

„RestruTour 2020“

Zu den Besten der Zukunft

Um den Studierenden des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Unternehmensrestrukturierung & -sanierung an der Hochschule in Kufstein möglichst unterschiedliche und praxisnahe Beispiele zu den Lehrinhalten an die Hand zu geben, ist eine Studienreise Teil des Curriculums. In diesem Jahr haben die Studierenden Unternehmen und Gesprächspartner in Frankfurt, Warstein, Hiddenhausen, Düsseldorf und Langenlonsheim besucht, die in jüngerer Zeit Restrukturierungs- oder Sanierungsmaßnahmen eingeleitet oder sich mit diesen Themen intensiv beschäftigt haben.

Ein Gastbeitrag von PROF. DR. MARKUS W. EXLER

Einem großartigen Auftakt unserer 8. Studienreise hatten wir am 10. Februar 2020 in Frankfurt in den Räumlichkeiten bei Clifford Chance. Dr. Stefan Sax und Dr. Cristina Weidner, beide sehr kompetent und gewinnend, führten aus, dass ...

– der Präventive Restrukturierungsrahmen sich inhaltlich deutlich vom Insolvenzverfahren absetzen muss, um mit Zustimmung der Gläubiger eine geräuschlose Entschuldung des Unternehmens vornehmen zu können, insb. mit dem Hintergrund, dass gut durchdachte Lösungen nicht an einzelnen Quertreibern scheitern dürfen, den so genannten Akkordstörern

– ein in der Krise eingesetzter CRO nicht primär die Branche des Unternehmens verstehen muss, sondern die Gespräche mit den Finanzierern an einem Finanzplatzplatz wie London oder Frankfurt orchestrieren kann

– insgesamt mit dem gesetzlichen Rahmen unter der Kontrolle der Kreditinstitute und den anderen Gläubigern eine Möglichkeit eingeräumt wird, Krisen in den Unternehmen früher zu erkennen und proaktiv dagegen anzugehen

Mit unserem Gastgeber, Dr. Andreas Kleinschmidt, sind wir im Hause White & Case in die Abläufe von Insolvenzverfahren eingestiegen. Souverän haben wir vorgestellt bekommen wie die Phasen Stabilisierung, Restrukturierung und Umsetzung im Verwalteralltag aussehen und das eine moderne Insolvenzverwaltung ganz unterschiedliche Interessen übereinander bringen muss.

ÜBERKAPAZITÄTEN BEI DEN KÜCHENHERSTELLERN

Hiddenhausen bei Brigitte Küchen für die wir im Sommersemester im Rahmen ei-

nes Praxisprojekts tätig waren und das Verhalten des Endkunden beim Kundenkauf untersucht haben war mit den Themen Restrukturierung, M&A und Besichtigung der Fertigung besetzt. Begrüßt wurden wir von der Geschäftsleitung, den Herren Jens Uhe und Stephan Gittel, die uns auf den aktuellen Stand der Reorganisation im Hause gebracht haben. Die Herren Kai Menke (Exportleitung) und Simon Eickmann ergänzten die Ausführungen. Unter fachkundiger Führung der Betriebsleiter Jonas Bextermöller und Martin Cordes hatten wir Gelegenheit den Produktionsprozess kennenzulernen. Dass bei einem Kundengespräch eine Typenfilterung in Fascination,

Pure Emotion und Global Spirit vorausgeht, haben wir sehr charmant von Ulrike Wessel (Leitung Produktentwicklung) erfahren dürfen. Die Herausforderungen am Markt sind die von den Marktbegleitern aufgebaute Überkapazität und das die Möbelhäuser, mit Ausnahme von Ikea, in Etagen, nicht aber in Wohnkonzeptlösungen denken.

EIGENVERWALTUNG UND RESTRUKTURIERUNGSBERATUNG

Mit dem Ankommen in Düsseldorf gab's dann wieder Großstadtflair. Am Vormittag waren wir zu Gast in der Kanzlei Lambrecht Rechtsanwälte. Mit unseren Gastgebern Martin Lambrecht, Annamia Beyer und Gülsah Tann diskutierten wir sehr lebhaft, dass erst eine operative Sanierung erfolgen sollte, bevor das Unternehmen verkauft wird, einzelne Branchen eine unterschiedliche Insolvenzsensibilität des Geschäftsmodells haben und im Präventiven Restrukturierungsrahmen die Möglichkeit eingeräumt werden sollte, Vertragsverhältnisse zu lösen. Letzteres wurde in Anlehnung an den holländischen Entwurf in die Diskussion gebracht.

Am Nachmittag im Hause Deloitte wurden wir von den Kollegen Alexander Morton, Philip Bloemendaal und Christina Fiedler empfangen. Neben dem Erarbeiten einer Case Study haben wir mitgenommen, dass Deloitte als Boutique innerhalb einer internationalen Organisation wahrgenommen wird. Stefan Sane ist nach seinem Projekttermin noch mit uns in die Diskussion eingestiegen.

PERSONALABBAU ALS RESTRUKTURIERUNGSMASSNAHME

Langenlonsheim bei der mac, messe- und ausstellungcenter Service GmbH bildete die Schlussetappe. Der Geschäftsführer Jörg Bürkle und die Betriebsratsvorsitzende Ildiko Szabo stellten uns den für die Restrukturierung notwendigen Personalabbau vor. Natürliche Fluktuation, nicht Verlängerung befristeter Arbeitsverträge und vorgezogene Rentenbezüge waren die ersten Schritte, um die vormals etwa 400 Mitarbeiter starke Belegschaft auf das richtige Leistungsmaß zu bringen. Mit dem Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen mit Personalauswahl verständigte man sich auf eine Freiwilligenaktion mit einer für die Belegschaft attraktiven Konditionen. Da das Angebot unerwartet gut angenommen wurde, konnte ein wesentlicher Teil für die operative Restrukturierung erfolgreich abgeschlossen werden.

Nach einer Woche ging eine für uns großartige Studienreise zu Ende. Ganz herzlich möchten wir uns bei allen unseren Gesprächspartnern bedanken.

Der Autor ist Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Hochschule in Kufstein sowie Partner der Quest Consulting AG in Rosenheim.
Mail: restrukturierung.fh-kufstein.ac.at | questconsulting.de

