

---

## Studienreise 2023

### Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung

Unser Reisebericht zum Durchklicken







## **Deloitte, Nürnberg**

**Gastgeber:** Isabelle Pernegger, Andreas Maquet und Gianluca Ambrosi

**Gastgeber:** Isabelle Pernegger, Andreas Maquet und Gianluca Ambrosi

**Themen:** *Organisationsstruktur Restrukturierungsberatung sowie Workshop Working Capital Management*

---

Für die Beratungsleitung Restrukturierung und Transformation gibt es kein Akquisitionsprocedere. Das Geschäft kommt überwiegend über Direktanfragen aus dem Unternehmenssektor oder aus dem Netzwerk heraus. Häufig werden die notwendigen Teammitglieder standortübergreifend projektbezogen rekrutiert, die einzelnen Standorte aber von den jeweiligen Verantwortlichen mit Beratern besetzt. Vor der Angebotserstellung muss ein hausinterner Konflikt-Check durchgeführt werden.

Handwerklich wurde es dann im Workshop „Working Capital Management“. Erarbeitet wurden die wesentlichen Einflussfaktoren, wie Mahnwesen, Zahlungsziele, Einkaufsverhalten, Vorratsbestände und Konditionen. Für die Analyse und Auswertung der Daten werden die Softwareprodukte von Alteryx und Tableau verwendet. Im Zusammenhang mit der Optimierung der Ergebnisse kann für die meisten der von Deloitte betreuten Projekte das Folgende festgehalten werden:

- Fehlende Abstimmung zwischen Vertrieb und den Fachabteilungen
- Divergierende strategische Ziele Vertrieb zu Finanzen
- Nicht aktualisierte Dispositionsparameter
- Rentabilität vor Liquidität





## PHI Technik für Fenster und Türen GmbH, Markt Erlbach

**Gastgeber:** Norbert Scheiderer, Lisa Kraft-Scheiderer und Michael Müller



**Gastgeber:** Norbert Scheiderer, Lisa Kraft-Scheiderer und Michael Müller

**Themen:** *Insolvenz in Eigenverwaltung und Unternehmensnachfolge*

---

Die Firma PHI wurde 1990 gegründet. Weltweit zählen 700 Kunden und Partner zum Netzwerk des Unternehmens. Das zentrale Absatzgebiet ist mehrheitlich Deutschland. Im Unternehmen arbeiten etwa 75 Mitarbeitende, 75 Patente sind angemeldet. Das Nutzenversprechen sind Lösungen für technisches Zubehör, Eckschweißverbinder, Pfostenverbinder und Bio-Rasenkanten sowie Stahlrohrbearbeitung.

2014 geriet das Unternehmen in eine finanzielle Schieflage, als die EU Sanktionen gegen Russland verhängte. Die Folge waren Auftragseinbußen und die Schieflage eines größeren Kunden. Als Lösung wurde die Insolvenz in Eigenverwaltung beantragt, die mit den Kollegen von Wellensiek begleitet wurde. Das Gericht bestellte auf Antrag der Gläubiger Volker Böhm (Schultze & Braun) als Sachwalter. Die gesamte Familie durchlebte eine schwierige Zeit, da einzelne Mitglieder auch im Privatbereich mit dem Stigma der Insolvenz umgehen mussten. Mit einer Bedienstungsquote von 20% an die Gläubiger und der Annahme des Insolvenzplans wurde das Verfahren 2015 aufgehoben.

Mit der Bestellung in die Geschäftsführung der Tochter, Lisa Kraft-Scheiderer und dem Vertriebsleiter, Michael Müller wurde die Unternehmensnachfolge eingeleitet. Als Maßnahmen für den berühmten „frischen Wind“ standen die folgenden Themen an:

- ✓ Installierung einer Photovoltaikanlage mit dem Ergebnis einer 30% Eigenversorgung
- ✓ Einführung eines Cockpits zum Monitoring der Produktivität
- ✓ Einführung einer digitalen Dokumentenablage und Ansätze für einen digitalen Workflow
- ✓ Belohnt wurden die Produktivitätsverbesserungen mit einer Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit von 40 auf 37,5 Stunden bei vollem Lohnausgleich



# Forster Fenstertechnik GmbH, Naila

Gastgeber: Christina Forster & Christian Forster

**FORSTER**  
FENSTER & FASSADEN





**Gastgeber:** Christina Forster & Christian Forster

**Themen:** *Distressed M&A und Post Merger Integration*

---

Die Forster-Firmengruppe ist im Fenster- und Fassadenbau, der Herstellung von Brandschutztüren und der Blechbearbeitung tätig. Sie beschäftigt insg. 186 Mitarbeitende wobei etwa 70 am Standort Naila tätig sind. Im letzten Geschäftsjahr erzielte der Bereich Fenster- und Fassadenbau einen Umsatz von 32 Mio.€.

Die Vermögensgegenstände der ehemaligen Pazdera AG des Standorts Naila konnten im eröffneten Insolvenzverfahren 2022 im Wege eines Asset Deals an die Forster Fenstertechnik GmbH übertragen werden. Prof. Exler hat als Partner der Quest Consulting AG den M&A-Prozess innerhalb des Verfahrens verantwortet.

Parallel zu den Vertragsverhandlungen mit dem Insolvenzverwalter, RA Klaus-Christof Ehrlicher hat sich das Ehepaar Forster intensiv mit der möglichen Integration der Mitarbeitenden beschäftigt. Gem. § 613a BGB gehen bei einer Vermögensübertragung die Arbeitsverhältnisse auf den Erwerber über. Mitarbeiterversammlungen dienten der Information und der Einholung der Zustimmung.

Aufgrund eines erheblichen Investitionsstaus mussten nach der Übernahme umfangreiche Investitionen getätigt werden, um die Produktivität des Standorts zu steigern. Eine war die Anschaffung eines vollautomatischen Bohr- und Fräszentrums, welcher mit 25 Werkzeugen Fensterrahmen vollautomatisch bearbeitet.

Im Anschlusstermin steht die Perspektive des Insolvenzverwalters au dem Programm.



## Kanzlei Linse & Ehrlicher Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, Coburg

**Gastgeber:** Thomas Linse, Klaus-Christof Ehrlicher, Michaela Vey, Diana Köpenick



**Gastgeber:** Thomas Linse, Klaus-Christof Ehrlicher, Michaela Vey, Diana Köpenick

**Themen:** *Insolvenzverfahren Pazdera AG / Asset Deal sowie Kanzleiorganisation*

---

Über das Vermögen der Pazdera AG, Coburg und Naila (Anbieter für Lösungen aus Stahl und Aluminium für Fassaden- und Fensterkonstruktionen in kommerziellen Gebäuden, 73 Mitarbeitenden und einem Umsatz von zuletzt etwa 20,0 Mio.€) wurde in 12/2021 ein vorläufiges Insolvenzverfahren eröffnet. Zum vorläufigen Insolvenzverwalter wurde Herr RA Klaus-Christof Ehrlicher von der Kanzlei Linse-Ehrlicher Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, Coburg bestellt.

Der Betrieb am Standort Naila wurde von der Forster Fenstertechnik GmbH mittels einer Vermögensübertragung (Asset Deal) erworben. Vorgestellt wurde uns der grobe Ablauf des Verfahrens sowie die verschiedenen Tätigkeiten der Schattenverwaltung und die für das Verfahren notwendige Sachbearbeitung, wie Anmeldung zur Tabelle, Insolvenzbuchhaltung sowie der Umgang mit der elektronischen Akte.

Die Themen Akquisitionsmotive und -strategie sowie die Integration in die bestehenden Organisation wurde uns im Hause Forster eindrucksvoll vermittelt.





**LB BW**

**Landesbank Baden-Württemberg, Leipzig**

Gastgeber: Alexander Klemm



**Gastgeber:** Alexander Klemm

**Thema:** *Sanierungsmanagement Finanzgläubiger*

---

Einleitend wurde uns vorgestellt, dass, insb. Eigentümer geführte Unternehmen in Einzelfällen auch abseits der wirtschaftlichen Vernunft geführt werden. Häufig fehle es an geeigneten Instrumenten für das Monitoring bzgl. für Warensignale sowie an Sensibilität und Einsicht von Krisenursachen.

Beim Überschreiten von Schwellenwerten wird das Kreditengagement von der Marktbearbeitung in die Intensivbetreuung der Marktfolge bzw. Sanierungsabteilung übergeben. I.d.R. wird über ein externes Restrukturierungsgutachten, nach den Erfordernissen der BGH-Rechtsprechung (Krisenursachen, Integrierte Planung, Herausarbeiten der Sanierungsmaßnahmen, die bereits angestoßen sein müssen sowie Vision des sanierten Unternehmens), Fortbestehensprognose, IDW S 6 oder eines Independent Business Review, IBR die entsprechende Rechtssicherheit für das Offenhalten der Kreditlinien, sog. „Standstill“ eingeholt. Bei einer sehr angespannten Liquiditätssituation des Unternehmens ist es durchausüblich, bis zur Fertigstellung des Gutachtens einen Überbrückungskredit einzuräumen.

Eine wichtige Aufgabe im Sanierungsprozess ist das Zurückgewinnen von Vertrauen, für das neben einer unabhängigen gutachterlichen Einschätzung auch der Restrukturierungsberater seinen Beitrag leistet. Sein erster Schritt muss aber das Anfertigen eines Liquiditätsstatus sein, da geprüft werden muss, ob das Unternehmen aufgrund von Zahlungsunfähigkeit, gemäß §17 InsO Insolvenzantragspflichtig ist.

Am Ende des Sanierungszeitraumes, der in aller Regel auf zwei Jahre ausgelegt wird, sollte die Betreuung des Unternehmens wieder an die Marktbearbeitung abgegeben werden. Als Voraussetzung gelten die vollständige Kapitaldienstfähigkeit oder auch der „Drittbankentest“, also die realistische Ablösung des Kreditengagements durch ein anderes Kreditinstitut.



# 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 jetzt **11. Studienreise** des berufsbegleitend organisierten Master-Studiengangs **Corporate Transformation Management**, unter der Leitung von Markus Exler, Professor & Institutsleiter, führte uns vom 15. bis zum 17. Mai 2023 zu Unternehmen, die in jüngerer Zeit Transformations- oder Turnaround-Maßnahmen eingeleitet haben bzw. sich mit diesem Themenbereich beschäftigen.

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



*Gruß  
Markus Exler*

