

Gelebte Vernetzung jenseits der Theorie

Heidelberg/Kufstein. Ihre Profile und Produkte an der SRH Hochschule Heidelberg und der Fachhochschule Kufstein sind vergleichbar, beide sprechen ähnliche Zielgruppen an und können nicht über zu wenig Zuspruch aus der Restrukturierungsbranche klagen. Dennoch begreifen sich Prof. Dr. Henning Werner und Prof. Dr. Markus W. Exler nicht als Konkurrenten, sondern stehen in ständigem Austausch und verfolgen gemeinsame Projekte. Vor allem ihre kompakten Lehrgänge sprechen die Praktiker an, denen sie nicht zuletzt über ihre bestbesuchten Kongresse eine Plattform fürs Networking bieten.

Text: Peter Reuter

Dass von Kongressen eine wirkliche Inspiration ausgeht, gilt eher als selten, denn das Fachpublikum steht meistens gut im Stoff. Doch von einer Veranstaltung am 16.09.2011 in der SRH Hochschule Heidelberg ging auf Prof. Dr. Markus W. Exler eine nachhaltige Wirkung aus. Der Gastgeber der ersten Sanierungskonferenz, Prof. Dr. Henning Werner, hatte seinen Kollegen aus Kufstein zu dieser Premiere eingeladen, die den Fokus auf aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis legte und aus dem Stand bereits 200 Teilnehmer begrüßen konnte. Wegen des großen Zulaufs blieb außer einem kurzen »Grüß Gott« nicht viel Zeit, erinnert sich Exler, doch sein Eindruck von diesem angeregten Branchentreffen war nachhaltig: »Das nenne ich Inspiration und Herausforderung, auch in Kufstein so etwas zu entwickeln.«

Seit ihrer ersten Begegnung stehen die beiden Professoren und die von ihnen geleiteten Institute, das IfUS-Institut für Unternehmenssanierung und -entwicklung an der SRH Hochschule Heidelberg und das Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein, nicht nur in engem fachlichen Austausch, sondern sie kooperieren und verfolgen gemeinsame Projekte, z. B. in ihrer Funktion als wissenschaftlicher Beirat des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung.

Sowohl die Sanierungskonferenz in Heidelberg als auch das Internationale Symposium Restrukturierung in Kufstein ziehen jeweils über 400 Teilnehmer an. Während für die Heidelberger Konferenz Mitte September die Teilnahme kostenlos ist, man eher einen kleinen Imbiss reicht und die Besucher vor Kongressbeginn am Mittag einen von neun einstündigen Workshops, z. B. 2015 über Mitarbeiterbeteiligungsprogramme als Krisengestaltungselement, zusätzlich besuchen können, kostet das Event in Kufstein im Oktober mit Panoramablick auf die Kitzbüheler Alpen und edlem Catering eine Teilnahmegebühr und lädt zur frühen Anreise am Vortag ein. Die Fachthemen (siehe Kongressbe-

richte im INDat Report) rund um Restrukturierung, vorgetragen meistens von Praktikern, sind durchaus vergleichbar und sollen einen interdisziplinären Dialog und Networking für Unternehmer, Manager, Bankvertreter, Insolvenzverwalter, Investoren, beratende Berufe und Interim Manager fördern, wengleich in Kufstein der grenzüberschreitende Aspekt mit Blick auf Deutschland und Österreich eine besondere Rolle einnimmt.

Hommage an das entwickelte Programm

Zwischen den jährlichen Sanierungskonferenzen bietet Henning Werner ca. einmal im Quartal einen themenspezifischen Sanierungsabend in kleiner Runde für maximal 35 Teilnehmer an. Die nächste Veranstaltung am 18.02.2016 trägt den Titel »Erfolgreich sanieren im Mittelstand – innovative Beratungsansätze«. Diese Abende seien innerhalb von 24 Stunden ausgebucht, sagt Werner, doch es bleibe bei dem kleinen, diskussionsintensiven Rahmen trotz der großen Nachfrage. Als »so schön weg vom Schuss« werde die Fachhochschule Kufstein gerne bezeichnet, sagt Exler, man müsse sich für Anreise und Aufenthalt Zeit nehmen und hierzu schaffe er im Herbst einen besonderen Anlass – und dafür keine Zwischenprogramme im laufenden Jahr. Wenn von den 400 Teilnehmern ein Viertel weiter als 300 Kilometer anreist, werte er das als Hommage an das entwickelte Format. Das Leitthema für die Konferenz am 07.10.2016 in Kufstein lautet »Restrukturieren als permanente Managementaufgabe«. An die Sanierungskonferenz am 16.09.2016 in Heidelberg schließt das jährliche Absolvententreffen der Teilnehmer aus dem Lehrgang Restrukturierungs- und Sanierungsberater an.

Bevor Exler und Werner an ihren Fachhochschulen die Bereiche mit Studien- und Lehrgängen, Instituten und Plattformen auf- und ausgebaut haben, waren sie lange selbst in der Re-



6 Fragen an Henning Werner und Markus W. Exler

» **Hätten Sie sich nicht für diese Laufbahn entschieden, welcher berufliche Weg wäre für Sie vorstellbar gewesen?**

Werner: Fußballtrainer, denn es ist die Aufgabe des Trainers, jungen Menschen dazu zu verhelfen, das Beste aus ihren Fähigkeiten zu machen und dabei im Team zu agieren.

Exler: Ich würde alles unternehmen, um genau das machen zu können, was ich jetzt mache.

» **Gibt es eine Fertigkeit oder Befähigung, die Sie jüngst erlernt haben oder die Sie gerade erwerben?**

Werner: Kitesurfen, der Sport fasziniert mich sehr.

Exler: Nein, ich habe genug damit zu tun, das, was ich kann, nicht zu verlieren.

» **Welches nicht berufsspezifische Buch lesen Sie gerade?**

Werner: »Eroberung des Glücks« von Bertrand Russell lese ich immer mal wieder.

Exler: »1913, der Sommer des Jahrhunderts« von Florian Illies (sehr zu empfehlen).

» **Wovon hätten Sie gerne mehr?**

Werner: Zeit.

Exler: Schöne Erlebnisse, die sich eignen, sie auch mit Freunden teilen zu können.

» **Welche drei Dinge würden Sie auf die einsame Insel mitnehmen?**

Werner: Mein Kitesurfingequipment, viel Papier zum Schreiben und eine Hängematte. Und dann könnte sich das nächste Boot ruhig Zeit lassen.

Exler: Ganz ehrlich, die Frage finde ich doof.

» **Welchen Fehler würden Sie heute nicht mehr machen?**

Werner: Nur wer nichts macht, macht keine Fehler. Wichtig ist nur, dass man daraus lernt. Es gibt nichts, was ich grundlegend anders machen würde.

Exler: Über mögliche Fehler nicht genügend zu reflektieren.

strukturierungspraxis tätig. Professor Exler kann sich auch heute noch für beratende Tätigkeiten im M&A-Bereich Freiräume schaffen, während Professor Werner durch seine Funktion als Dekan der Wirtschaftsfakultät für operative Sanierungstätigkeiten keine Zeit mehr findet.

Nach seinem Abschluss als Dipl.-Wirtschaftsingenieur in der Fachrichtung Maschinenbau an der TU Darmstadt war Henning Werner wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung in Karlsruhe und promovierte zum Dr. rer. pol. an der TU Bergakademie Freiberg zum Thema »Finanzierung von Start-up-Unternehmen«. Im Anschluss arbeitete er als Finanzanalyst bei einem Energiehandelsunternehmen in Frankfurt, als Vorstand Finanzen bei einem Technologieunternehmen in Hannover und von 2001 bis 2005 als Mitglied der Geschäftsleitung bei dem mittelständischen Automobilzuliefererunternehmen Alfred Engelmann Metallwa-

renfabrik in Hannover, was mit einem Sanierungsmandat verknüpft war. Im Jahr 2005 sei dann die SRH Hochschule – eine der ältesten und bundesweit größten privaten Hochschulen, die sich das »Competence Oriented Research & Education«-Prinzip (CORE) auferlegt hat – auf ihn zugekommen, ob er als Professor einen Studienschwerpunkt Restrukturierung und Sanierung in den Bachelor- und Masterstudiengängen aufbauen wolle, was dann für ihn der Anlass gewesen war, seinen beruflichen Schwerpunkt zu verlagern.

Der Plan sei anfänglich gewesen, Hochschule und Beratung parallel laufen zu lassen, doch als Dekan habe er sich aus dem operativen Geschäft verabschiedet, halte aber den Kontakt zu der Praxis u. a. über Beirats- und Aufsichtsratsfunktionen, z. B. bei der CT Managementpartners GmbH. 2010 erfolgte dann die Gründung des IfUS-Instituts als An-Institut, das sich dem Know-how-Transfer zwischen Hochschule und Praxis verschrieben hat.



Foto: SRH Hochschule Heidelberg

» Prof. Dr. Henning Werner, Professor für Unternehmensrestrukturierung und -sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg seit 2005 und seit 2006 Dekan der Wirtschaftsfakultät; 1989 bis 1994 Studium Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Darmstadt; 1999 Promotion an der TU Bergakademie Freiberg zur Finanzierung von Start-up-Unternehmen; tätig als Finanzanalyst in einem Energiehandelsunternehmen in Frankfurt und als Vorstand Finanzen in einem Technologieunternehmen in Hannover; 2001 bis 2005 Mitglied der Geschäftsführung beim mittelständischen Automobilzulieferer Alfred Engelmann Metallwarenfabrik in Hannover; seit 2013 wiss. Beirat im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung.

Markus Exler absolvierte eine Lehre als Bankkaufmann und schloss Studium und Promotion (»Containerverkehr: Reichweiten und Systemgrenzen in der Weltwirtschaft«) an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg an, gefolgt von einem Traineeprogramm in der New Yorker Niederlassung der jetzigen Hypo-Vereinsbank. Dann war er Prokurist der Interfinanz GmbH in Düsseldorf, geschäftsführender Gesellschafter der M.A.C. Mergers & Acquisitions-Consulting GmbH in Wien sowie als Interimgeschäftsführer und Beirat in mittelständischen Unternehmen tätig. Als Professor an der Fachhochschule Kufstein, die 1997 gegründet wurde, wirtschaftswissenschaftliche und technisch-betriebswirtschaftliche Studiengänge anbietet und von einer Stiftung getragen wird, begann Exler 2003 und startete Lehre und Forschung im Bereich Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen. 2011 übernahm er den vor zehn Jahren initiierten berufsbegleitenden Masterstudiengang Unternehmensrestrukturierung und -sanierung mit dem Ziel, ein Portfolio für Restrukturierung und Sanierung zu entwickeln. Dazu gehörten im selben Jahr die Gründung des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung mit einem Stamm an Mitarbeitern als interdisziplinäre Plattform sowie ständige internationale Gastprofessoren in Dubai, Singapur und Indien.

Studierende sind in Fälle aus der Praxis eingebunden

Seit 2012 ist Exler Partner der Quest Consulting AG in Rosenheim, einer Strategieberatung mit den Schwerpunkten Restrukturierung und M&A im Mittelstand, die vorwiegend in Süddeutschland, Österreich und Norditalien tätig ist. Interim-Management-Aufgaben könne er zeitbedingt eher selten übernehmen, daher habe er sich ganz dem M&A-Geschäft verschrieben und beispielsweise 2013 in einem fünfwöchigen M&A-Prozess vom Pitch bis zum Notartermin für einen insolventen Luxusraumausstatter mit 220 Mitarbeitern und 40 Mio. Euro Umsatz einen Käufer finden können.

Nicht nur dieses Praxisbeispiel fließt in die Lehre ein, sondern die Studierenden sind in die praktische Umsetzung von Restrukturierungen eng eingebunden. Das geschehe über die 45 lehrenden Praktiker, so Exler, die nicht nur im Hörsaal be-

richteten, sondern die im Durchschnitt 30-jährigen und im Berufsleben stehenden Masteranwärter auch an konkreten Fällen mitarbeiten ließen. Das berufsbegleitende, viersemestrige Masterstudium in Kufstein mit 18 Studienplätzen – Kosten 360 Euro im Semester – beinhaltet neben der akademischen Lehre in BWL, Recht sowie kommunikativen Instrumenten – zum Teil in Englisch – auch eine Studienreise mit Besuchen unterschiedlicher Praxispartner. Als Beispiel für diese gelebte Vernetzung der Hochschule mit der Praxis bezeichnet Exler die Übernahme eines Unternehmens mit 300 Mitarbeitern im Jahr 2014, einem innerbetrieblichen Logistiker für die Getränkeindustrie, der über den



Foto: Marika

Lehrbeauftragten RA Dr. Ernst Chalupsky aus Wels aus dem »Nukleus Hochschule« akquiriert worden sei. Bei einem Unternehmen aus Frankfurt mit ca. 1000 Mitarbeitern werde man im Bereich der Sanierungsnachsorge ab Februar dieses Jahres ein im Hörsaal entwickeltes Konzept in dieses Unternehmen zu implementieren versuchen, das dann später in Form von Masterarbeiten in die Hochschule zurückgespielt werden könne. Exler: »So läuft das Radl immer wieder rund.«

An der Fakultät für Wirtschaft der SRH Hochschule Heidelberg werden ausschließlich Präsenzstudiengänge in Vollzeit angeboten. Im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaftslehre können Studierende den Studienschwerpunkt »Restrukturierung/Sanierung« wählen. Im Masterstudiengang Internationales Mittelstandsmanagement ist das Fach »Krisenmanagement« als Pflichtmodul verankert. Die Studiengebühren in Heidelberg liegen bei 670 Euro im Monat.



» Prof. Dr. Markus W. Exler, Professor für Restrukturierungsmanagement an der Fachhochschule Kufstein seit 2003 und Gastprofessor in Indien, Dubai und Singapur sowie Partner der Strategieberatung Quest Consulting AG, Rosenheim; Banklehre in Nürnberg und Traineeprogramm in New York bei der heutigen Hypo-Vereinsbank AG, Studium der Wirtschaftswissenschaften und 1996 Promotion (»Containerverkehr: Reichweiten und Systemgrenzen in der Weltwirtschaft«) an der Universität Nürnberg-Erlangen; dann tätig als Prokurist der Interfinanz GmbH in Düsseldorf sowie als geschäftsführender Gesellschafter der M.A.C. Mergers & Acquisitions-Consulting GmbH in Wien; seit 2012 Partner bei der Quest Consulting AG und spezialisiert auf Restrukturierung und Distressed M&A; seit 2013 wiss. Beirat im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung.

Als im Jahr 2010 die zweite Auflage des zusammen mit Professor Andreas Crone herausgegebenen Buchs »Modernes Sanierungsmanagement« erschienen sei, hätten sich die Anfragen aus der Praxis gehäuft, so Werner, die bestehende Lehre auch um eine kompakte Weiterbildung für Praktiker zu erweitern. Daraus ist dann der zweimal im Jahr in acht Modulen (je Modul ein Experte als Referent) stattfindende Zertifikatslehrgang »Restrukturierungs- und Sanierungsberater« entstanden, der Sanierungsberater, Banker, Interim Manager und Mitarbeiter von Risk-Management-Abteilungen mit bereits langjähriger Praxiserfahrung anspricht. Der achttägige Lehrgang kostet etwa 3800 Euro und lehrt die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, die im Rahmen von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten erforderlich sind. Es wird z. B. vermittelt, wie ein Sanierungskonzept zu erstellen ist, welche Finanzierungsinstrumente in der Krise genutzt werden können, welche straf- und haftungsrechtlichen Fallstricke lauern, welche arbeitsrechtlichen Sanierungsmaßnahmen existieren und wie ein Insolvenzverfahren abläuft.

Großes Interesse an Studie zum Restrukturierungsmarkt

Auch Exler erkannte die Lücke zwischen dem Studienangebot und der aufgebauten Plattform und hat daher nach genauer Sondierung des Markts den hochschulzertifizierten neuntägigen Lehrgang »International Turnaround Professional« ins Leben gerufen, der auch die mitten im Beruf stehenden Praktiker mit dem Anliegen, sich in Recht, Finanzwirtschaft, BWL und Kommunikation weiterzubilden, abholt. Dieser Lehrgang ist etwas teurer als der in Heidelberg, da er einen Tag länger dauert und durch die parallele Betrachtung des deutschen und österreichischen Rechtssystems einzelne Module doppelt angeboten werden müssen. In Kufstein gibt es das für Lehr- und Masterstudiengang begleitende Praktikerhandbuch »Restrukturierungs- und Turnaround-Management, Exler (Hrsg.)«, welches er 2013 gemeinsam mit den Lehrenden entwickelt habe.

Was die Forschung angeht, sind in den vergangenen fünf Jahren in den von Professor Exler betreuten Themenschwerpunkten über 60 Masterarbeiten mit einem hohen empirischen Anteil entstanden, die er zum Teil in einer aufbereiteten Kurzfassung zusam-

men mit den Absolventen in Fachmedien veröffentlicht. Zuletzt war es der Beitrag »Erfolgsfaktoren von Distressed M&A-Transaktionen – eine Analyse der Beraterperspektive« (KSI 1/16) mit Thomas Levermann. Dieser lag eine Befragung von 356 M&A-Experten mit einem verwertbaren Rücklauf von 16% zugrunde, die fünf Erfolgsfaktoren ermittelt hat. Zu einem der jüngsten Forschungen von Professor Werner zählt die zusammen mit dem Doktoranden Alexander Jaroschinsky erstellte Studie »Der deutsche Restrukturierungsmarkt«, die die Marktentwicklung, Beauftragung und Positionierung von Restrukturierungsgesellschaften beleuchtet hat und ebenfalls als Aufsatz (KSI 4/15) erschienen ist. Grundlage war eine Befragung der Top-10-Banken sowie Top-5-Warenkreditversicherer zu verschiedenen Themen des Restrukturierungsmarkts, wodurch auch die Restrukturierungsgesellschaften ermittelt wurden, die für Krisenfälle in Unternehmen von mehr als 100 Mio. Euro Umsatz infrage kommen. Diese Studie sei vor allem bei den Beratungsgesellschaften auf großes Interesse gestoßen, so Werner. Auf der Agenda für 2016 steht für Werner die Überarbeitung des Praktikerhandbuchs »Modernes Sanierungsmanagement«. In Kufstein bereite man zwei große Forschungscluster vor, so Exler. Zum einen Krisenfrüherkennung in Richtung strategischer Krise und zum anderen Nachfolge von Familienunternehmen, wobei zu seinen Aufgaben auch gehöre, Drittmittelförderer für diese Forschungsprojekte zu gewinnen, was sich beim ersten Thema nicht einfach gestalte.

Gemeinsame Projekte im Beirat des BDU-Fachverbands

Gemeinsam tätig sind die Professoren Werner und Exler im wissenschaftlichen Beirat des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung, dem sie seit 2013 bzw. 2014 angehören. Dort haben sie mit dem Vorstand und einzelnen Mitgliedern an den Grundsätzen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS) mitgewirkt, die der BDU im November 2015 veröffentlicht hat und als Leitfaden persönliche Anforderungen an Berater und einen idealtypischen Ablauf der Sanierung beschreiben, um für alle Beteiligten einen sicheren und transparenten Beratungsprozess zu fördern. Ein neues, gemeinsames und hochschulübergreifendes Projekt, das noch nicht spruchreif ist und dem Thema Managementqualitäten zuzurechnen ist, befindet sich bereits in Arbeit. «