



STUDIENREISE 2019 – Burghausen | München | Nürnberg | Stuttgart

Master-Studiengang - Unternehmensrestrukturierung & -sanierung

18. bis 22. Februar 2019

Institut & Studienreise

Das **Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung** der Fachhochschule Kufstein ist eine grenzüberschreitende und interdisziplinäre Plattform, die im Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Experten, Professionals und Studierenden sich den Fragestellungen in Veränderungsprozessen auch komplexer Unternehmensstrukturen, annimmt und den Anspruch hat, ein Stück weit zu einer grenzüberschreitenden Weiterentwicklung von Transformations- und Turnaround-Aktivitäten beitragen zu können.

Die **7. Studienreise** des berufsbegleitend organisierten Master-Studiengangs **Unternehmensrestrukturierung & Sanierung**, unter der Leitung von Markus Exler, Professor & Institutsleiter, führte uns vom 18. bis zum 22. Februar 2019 zu den Standorten **Burghausen, München, Regensburg, Nürnberg** und **Stuttgart**. Dort besuchten wir Unternehmen bzw. Gesprächspartner, die in jüngerer Zeit Restrukturierungs- oder Sanierungsmaßnahmen eingeleitet bzw. sich mit diesem Themenbereich intensiv beschäftigt haben. Wir waren zu Gast bei **Maasch & Kirsch GmbH & Co.KG**, Burghausen, **Gerloff-Liebler** Rechtsanwälte, München, **Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH**, München, **Deloitte GmbH** Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, SDK **Schott Dobmeier Kießlich** Rechtsanwälte & Insolvenzverwalter GbR, Regensburg, **Schultze & Braun** Rechtsanwaltsgesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH, Nürnberg, **Concentro** Management AG, Nürnberg sowie **Daimler** AG, Stuttgart.

Ihr

Markus Exler

Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung

Seit 2011



Veröffentlichungen



Monografien (6)
Sammelbände (6)
Fachaufsätze (103)

Bildung

8. Internationales
Symposium Restrukturierung
25. Oktober 2019

Hochschulzertifizierter
Lehrgang CITuP
März-Mai 2020

Master-Studium
Oktober 2019-2021

ReTurn^c
Forum Restrukturierung und Turnaround



Netzwerkplattform

Institutsmitgliedschaft
Partnerprogramm
Gastprofessuren
Praxisprojekte
Studienreise

restrukturierung.fh-kufstein.ac.at



VERLAG INDAT



Teilnehmende

Aß, Stefan

Brückner, Corinna

Ehrentraut, Kurt

Exler, Markus

Gasteiger, Regina

Gori, Katarina

Huber, Maximilian

Mrohs, Janine

Müllner, Christian

Prcic, Alen

Rachner, Götz

Salcher, Thomas

Sepetavc, Patricia

Sodnich, Sandor

Stuefer, Sarah

Unterganschnigg, Eva



Gastgeber

Maasch & Kirsch GmbH & Co. KG, Burghausen
Hans Wolfmaier & Andre Wolfram



Gerloff Liebler Rechtsanwälte, München
Dr. Christian Gerloff, Dr. Christian Schmitt, RA Alexander Dietl sowie Christian Stoffler



Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München
Andreas Warner & Sascha Haggenmüller



Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH, München
Dr. Thomas Bucksteeg & Sebastian Braun



SDK Schott Dobmeier Kießling Rechtsanwälte & Insolvenzverwalter GbR, Regensburg
Dr. Rudolf Dobmeier



Schultze & Braun Rechtsanwaltsgesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH, Nürnberg
RA Volker Böhm & RA Katharina Franke



Concentro Management AG, Nürnberg
Dr. Alexander Sasse



Daimler AG, Stuttgart
Sabine Angermann, Götz Rachner, Andre Riemer und Jonathan Nowak



Maasch & Kirsch GmbH & Co. KG, Burghausen

18. Februar 2019

Gastgeber: **Hans Wolfmaier** und **Andre Wolfram**

Thema: Kirsch AG – M&A-Prozess und Post Merger Integration



18. Februar 2019

Gastgeber: **Hans Wolfmaier** und **Andre Wolfram**

Thema: Kirsch AG – M&A-Prozess und Post Merger Integration

M&A-Prozess

Herr Wolfmaier, Geschäftsführer der Firma Maasch & Kirsch GmbH & Co. KG in Burghausen hat im Januar 2018 über die lokalen Medien von dem Insolvenzantrag der Kirsch AG erfahren und sah in diesem die Chance, den Standort der Maasch Stahlbau GmbH & Co. KG weiter auszubauen, sowie eine neue Sparte in seinem Produktportfolio hinzufügen zu können. Zum Erwerb der Kirsch AG im Rahmen einer übertragenden Sanierung gehörte auch Grundstück mit Immobilie, welches für die Erweiterung des eigenen Unternehmens am Standort Burghausen, in der Gewerbeflächen sehr knapp sind, auch sehr gut geeignet war. Im Hause der Kirsch AG wurde, begleitet von den damaligen Studierenden des Master-Studiengangs, Mitte 2017 ein Change Management Prozess durchgeführt. Die Quest Consulting AG hat die eigenverwaltete Schuldnerin beraten sowie den M&A-Prozess durchgeführt. Die Eigentümer der Firma Maasch Stahlbau, die Herren Wolfmeier und Wolfram konnten sich mit ihrem Angebot im Bieterprozess durchsetzen und so wurden relativ schnell im Mai 2018 die finalen Verträge zu diesem Asset Deal unterschrieben.

Post-Merger-Integration

An den Erwerb des Unternehmens schließt sich die Integration, die eigentliche Herausforderung. Nach der Beurkundung der Kaufverträge mussten noch arbeits- und gesellschaftsrechtliche Themen, aber auch Investitionstätigkeiten und Optimierungen bzw. Umstellungen von Prozessabläufen abgearbeitet werden. Im Juni diesen Jahres werden die beiden Unternehmen Maasch und Kirsch am Standort der ehemaligen Kirsch AG zusammengeführt. Herr Wolfmaier und sein Team sehen natürlich die weiteren Herausforderungen, sind aber positiv gestimmt, diese zusammen mit allen Mitarbeitern aus „beiden“ Unternehmen lösen zu können und von dem Wissen von beiden Sparten, dem Apparatebau und dem Stahlbau, Synergien für die Zukunft zu generieren.

Gerloff Liebler Rechtsanwälte, München

18. Februar 2019

Gastgeber: **Dr. Christian Gerloff, Dr. Christian Schmitt, RA Alexander Dietl** und **Christian Stoffler**

Themen: Kanzleiorganisation und Arbeitsgebiete des Insolvenzverwalters





Gerloff Liebler Rechtsanwälte, München

18. Februar 2019

Gastgeber: **Dr. Christian Gerloff, Dr. Christian Schmitt, RA Alexander Dietl** und **Christian Stoffler**

Themen: Kanzleiorganisation und Arbeitsgebiete des Insolvenzverwalters

Wandel in der Insolvenzszene

„Vom Verwalter zum Gestalter“ – Diesen Ansatz verfolgt das Team der Kanzlei Gerloff-Liebler vermehrt mit der Übernahme seiner Mandate. Im Mittelpunkt steht die Fortführung des Unternehmens im Rahmen der Eigenverwaltung, i.d.R. nach §270a InsO. Um eine professionelle Unternehmensweiterführung zu gewährleisten, scheut sich Dr. Gerloff auch nicht davor, selbst in die Organstellung zu gehen. Durch diesen ganzheitlichen und wertsichernden Ansatz konnten bereits mehrere große Verfahren erfolgreich abgewickelt werden. Gerloff und sein Team wünscht sich jedoch eine raschere Abwicklung der Verfahren und ein Umdenken der Gerichte. Er stellt die Frage, ob in großen Verfahren neben dem Gläubigerschutz nicht auch die volkswirtschaftlichen Folgen und die Sicherstellung des Unternehmertums eine Rolle einnehmen sollen. Ziel der Branche sollte es sein, eine moderne Sanierungskultur zu schaffen. Dafür muss die Frage beantwortet werden, wofür ein Insolvenzverfahren in Zukunft stehen soll.

Insolvenzverwalter und Medien

Am eigenen Beispiel machte Dr. Gerloff eindrucksvoll deutlich, welchem Mediendruck ein Insolvenzverwalter in Verfahren mit öffentlichem Interesse ausgesetzt wird. Er selbst war in einzelnen Verfahren davon schon betroffen.

Kanzleiorganisation

Die Kanzlei ist durch ein interdisziplinäres 35-köpfiges Team breit aufgestellt. Die unterschiedlichen Blickwinkel aus juristischer und betriebswirtschaftlicher Sicht unterstreichen die Umsetzungsstärke im Bereich der Prozessabwicklung. Ergänzt wird die juristische Kanzlei durch die neugegründete GL Change Management GmbH, welche die Unterstützung von Eigenverwaltungsverfahren leistet.

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München



19. Februar 2019

Gastgeber: **Andreas Warner** und **Sascha Haggemüller**

Thema: Unternehmensrestrukturierung der Big4



Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

19. Februar 2019

Gastgeber: **Andreas Warner** und **Sascha Haggemüller**

Thema: Unternehmensrestrukturierung der Big4

Die Boutique innerhalb eines Weltkonzerns

Deloitte zählt neben KPMG, PwC und EY zu den sogenannten Big4, welche die führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften stellen. Diese Gesellschaften zeichnet ein weltweites Netzwerk aus, wobei sich das Leistungsspektrum über die Jahre breit gefächert hat. So zählen neben der Wirtschaftsprüfung vor allem die Steuer-, Management- und Transaktionsberatung zu den Kernkompetenzen der Big4. Die Restrukturierungsabteilung von Deloitte ist gemeinsam mit der Transaktionsabteilung (M&A, Due Diligence etc.) unter „Financial Advisory“ aufgehängt. Dadurch können konjunkturbedingte Verschiebungen des Geschäftes, aufgrund von antizyklischen Entwicklungen im Transaktionsgeschäft intern kompensiert werden. Trotz der starren Gegebenheiten eines derart großen Unternehmens, versucht Deloitte sich nach außen sowie in ihrer beratenden Tätigkeit ähnlich einer Boutique im Restrukturierungsmarkt von den anderen Big4 Gesellschaften abzuheben. Dies erfolgt über vorangetriebene Veränderungen im Beratungsteam. So finden neben den zahlenaffinen Charakteren auch Industrieerfahrene einen Platz, welche einen wesentlichen Mehrwert für die operative und strategische Restrukturierung leisten.

Vorteile einer Big4 Gesellschaft

Trotz des Strebens, dass man am Markt als agile Boutique wahrgenommen wird, bringt ein Big4-Netzwerk erhebliche Vorteile mit sich, womit man sich wiederum gegenüber klassischen Boutiquen absetzt. Cross-Selling über alle Service Lines, Markt Know-how (Sektorkompetenz) sowie die Tatsache eines globalen Netzwerkes, welches grenzüberschreitende Projektabwicklungen ermöglicht, akzentuieren den Mehrwert für den Kunden.

Ganzheitliche Restrukturierung

Der Restrukturierungsansatz von Deloitte sieht ein nachhaltiges Turnaround-Konzept vor, welches auf strategischer Neuausrichtung, finanzieller und operativer Restrukturierung fußt. Die damit einhergehende Instrumente umfassen Integrierte Unternehmensplanung, Liquiditätsplanung, (Distressed-) M&A, Stakeholder-Management, CRO etc.

Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH, München



19. Februar 2019

Gastgeber: **Dr. Thomas Bucksteeg** und **Sebastian Braun**

Thema: Beteiligungsgeschäft - Kapitalaufnahme, Portfolioentwicklung, Exit



19. Februar 2019

Gastgeber: **Dr. Thomas Bucksteeg** und **Sebastian Braun**

Thema: Beteiligungsgeschäft - Kapitalaufnahme, Portfolioentwicklung, Exit

Beteiligungskapital für den bayerischen Mittelstand

Spezialisiert hat sich die BayBG vor allem auf den bayerischen Mittelstand. Satzungsbedingt verfolgt das Unternehmen die Strategie, mit Minderheitsbeteiligungen in Unternehmen zu investieren. Die Beteiligungshöhe variiert und geht bis zu einer Höhe von 10,0 Mio. Euro. Ziel ist es dabei eine effiziente Mittelstandfinanzierung per Beteiligungskapital, Venture Capital, oder auch stiller Beteiligung zu realisieren. Der Kapitalbedarf bei den Unternehmen ergibt sich aus den verschiedensten Gründen, dazu zählen u.a. Wachstum, Unternehmensnachfolge und ebenso Engagements für einen Turnaround oder eine Existenzgründung. In einer offenen Diskussion stellten sich Herr Dr. Bucksteeg und Herr Braun den zahlreichen Fragen und Vorurteilen bezüglich der Thematik Beteiligungskapital. Gemeinsam konnten sie überzeugend verdeutlichen, dass es Ziel der BayBG ist, die Unternehmen zu fördern und zu unterstützen und keineswegs Eigentümer ungewollt aus ihren Unternehmen zu drängen.

500 geförderte Unternehmen, ein solides Portfolio für eine erfolgreiche Zukunft

Jedes Jahr gehen mehrere hundert Anfragen für Beteiligungen bei der BayBG ein. Jede davon wird sorgfältig geprüft und muss verschiedene Bedingungen erfüllen. Natürlich ist einerseits die erwartete Rendite ein Kriterium, jedoch spielen Aspekte wie die Laufzeit, Beteiligungshöhe, Eigentümerstruktur und Exit-Strategie ebenfalls eine bedeutende Rolle bei der Projektbeurteilung. Die Laufzeit der verschiedenen Beteiligungen ist unterschiedlich. Ein Exit gehört zur Beteiligungsstrategie. Das Unternehmen wird veräußert, in einzelnen Fällen übernimmt auch der Eigentümer die Anteile wieder zurück.

SDK Schott Dobmeier Kießling Rechtsanwälte & Insolvenzverwalter GbR, Regensburg



20. Februar 2019

Gastgeber: **Dr. Rudolf Dobmeier**

Thema: Insolvenzverfahren Eurographics GmbH



SDK Schott Dobmeier Kießling Rechtsanwälte & Insolvenzverwalter GbR, Regensburg



20. Februar 2019

Gastgeber: **Dr. Rudolf Dobmeier**

Thema: Insolvenzverfahren Eurographics GmbH

Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung

Geplant war ein Besuch der Firma Eurographics GmbH in Neutraubling, die im Rahmen einer übertragenden Sanierung als Nachfolgesellschaft der zu Beginn 2018 in die Insolvenz gegangenen Eurographics AG vom Erwerber gegründet wurde. Ein mittelständisches Unternehmen mit 100 Mitarbeitern im Bereich der Druckerzeugnisse. Im Wesentlichen ausgelöst aufgrund von Streitigkeiten im Gesellschafterkreis fehlte es an Liquidität, mit der Folge, dass das Unternehmen Insolvenz anmelden musste. Innerhalb des Verfahrens in Eigenverwaltung wurden im Rahmen eines strukturierten M&A-Prozesses die Vermögensgegenstände an einen Investor verkauft. Bei dem Besuch in Neutraubling sollte die Post-Merger-Integration besprochen werden.

Folgeinsolvenz

Aufgrund von operativen Mängeln des Logistikdienstleisters im Zusammenhang mit der Auslieferung der Ware (Outsourcing des gesamten Lagers und der Logistik) musste auch die Nachfolgesellschaft Ende 2018 Insolvenz anmelden. Da das Unternehmen in Folge liquidiert wurde, fand der Termin beim verantwortlichen Insolvenzverwalter, Herrn Dr. Dobmeier in der Kanzlei in Regensburg statt. Er berichtete von den Hintergründen und Schwierigkeiten des Verfahrens: Nach Eröffnung der Folgeinsolvenz zeigte sich, dass das Verfahren und die Generierung von Insolvenzmasse, durch die Ausübung des Speditionspfandrechts des Logistiklers über das gesamte Lager der Firma besonders erschwert wird. Weitere Schwierigkeiten bereitet die französische Niederlassung der Firma, da für die dort beschäftigten Mitarbeiter das strenge französische Arbeitsrecht Anwendung findet. Zudem ist nun auch das bisher gut aufgestellte, produzierende Tochterunternehmen in Tschechien insolvent. Obwohl die Eurographics zehn Jahre ein etablierter und erfolgreicher Marktteilnehmer in ihrem Segment war sowie einen guten und sehr erfolgreichen Business Case hatte, muss es jetzt vom Markt genommen werden.

Schultze & Braun Rechtsanwalts-gesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH, Nürnberg

21. Februar 2019

Gastgeber: **RA Volker Böhm** und **RA Katharina Franke**

Themen: Kanzleiorganisation und Insolvenzverfahren Wöhrl



21. Februar 2019

Gastgeber: **RA Volker Böhm** und **RA Katharina Franke**

Themen: Kanzleiorganisation und Insolvenzverfahren Wöhrl

Markt- und Kanzleientwicklung

Schultze & Braun hat rund 700 Mitarbeiter, wovon sich 500 ausschließlich mit rechtlichen Themen innerhalb der Insolvenzverwaltung beschäftigen. Mit 40 Standorten in Deutschland sowie im europäischen Ausland deckt die Kanzlei etwa 50 % des Einflussbereiches der in Deutschland existierenden Gerichte mit anhängenden Insolvenzverfahren ab. Mehr als 800 begleitete nationale Verfahren verhalfen Schultze & Braun zu einem der bedeutendsten Insolvenzverwaltungskanzleien in Deutschland geworden zu sein. Als Gastgeber referierten Herr Böhm (Mitglied des Grafenbrucher Kreises) und Frau Franke, beide am Standort Nürnberg als Insolvenzverwalter tätig. Vorgestellt wurde die interne Organisation der Kanzlei sowie der Tätigkeitsbereich des Berufsstandes der Insolvenzverwalter. Ferner legte Herr Böhm dar, dass das eigentliche Geschäft der Insolvenzverwaltungen starken konjunkturellen Schwankungen unterliegt und die Anzahl der Verfahren seit 2013 stark rückläufig ist.

Insolvenzverfahren Wöhrl

Als Praxisfall wurde das Insolvenzverfahren der Modehauskette Wöhrl vorgestellt, welches mit rund 2.000 Mitarbeitern und 34 Standorten seit über 30 Jahren, überwiegend im nordbayerischen Raum tätig ist. Anhand des Schutzschirmverfahrens nach §270b InsO konnte Herr Böhm den Studierenden alle Schwierigkeiten vor Augen führen, mit denen sich ein Sachwalter in größeren Verfahren dieser Kategorie konfrontiert sieht. Die Problemstellungen äußerten sich unter anderem in der Stakeholdersituation sowie Problemen in der Aufbauorganisation und den saisonalen Konjunkturschwankungen, von denen die Branche dauerhaft beeinflusst wird. Das Insolvenzverfahren wurde mit einem Asset Deal in Kombination mit einem verfahrensbegleitenden Plan beendet, wodurch der Fortbestand der Marke gewährleistet werden konnte.

Concentro Management AG, Nürnberg



21. Februar 2019

Gastgeber: **Dr. Alexander Sasse**

Thema: Unternehmensrestrukturierung einer Beratungsboutique



21. Februar 2019

Gastgeber: **Dr. Alexander Sasse**

Thema: Unternehmensrestrukturierung einer Beratungsboutique

Concentro im Überblick

Die Concentro Management AG versteht sich als Beratungsspezialist für den deutschen Mittelstand mit Stammsitz in Nürnberg. Weitere Standorte sind München, Leipzig und Stuttgart. Das Unternehmen wurde 1999 gegründet und man hat während dieser Zeit über 1.000 Projekte mit 30 Mitarbeitern erfolgreich abgewickelt. Mit 19 Transaktionen ist Concentro im Jahr 2018 wiederholt im oberen Drittel der Top M&A Beratungshäuser Deutschlands.

Unternehmensrestrukturierung

Im Rahmen einer erfolgreichen und umfassenden Restrukturierung ist ein Sanierungskonzept ein unabdingbarer Meilenstein, welcher möglichst rasch und gewissenhaft erledigt werden sollte. Im Zusammenhang eines IDW S 6 Gutachtens sollten neben der Liquiditätsplanung auch Bestandteile wie die Analyse der Unternehmenslage, die Entwicklung wichtiger finanzieller Indikatoren und die Analyse der Krisenstadien sowie -ursachen für jedes Unternehmen von höchster Priorität sein. Als wesentlichen Erfolgsfaktor im Turnaround wird die parallele Realisierung von Maßnahmen und gutachterlichen Analysen gesehen, wobei auch Branchenentwicklungen analysiert werden müssen, um ein verlässliches Fortführungs- und Sanierungskonzept entwickeln zu können.

Distressed M&A

Anhand einer spannenden und aufschlussreichen Fallstudie, wurden sowohl die grundlegenden Bestandteile als auch die Besonderheiten eines Distressed M&A Prozesses erarbeitet und diskutiert. Vor allem die gewissenhafte Investorensuche und eine gründliche Due Dilligence sind Erfolgsfaktoren für einen erfolgreich abgewickelten M&A-Deal. In diesem Zusammenhang wurde in der Gruppe die Gesellschafterstruktur, die Finanzdaten, die daraus resultierende Liquiditätsplanung und der Verkaufsprozess diskutiert.

Daimler AG, Stuttgart



22. Februar 2019

Gastgeber: **Sabine Angermann, Götz Rachner, Andre Riemer** und **Jonathan Nowak**

Themen: Risikomanagement Lieferanten sowie Werksbesichtigung Karosseriebau & Endmontage





22. Februar 2019

Gastgeber: **Sabine Angermann**, **Götz Rachner**, **Andre Riemer** und **Jonathan Nowak**

Themen: Risikomanagement Lieferanten sowie Werksbesichtigung Karosseriebau & Endmontage

Aktionsfelder des präventiven und reaktiven Risikomanagements

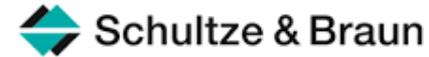
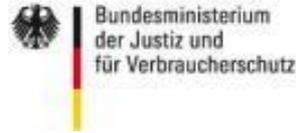
Das Aktionsfeld des präventiven Risikomanagements reicht von der strategischen Krise, bei welcher Marktleistung und auch Positionierung im Markt des Unternehmens nicht mehr stimmen, ausreichende Alleinstellungsmerkmale fehlen bis hin zum Anfang der Insolvenzphase. Dabei ist die Erfassung sämtlicher Risikoindikatoren hin zu einer gesamtheitlichen Bewertung des Lieferanten wesentlich. Ein Beispiel ist die finanzielle Bewertung des Lieferanten. Dafür werden die Jahresabschlüsse und weitere verfügbare finanzielle Informationen des Lieferanten herangezogen. Die Bewertung des Lieferanten und die daraus abgeleiteten Sicherungsstrategien für den Lieferant werden in den relevanten Entscheidungsgremien der Organisation Einkauf & Lieferantenqualität vorgestellt, diskutiert und final verabschiedet. Befinden sich Lieferanten in einer existenziell bedrohenden Situation, oder ist eine Liquiditätskrise, bzw. Insolvenz schon erreicht agiert das reaktive Risikomanagement. Der Verantwortungsbereich steuert die definierten Sicherungsmaßnahmen und übernimmt die Schnittstellenfunktion der Daimler AG zum Lieferanten und den Insolvenzvertretern und vertritt die Interessen der Daimler AG.

Die Mobilität der Zukunft bringt Herausforderungen

Durch den Anspruch der Transformation vom Automobilbauer hin zum Dienstleister für Mobilität stehen neue Herausforderungen im Verantwortungsbereich des Lieferanten-Risikomanagements an. Beispiele dafür sind:

- Der Aufbau notwendiger Kapazitäten bei Lieferanten für neue Bauteile / Komponenten der Elektromobilität erfordert sehr hohe Investitionen. Damit gehen entsprechende Risiken einher.
- Fahrzeuge müssen immer „smarter“ werden und das schnell. Das heißt, die Entwicklungszyklen verkürzen sich dramatisch. Das erfordert auf Lieferantenseite, wie auch beim OEM eine deutlich höhere Flexibilität.
- Die Weiterentwicklung von einem steuernden Fahrzeug hin zu einem autonom fahrenden bringt neue Marktteilnehmer und Start-ups in den Markt. Kennzahlen und Informationen über Kapital und Vermögen sind oft nicht adäquat verfügbar.

Seit 2013 besuchten wir ...



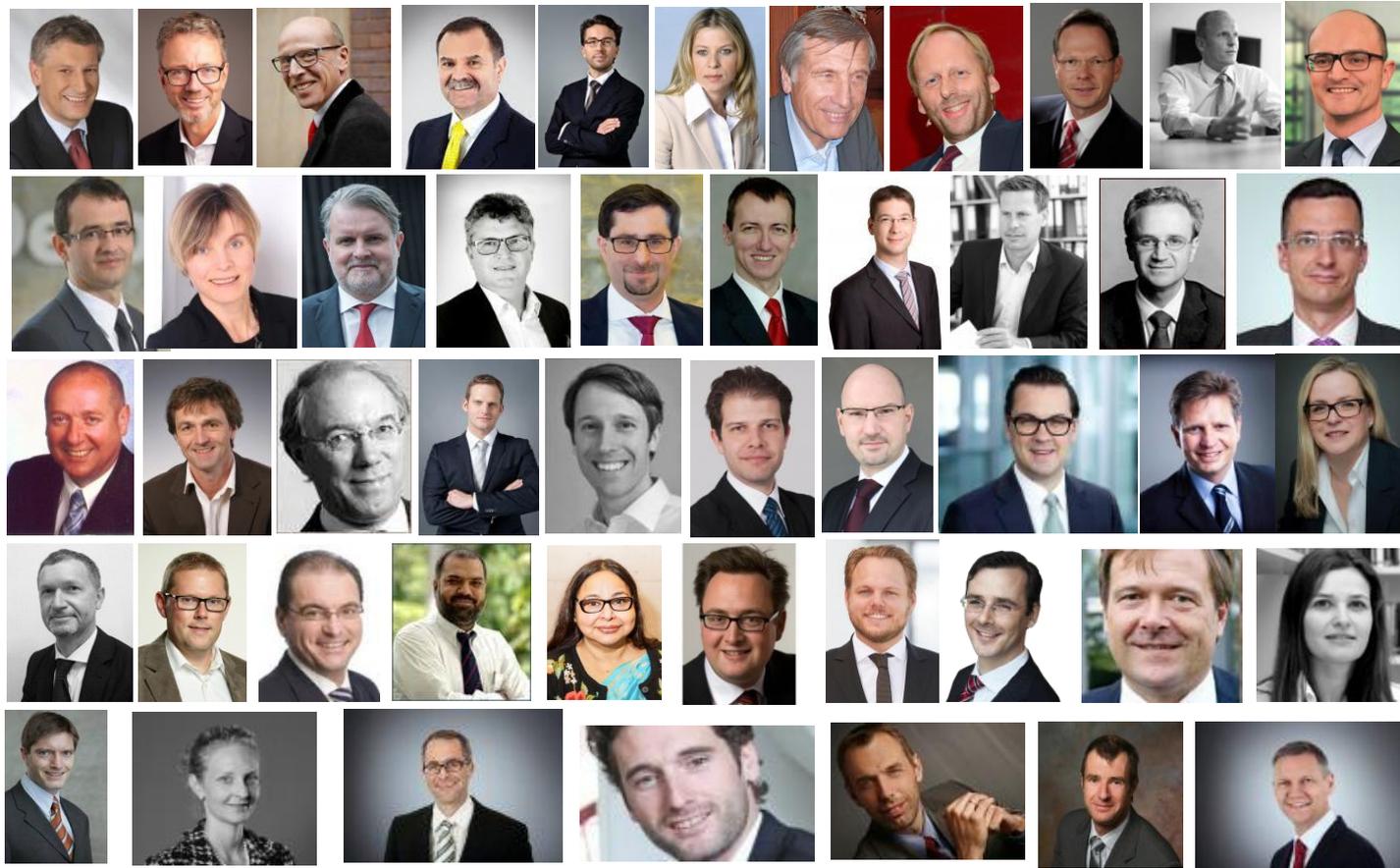
Roever Broenner Susat Mazars



... mit unseren Master-Studierenden



Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung Fachhochschule Kufstein - Internationales Dozententeam



50 % Unternehmensberater / Interim Manager
25 % Rechtsanwälte / Insolvenzverwalter
25 % Leitende Angestellte / Professoren

Kontakt



Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung

Fachhochschule Kufstein Tirol

Andreas Hofer Straße 7 | 6330 Kufstein

markus.exler@fh-kufstein.ac.at

Tel +43 5372 71819 - 102

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