Vertreter ist das zentrale Informations- und Kommunikationsorgan der Anleihegläubiger und vertritt deren Interessen gegenüber den Emittenten. In der Regel verfügen die (oft vielen kleinen) Gläubiger weder über die erforderliche Zeit noch Expertise.

Am Dienstagmorgen wurde die Reisegruppe bei hww Unternehmensberater GmbH in Frankfurt von RA Ottmar Hermann, Burkhard Jung und Eva Ringenspacher bereits erwartet. Jung griff die geplante Einführung des präventiven Restrukturierungsrahmens auf und merkte an, dass aufgrund der sinkenden Anzahl an Insolvenzverfahren die Verwalter zukünftig verstärkt



Die 23 Studierenden der Fachhochschule Kufstein zu Gast bei hww in Frankfurt

beratende Tätigkeiten wahrnehmen werden. Ziel des Gesetzgebers ist offensichtlich eine frühzeitige Restrukturierung mit möglichst geringer Gerichtseteiligung. Die markante Aussage von Hermann, dass derzeit der gute Wille aller Beteiligten zählt, um einen Konzern in der Insolvenz zu steuern, ließ den Wunsch nach einem geregelten Konzerninsolvenzrecht erkennen. Basierend auf der derzeitigen Gesetzeslage kann jede Gesellschaft innerhalb eines Konzerns einen anderen Insolvenzverwalter bestellen, was zu wesentlich höherer Komplexität führen kann.

## Möbelhersteller berichtet über sein Veränderungsprogramm

Der Besuch bei der Firma König+Neurath AG führte nach Karben bei Frankfurt. Gesprächspartner waren der Vorstandsvorsitzende Carl-Christoph Held und Franziska Battenfeld. Bei K+N handelt es sich um ein 1925 gegründetes familiengeführtes Unternehmen, dessen wesentliche Geschäftsfelder Büromöbel, Raumsysteme und Sitzmöbel sind. Nach einer turbulenten Zeit, die 2012 nicht zuletzt aufgrund eines Umsatz- und Marktrückgangs ihren Anfang nahm, erwirtschaftete das Unternehmen im Jahr 2016 mit 950 Mitarbeitern international einen Umsatz von 160 Mio. Euro. Bei diesem Termin war schnell klar, dass viel gelernt werden kann. So richteten sich die Fragen vorwiegend auf die von K+N angewendeten Instrumente im Veränderungsprozess. Sehr ausführlich informierte Held die Gruppe darüber, dass in erster Instanz die finanzwirtschaftliche Optimierung im Vordergrund stand und nach wie vor das Motto »Cash is king« verfolgt wird. Die Optimierung der Produktionsabläufe wird anhand einer stufenweisen Einführung von Lean Management und KVP sowie Schließungen von redundanten Standorten erreicht. Darüber hinaus wird intensiv an der Nachfolgeregelung gearbeitet. Abschließend interessierte der Blick in die Zukunft. Aus Sicht von Held sei die größte Herausforderung der Trend zu weniger Notwendigkeit von Stauraum in den Büros, flexiblen Arbeitsplätzen und Arbeitslandschaften.

Die vorletzte Station führte die Gruppe zum Bankhaus Metzler, der ältesten sich durchgehend in Familienbesitz befindli-

chen deutschen Privatbank, die ihren Hauptsitz direkt am Main hat und zudem über weitere Geschäftsstellen in den USA, Japan, China und Irland verfügt. Dr. Ralf Pampel und Lucie Gabor gingen in den direkten Dialog mit den Studierenden. Es wurden Schlüsselerfolgsfaktoren im M&A-Geschäft, die modulare Transaktionsstruktur im Bankhaus Metzler oder auch die Bedeutung von Bewertungsmethoden in der Praxis diskutiert. Abschließend wurden die Trends im M&A-Geschäft akzentuiert. Ein erhöhtes Transaktionsaufkommen weltweit, v. a. in Japan, den USA sowie den südeuropäischen Ländern, ist nach Aussage der Gesprächspartner wahrnehmbar.

Die Studienreise als Highlight des Masterstudiums fand ihren Ausklang bei der Firma SAP SE, dem größten europäischen Softwarehersteller im baden-württembergischen Walldorf. Der Termin bot nicht nur eine hervorragende Ergänzung zu dem bisherigen Programm, sondern auch eine kreative Abwechslung. Dr. Dirk Ammermann, Vice President, IoT Application Strategy, hieß die Gruppe willkommen. Eine Frage, die bei einem so großen globalen Player nicht ausgelassen werden durfte, lautete: »Wie begegnet SAP seinen zukünftigen Herausforderungen?« Ammermann stand Rede und Antwort und hob im Speziellen die Steuerbarkeit vorhandener Daten, präventive Szenarioanalysen und branchenübergreifendes Denken hervor. Für SAP stehe im Vordergrund, das Produkt als Service zu sehen, und hier seien vor allem die digitale Anbindung an die reale Welt und der Echtzeitbetrieb essenziell. Der Blick auf die Digitalisierung wurde zusätzlich durch einige Beispiele, wie automatisiertes Lernen eines Roboters und anhand des Einsatzes von »holo lenses«, geschärft. Ammermann führte aus, dass Digitalisierung in allen Lebensbereichen von zentraler Rolle sein werde und eine europäische Lösung für die Nutzung von Daten sinnvoll sei.

Im Laufe der fünftägigen Reise gewannen die Studierenden vor allem durch die unterschiedlichen Betrachtungsweisen und den hohen Praxisbezug zahlreiche Eindrücke und Erkenntnisse. Die letzten Schritte des Studiums, das Verfassen der Masterarbeit sowie die Absolvierung des dazugehörigen Kolloquiums, zur Erlangung des Abschlusses Master of Arts in Business (M.A.) stehen nun noch bevor. <<