

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion

Jochen Schweizer
Gründer und Active Chairman
Jochen Schweizer Gruppe

Restrukturierung 2011

4. Jahrgang

Das Wachstum managen

**Nach Übernahme-
Krimi kehrt Ruhe ein**

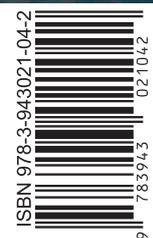
UNTERNEHMER-DYNASTIEN:
SCHAEFFLER TECHNOLOGIES

**Auf die Umsetzung
kommt es an**

INTERVIEW MIT DR. WALTER BICKEL,
ALVAREZ & MARSAL DEUTSCHLAND

**Nach Krise wieder
zukunftsfähig**

IM GESPRÄCH MIT DR. ANDREAS
PLESKE, WILLIAM PRYM HOLDING





Mittelstandsbank

Passgenau finanzieren: mit Kompetenz und Verständnis

Strategischer Partner für Ihre Unternehmensfinanzierung

Wir entwickeln im Dialog mit Ihnen maßgeschneiderte Finanzierungs- und Strukturierungslösungen für Ihr Unternehmen. Sie basieren auf lösungsorientierten und produktunabhängigen Analysen und nutzen die gesamte Bandbreite an Finanzierungsinstrumenten, um ein optimales, auf Ihre Strategie abgestimmtes Ergebnis zu erzielen. Dazu verbindet sich bei unseren Experten aus dem Financial Engineering fachliche Expertise mit hohem Verständnis für die Anforderungen mittelständischer Unternehmen.

Gemeinsam mit Ihnen identifizieren wir die Lösung, die den mittel- und langfristigen Bedarf Ihres Unternehmens am besten deckt. www.commerzbank.de/firmenkunden

Gemeinsam mehr erreichen

Editorial

Das Wachstum managen



Markus Hofelich,
Chefredakteur Unternehmeredition

Die starke Erholung der deutschen Wirtschaft hat zu einem deutlichen Rückgang von Restrukturierungsfällen geführt. Nun liegt die zentrale Herausforderung für mittelständische Unternehmen darin, den Aufschwung und das eigene Wachstum effizient zu managen. Denn eines ist sicher: Der nächste Abschwung kommt bestimmt. Und hierfür gilt es, schon jetzt die Weichen zu stellen.

Stand in der Rezession die Liquidität und damit die Optimierung des Working Capital an erster Stelle, geht es nun darum, die strategische Ausrichtung der Unternehmen voranzutreiben. Zudem müssen die Finanzierungskraft gestärkt, Kapitalrücklagen gebildet und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. So verlagert sich auch die Arbeit von Restrukturierungsexperten bei der Unterstützung von Unternehmen aktuell immer mehr in Richtung Profitabilitätssteigerung.

Dennoch drohen auch im Konjunkturoptimismus Gefahren für Unternehmen, die es in den Griff zu bekommen gilt. Risiken bergen insbesondere

die EU-Schuldenkrise, steigende Energie- und Rohstoffpreise sowie der anziehende Fachkräftemangel. Abgesehen von den vielfältigen konjunkturunabhängigen Faktoren, die Firmen jederzeit an den Rand der Insolvenz treiben können, wie Managementfehler, mangelnde Kundenorientierung, zu wenig Innovation, Nachfolgestreitigkeiten oder schwaches Controlling.

Die größte Gefahr in guten Zeiten besteht jedoch darin, dass Unternehmen wieder in jene typischen Verhaltensmuster zurückfallen, die sie zuvor in die Krise gebracht haben. Häufig schaffen sie erneut zu große Strukturen, vernachlässigen die Kostendisziplin und bauen nicht genügend Kapitalreserven auf. Das rächt sich dann in späteren Abschwungphasen. „Ein Unternehmen sollte immer so flexibel aufgestellt sein, dass es bereits mit 70% Kapazitätsauslastung den Break-even erreicht“, lautet das Credo von Dr. Walter Bickel von Alvarez & Marsal. Wer das schafft, kann gut auf konjunkturelle Schwankungen reagieren.

Familienunternehmer und Mittelständler dabei zu unterstützen, diese Herausforderungen zu meistern, ist Ziel der Ausgabe „Restrukturierung 2011“. Sie beleuchtet die wichtigsten Instrumente und Prozesse bei der Restrukturierung, Änderungen im Insolvenzrecht und zeigt aktuelle Markttrends auf. Im Mittelpunkt steht dabei wieder der Unternehmer, der in Form von Interviews, Fallstudien oder kritischen Gastkommentaren selbst zu Wort kommt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende und Gewinn bringende Lektüre!

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Mission possible

Sie können sich auf uns verlassen.
Flexibel, Kompetent, Nachhaltig



Kernkompetenzen

- Restrukturierung
- Ertragssteigerung
- Turnaround-Management
- Vakanzüberbrückung

Wir übernehmen als
CEO, CFO oder CRO die
Verantwortung für den
Erfolg der Umsetzung.



High Professionals
Wernher-von-Braun-Str. 29
32429 Minden
Tel.: 0571-5085358
kontakt@high-professionals.de
www.high-professionals.de

- 3** Editorial
- 6** Klartext
Aktuelle Trends in der Finanzrestrukturierung
Weiterer Korrekturbedarf im deutschen Insolvenzrecht
Dr. Frank Nikolaus, TMA Deutschland
- 8** Panorama
Nachrichten & Studien aus der Unternehmerwelt
- 10** **Unternehmer-Dynastien**
Schaeffler Technologies GmbH & Co. KG
Nach Übernahme-Krimi kehrt wieder Ruhe ein

Einführung

- 14** „Als Unternehmer kann ich Dinge bewegen, die mir sonst unmöglich wären“
Interview mit Jochen Schweizer, Gründer und Active Chairman, Jochen Schweizer Unternehmensgruppe
- 18** **Positiver Ausblick dank breitem Aufschwung**
Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland
Dr. Hardy Gude, Verband der Vereine Creditreform
- 20** „Die Herausforderung besteht in der operativen Umsetzung“
Interview mit Dr. Walter Bickel, Geschäftsführer, Alvarez & Marsal Deutschland GmbH
- 24** „Wir brauchen eine Kultur der zweiten Chance“
Interview mit Dr. Siegfried Beck, Seniorpartner, Dr. Beck & Partner

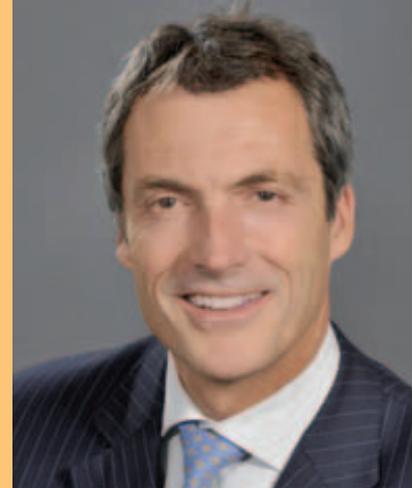
Unternehmer im Gespräch

- 26** „Was in der Restrukturierung zählt, ist Schnelligkeit“
Interview mit Dr. Andreas Pleßke und Karl-J. Kraus, William Prym Holding GmbH
- 30** „Kostensenkungen allein können ein Unternehmen nicht auf Kurs halten“
Interview mit Dr. Rolf Hollander, Vorstandsvorsitzender, Cewe Color Holding AG



Maria-Elisabeth Schaeffler, Geschäftsführerin, Schaeffler Technologies GmbH

„Deutschland ohne Familienunternehmer wäre schlicht bedauernswert“, sagt Maria-Elisabeth Schaeffler. Denn hinter der Familientradition stehen gelebte Werte, die mehr darstellen als reine Gewinnoptimierung und für Stabilität und Fortschritt sorgen. Durch die feindliche Übernahme des Konkurrenten Continental aus Hannover sollte Schaeffler zum drittgrößten Autozulieferer der Welt aufsteigen. Mehr auf den Seiten 10–12 in der Rubrik Unternehmerdynastien.



Dr. Walter Bickel, Geschäftsführer, Alvarez & Marsal Deutschland GmbH

Im Wirtschaftsaufschwung gibt es weniger Sanierungsfälle als in der Rezession. Dennoch drohen auch jetzt Gefahren für Unternehmen, die es in den Griff zu bekommen gilt. Entsprechend verlagern auch Experten, die aus dem Restrukturierungsbereich kommen, ihren Schwerpunkt immer mehr hin zu Ertragsteigerungsprogrammen. Mehr im Interview mit Dr. Walter Bickel von Alvarez & Marsal auf den Seiten 20–22.

- 32** „Wir müssen auf der Hut sein, nicht wieder in alte Denkmuster zurückzufallen“
Interview mit Dietmar Bolkart, Geschäftsführer, Ledermann GmbH & Co. KG (Leuco)
- 34** „Biomasseanlagen verloren an Wettbewerbsfähigkeit“
Interview mit Hans Ulrich Gruber, Vorstandssprecher, Ago AG Energie + Anlagen
- 36** „Der Ölpreis reflektiert den angespannten Weltmarkt“
Interview mit Monika Galba, Geschäftsführerin, POC Energy Solutions GmbH

Finanzierung

- 38** **Herausforderung Standard-Mezzanine**
Refinanzierungsoptionen für Unternehmen
Dr. Axel Schulte, Dr. Jens Köppen, Alix Partners
- 40** „Wir legen einen starken Fokus darauf, nah am Unternehmen zu sein“
Interview mit Dr. Henrik Fastrich, Managing Partner, Orlando Management AG
- 44** „Feindliche Angriffe“ über die Passivseite
Risiken und Chancen des veränderten Kapitalmarktumfeldes
Dr. Volkhard Emmrich, Dr. Wieselhuber & Partner
- 48** **Finanzielle Restrukturierung**
Konsortiale Lösungen
Ralph Herzog, Commerzbank
- 50** **Notleidende Kredite**
Handlungsoptionen der Banken

- 52** **Prof. Dr. Josef K. Fischer, Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg**
Asset Based Finance
Baustein im Liquiditätsmanagement
Carl-Jan Freiherr von der Goltz, Maturus Finance

Know-how

- 54** „Familien-Faktor beeinflusst Krisendynamik“
Interview mit Dr. Tom Rösen, Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke
- 56** **Der Restrukturierungsmanager**
Aufgaben und Fähigkeiten eines Chief Restructuring Officer (CRO)
Eugen Angster, BRSI
- 58** „Die richtige Auswahl des Interim Managers ist entscheidend“
Interview mit Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender, Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM)
- 60** **Herausforderungen internationaler Restrukturierungsprojekte**
Schwerpunkte des Umsetzungsmanagements
Christoph Burk, Antevorte Performance Management
- 62** **Wachstumsbranche Cleantech**
Wege der Finanzierung und Neupositionierung
Rajko Schubert, U-Turn Management
- 64** **Auf Expansionskurs**
Deutscher M&A-Markt wächst weiter
Michael Keller, Dr. Frank



Dr. Andreas Pleßke, CRO,
William Prym Holding GmbH

„Was in der Restrukturierung zählt, ist Schnelligkeit“, sagt Dr. Andreas Pleßke. Er ist CRO der William Prym Holding GmbH, dem ältesten industriellen Familienunternehmen Deutschlands. Infolge der Wirtschaftskrise geriet die Firma in Kombination mit einer EU-Kartellrechtsstrafe in die schwierigste Phase der fast 500-jährigen Unternehmensgeschichte. Wie es gelungen ist, Prym wieder zukunftsfähig zu machen, im Interview auf den Seiten 26–29.



Dr. Rolf Hollander, Vorstandsvorsitzender,
Ceve Color Holding AG

„Kostensenkungen allein können ein Unternehmen nicht auf Kurs halten“, sagt Ceve Color-Chef Dr. Rolf Hollander. Auf dem Weg von der analogen zur digitalen Fotografie musste das Unternehmen eine harte Restrukturierungsphase durchlaufen. Mit 447 Mio. EUR Umsatz ist Ceve Color heute einer der führenden Fotodienstleister für den Handel. Wie das Unternehmen die Rückkehr auf den Wachstumspfad geschafft hat, im Interview auf den Seiten 30–31.

- 66** *Schaffrath, Klein & Coll.*
„Der Einkauf birgt kurzfristig das größte Potenzial zur Liquiditätsverbesserung“
Interview mit Dr. Markus Bergauer, Vorstand, Inverto AG
- 68** *Investieren, ohne Geld auszugeben*
Mehr Produktivität durch Verfügbarkeitsanalyse des Maschinenparks
Jörg Hattenbach, MBB Consult
- 70** *Restrukturierungs-Sentiment 2011*
Die große Experten-Umfrage

Recht

- 74** *Insolvenzrecht im Umbruch*
Die Novellierung des Insolvenzplanverfahrens
Dr. Janine Rechel, Reinhard Willemsen, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft
- 76** *Der Debt-to-Equity-Swap als Restrukturierungsinstrument*
Vereinfachte Durchführung dank ESUG
Dr. Holger Alfes, Noerr
- 78** *Die Fortbestehensprognose nach neuem Insolvenzrecht*
Wann ein angeschlagenes Unternehmen fortgeführt werden darf
Dr. Michael Niernerza, Görg

Fallstudien

- 80** *Kosten und Kapitalstruktur angepasst*
Heidelberger Druckmaschinen AG: Stabilisierung beim weltweit größten Druckmaschinenhersteller
- 81** *„Wir sind nun mittelfristig stabil finanziert“*
Interview mit Dirk Kaliebe, CFO, Heidelberger Druckmaschinen AG

- 82** *Turnaround durch Management Buy-out*
Zwiesel Kristallglas AG: Preisgekrönte Firmenrettung
- 83** *„Wir haben den vernachlässigten Schott-Ast wiederbelebt“*
Interview mit Dr. Robert Hartel, Vorstandsvorsitzender, und Dr. Andreas Buske, Vorstand, Zwiesel Kristallglas AG
- 84** *Fallstudie: Sanierung durch Insolvenzplanverfahren*
Mayer & Cie. GmbH & Co. KG: Strickmaschinenhersteller findet Weg aus der Krise
- 85** *„Der Insolvenzverwalter kann Sanierungsmaßnahmen leichter umsetzen“*
Stefan Huber, Geschäftsführer, Helbling Corporate Finance Deutschland und Schweiz GmbH
- 86** *Überschuldung durch Leveraged Buy-out*
Honsel AG: Automobilzulieferer ging im Aufschwung das Geld aus
- 88** *Fallstudie: Kosten senken im Einkauf*
Trox GmbH: Klima- und Lüftungsspezialist hebt Potenziale
- 89** *„Wir können messbare Einsparungen erzielen“*
Interview mit Frank Weinert, Geschäftsführer, Costdata Cost Engineering GmbH
- 90** *Rettung durch Privatinvestor und öffentliche Hand*
TPS GmbH & Co KG: Bahndienstleister schließt Finanzierungslücke

Service

- 92** *Veranstaltungen für Unternehmer*
- 94** *„Welt im Umbruch – Das Ende der Gewissheiten?“*
Feri Family Trust Forum 2011
- 95** *Berliner Energietage*
Neue Wege zur industriellen Energie-Effizienz

Kooperationspartner



- 96** *Literatur*
Bücher für Unternehmer
- 98** *Unternehmer und Nachrichten*
- 97** *Inserentenverzeichnis/Impressum*

Titelbild: Jochen Schweizer

Vom Stuntman zum Unternehmer: Jochen Schweizer hat auf dem Motorrad die Sahara durchquert, sprang für den Willy-Bogner-Film „Fire, Ice & Dynamite“ am Bungee-Seil in die Tiefe und setzte im Extremsport neue Maßstäbe. 1985 gründete er seine erste Firma, brachte das Bungee-Springen nach Deutschland und machte sich als Spezialist für Action-Marketing einen Namen. Heute betreibt er drei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 46 Mio. EUR. Im Interview auf den Seiten 14–16 spricht der Gründer und Active Chairman der Jochen Schweizer Unternehmensgruppe über das Geschäft mit außergewöhnlichen Erlebnissen, die schwerste Krise der Unternehmensgeschichte sowie das weitere Wachstumspotenzial.



Aktuelle Trends in der Finanzrestrukturierung

Weiterer Korrekturbedarf im deutschen Insolvenzrecht

Von Dr. Frank Nikolaus, Vorsitzender, TMA Deutschland e.V.

Die Finanzkrise ist überwunden, der Aufschwung da. Die Amerikaner haben einen Ausdruck für das, was einem V-förmigen Verlauf einer Krise folgen kann: „Double Dip“. Die enormen staatlichen Risiken in Europa könnten diesen auslösen. Viele mittelständische Unternehmensfinanzierungen bedürfen unabhängig davon noch einer Restrukturierung. Dabei ist es für einen deutschen Mittelständler schwierig, von der Politik des billigen Geldes zu profitieren.

Aktuelles Finanzierungsumfeld

Das Volumen der Mittel von Hedgefonds bewegt sich zwar inzwischen wieder auf dem Vorkrisenniveau von 2.000 Mrd. USD, Bankenfinanzierungen finden aber allenfalls auf einem ausgeglichenen Niveau statt. Die Bundesbank hat zuletzt im Juli 2010 Sonderumfragen unter den Banken durchgeführt, um der Frage, ob eine Kreditklemme droht, nachzugehen, und bisher keine Anzeichen dafür beobachten können. Auf der einen Seite stehen nun etwa 400 Hedgefonds unterschiedlicher Größenordnungen parat, die auf das Feld der „Special Situations“ ausgerichtet sind. Diesen stehen aber nur wenige Zielunternehmen gegenüber, die an der Oberfläche spezialisierter Ticker wie Debtwire erscheinen. Zahlreiche Versuche von Banken, das Feld des „Restructuring Financing“ auch für den Mittelstand zu öffnen, sind noch relativ erfolglos. Die sicherlich spannendste Entwicklung dürfte im Bereich des „Public Debt“ für Mittelständler liegen. Es ist nicht davon auszugehen, dass auf lange Sicht ca. 80% des Finanzierungsvolumens von Banken kommen und nur 20% vom Kapitalmarkt, während in den USA das Verhältnis ziemlich genau umgekehrt ist. Erste Emissionen von Mittelstandsanleihen sind am Markt zu beobachten. Ebenso deutet sich eine Renaissance von Schuldscheinen an.

ZUR PERSON: DR. FRANK NIKOLAUS

Dr. Frank Nikolaus (nikolaus@nikolausco.com) ist Managing Partner der Investmentbank-Boutique Nikolaus & Co. LLP und ehrenamtlich Vorsitzender der Gesellschaft für Restrukturierung TMA Deutschland e.V.
www.tma-deutschland.org, www.nikolausco.com



Dr. Frank Nikolaus

Vorteile angelsächsischer Rechtsordnungen

Finanzrestrukturierungen sind – anders als reine Refinanzierungen – dadurch gekennzeichnet, dass größere Abweichungen vom ursprünglich vereinbarten Schuldendienst verhandelt oder erzwungen werden müssen, vom Zinsschnitt bis zum „Haircut“. Solche Situationen sind in Kontinentaleuropa nach wie vor stigmatisiert, was die ohnehin schwierigen Bedingungen auf den Finanzierungsmärkten noch verschärft. Ein Trend, der anhält, ist die Flucht in Rechtsordnungen, die sicherstellen, dass nötige Restrukturierungen der Passivseite keine Auswirkungen auf das operative Geschäft des betreffenden Unternehmens haben. Das fällt inzwischen leichter als früher, denn Finanzierungsverträge sind zunehmend nicht mehr nur nach LMA-Standards strukturiert, sondern auch bei Anwendung englischen Rechts und englischer Gerichtsbarkeit vereinbart. Damit besteht etwa auch für ein deutsches Unternehmen die Möglichkeit, vor einem englischen Gericht die Restruktu-

rierung der Verbindlichkeiten nach Mehrheitsprinzipien zu beantragen.

Nachholbedarf in Deutschland

Wenn wie erwartet zunehmend Public Debt zur Finanzierungsquelle auch für Mittelständler wird, so wird es notwendig, auch Restrukturierungsmöglichkeiten zu schaffen. Erst im vergangenen Jahr hat der französische Gesetzgeber noch für Klarheit in der Procedure du Sauvegard gesorgt, wonach ein Unternehmen seine operativen Zahlungen aufrechterhalten kann. Dagegen hinkt Deutschland allen Industrieländern hinterher. Entweder finden der Mittelständler und seine Berater alle Finanzgläubiger und veranlassen sie zur Zustimmung, oder es geht in die Pleite. Dann aber sind die Unternehmenswerte zerstört.

Reform des Insolvenzrechts

Einen ersten Schritt hat die Bundesregierung inzwischen unternommen. Danach wird die Unternehmensinsolvenz reformiert, die Reformschritte sind beachtlich. Der Insolvenzverwalter wird in Zukunft nicht mehr im Mittelpunkt der Unternehmensinsolvenz stehen. Seine Auswahl werden künftig die Gläubiger dominieren. Die Eigenverwaltung wird nun von Beginn des Verfahrens an möglich sein, das Management dann nur noch der Aufsicht eines Sachwalters unterliegen. Wenn die Zahlungsunfähigkeit droht oder Überschuldung eingetreten ist, das Unternehmen aber seine operativen Zahlungen noch aufrechterhalten kann, darf ein sogenanntes Schutzschirmverfahren beantragt werden. Das Management erhält drei Monate Zeit – Gläubigerschutz –, um einen Vergleich vorzubereiten, der, wenn keine außergerichtliche Einigung mehr gelingt, als Insolvenzplan anschließend mit einer Mehrheit von Gläubigern beschlossen werden kann. Den Sachwalter kann im Schutzschirmverfahren das Unternehmen vorgeschlagen. Auch im Insolvenzplan wird es zudem die Möglichkeit eines Debt-Equity-Swaps geben. Ein „Light-Touch“-Verfahren wie die französische Conciliation oder das englische Scheme of Arrangement wird damit leider noch nicht geschaffen. Dazu ist die Insolvenz – auch als Schutzschirmverfahren ausgestaltet – zu sehr öffentlich stigmatisiert. Ein echtes vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren tut not.

WHITE & CASE

Wir bringen Sie auf Kurs



Restrukturierung und Insolvenz

White & Case LLP verfügt über eine langjährige Beratungsexpertise bei Restrukturierungen. In Deutschland gehören wir zu den führenden Insolvenzrechts- und Restrukturierungspraxen. Unsere weitgefächerte Erfahrung deckt das gesamte Spektrum der Insolvenz- und Restrukturierungsberatung ab.

Wir waren in nahezu allen wichtigen Restrukturierungsprozessen der letzten Jahre in Deutschland involviert. Deshalb sind unsere Mandanten – nationale wie internationale Unternehmen, deren Geschäftsleitungen und Gesellschafter, strategische Investoren und Finanzinvestoren, Investmentbanken sowie Kreditinstitute – auch in fast allen Branchen vertreten.

Ihre Ansprechpartner:

Berlin

Dr. Christoph Schulte-Kaubrügger
Tel.: + 49 30 880911 0
cschulte-kaubruegger@whitecase.com

Hamburg

Dr. Sven-Holger Undritz
Tel.: + 49 40 35005 0
shundritz@whitecase.com

Düsseldorf

Dr. Biner Bähr
Tel.: + 49 211 49195 0
bbaehr@whitecase.com

München

Dr. Carlos Mack
Tel.: + 49 89 206043 500
cmack@whitecase.com

Frankfurt

Dr. Tom Oliver Schorling
Tel.: + 49 69 29994 0
tschorling@whitecase.com

Worldwide. For Our Clients.

whitecase.de

Lutz Goebel Nachfolger von Dr. Patrick Adenauer



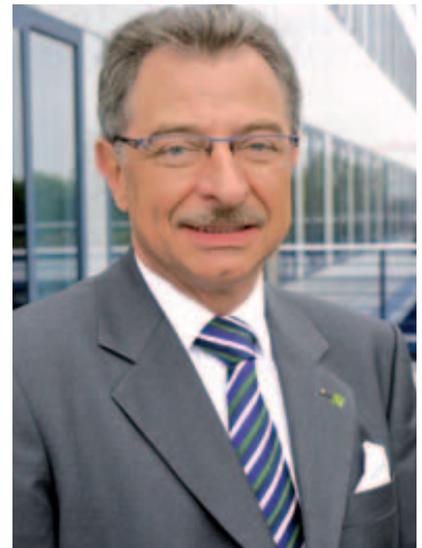
Lutz Goebel

Die „Familienunternehmen – ASU“ haben ihre Verbands-spitze neu gewählt. Der Krefelder Unternehmer **Lutz Goebel** folgt **Patrick Adenauer** im Amt des Präsidenten, der nach sechs Jahren nicht wieder kandidieren konnte. Diplom-Ingenieur

Lutz Goebel (56) ist Geschäftsführender Gesellschafter der Henkelhausen GmbH & Co. KG, die 240 Mitarbeiter beschäftigt und 2010 rund 65 Mio. EUR Umsatz erzielte. Neben seiner bisherigen Funktion als Vizepräsident stand Lutz Goebel dem Beirat des verbandseigenen Unternehmerinstituts vor. www.familienunternehmer.eu

Führungswechsel bei Bitkom: Kempf löst Scheer ab

Dieter Kempf löst **August-Wilhelm Scheer** als Chef des IT-Branchenverbands Bitkom ab, der diese Position seit Juni 2007 innehatte. Scheer kann laut Satzung nach einer zweiten Amtszeit nicht erneut kandidieren. Sein Unternehmen, die IDS Scheer AG, war vor dem Verkauf an die Software AG Deutschlands drittgrößter Softwarehersteller. Der 58-jährige Kempf, Vorstandsvorsitzender der Nürnberger Datev-Gruppe, ist seit 1996 im Bitkom-Vorstand. Die 1966 gegründete Datev-Gruppe zählt zu den größten Informationsdienstleistern und Softwarehäusern für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren Mandanten in Europa. www.bitkom.org, www.datev.de



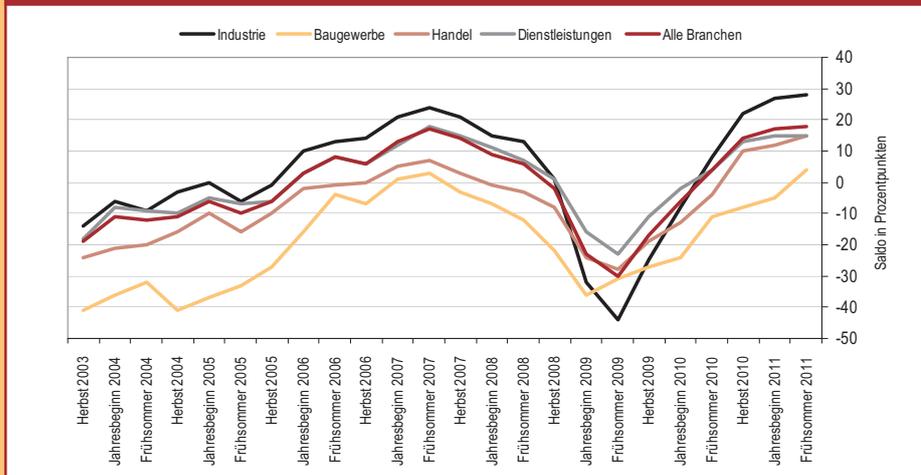
Dieter Kempf

DIHK-KONJUNKTURBEFRAGUNG: INVESTITIONSPLÄNE WEITER EXPANSIV

Der Aufschwung setzt sich kraftvoll fort. Die Unternehmen beurteilen ihre Geschäftsperspektiven so zuversichtlich wie im Boomjahr 2007 – dem bislang besten Wert in den letzten 20 Jahren. Dies sind zentrale Ergebnisse der DIHK-Konjunkturumfrage Fröhsommer 2011. Dementsprechend verbessern sich auch die Investitionsabsichten der Unternehmen noch einmal leicht und erreichen ein neues Rekordniveau. Der Investi-

tionsaufschwung erfasst die gesamte Breite der Wirtschaft und trägt erheblich zur positiven Entwicklung der Binnenkonjunktur bei. Neben der Industrie planen auch Dienstleistungen und Handel sowie der lange Zeit zurückhaltende Bausektor mit größeren Investitionsbudgets am Standort Deutschland. Die Investitionsabsichten führen zu einem höheren Kapitalbedarf. Unternehmen mit guter Bonität können sich im Umfeld eines

INVESTITIONSABSICHTEN DER UNTERNEHMEN



Quelle: DIHK-Konjunkturumfrage Fröhsommer 2011

noch niedrigen Zinsniveaus günstig finanzieren. Gute Finanzierungsbedingungen erweisen sich hier als Investitionshebel. Hin-gegen hat sich der Anteil der Unternehmen mit verschlechterten Kreditbedingungen nicht vergrößert. Die Sorgen der Betriebe, dass die Finanzierungsschwierigkeiten in den kommenden Monaten zum Risiko werden, nehmen alles in allem weiter ab. www.dihk.de

FRÜHJAHRSBEFragung VON CREDITREFORM: WACHSTUMSTREND INTAKT

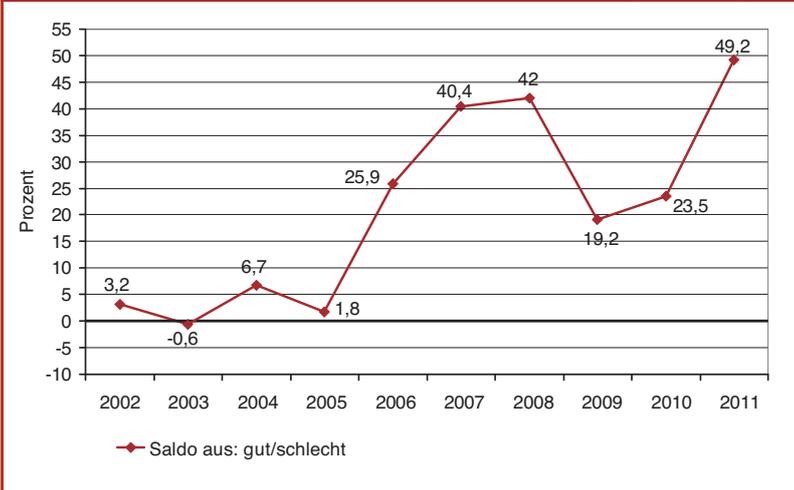
Die Stimmung im deutschen Mittelstand ist so gut wie seit 20 Jahren nicht mehr – das geht aus der Creditreform-Frühjahrsbefragung unter rund 4.300 Unternehmen hervor: 53% der befragten Firmen bewerten die aktuelle Entwicklung als „sehr gut“ bis „gut“. Nach dem Einbruch

2008 sprang der wirtschaftliche Motor im Jahresverlauf 2009 wieder an. Heute markiert der Saldo aus positiven und negativen Meldungen zur Geschäftslage das Allzeithoch von 49,2 Punkten und übertrifft damit den bisherigen Rekord von 42 Punkten aus 2008. Die positive Stimmung hat viele Gründe: Rund 33% der Firmen verzeichneten Zuwächse bei Umsatz und Aufträgen, jedes vierte befragte Unternehmen hat in den letzten sechs Monaten Mitarbeiter eingestellt. Außerdem führte die Konjunkturerholung dazu, dass rund 27% der Betriebe ihre Eigenkapitalquoten auf über 30% steigern konnten. Obwohl sich die Konjunktur im Frühjahr ruhiger entwickelte, soll der Aufschwung anhalten.

Wachstumsimpulse ergeben sich u.a. durch weitere Investitionen, den Export sowie aus dem Binnenmarkt. Diesen Wachstumstrend hält Creditreform bis mindestens Ende 2011 für intakt.

www.creditreform.de

AKTUELLE GESCHÄFTSLAGE DES MITTELSTANDES IN DEUTSCHLAND (FRÜHJAHR)



Quelle: Untersuchung „Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand“, Frühjahr 2011, Creditreform

Albert Darboven: 75. Geburtstag

Albert Darboven feierte im April seinen 75. Geburtstag. Der „deutsche Kaffeekönig“ ist Vorstandsvorsitzender und Inhaber der Hamburger J.J. Darboven Holding AG & Co. KG. Der international tätige Kaffeehändler und -röster besitzt 13 Tochterfirmen in acht europäischen Ländern und beschäftigt mehr als 1.100 Mitarbeiter weltweit. Zu den Marken des Hauses gehören u.a. Idee, Eilles und Mövenpick. Nach der Mittleren Reife absolvierte Darboven zunächst eine Ausbildung zum Außenhandelskaufmann. 1960 übernahm der passionierte Polospieler und Pferdezüchter in vierter Generation die Führung des 1866 gegründeten Familienunternehmens.



Albert Darboven

www.darboven.com

Dr. Markus Kerber neuer BDI-Hauptgeschäftsführer

Dr. Markus Kerber (47) wird ab 1. Juli 2011 neuer Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI). Kerber ist derzeit Leiter der Abteilung finanzpolitische und volkswirtschaftliche Grundsatzfragen im Bundesministerium der Finanzen. Nach beruflichen Stationen beim Bankhaus Warburg und der Deutsche Bank AG folgten erfolgreiche unternehmerische Aktivitäten in der IT-Industrie. 2006 übernahm Kerber die Grundsatzabteilung im Bundesministerium des Innern, ehe er 2009 in das Bundesministerium der Finanzen wechselte.



Dr. Markus Kerber

www.bdi.eu

Schaeffler Technologies GmbH & Co. KG

Nach Übernahme-Krimi kehrt wieder Ruhe ein

Puma und Adidas sind Marken mit einer Bekanntheit rund um den Globus. Aber wer kannte vor drei Jahren den großen Nachbarn der beiden Sportartikelkonzerne im fränkischen Städtchen Herzogenaurach – die Schaeffler Gruppe? Sie ist eines der 50 größten Unternehmen Deutschlands, stellt als Autozulieferer z.B. Nadelkränze, Vierpunktlager, Zylinderträger, Spannhülsen und nicht zu vergessen Axial-Radial-Rollenlager her. Die Reihe ließe sich weit fortsetzen – 40.000 Artikel umfasst der Katalog, der dick wie zwei Telefonbücher ist. Vieles davon findet sich später einmal in Autos wieder und erfreut den Fahrer, wenn zum Beispiel der Schaltknüppel weich einrastet. Die Firmeninhaberin wusste um die Glanzlosigkeit von dem, was ihre Angestellten täglich produzieren. „Ein Wälzlager schenkt nun mal keiner seiner Frau zu Weihnachten“, begründete Maria-Elisabeth Schaeffler in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ den Unbekanntheitsgrad des Konzerns. Zudem unterlag die Schaeffler KG als Familienunternehmen mit persönlich haftenden Gesellschaftern weniger strengen Publizitätspflichten.



Georg Schaeffler junior und Maria-Elisabeth Schaeffler

Schaeffler greift nach Continental

Doch seit dem 15. Juli vor drei Jahren kennt jeder, der Zeitung liest, den Namen Schaeffler. Damals wurde Maria-Elisabeth Schaeffler quasi über Nacht bundesweit prominent. Denn die heute 69-Jährige wollte aus dem mittelständischen Autozulieferer Schaeffler KG einen Weltkonzern formen. Durch die feindliche Übernahme des Konkurrenten Continental aus Hannover sollte Schaeffler zum drittgrößten Autozulieferer der Welt aufsteigen. Die Schaeffler-Gruppe meldete damals einen Umsatz von knapp 9 Mrd. EUR. Der DAX-Konzern Continental war dreimal größer. Die Schaeffler KG hatten Maria-Elisabeth

Schaeffler und ihr 47-jähriger Sohn Georg junior nach dem Tod von Georg senior 1996 geerbt. So lief der Geheimplan der Maria-Elisabeth Schaeffler namens „Paul kauft Emma“: Um die Meldepflicht aus dem Aktiengesetz zu umgehen, erwarben Banken Continental-Aktien. Schaeffler hielt darauf Optionen, blieb ansonsten aber im Hintergrund. Im Juli 2008 wähten sich beide am Ziel und gaben sich zu erkennen. Über die Optionen der Banken hatte Schaeffler Zugriff auf gut 36% von Continental und war damit größter Aktionär des Reifen- und Autoelektronikerherstellers. Schaeffler unterbreitete den restlichen Aktionären ein Kaufangebot mit dem Ziel, den eigenen Anteil auf knapp 50% auszubauen. Doch die Lehman-Pleite durchkreuzte die Pläne der Schaefflers jäh. Weltweit stürzten die Kurse ab. Schaeffler wurden viel mehr Aktien angedient als geplant, und die Gruppe musste rund 90% der Continental-Anteile übernehmen – zum Übernahme-Angebotspreis von 75 EUR, obwohl der Kurs auf 20 EUR gefallen war. Quasi über Nacht hatte das Familienunternehmen knapp 11 Mrd. EUR Schulden – bei

KURZPROFIL: SCHAEFFLER TECHNOLOGIES GMBH & Co. KG

Gründungsjahr:	1946
Branche:	Zulieferindustrie
Unternehmenssitz:	Herzogenaurach/Bayern
Mitarbeiterzahl:	69.517 (Stand: 17.5.2011)
Umsatz 2010:	9,5 Mrd. EUR
Internet:	www.schaeffler-group.com

einem Umsatz, der bis zum Ende des Geschäftsjahres 2009 auf 7,3 Mrd. EUR geschrumpft war, und einem Gewinn von weniger als 400 Mio. EUR. Hinzu kamen die Continental-Altschulden von gut 10 Mrd. EUR. Denn Continental hatte sich selbst sehr verschuldet und die ehemalige Siemens-Tochter VDO übernommen – erst ein Jahr zuvor, im Sommer 2007.

Aufschwung ermöglicht positive Wende

Doch manchmal siegt auch mutiges Abwarten. Schaeffler hat dank sprudelnder Gewinne in diesem Jahr keinen Kummer mehr mit seinem milliardenschweren Schuldenberg. Das boomende Geschäft mit der Autobranche und der

Industrie machte den fränkischen Konzern 2010 so profitabel wie noch nie und beförderte ihn trotz Belastungen durch die Beteiligung am Autozulieferer Continental zurück in die schwarzen Zahlen. Maria-Elisabeth Schaeffler schreibt den Erfolg ihren Mitarbeitern zu und der Tatsache, ein Familienunternehmen zu sein. „Als Familienunternehmer hängt das Herz und die Seele an dem Unternehmen, und das Handeln ist darauf gerichtet, die Sicherheit und die Zukunft des Unternehmens und der Menschen zu wahren, die hier ihren Arbeitsplatz haben“, äußert sie sich gegenüber der Unternehmeredition. Schaeffler solle auch im laufenden Jahr stärker wachsen als der Markt und einen Rekordumsatz von mehr als

Anzeige

Außergewöhnliche Situationen verlangen außerordentliche Leistungen



Finanzielle oder strukturelle Krisen fordern Unternehmen besonders heraus. Wir helfen ihnen, in Ausnahmesituationen einen kühlen Kopf zu bewahren und pragmatische Lösungen für schwierige Unternehmensphasen zu entwickeln.

Bei Salans stehen mehr als 100 Experten für Sanierung und Insolvenz an 22 Standorten weltweit Unternehmen in der Krise zur Seite. Erfahrene Rechtsanwälte und Steuerberater entwickeln gemeinsam mit unseren Mandanten Konzepte für einen erfolgreichen Turnaround und bringen sie wieder auf Kurs. Unsere Expertise umfasst dabei alle Bereiche des Bank- und Finanz-, Gesellschafts-, Insolvenz- und Steuerrechts. Einer unserer Schwerpunkte liegt auf der Begleitung von Distressed M&A-Transaktionen, national ebenso wie grenzüberschreitend.

Kontakt

Andreas Ziegenhagen
Partner
European Head – Restructuring,
Reorganisation & Insolvency
aziegenhagen@salans.com
T +49 (0) 30 264 73 207



SALANS

www.salans.com

10 Mrd. EUR erwirtschaften, sagte Vorstandschef Jürgen Geißinger im März dieses Jahres. Das früher verschwiegene Familienunternehmen legte vor

drei Monaten erstmals einen umfassenden Geschäftsbericht vor. Die Zinsbelastung für die Kredite und Anleihen sei dank des guten operativen Geschäfts leicht zu schultern, sagte Finanzchef Klaus Rosenfeld. Der Wälzlager- und Kupplungsspezialist hat seine Verbindlichkeiten zuletzt durch den Verkauf eines Continental-Aktienpakets auf 11,6 Mrd. EUR verringert. Die Franken halten nun gut 60% an dem Reifen- und Automobiltechnikspezialisten. Viele Banker erwarten, dass sich Schaeffler von mehr Continental-Aktien trennen wird. Noch in diesem Jahr soll aus der Schaeffler GmbH eine Aktiengesellschaft werden, äußern eingeweihte Banker. Das erschließt neue Finanzierungsquellen, würde aber auch die Möglichkeit schaffen, die Familienholding teilweise oder als Ganzes an die Börse zu bringen.



Prüfung von Kegelrollenlagern bei Schaeffler



Die Schaeffler-Unternehmenszentrale in Herzogenaurach

Georg Schaeffler junior übernimmt langsam das Ruder

Georg Schaeffler junior wurde im Herbst 2010 bei der ersten Aufsichtsratssitzung, die es in dem bislang so verschwiegenen Familienkonzern Schaeffler je gegeben hat, zum Vorsitzenden des Kontrollgremiums gewählt. Seine Stellvertreterin ist Mutter Maria-Elisabeth. Mutter und Sohn begegneten sich dort als Geschäftspartner „mit gegenseitigem Respekt und Hochachtung und meistens einer Meinung“, sagt sie gegenüber der Unternehmeredition. „Mein Sohn und ich übernehmen durch unsere Mitwirkung in der Leitung des Gremiums als Eigentümerfamilie und Gesellschafter in der Tradition des Familienunternehmens wie bisher Verantwortung für das Wohl des Unternehmens, für seinen Erfolg und seine Mitarbeiter.“ Deutschland ohne Familienunternehmer wäre schlicht „bedauernswert“, so Schaeffler weiter. „Denn hinter der vielbeschworenen Familientradition stehen gelebte Werte, die mehr darstellen als die reine Gewinnoptimierung und für Kontinuität, Stabilität und Fortschritt sorgen.“ Mit dem neuen Aufsichtsrat verschiebt sich der Einfluss des Sohnes in eine Richtung, die auch seinem Firmenanteil entspricht. Denn die Witwe des Unternehmensgründers hält nur 20% an der Firma, der Sohn aber 80%. Doch die dominierende, weil die Firma prägende Rolle spielte bisher die Mutter. Der einzige Erbe hatte lange sein eigenes Leben gelebt: Zuletzt arbeitete er als Wirtschaftsanwalt in den USA – fernab vom fränkischen Herzogenaurach. Als die Übernahme des Autozulieferers Continental den Familienkonzern in eine neue Dimension katapultieren sollte, kehrte er zurück in die fränkische Heimat, stand seiner Mutter beratend zur Seite. Und blieb.

Thomas Grether
redaktion@unternehmeredition.de

Unternehmeredition Sponsoring-Partner 2011*



BAADER



Luther
Die Unternehmer-Anwälte



Network Corporate Finance #
Private Advisors.



ORLANDO
MANAGEMENT AG



WP Board & Finance



* Die Unternehmeredition geht 2011 vom Sponsoring einzelner Ausgaben – dokumentiert durch Sponsorenlogos auf den Titelseiten bis Ende 2010 – über auf ein Modell der Jahres-Partnerschaften. Die vorliegende Anzeige dokumentiert die bereits gewonnenen Partner 2011.

„Als Unternehmer kann ich Dinge bewegen, die mir sonst unmöglich wären“

Interview mit Jochen Schweizer, Gründer und Active Chairman, Jochen Schweizer Unternehmensgruppe

Vom Stuntman zum Unternehmer: Jochen Schweizer hat auf dem Motorrad die Sahara durchquert, sprang für den Willy-Bogner-Film „Fire, Ice & Dynamite“ am Bungee-Seil in die Tiefe und setzte im Extremsport neue Maßstäbe. 1985 gründete er seine erste Firma, brachte das Bungee-Springen nach Deutschland und machte sich als Spezialist für Action-Marketing einen Namen. Heute betreibt er unter der Marke Jochen Schweizer drei Unternehmen mit 300 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 46 Mio. EUR. Im Interview spricht er über das Geschäft mit außergewöhnlichen Erlebnissen, die schwerste Krise der Unternehmensgeschichte sowie das weitere Wachstumspotenzial.

Unternehmeredition: Herr Schweizer, Sie selbst sind Ihr wichtigster Markenbotschafter und stehen mit Ihrem Namen für Ihr Unternehmen. Wie wichtig ist für Sie die Einheit von Person und Unternehmen?

Schweizer: Mein Name hat sich zu einer Marke entwickelt. Diese Marke steht für außergewöhnliche Erlebnisse, für Freude, für perfekte Organisation und Sicherheit. Meine Person, meine Erfahrungen und meine persönlichen Überzeugungen stehen für diese Marke ein. Als Unternehmer kann ich Dinge bewegen, die mir ansonsten unmöglich



Jochen Schweizer

ZUR PERSON: JOCHEN SCHWEIZER

Jochen Schweizer ist Gründer und Active Chairman der Jochen Schweizer Unternehmensgruppe in München. Die Jochen Schweizer GmbH verkauft Erlebnisgeschenke Business-to-Consumer, die Jochen Schweizer Events GmbH organisiert Corporate und Marketing Events und die Jochen Schweizer Projects AG realisiert überdimensionale Erlebnisprojekte, wie den Flying Fox XXL in Leogang, Österreich. Außerdem ist Schweizer u.a. Gastdozent an der Bayerischen Akademie für Werbung & Marketing.
www.jochen-schweizer.de

wären. Unser Leitgedanke heißt „operative Exzellenz“. Jeder Mitarbeiter strebt danach, auch und gerade im Detail, sein Bestes zu geben. Das beginnt bei der Kommunikation mit unseren Kunden und geht bis zur Ordnung im Kühlschrank.

Unternehmeredition: Welches Geschäftsmodell verbirgt sich hinter Ihrem Unternehmen? Was ist Ihr USP?

Schweizer: Wir haben das Erlebnis handelbar gemacht und damit eine ganz neue Kategorie von Geschenken geschaffen. Eine im Einzelhandel ganz neue Warengruppe ist entstanden. Gegenstände verlieren an Wert, man schreibt sie ab. Eine Hundeschlittenfahrt durch einen

verschneiten Winterwald, ein Konzertdinner im Schloss oder ein Kunstflug im Doppeldecker bleiben für immer in Erinnerung. Das umsatzstärkste Unternehmen unserer Gruppe ist die vor sieben Jahren gestartete Jochen Schweizer GmbH, die Erlebnisgeschenk-Gutscheine – 2010 über 300.000 Stück – verkauft. Im Jahr 2009 haben wir zudem unsere Erlebnis-Geschenkbbox für den Einzelhandel entwickelt. Mittlerweile bieten wir über 20 dieser nach Themen gegliederten Boxen an, die zwischen 29 EUR und 299 EUR kosten. Jede enthält einen Gutschein zum Einlösen einer von bis zu 85 möglichen Aktivitäten und eine detaillierte Beschreibung. Insgesamt bieten wir über 1.000 verschiedene Erlebnisangebote in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die an vielen tausend Orten eingelöst werden können. Diese vertreiben wir über derzeit mehr als 20 eigene Ladengeschäfte und über 4.000 Handelspartner, wie z.B. Thalia, Postbank oder A.T.U. Außerdem betreiben wir das Erlebnisgeschenke-Portal www.jochen-schweizer.de mit über 15 Mio. Unique Visitors pro Jahr. Daneben hat sich ein aufstrebender Business-to-Business-Bereich entwickelt, in dem wir maßgeschneiderte Firmenveranstaltungen, vom Corporate-Incentive-Programm über Team-Events bis hin zu diversen Prämiensystemen mittels Erlebnis-Geschenkbboxen, anbieten. Größten Wert legen wir auf Sicherheit, Qualität und Kundenzufriedenheit, die wir permanent messen. So funktioniert Jochen Schweizer: Wir schaffen Erinnerungen, die bleiben.

Unternehmeredition: Welche Erlebnisprodukte werden am meisten nachgefragt?

Schweizer: Der Topseller im Business-to-Consumer-Bereich ist der Fallschirm-Tandemsprung, gefolgt von der Wellness-Massage und dem Candle Light Dinner. Auf Platz 8 bis 15 kommen Klassiker wie Bungee Jumping, House Running oder Bodyflying – das Fliegen im Windtunnel. Unter den Top 50 haben wir etwa 15 Adrenalin- und 35 Wellness- & Lifestyle-Erlebnisse, romantische Hotels und Tagestourismus-Produkte. Besonders beliebt bei Unternehmen ist die Erlebnis-Geschenkbbox „Welt der Weine“ mit beigefügter Weinfibel als Give-away für Kunden und Geschäftspartner. Hier kann der Beschenkte eines von 25 verschiedenen Weinpaketen auswählen und sich schicken lassen.

Unternehmeredition: Was ist Ihr Antrieb? Worin liegt die Faszination an der Gefahr?

Schweizer: Ich suche immer nach besonderen Augenblicken. Es macht mir Freude, andere Menschen daran teilhaben zu lassen, ihnen Dinge zu ermöglichen, die ich selbst erlebt habe. Die Faszination liegt aber nicht in der Gefahr, sondern im Außergewöhnlichen. Ich tendiere dazu, Risiken soweit nur irgend möglich zu vermeiden. Ich habe mich persönlich aber schon sehr früh dafür entschieden, etwas mehr zu wagen, um Außergewöhnliches zu erleben.

Unternehmeredition: 1985 haben Sie mit der Gründung einer Werbeagentur den Grundstein Ihrer Unternehmens-



Unternehmer Jochen Schweizer beim Interview mit Chefredakteur Markus Hofelich in der Firmenzentrale der Jochen Schweizer Unternehmensgruppe in München

gruppe gelegt. Wie kamen Sie auf die Idee, als gelernter Logistiker, Stuntman und Weltenbummler Unternehmer zu werden?

Schweizer: Es war nicht geplant. Nicht die Idee des Geldverdienens stand im Vordergrund – das Unternehmen hat sich aus dem Gedanken heraus entwickelt, anderen Menschen außergewöhnliche Erlebnisse zugänglich zu machen. Um das gut und sicher zu organisieren, braucht es eine unternehmerische Struktur. Bei der Auswahl der Produkte bin ich dabei anfangs meinen persönlichen Neigungen gefolgt. Später dann auch den Wünschen meiner Kunden. Der erste Meilenstein war die Gründung der Event-Werbeagentur,

mit dem Ziel, Action-Marketing als Baustein integrierter Kommunikation zu etablieren. Wir alle unterliegen einer Reizüberflutung. Täglich werden tausende von Werbebotschaften an uns adressiert. Wir reagieren mit einem Schutzmechanismus: selektiver Wahrnehmung. Wahrgenommen wird nur noch das Besondere – bzw. Informationen, die hoch und spitz über der heute erhöhten Wahrnehmungsschwelle positioniert werden. Mit außergewöhnlichen Aktionen kann man diese Wahrnehmungsschwelle durchbrechen. Der zweite Meilenstein war sicher der Boom des Bungee-Jumpings, ausgelöst durch meinen Sprung als Stuntman in Willy Bogners Film „Feuer, Eis & Dynamit“ – in Folge habe ich das Bungee-Jumping als Geschäftsmodell in Deutschland gestartet.

Unternehmeredition: 2003 kam es durch einen tödlichen Unfall bei einem Bungee-Sprung zu einer schweren Unternehmenskrise. Wie sind Sie damit umgegangen?

Schweizer: Nach 600.000 Sprüngen ist ein Seil gerissen. Das war eine unfassbare Katastrophe, die mich aus der Bahn geworfen hat. Ich empfinde großes Mitgefühl und bedaure den Unfall zutiefst. Ich fand es unerträglich, dass nach 600.000 Sprüngen ein System versagt hat, an

das ich immer 100% geglaubt habe. Nach Monaten der Verzweiflung habe ich mich entschieden, wieder nach vorne zu schauen. Dabei weiß ich, dass nach so einer Katastrophe nichts wieder gut wird, nicht wieder gut werden kann, auch nicht im Erfolg.

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie die weiteren Zukunftsaussichten Ihres Unternehmens ein?

Schweizer: Wir sehen noch reichlich Wachstumspotenzial. Insbesondere das Geschäftsmodell der Erlebnis-Geschenkböden ist stark skalierbar. Deswegen konnten wir in den vergangenen zwei Jahren unseren Gewinn jeweils verdoppeln, bei einem Umsatzwachstum von 25%. Der Marktführer in Belgien macht bei 10 Mio. Einwohnern einen Jahresumsatz von 50 Mio. EUR, also 5 EUR pro Einwohner. In Frankreich, wo es dieses Geschäftsmodell wie in Belgien schon länger gibt, realisiert der Marktführer 4,50 EUR per Kopf und Jahr der Bevölkerung. Wir erwirtschaften als Marktführer in Deutschland bei 80 Mio. Menschen 40 Mio. EUR Umsatz, also erst 0,50 EUR pro Einwohner. Demnach haben wir ein enormes Potenzial zu wachsen. Zudem können wir unser Geschäftsmodell auf fremde Märkte übertragen. Im Vertrieb sind wir durch unsere Multi-Channel-Distribution bestens für die Zukunft gerüstet. Nach einer aktuellen Studie von Deloitte zu den wichtigsten Vertriebskanälen in Deutschland wird bis 2014 Online-Distribution um 48%, vernetzter Multi-Channel-Vertrieb aber um 78% wachsen. Wir sind ein profitables, sehr gesundes Unternehmen und setzen auf Wachstum aus eigener Kraft. Künftig könnte ich mir durchaus vorstellen, auch durch Zukäufe zu wachsen. Dabei könnte ich mir unter gewissen Voraussetzungen auch vorstellen, Private Equity im Unternehmen zu akzeptieren.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an Unternehmer im Umgang mit Krisensituationen?

Schweizer: Die Krise beinhaltet immer auch eine Chance, etwas besser zu machen. Manchmal muss sich ein Unternehmen neu erfinden, um erfolgreich zu bleiben und langfristig zu überleben.

Unternehmeredition: Herr Schweizer, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

LITERATURHINWEIS

„Warum Menschen fliegen können müssen“, von Jochen Schweizer, Riva Verlag München, 2010, 330 Seiten, 19,95 EUR. Sein Name steht für Nervenkitzel und Adrenalin – Jochen Schweizer. Der ehemalige Stuntman und Abenteurer, der heute erfolgreich Erlebnisgeschenke entwickelt und vermarktet, blickt auf ein actiongeladenes Leben zurück.



In der Rückschau erkennt er, dass er angetrieben ist von einer Grundsehnsucht: sich zu spüren und frei zu sein. Die Geschichten von mutigen Sprüngen in die Tiefe, gewagten Wildwasserkajak-Erlebnissen und aufregenden Afrika-Abenteuern sind in der Reflexion des Autors vor allem Reisen zu sich selbst.



22 MAL GERETTET

Unsere Spezialisten für Refinanzierung, Restrukturierung, Sanierung und Distressed M&A beraten börsennotierte Konzerne, mittelständische Unternehmen, Investoren, Banken und Insolvenzverwalter bei der Refinanzierung, Restrukturierung und Rettung von Unternehmen.

Mit Unterstützung von Noerr konnten allein seit Januar 2009 rund 22 größere deutsche Unternehmen über einen Verkauf des gesamten Geschäfts oder einzelner Geschäftsfelder oder durch Refinanzierungen vor der Zerschlagung gerettet werden. Dabei kommen unseren unternehmerischen Anwälten die Erfahrung und das Know-how zugute, das sich Noerr u.a. aus der maßgeblichen Beteiligung an sieben der zehn größten Insolvenzen des letzten Jahrzehnts aufgebaut hat.

Kontakt:

Prof. Dr. Christian C.-W. Pleister, Leiter Team Corporate Refinancing, Restructuring & Rescue, Rechtsanwalt
T +49 30 20942058, christian.pleister@noerr.com

www.noerr.com

ALICANTE
BERLIN
BRATISLAVA
BUDAPEST
BUKAREST
DRESDEN
DÜSSELDORF
FRANKFURT/M.
KIEW
LONDON
MOSKAU
MÜNCHEN
NEW YORK
PRAG
WARSCHAU

NOERR.COM

Noerr

Positiver Ausblick dank breitem Aufschwung

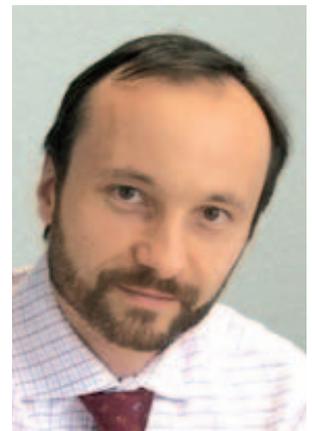
Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland

Von Dr. Hardy Gude, Volkswirt, Verband der Vereine Creditreform e.V.

Seit etwa einem Jahr sinkt die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland. Das Statistische Bundesamt in Wiesbaden meldete unlängst ein Minus von 3,7% im Februar 2011 gegenüber dem Vorjahr, und die Creditreform Analyse „Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen 2010“ registrierte mit 32.100 Unternehmensinsolvenzen zum Jahresende 2010 einen Rückgang um 2% gegenüber 2009. Die Entspannung des Insolvenzgeschehens wird dabei ganz klar vom wirtschaftlichen Erholungsprozess getrieben, der sich zeitversetzt positiv bei den Insolvenzzahlen bemerkbar macht. Abbildung 1 zeigt den engen Zusammenhang zwischen Konjunktur und Insolvenz. Dargestellt sind die Quartalsentwicklung des Bruttoinlandsprodukts der Bundesrepublik seit 2002 (rechte Skala in Abb. 1) und die vierteljährliche Zahl der Unternehmensinsolvenzen (linke Skala in Abb. 1). Mit einer relativ kurzen Zeitverzögerung von drei bis sechs Monaten reagiert demnach das Insolvenzgeschehen auf die Konjunktur. Die hohe Korrelation zwischen beiden Größen ist deutlich erkennbar.

Rascher Rückgang in der Industrie – Dienstleister warten noch auf Erholung

In Folge der Wirtschaftskrise stieg die Zahl der Unternehmensinsolvenzen zwar kräftig, insgesamt blieb das Niveau aber deutlich unter den bisherigen Höchstwerten aus den Jahren 2003 und 2004. Anders als damals hielt die Stagnationsphase nicht lange an, und die Wirtschaft erholte sich rascher und kräftiger, als viele Experten erwartet hatten. Unabhängig von konjunkturellen Einflüssen zeigten sich im Insolvenzgeschehen des vergangenen Jahres einige Auffälligkeiten, die es im Folgenden kurz zu beleuchten gilt. So steht deutlich rückläufigen Insolvenzzahlen im Verarbeitenden Gewerbe (-15,8%) ein nochmaliger Zuwachs im Dienstleistungssektor



Dr. Hardy Gude

(+3,6%) gegenüber. Ursache hierfür ist, dass die Konjunkturerholung schon frühzeitig in der deutschen (Export-) Industrie zu spüren war. Diese hatte zwar am heftigsten unter der Finanz- und Wirtschaftskrise gelitten, mit dem Ende der Rezession stieg sie aber wie Phönix aus der Asche. Im Wirtschaftskreislauf nachgelagerte Bereiche wie Dienstleister mussten länger auf die heilsame Wirkung des Aufschwungs warten. Daher hielt sich das Insolvenzgeschehen in diesem Sektor 2010 noch hartnäckig auf hohem Niveau.

Weniger Insolvenzen großer Unternehmen

Nachdem im Rezessionsjahr 2009 noch spektakuläre Großpleiten die Insolvenzstatistik in Deutschland beherrschten, war 2010 von Insolvenzen im Bereich von Kleinunternehmen und der mittelständischen Wirtschaft geprägt. 79% der registrierten Fälle entfielen auf Unternehmen mit weniger als fünf beschäftigten Personen. In vielen Fällen gab es außer dem Eigner keine weiteren Angestellten. Knapp jeder zehnte Insolvenzkandidat (9,5%) war für bis zu zehn Arbeitnehmer Brötchengeber. Damit hat sich das Insolvenzgeschehen deutlich verlagert. Große Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern fanden sich in der Statistik seltener als noch im Jahr zuvor. Gerade noch 0,6% der gemeldeten insolventen Unternehmen wiesen einen Personalbestand dieser Größenordnung auf.

ZUR PERSON: DR. HARDY GUDE

Dr. Hardy Gude ist Volkswirt bei dem Verband der Vereine Creditreform e.V., der 130 Geschäftsstellen in Deutschland und 175 im restlichen Europa unterhält. Creditreform ist europäischer Marktführer für Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsinformationen und Forderungsmanagement. www.creditreform.de

Darunter die Automobilzulieferer Honsel AG, Saargummi Deutschland GmbH und Pampus Automotive. Zum Vergleich: 2009 standen Großunternehmen noch für einen doppelt so hohen Anteil des deutschen Insolvenzgeschehens.

Kleinstunternehmen bestimmen das Insolvenzgeschehen

Die Größenstruktur von insolventen Unternehmen ist in den einzelnen Wirtschaftsbereichen durchaus unterschiedlich. So sind mittlere und auch größere Insolvenzfälle in den Wirtschaftszweigen Verarbeitendes Gewerbe und zum Teil auch im Baugewerbe vergleichsweise häufig. In der Industrie wiesen immerhin 6,4% der insolventen Unternehmen mehr als 50 Mitarbeiter auf. Höchstens fünf Beschäftigte wurden in gut der Hälfte (53,9%) der Fälle gezählt. In den übrigen Wirtschaftsbereichen liegt dieser Anteilswert deutlich höher, beispielsweise bei 81,2% im Handel oder 82,9% im Dienstleistungssektor. Das Gros des Insolvenz-

geschehens spielt sich hier im Kleinstgewerbe ab. Dagegen sind in diesen beiden Wirtschaftsbereichen große Firmenpleiten sehr selten zu finden. Gerade einmal 1,1% (Handel) bzw. 1,4% (Dienstleistungen) der registrierten Insolvenzfälle weisen eine Größe von mehr als 50 Beschäftigten auf.

Ausblick:

Für das laufende Jahr ist eine weitere Beruhigung des Insolvenzgeschehens mehr als wahrscheinlich. In der gesamten Breite des Unternehmenssektors ist der Aufschwung mittlerweile angekommen. Auch wenn die Häufung der Risiken mit der EU-Schuldenkrise und den steigenden Rohstoff- und Energiepreisen unübersehbar ist, wird das Konjunkturgeschehen weiter von positiven Einflussfaktoren bestimmt. Die Unternehmen haben zudem ihre Hausaufgaben gemacht, ihre Eigenfinanzierungskraft gestärkt, Kapitalrücklagen aufgebaut und an Wettbewerbsfähigkeit hinzugewonnen.



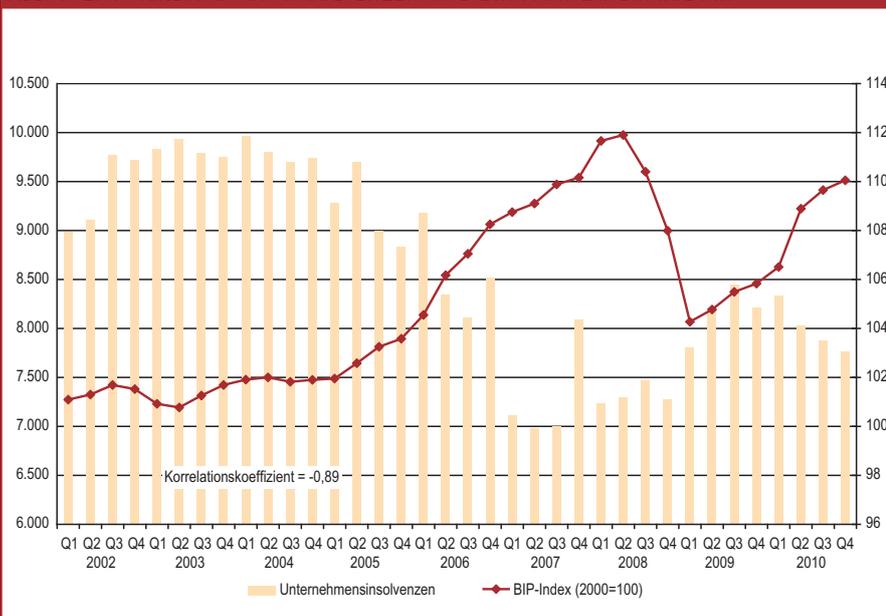
Holding für mittelständische Technologieunternehmen in Süddeutschland

- Langfristiger Unternehmenserhalt
- Operatives Engagement
- Konsequente Reorganisation
- Nachhaltige Wertentwicklung
- Soziale Verantwortung

Blue Cap AG
Ludwigstraße 11
München

www.blue-cap.de
office@blue-cap.de

ABB. 1: ENTWICKLUNG VON INSOLVENZEN UND BRUTTOINLANDSPRODUKT



Quelle: Statistisches Bundesamt und eigene Berechnungen von Creditreform

„Die Herausforderung besteht in der operativen Umsetzung“

Interview mit Dr. Walter Bickel, Geschäftsführer,
Alvarez & Marsal Deutschland GmbH

In wirtschaftlichen Boom-Phasen gibt es weniger akute Sanierungsfälle als in Zeiten tiefster Rezession. Dennoch drohen auch im Konjunkturhoch Gefahren für Unternehmen, die es in den Griff zu bekommen gilt. Abhilfe schaffen wollen Experten wie Alvarez & Marsal, die ursprünglich aus dem Restrukturierungsbereich kommen, ihren Schwerpunkt aber immer mehr hin zu Ertragsteigerungsprogrammen verlagern. Im Interview spricht Deutschland-Chef Dr. Walter Bickel über Fallstricke im Wirtschaftsaufschwung, wie sich Unternehmen dagegen wappnen können und warum Konzepte von Unternehmensberatern allein nicht zielführend sind.

Unternehmeredition: Herr Dr. Bickel, wo drohen im Konjunkturhoch Gefahren für Unternehmen?

Bickel: Die größte Gefahr zu Boom-Zeiten besteht darin, dass Unternehmen wieder in jene typischen Verhaltensmuster zurückfallen, die sie zuvor in schwieriges Fahrwasser gebracht haben. Das Syndrom des Verdrängens spielt gerade dann eine große Rolle. In guten Zeiten wird oft nicht genügend Eigenkapital aufgebaut – das rächt sich dann in späteren Krisen. Außerdem werden die Zügel auf der Kostenseite nicht straff genug gehalten, variable Kosten werden wieder zu Fixkosten, das Verhältnis zwischen eigener und fremder Wertschöpfung wird vernachlässigt. Im Falle schlechter werdender Zeiten ist man dann erneut nicht mehr in der Lage, Umsatzrückgänge abzufangen. Ein Unternehmen sollte immer so flexibel aufgestellt sein, dass man bereits mit 70% Kapazitätsauslastung immer noch den Break-even erreicht. Wer das schafft, kann gut auf konjunkturelle Schwankungen reagieren. Die schwieriger werdende



Dr. Walter Bickel

Finanzierung hat sich auf die Unternehmen wie ein Fitness-Programm ausgewirkt: Unpopuläre, aber nötige Maßnahmen wurden durchgeführt und die Geschäftsmodelle systematisch auf Profitabilitätsreserven überprüft. Ich kann nur dafür plädieren, daran weiterzuarbeiten.

Unternehmeredition: Wohin verlagern sich die Schwerpunkte für Restrukturierungsexperten in Aufschwungphasen im Unterschied zu konjunkturellen Krisenzeiten?

Bickel: In Krisenzeiten steht immer die Liquidität und damit die Optimierung des Working Capital an erster Stelle, um finanzielle Spielräume für den Restrukturierungsprozess zu schaffen. Nachdem die Finanzierung gesichert ist, geht es im Wesentlichen um die Umsetzung der auf die GuV und die Kapitalstruktur abzielenden Programme. Diese müssen in einem unmittelbaren strategischen Kontext stehen. Wie muss das Unternehmen strategisch aufgestellt sein, um nachhaltige Ertragskraft zu schaffen? Im konjunkturellen Aufschwung verlagert sich die Arbeit von Restrukturierungsexperten immer mehr in Richtung Ergebnissteigerung, Performance Improvement – Alvarez & Marsal erzielt damit weltweit bereits 60% der Umsätze. Diese Serviceleistungen bieten wir u.a. auch Private-Equity-Gesellschaften an, um deren Portfolios profitabler zu machen. Im Vergleich zur klassischen Restrukturierung entfällt beim Performance Improvement der hohe Zeitdruck, da nicht die Frage der Liquidität im Vordergrund steht, sondern die Steigerung der Profitabilität.

ZUR PERSON: DR. WALTER BICKEL

Dr. Walter Bickel ist Geschäftsführer der Alvarez & Marsal Deutschland GmbH in München. Er verfügt über mehr als 26 Jahre Restrukturierungserfahrung, davon 13 Jahre in Geschäftsführer-Positionen. Zuletzt hat er u.a. der Kuka AG als COO zur Seite gestanden. Alvarez & Marsal ist spezialisiert auf operative und finanzielle Wertsteigerung, Sanierungsberatung, Krisen- und Interims-Management sowie auf die Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität. Weltweit sind bei Alvarez & Marsal 1.700 Mitarbeiter an 40 Standorten tätig.
www.alvarezandmarsal.de



Hier
drin:
Geld von der
NRW.BANK

Wir stärken Ihr Eigenkapital.

Die NRW.BANK fördert kleine und mittlere Unternehmen mit Eigenkapital-Finanzierungen sowie Darlehen zur Stärkung des Eigenkapitals und zum Ausgleich mangelnder Sicherheiten. Fragen Sie uns danach: Tel. 0211 91741-1002.
www.nrwbank.de/beteiligungen

Unternehmeredition: In der Unternehmensberatung fordern Sie einen Richtungswechsel weg von visionären Strategien und dem Erstellen reiner Konzepte hin zur konkreten und raschen Umsetzung im Unternehmen. Was steckt dahinter?

Bickel: Es gibt in Deutschland wahrscheinlich kein Unternehmen, das nicht bereits von mehreren Unternehmensberatungen durchleuchtet worden ist. Zurück bleiben konzeptionell brillant gemachte, intellektuell bestechende Pamphlete – offen bleibt aber die Frage nach deren Umsetzung. Das führt zu Frustrationen. Natürlich braucht man ein Konzept, aber nicht als Selbstzweck, sondern als Richtschnur, um einen Umbau vernünftig durchzuführen.



Geschäftsführer Dr. Walter Bickel im Gespräch mit Chefredakteur Markus Hofelich bei Alvarez & Marsal in München

Die intellektuelle Herausforderung besteht in der operativen Umsetzung des Konzeptes im Unternehmen. Dafür braucht es Erfahrung und Reife, außerdem muss man gut mit Menschen umgehen können. Es gilt, das Projekt so aufzusetzen und zu orchestrieren, dass jeder genau weiß, was zu tun ist. Nur so lässt sich der Umsetzungsstand der einzelnen Arbeitspakete systematisch nachvollziehen. Ein theoretischer Masterplan reicht nicht aus, der Unternehmer benötigt praktische Hilfestellung bis hin zur Übernahme operativer Verantwortung, um eine zeitnahe Umsetzung zu gewährleisten. All das muss richtig kommuniziert werden, nach innen und nach außen.

Unternehmeredition: Wie hat sich Ihr Unternehmen Alvarez & Marsal positioniert?

Bickel: Wir sind als Restrukturierungshaus gestartet und positionieren uns heute als eine internationale Professio-

nal-Services-Firma, mit den Schwerpunkten Transaktionsberatung, Ertragssteigerung, Restrukturierung, Dispute Analysis and Forensic. Wir können, sowohl in der Krise als auch im Aufschwung, einem Unternehmer zur Seite stehen, um Prozesse zu beschleunigen. Wir unterscheiden uns vom klassischen Berater, weil wir aktiv Organfunktionen in der Geschäftsführung übernehmen und uns somit auch Haftungsrisiken aussetzen. Wir arbeiten in kleinen Teams, die tiefe Funktions- und Branchenexpertise besitzen. Wir haben einen Know-how-Vorsprung, weil diese Themen unser Tagesgeschäft sind. Unsere Expertise stellen wir dem Unternehmer solange zur Verfügung, bis das Problem gelöst ist. Außerdem kann vereinbart werden, dass wir erfolgsabhängig vergütet werden. Für konkrete, stichhaltige Ergebnisse sind die Unternehmen auch bereit zu bezahlen. Gute Beratung kostet Geld, schlechte ein Vermögen.

vereinbart werden, dass wir erfolgsabhängig vergütet werden. Für konkrete, stichhaltige Ergebnisse sind die Unternehmen auch bereit zu bezahlen. Gute Beratung kostet Geld, schlechte ein Vermögen.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an Familienunternehmen zur Bewältigung von Krisen?

Bickel: Wir haben in Deutschland sehr viele Hidden Champions. Zum Großteil sind dies mittelständische Familienunternehmen. In der Krise brauchen diese jedoch Unterstützung von außen, weil sie sich eben nicht permanent mit Krisenbewältigung beschäftigen. Auf ruhiger See zu segeln ist anders als in einem Sturm. Außerdem hat man es heute in wirtschaft-

lichen Schief lagen nicht mehr nur mit herkömmlichen Bankenkonsortien zu tun, sondern mit neuen Playern wie Hedge-, Private-Equity- oder Mezzanine-Fonds. Mit diesen unterschiedlichen Interessenlagen gilt es, rasch richtig umzugehen. Wer als Unternehmer damit das erste Mal konfrontiert wird, hat es schwer. Die Zeit, die man in Verhandlungen verliert, fehlt im operativen Geschäft – ein klassisches Dilemma. Hier springen wir ein und übernehmen aktiv Steuerungsfunktionen, während der Unternehmer weiter dem operativen Geschäft nachgehen kann. Das ist kein Zeichen von Schwäche – man kauft damit einfach Know-how und „Do-how“ auf Zeit.

Unternehmeredition: Herr Dr. Bickel, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

helbling

Unsere Strategie hält Sie auf Kurs

Wir sind Ihr Partner für

- Turnaround Management
- Mergers & Acquisitions
- Performance Management

Wir stehen für

- innovative, auf die Kundensituation zugeschnittene Beratung
- ganzheitlicher Beratungsansatz
- hohe Umsetzungskompetenz

Helbling Corporate Finance GmbH

Neuer Zollhof 3 - 40221 Düsseldorf

Telefon: 0211 / 13 70 70

hcf@helbling.de

www.helbling.de



Düsseldorf • München • Stuttgart • Zürich • Lausanne • International

„Wir brauchen eine Kultur der zweiten Chance“

Interview mit Dr. Siegfried Beck, Seniorpartner, Dr. Beck & Partner

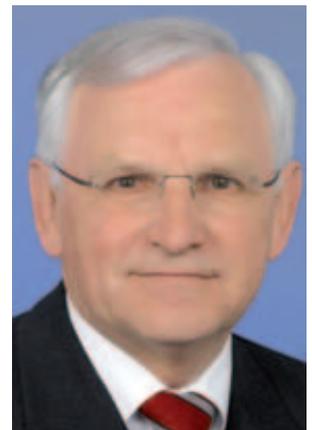
Insolvenzverfahren stellen hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Dies betrifft insbesondere den Insolvenzverwalter, der unterschiedliche Interessen ausbalancieren sowie unternehmerische Kenntnisse einbringen muss. Dr. Siegfried Beck, langjähriger Vorsitzender des Verbands der Insolvenzverwalter Deutschlands (VID), spricht im Interview über die anstehende Insolvenzrechtsreform und seine Erfahrungen aus der Praxis.

Unternehmeredition: Herr Dr. Beck, wie bewerten Sie den Gesetzesentwurf der Bundesregierung zur Insolvenzrechtsreform?

Beck: Der Entwurf enthält wichtige Verbesserungen. Es besteht die Chance, Krisenunternehmen den Sanierungsgedanken näher zu bringen, weil die Sanierung in Eigenverwaltung gestärkt wird. Dieser Weg soll dem Entwurf zufolge dann möglich werden, wenn bei dem Unternehmen noch keine Zahlungsunfähigkeit eingetreten ist und zugleich die Aussicht auf eine erfolgreiche Sanierung besteht. Das Schuldner-Unternehmen muss dann binnen drei Monaten einen Insolvenzplan vorlegen. Es bekommt außerdem keinen von außen bestimmten Insolvenzverwalter vorgesetzt, sondern kann selbst einen vorläufigen Sachwalter vorschlagen. Das Insolvenzgericht darf diesen nur ablehnen, wenn die vorgeschlagene Person offensichtlich ungeeignet ist.

Unternehmeredition: Das heißt, der Unternehmer behält mehr als bisher das Heft in der Hand?

Beck: So ist es. Die Angst vor Insolvenzantrag und Kontrollverlust wird deutlich verringert. Ein zweiter sehr



Dr. Siegfried Beck

positiver Punkt liegt in der vorgesehenen Mitwirkung der Gläubiger bei der Bestellung des vorläufigen Insolvenzverwalters. Bisher gleicht es häufig einem Lotteriespiel, wer Insolvenzverwalter wird. Viele Unternehmer in der Krise wollen sich darauf nicht einlassen und zögern den Insolvenzantrag so weit es geht hinaus. Nach dem Gesetzesentwurf soll der Schuldner selbst Gläubiger für den Gläubigerausschuss benennen dürfen, und dieser kann dann den Insolvenzverwalter vorschlagen. Bedingung ist natürlich, dass im Ausschuss die wichtigsten Gläubigergruppen wie Banken, Arbeitnehmervertreter etc. auch vertreten sind.

Unternehmeredition: Welche Kritikpunkte gibt es?

Beck: Zunächst einmal: Das Reformwerk findet allgemein eine hohe Akzeptanz sowohl bei den Insolvenzgerichten als auch bei den Insolvenzverwaltern. Aber es gibt noch einige Stellschrauben, an denen man den Entwurf noch feinjustieren kann. So ist eine stärkere Mitbestimmung der Gläubiger zwar wünschenswert. Gleichzeitig muss aber sichergestellt bleiben, dass der Verwalter wirklich unabhängig ist. Er darf nicht zum Vollzugsorgan einzelner Gläubigergruppen werden. Daher wird die Aufsicht und Letztentscheidung der Gerichte unentbehrlich bleiben.

ZUR PERSON: DR. SIEGFRIED BECK

Dr. Siegfried Beck ist Gründer und Seniorpartner der Kanzlei Dr. Beck & Partner mit Hauptsitz in Nürnberg sowie fünf weiteren Standorten in Bayern und über 170 Mitarbeitern. Zu seinen bekanntesten Fällen als Insolvenzverwalter zählen u.a. Grundig, Photo Porst sowie der Druckereikoncern Schlott. Dr. Beck war zudem von Mai 2003 bis Juni 2011 Vorsitzender des Verbands der Insolvenzverwalter Deutschlands (VID). www.ra-dr-beck.de, www.vid.de

Unternehmeredition: Wie stehen Sie zu den Plänen der Politik, den Finanzämtern Vorrang unter den Gläubigern einzuräumen, wenn das Unternehmen noch Umsatzsteuer zu entrichten hat?

Beck: Wir im VID und viele Insolvenzrechtler sind alarmiert. Eine solche Bevorzugung des Fiskus würde eine erhebliche Schlechterstellung der übrigen Gläubiger bedeuten. Den Krisenunternehmen würde zudem dringend benötigtes Geld entzogen und der finanzielle Spielraum für Restrukturierungsmaßnahmen, insbesondere auch für Sozialpläne bei Personalmaßnahmen, eingeengt. Insgesamt würden die Sanierungschancen dadurch deutlich verschlechtert.

Unternehmeredition: Wie stark wirkt sich die gute Konjunktur auf die Unternehmensinsolvenzen aus?

Beck: Schon von 2009 auf 2010 sank die Zahl der Insolvenzen, für 2011 ist erneut ein deutlicher Rückgang – möglicherweise sogar unter die Marke von 30.000 – zu erwarten. Die gute Konjunktur schlägt sich mit einer zeitlichen Verzögerung von einem halben bis dreiviertel Jahr positiv in den Zahlen nieder. Aber es gehen immer noch viele Firmen in die Insolvenz, bei denen oft auch konjunkturunabhängige Faktoren eine entscheidende Rolle spielen.

Unternehmeredition: Welche Faktoren sind dies in erster Linie?

Beck: Managementfehler, Fehler im Produktsortiment oder in den Produkten selbst, Nachfolgestreitigkeiten und mangelhaftes Controlling. Ich stelle immer wieder fest, dass die Unternehmenslenker zwar exzellente Fachleute auf ihrem Gebiet sind, aber grundlegende betriebswirtschaftliche Funktionen – vor allem Controlling und Liquiditätsmanagement – vernachlässigen. Im Übrigen stelle ich fest, dass die Folgen der Finanzkrise noch nicht ganz ausgestanden sind und viele Unternehmen noch nicht genügend Eigenkapital haben, um eine Durststrecke problemlos zu überbrücken. Immerhin trägt die gute Konjunktur mit den höheren Unternehmenserträgen dazu bei, die EK-Polster aufzubessern.

Unternehmeredition: Was hat sich aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren in der Insolvenzarbeit verändert?

Beck: Es gab einen fundamentalen Wandel in der Frage, wer die sogenannte Sanierungsarbeit macht. Bis vor vier, fünf Jahren hat beim Verkauf eines insolventen Unternehmens der Käufer gesagt: „Die Sanierung mache ich.“ Seit etwa drei Jahren aber sagt der interessierte Käufer zum Insolvenzverwalter: „Mach du die Restrukturierung und zeige mir, dass deine Maßnahmen greifen – erst dann

unterzeichne ich den Kaufvertrag.“ Dies hat ein anderes, erweitertes Anforderungsprofil für den Insolvenzverwalter zur Folge. Es wird Sanierungsfähigkeit verlangt. Der Insolvenzverwalter muss unternehmerisch denken können; er muss mit einem Stab von Mitarbeitern einen Betrieb finanz- und leistungswirtschaftlich sowie technisch leiten können – auch mit Blick auf notwendige Arbeitsplatzmaßnahmen.

Unternehmeredition: Führt das zu einem Wandel insgesamt in Ihrer Branche?

Beck: Ja, die Professionalisierung hat deutlich zugenommen. Früher war der Insolvenzverwalter typischerweise ein Rechtsanwalt, der sich auf das Insolvenzrecht spezialisierte, aber parallel auch noch als Anwalt in anderen Rechtsgebieten tätig war. Seit 2003 gibt es den Insolvenzverwalter nun als eigenständigen Beruf. Und seit etwa zwei Jahren gibt es beim VID eine entsprechende Zertifizierung, mehr als 95% unserer Mitglieder sind inzwischen zertifiziert. Wegen der gestiegenen Anforderungen hat der Verband auch „Grundsätze ordnungsgemäßer Insolvenzverwaltungs-Ausübung“ formuliert, die gerade verabschiedet werden.

Unternehmeredition: Gab es auch Veränderungen bei den Gläubigern?

Beck: Ja, auch hier hat eine Professionalisierung eingesetzt. Viele Gläubiger kennen sich besser aus und nehmen aktiver Einfluss auf das Verfahren. Und es gibt vermehrt Egoisten bei Gläubigern, die versuchen, Positionen ohne Rücksicht auf andere durchzusetzen.

Unternehmeredition: Was würden Sie sich noch vom Gesetzgeber für die nahe Zukunft wünschen?

Beck: Ich würde mir wünschen, dass nach der Verabschiedung des jetzigen Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) für eine Weile Ruhe auf der Gesetzgebungsebene einkehrt. Wir stehen nämlich im internationalen Vergleich ganz gut da. Und noch ein Wunsch wäre, dass die Insolvenz künftig weniger stark mit einem Scheitern identifiziert würde. Wir brauchen eine Kultur der zweiten Chance. Wenn man Unternehmern bei einer Sanierung auch das Licht am Ende des Tunnels zeigt, dann richtet sie das wieder auf. Es gibt ja die Chance, dass das Unternehmen nach der Sanierung besser aufgestellt ist als vorher.

Unternehmeredition: Herr Dr. Beck, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

„Was in der Restrukturierung zählt, ist Schnelligkeit“

Interview mit Dr. Andreas Pleßke und Karl-J. Kraus,
William Prym Holding GmbH

Die William Prym Holding GmbH ist das älteste industrielle Familienunternehmen Deutschlands. 1530 als Goldschmiede gegründet, erwirtschaftete Prym 2010 mit weltweit rund 3.800 Mitarbeitern – davon 600 am Unternehmenssitz in Stolberg – einen Umsatz von rund 360 Mio. EUR. Infolge der 2008 einsetzenden Wirtschaftskrise geriet die Firma in Kombination mit einer hohen EU-Kartellrechtsstrafe in die wohl schwierigste Phase der fast 500-jährigen Unternehmensgeschichte. Im Interview sprechen Chief Restructuring Officer (CRO) Dr. Andreas Pleßke und Prym-Beiratsvorsitzender Karl-J. Kraus darüber, wie es gelungen ist, Prym wieder zukunftsfähig zu machen.

Unternehmeredition: Herr Kraus, Sie waren lange Jahre in führender Position bei Roland Berger Strategy Consultants und haben eine Vielzahl von Unternehmen restrukturiert. 2009 kamen Sie zu Prym und haben den Sanierungsprozess aus dem Beirat heraus aktiv begleitet. Wie sah das Krisenmanagement aus?

Kraus: Als ich mein Beiratsmandat bei Prym antrat, lag bereits ein Restrukturierungskonzept von Roland Berger Strategy Consultants vor, an dem schon ein Jahr gearbeitet wurde, bis die Wirtschaftskrise das Unternehmen mit voller Wucht traf. Da mussten wir rasch harte Einschnitte vornehmen und das Konzept anpassen. Als erste Maßnahme habe ich innerhalb von



Dr. Andreas Pleßke



Karl-J. Kraus

ZU DEN PERSONEN: DR. ANDREAS PLESSKE UND KARL J. KRAUS

Dr. Andreas Pleßke (andreas.plesske@prym.com) ist Mitglied der Geschäftsführung und Chief Restructuring Officer (CRO) der William Prym Holding GmbH, Karl-J. Kraus Vorsitzender des Beirats. Dr. Pleßke arbeitet als „selbstständiger“ CRO für deutsche Unternehmen mit starkem Auslandsbezug in Asien und USA, er verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Restrukturierung von Unternehmen, u.a. in der metallverarbeitenden Branche und im Anlagenbau. Karl-J. Kraus (kraus@kjkmbh.de) ist Berufsaufsichtsrat, war 25 Jahre Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, davon sieben Jahre als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, und hat mehr als 100 Restrukturierungsprojekte persönlich begleitet. www.prym.com

nur zwei Wochen Dr. Pleßke an Bord geholt, einen Chief Restructuring Officer (CRO), mit dem ich bereits erfolgreich zusammengearbeitet habe. In dieser Krisensituation waren bei Prym nun Fähigkeiten gefragt, mit denen das Management zu ergänzen war. Roland Berger hat das Restrukturierungskonzept weiterhin begleitet, umgesetzt haben es Dr. Pleßke und das Management-Team. Das war die klare Rollenverteilung.

Unternehmeredition: Herr Dr. Pleßke, welche Situation fanden Sie bei Ihrem Eintritt in die Geschäftsleitung von Prym als CRO vor? Was waren die Ursachen für die Schieflage?

Pleßke: Damals litt das Unternehmen unter drei Problemkomplexen gleichzeitig: unglückliche strategische Entscheidungen der Vergangenheit, EU-Kartellstrafen aus den Jahren 2003 und 2007 in Höhe von insgesamt 70 Mio. EUR und schließlich die Wirtschaftskrise als Handkantenschlag ins Genick, die Ende 2008 das Unternehmen erfasste und 2009 die Spitze erreicht hat.

Unternehmeredition: Welches Geschäftsmodell betreibt Prym und wie stark waren die unterschiedlichen Geschäftsfelder von der Wirtschaftskrise betroffen?

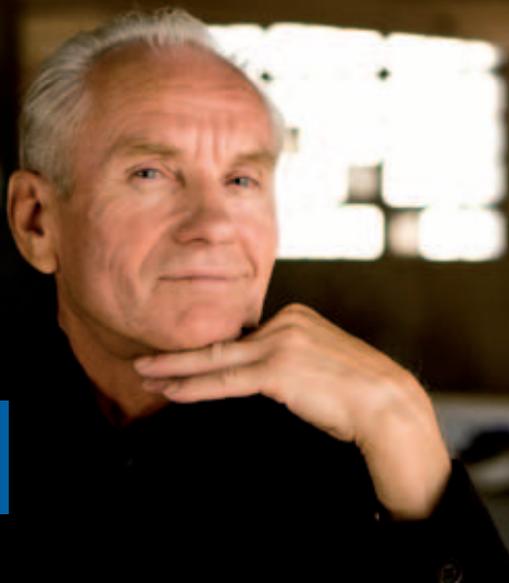
Pleßke: Unter dem Dach des altherwürdigen Namens Prym befinden sich drei verschiedene, etwa gleich große Divisionen, die jede für sich die Anforderungen eines eigenen Unternehmens erfüllen. Im Kern produzieren wir in allen drei Divisionen kleine Metallteile, die gestanzt oder in anderer Weise geformt werden und deren Oberfläche galvanisch oder mit Lack beschichtet wird. Die Division Inovon beschäftigt sich mit der Fertigung von Stanzteilen und Kontaktteilen überwiegend für die Automobilindustrie, die Division Fashion mit der Produktion von Jeans- und Druckknöpfen für die Bekleidungsindustrie, die Division Consumer produziert und handelt Artikel für textile Handarbeit, darunter Näh- und Stricknadeln für den Endverbraucher. Die Divisionen waren unterschiedlich von der Krise betroffen, der Automotive-Bereich sehr stark, dort gab es über Monate hinweg gewaltige Umsatzeinbrüche von über 50%, ebenso Fashion; stabil war der Bereich Handarbeitsartikel. Dass Prym auf drei Beinen steht, war eines der Erfolgsrezepte: Ein Bein funktionierte gut, die zwei anderen hinkten unterschiedlich stark, aber zusammen konnten wir uns fortbewegen. Diese Diversifikation hat sich in der Krise als hilfreich erwiesen.

Unternehmeredition: Was waren die entscheidenden Kernmaßnahmen, um das Unternehmen nach vorne zu bringen?

Pleßke: Die Restrukturierung stützte sich im Kern auf drei Punkte. Die wichtigste Maßnahme, die man treffen muss, wenn die Umsätze in dieser Geschwindigkeit wegbrechen, ist es, Liquidität zu heben und die Kosten zu senken. So kam es z.B. zu einem Sanierungstarifvertrag, der einen zweistelligen Millionenbetrag einsparte. Das hat nur funktioniert, weil die Gewerkschaften und Betriebsräte sehr verantwortungsbewusst mit uns zusammengearbeitet haben und der Gehaltsverzicht auch die Führungskräfte mit einschloss. Die zweite große Aufgabe war, im Einkauf Geld zu sparen. Das war bei dem international ausgerichteten Unternehmen mit über 40 Tochterfirmen in über 30 Ländern eine komplexe Aufgabe. Das dauert länger, wirkt aber auf Dauer. Darüber hinaus gilt es natürlich, sich aktiv aus der Krise herauszuarbeiten, indem man das Geschäftsmodell, die Produktions- und Wertschöpfungsprozesse und die Produkte auf den Prüfstand stellt. Der Schwerpunkt einer Restrukturierung liegt in den ersten vier bis sechs Monaten auf der Kostenseite und verlagert sich dann zunehmend in Richtung eines unternehme-

Anzeige

Neue Chancen für mittelständische Unternehmen



MATURUS
FINANCE GMBH

CHANCEN NUTZEN

Sie brauchen Liquidität?
Haben wir für Sie!

Wir bieten Ihnen:

- + Liquiditätszufluss durch Ankauf Ihrer Maschinen bei gleichzeitiger Weiternutzung (Sale & Lease Back)
- + Realisierung außerordentlicher Erträge durch Aufdeckung stiller Reserven
- + Verbesserung der Bilanzkennzahlen und damit Ihres Ratings
- + Bewertungs- und Finanzierungs kompetenz im Bereich „Asset-Based-Finance“
- + Schnelle und zielorientierte Bearbeitung der Finanzierungsprojekte
- + Bankenunabhängigkeit

So erreichen Sie uns bequem und unkompliziert:

Maturus Finance GmbH
Brodstrangen 3-5 · 20457 Hamburg
Telefon 040 / 300 39 36 -250 · Fax: 040 / 300 39 36 -249
www.maturus-finance.com · info@maturus-finance.com

rischen Vorwärtsdenkens. Beides muss Hand in Hand gehen, um erfolgreich zu sein. Letztendlich ist der Schlüssel für den Erfolg die gute Zusammenarbeit mit einem kompetenten Management-Team, denn kein Erfolg kann alleine erreicht werden – dies ist bei Prym bestens gelungen.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielten die Verhandlungen mit der EU hinsichtlich einer Senkung der Kartellstrafen?

Pleßke: Sehr wichtig war es, dass die EU im März 2011 infolge von Verhandlungen unseres CEOs, Herrn Engelhardt, das Bußgeld – Strafen in außergewöhnlich großer Höhe – reduziert hat. Dies war der entscheidende Punkt, der unsere Passivseite aufgeräumt und insbesondere unsere Investitionsfähigkeit wiederhergestellt hat. Möglich wurde dies durch Regulierungen, die von der EU im Rahmen der Wirtschaftskrise geschaffen wurden. Die EU wollte erreichen, dass wegen der Wirtschaftskrise angeschlagene Unternehmen nicht aufgrund hoher Strafen ihre Zukunftsfähigkeit verlieren. Es ging nicht um die Frage, ob der Vorwurf gerechtfertigt war, sondern darum, in einer Krisensituation für das Unternehmen die Zukunft zu sichern.

Unternehmeredition: Wie ist die aktuelle Geschäftsentwicklung? Welche Zukunftsstrategie verfolgen Sie?

Kraus: Nach dem außergewöhnlichen Krisenjahr 2009 hat sich im Jahr 2010 durch das Anziehen der Konjunktur angedeutet, dass sich die Dinge positiv fortentwickeln. Wir



Produktionsstätte im ältesten industriellen Familienunternehmen Deutschlands: die Sondergalvanik



Rundstricknadel aus dem Hause Prym

erwarten, dass Prym 2011 den Turnaround vollziehen wird. Der Umsatz 2010 lag bereits wieder auf dem Vorkrisenniveau von 2007 bei 360 Mio. EUR, dazwischen war er insgesamt um über 20% gesunken. Nachdem der Restrukturierungsprozess nun abgeschlossen ist, können wir jetzt wieder eine ganz klare Wachstumsstrategie fahren, in Bezug auf Märkte, Produkte, Investitionen und Mitarbeiter.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an Unternehmer im Umgang mit Krisensituationen?

Pleßke: Unternehmerische Weichen zu stellen, ist normalerweise eine strategische und damit langfristig wirkende Aufgabe. Was in der Restrukturierung zählt, ist Schnelligkeit. Und diese schnellen Entscheidungen haben alle eine große Tragweite. Das funktioniert nur, wenn man hohe Transparenz hat oder schafft und mit Stakeholdern und einem Aufsichtsorgan zusammenarbeitet, die erkennen und unterstützen, dass man in der Krise schnell handeln und klare Änderungen vornehmen muss. Dazu gehörte auch die Einsicht, dass Anpassungen bei Strategien, Werken und Produktbereichen nötig sind und es kein „weiter so“ geben kann.

Unternehmeredition: Herr Dr. Pleßke, Herr Kraus, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

We believe in German Mittelstand
www.cbseydler.com

Equity & Debt Capital Markets

Dr. Dietmar Schieber
T 069 92054-196

Designated Sponsoring

Silke Schlüsen
T 069 92054-140

Sales

Raimar Bock
T 069 92054-115

Fixed Income Trading

Gabriele Trapp
T 069 92054-203

„Kostensenkungen allein können ein Unternehmen nicht auf Kurs halten“

Interview mit Dr. Rolf Hollander, Vorstandsvorsitzender, Cewe Color Holding AG

Mit 447 Mio. EUR Umsatz, rund 2.700 Mitarbeitern und 45.000 Handelskunden in 24 Ländern ist Cewe Color in Europa einer der führenden Fotodienstleister für den Handel. Das Unternehmen hat die Transformation von der analogen zur digitalen Fotografie durch Effizienzsteigerungen ebenso bewältigt wie durch Investitionen in neue Produkte, Vertriebswege und Technologien. Im Interview spricht Dr. Rolf Hollander über die Herausforderungen auf dem Weg vom Filmentwickler zum Spezialisten für die industrielle Fertigung von Fotoprodukten.



Dr. Rolf Hollander

Unternehmeredition: Herr Dr. Hollander, die Fotobranche hat sich mit dem Aufkommen der Digitalkameras rasant verändert. Wie haben Sie diesen Umbruch wahrgenommen?

Hollander: Cewe Color bewegte sich seit der Gründung im Jahr 1961 über vier Jahrzehnte hinweg in einem fantastischen Marktumfeld. Das Unternehmen hat seine Chancen in dieser Zeit mit der Expansion von Norddeutschland nach Europa auch ausgiebig genutzt. Ab dem Jahr 2000 setzte sich dann die Digitalkamera immer stärker durch, und in der folgenden Dekade sind 91% der Filmverkäufe in Deutschland und damit auch der Umsätze in diesem Bereich weggebrochen. Viele Anbieter in der Filmentwicklung und im Fotofachhandel mussten aufgeben. Agfa Photo und Südcolor etwa gingen Konkurs. Kodak hat das Fotofinishing und Konica Minolta das Fotogeschäft ganz aufgegeben. Auch Cewe Color war vom Verlust des klassischen Analogmarktes betroffen. Vor sieben Jahren haben wir noch 3 Mrd. Fotos von analogen Filmen entwickelt. Heute sind es gerade noch einmal knapp eine Viertelmillion und damit nur noch 10% unseres gesamten Fotovolumens.

ZUR PERSON: DR. ROLF HOLLANDER

Dr. Rolf Hollander ist Vorstandsvorsitzender der Neumüller Cewe Color Stiftung und der Cewe Color Holding AG. Er leitet das in Oldenburg ansässige und im SDAX gelistete Unternehmen seit Juni 2002. Cewe Color gilt als „First Mover“ bei der Einführung neuer digitaler Technologien und hat seine Marktstellung durch elektronische Vertriebswege ebenso gefestigt wie durch personalisierte Fotoprodukte. www.cewecolor.de

Unternehmeredition: Wie haben Sie reagiert?

Hollander: Wir mussten uns an den Analogrückgang zum einen durch Kapazitätsabbau anpassen. Das führte seit dem Jahr 2004 zur Schließung von elf Betrieben und einem Rückgang der Mitarbeiterzahl von fast 4.000 auf rund 2.700, wobei die Kapazitäten stets entlang der Mengenentwicklung abgebaut und die verbleibenden Betriebe gleichzeitig zu erhöhter Effizienz geführt wurden. Wenn wir die Personalkosten nicht um 30 Mio. EUR reduziert hätten, wären wir in der Insolvenz gelandet. In den Jahren 2005 bis 2009 musste Cewe Color die Hälfte des Gewinns für Restrukturierungsaufwand ausgeben. Es entfielen drei Viertel davon auf Sozialpläne und Ähnliches, aber auch Abbaukosten und Abschreibungen schlugen zu Buche. Insgesamt war das Ergebnis der vergangenen sechs Jahre mit durchschnittlich 10 Mio. EUR Restrukturierungskosten pro Jahr belastet. Aber wir haben jedes Jahr Gewinn erzielt. Das ist uns auch deshalb gelungen, weil wir parallel zum Kapazitätsabbau neue Produkte entwickelt haben.

Unternehmeredition: Was waren mit Blick auf das Personal die größten Herausforderungen?

Hollander: Man muss den Mitarbeitern klar machen, dass es keine Alternative gibt. Man muss sie aber auch mit vertretbaren und vernünftigen Sozialplänen abfinden. Und man muss Optimismus und Motivation unter den Leuten verbreiten, mit denen man weiterarbeiten möchte. Besonders schwierig bei uns war, dass sich diese Phase über fünf Jahre gestreckt hat. Wir hätten die Betriebe einerseits nicht alle in den Jahren 2004 bis 2006 schließen können, weil wir ei-

nen Teil der Kapazität in den Folgejahren noch gebraucht haben. Eine spätere Schließung wäre andererseits nicht möglich gewesen, weil uns dann die Kosten erdrückt hätten.

Unternehmeredition: Wie haben Sie das auf die Zukunft ausgerichtete Geschäft aufgebaut?

Hollander: Wir haben frühzeitig Innovationen gestartet und in neue Technologien für Digitalfotografie und Digitaldruck investiert. In der Zeit von 2002 bis 2010 flossen mehr als 280 Mio. EUR in Investitionen für neue Technologien. Parallel dazu mussten wir die Vertriebswege anpassen. Dazu gehörten 25.000 Installationen am Point of Sale: von Orderstationen für die Bestellung von Fotoprodukten bis hin zu den Sofortdruck-Automaten. Vor allem aber hatte die Einbindung des Internets in die Vermarktung höchste Priorität. Heute laufen drei Viertel der Umsätze über das Internet und ein Viertel über Bestellungen aus Läden. Wir sind also nicht nur eine Digitaldruckerei, sondern auch ein Internetunternehmen geworden.

Unternehmeredition: Gleichzeitig haben Sie neue Produkte entwickelt und eine Marke aufgebaut.

Hollander: Wir nutzen den Megatrend der Personalisierung von Produkten. Ob Grußkarten, Fotobücher zu Urlaub und Hochzeit oder Imagebroschüren für gewerbliche Kunden. Das gelingt umso besser, wenn man eine Marke wie „Mein CEWE-Fotobuch“ aufbaut und gezielt bewirbt. Im vergangenen Jahr haben wir über 30 Mio. EUR für Werbung ausgegeben. Der Umsatz mit den CEWE-Fotobüchern ist seit 2006 schon von 526.000 EUR auf 4,3 Mio. EUR jährlich gestiegen.

Unternehmeredition: Wie haben Sie die Restrukturierung finanziert?

Hollander: Enorm wichtig waren unsere starke Eigenkapitalausstattung und der hohe laufende Cashflow. Das Unternehmen hat mit dem Börsengang im Jahr 1993 das Wachstum der 90er Jahre finanziert. In der zurückliegenden Dekade konnten wir den Cashflow aus den in dieser Zeit entstandenen Betrieben nutzen, um die Transformation und den Technologiewandel zu finanzieren. Unsere Eigenkapitalquote beträgt 40%, und dieses Kapitalpolster hat das Management auch verteidigt, als einige amerikanische Aktionäre lieber eine stärkere Fremdkapitalfinanzierung und Sonderausschüttungen gesehen hätten.

Unternehmeredition: Ist die Restrukturierung nun abgeschlossen?

Hollander: Ja, die Maßnahmen haben gewirkt. Über die Hälfte unserer Umsätze machen wir heute mit Produkten, die jünger als fünf Jahre sind. Das Volumen der Digitalfotos ist von 39 Mio. 2002 auf 2,1 Mrd. 2010 gestiegen. Unser Marktanteil am industriellen Fotofinishing ist in Deutschland in den vergangenen zehn Jahren von 25% auf 50% gewachsen. In Europa liegt der durchschnittliche Marktanteil bei über 40%. Wir haben 2010 das beste Ergebnis seit der Jahrtausendwende erzielt, und im laufenden Jahr erwarte ich eine erneute Verbesserung.

Unternehmeredition: Was sind nach Ihren Erfahrungen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Restrukturierung?

Hollander: Man braucht vor allem eine gute Mannschaft mit Spielern, die Freude am Geschäft haben. Diese Leute muss man ermutigen, und man muss viel kommunizieren, um die wirklich interessanten Innovationen zu finden. Nicht minder wichtig ist das schnelle, aber auch beharrliche Umsetzen. Uns war nicht von vornherein klar, wie weit die Digitalfähigkeit zu Umwälzungen führen würde. Das wurde erst Jahr für Jahr sichtbar, und wir haben darauf reagiert. Auch mit dem Kapazitätsabbau sollte man nicht zu lange warten. Wir haben den ersten deutschen Betrieb im Jahr 2005 geschlossen, obwohl er im Vorjahr noch 5 Mio. EUR Gewinn gemacht hat. Das war rückblickend absolut richtig, denn so konnten wir die Sozialpläne bezahlen. Nicht zuletzt gilt: Kostensenkungen allein können ein Unternehmen nicht auf Kurs halten. Mindestens ebenso wichtig ist der Aufbau neuen Geschäfts, denn ohne Wachstum nützt alles nichts.

Unternehmeredition: Herr Dr. Hollander, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Norbert Hofmann.
redaktion@unternehmeredition.de



KURZPROFIL: CEWE COLOR HOLDING AG

Gründungsjahr:	1961
Branche:	Foto-Dienstleister
Unternehmenssitz:	Oldenburg
Mitarbeiterzahl:	2.700
Umsatz 2010:	446,8 Mio. EUR
EBIT 2010:	28,2 Mio. EUR
Marktkapitalisierung (3.6.2011):	253,5 Mio. EUR
Eigentümerstruktur:	
Erbengemeinschaft nach	
Senator h.c. Heinz Neumüller	27,4 %
Cewe Color Holding AG	6,8 %
Sentosa Beteiligungs GmbH	5,3 %
NordLB	5,0%
Sparinvest Fondsmäglerselskab A/S	4,5 %
Schroeders plc.	3,0 %
übrige Aktionäre	48,0 %

„Wir müssen auf der Hut sein, nicht wieder in alte Denkmuster zurückzufallen“

Interview mit Dietmar Bolkart, Geschäftsführer, Ledermann GmbH & Co. KG (Leuco)

Die Kombination aus Wirtschaftskrise und hohem Fixkostenblock durch eine expansive Internationalisierung brachte die Ledermann GmbH & Co. KG Ende 2008 wie viele andere Unternehmen in eine Schieflage. Der Premium-Werkzeug- und Werkzeugsystemhersteller für die Holzverarbeitende Industrie, u.a. Fußboden- und Möbelproduzenten, ist im Außenverhältnis vor allem unter dem Markennamen Leuco bekannt. Im Interview spricht Geschäftsführer Dietmar Bolkart über die entscheidenden Faktoren des Sanierungsprozesses und welche Rolle ein neuer Factoringpartner für den Turn-around spielte.



Dietmar Bolkart

Unternehmeredition: Herr Bolkart, wodurch geriet Ihr Unternehmen in die wirtschaftliche Schieflage?

Bolkart: Der Auslöser war wie bei vielen anderen Unternehmen die Weltwirtschaftskrise ab Ende 2008. Wir hatten auf der einen Seite ein sinkendes Geschäftsvolumen, auf der anderen Seite einen vergleichsweise hohen Fixkostenanteil, der zum Teil aus unserer Internationalisierungsstrategie resultiert. Unser größter Markt ist Deutschland, wir sind aber sehr stark global ausgerichtet und im Ausland mit 16 operativen Gesellschaften tätig. Aufgrund dieser hohen Strukturkosten wurden wir trotz des im Vergleich zu vielen anderen Maschinenbauern moderaten Umsatzrückgangs 2009 von rund 20% hart getroffen.

Unternehmeredition: Was waren die entscheidenden Maßnahmen, um das Unternehmen wieder nach vorne zu bringen?

Bolkart: Als ich 2010 bei Leuco startete, lag bereits ein Sanierungskonzept eines Beraters vor. Meine Aufgabe war es, dies konsequent umzusetzen. Restrukturierungen sind hochkomplexe Situationen, die ein Bündel von

Maßnahmen erfordern. Ein wesentlicher Punkt war die Schließung von zwei Standorten in Deutschland – eine bittere Sache für die Betroffenen, aber in Anbetracht der Lage dringend notwendig. Ein zweiter wichtiger Faktor war strategisch gesehen die weitere Konzentration auf das Kerngeschäft Holzbearbeitung. Die Trennung von Randaktivitäten hatte zwar schon vor der Krise begonnen, wurde dann aber konsequent abgeschlossen. Zur Unterstützung der Sanierung haben alle Mitarbeiter finanzielle Beiträge geleistet genauso wie die Gesellschafter. Alle haben mitgeholfen, das Schiff wieder flott zu kriegen. Zudem ist es uns in dieser schwierigen Situation gelungen, einen weiteren Finanzierungspartner mit ins Boot zu holen, was sehr außergewöhnlich war. GE Capital glaubte an unsere Fähigkeit, das Sanierungskonzept erfolgreich umzusetzen. Für uns war Factoring in dieser Lage ein ganz wichtiger Finanzierungsbaustein. Weil die Forderungen mit sehr verkürzten Zahlungszielen realisiert werden konnten, bekamen wir finanziellen Spielraum geschaffen. Das brachte am Tag der Unterschrift schlagartig den Forderungsbestand als Cash in die Kasse.

Unternehmeredition: Sie kamen vor einem Jahr zum Unternehmen, als die Krise auf dem Höhepunkt war. Was hat Sie dazu bewogen, diese Herausforderung anzunehmen?

Bolkart: Mein Profil hat aufgrund meiner 30jährigen Berufserfahrung einfach gepasst. Ich hatte in mehreren

ZUR PERSON: DIETMAR BOLKART

Dietmar Bolkart ist Geschäftsführer der Ledermann GmbH & Co. KG in Horb. Die stark international ausgerichtete Unternehmensgruppe der Präzisionswerkzeugindustrie im Bereich Holzbearbeitung ist insbesondere unter der Marke Leuco bekannt. Im letzten Jahr erwirtschaftete das Unternehmen mit rund 1.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 110 Mio. EUR. www.leuco.de

Unternehmen vielfältige Führungsaufgaben übernommen, war ursprünglich stark in der Technik verankert, später für weltweite Vertriebsstrukturen verantwortlich und hatte auch Mitte der 90er bei einer Tochtergesellschaft von Bremer Vulkan eine Insolvenz miterlebt. So konnte ich ein breites Spektrum abdecken. Als nächsten Schritt habe ich mir bewusst eine Aufgabe gesucht, bei der es nicht um reines Tagesgeschäft geht, sondern darum, ein Unternehmen wieder neu aufzustellen. Deswegen hat mich die Herausforderung gereizt, Leuco zu restrukturieren. Hier kam ich in Ergänzung eines bestehenden Geschäftsführers hinzu, mit einer breiten Ressortverantwortung sowohl für den kaufmännischen Bereich als auch für die Technik.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielen die Familiengeschafter von Leuco im Sanierungsprozess?

Bolkart: Die Zeit ist in solchen Situationen enorm wichtig. Als das Konzept auf dem Tisch lag, hatten wir zu Anfang sehr schwierige und langwierige Diskussionen, einen Interessenausgleich und Sozialplan mit den Mitarbeitern auszuhandeln. Dabei spielte das aktive Mitwirken der wesentlichen Familiengeschafter eine entscheidende Rolle. Deren Commitment

ßen und den Turnaround vollziehen. Der Umsatz stieg von 95 Mio. EUR 2009 auf etwas über 110 Mio. EUR. Zudem erzielten wir ein schönes positives Ergebnis – und das nicht durch Bilanzmaßnahmen, sondern real im operativen Geschäft. Die Geschäftsentwicklung in den ersten vier Monaten des Jahres ist sowohl beim Umsatz als auch beim Ergebnis weiter positiv, bedingt durch die anziehende Konjunktur und die neue Aufstellung.

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie die weiteren Zukunftsaussichten Ihres Unternehmens ein?

Bolkart: Nach dem Turnaroundjahr 2010 sind wir dieses Jahr dabei, unsere künftige Wachstumsstrategie zu entwickeln, müssen aber gleichzeitig auf der Hut sein, nicht wieder in alte Denkmuster und Verhaltensweisen zurückzufallen. Darauf richten wir große Aufmerksamkeit. Gute Zeiten bergen die Gefahr, die Probleme der Vergangenheit zu verdrängen. Gleichzeitig stellen wir ganz massiv die Prozesse auf den Prüfstand, um die Effizienz zu steigern. Jetzt geht es darum, mit dem aktuellen Personalbestand mehr zu bewältigen. Unser Ziel ist, im Durchschnitt eine Umsatzrendite von etwa 5% zu erwirtschaften.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an Unternehmer im Umgang mit Krisensituationen?

Bolkart: Die Trendwende zu erreichen geht nur, wenn man die tatsächlichen Ursachen der Krise ganz klar aufarbeitet und den Mut aufbringt, diese auch sehen zu wollen. Das ist der wichtigste Punkt überhaupt. Man muss

diese Schwelle überschreiten, die Ursachen auf den Tisch legen. Wer den Mut dazu aufbringt, hat die Kraft und die Fähigkeit, das Blatt zu wenden.

Unternehmeredition: Herr Bolkart, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de



Nach der Krise wieder auf Wachstumskurs: die Zentrale von Leuco in Horb, Baden-Württemberg

und aktive Beteiligung an den Diskussionen mit den Mitarbeitern sorgte für mehr Überzeugungskraft. Außerdem haben sie zusätzlich Geld ins Unternehmen gegeben.

Unternehmeredition: Wie ist die aktuelle Geschäftsentwicklung?

Bolkart: Wir konnten Ende letzten Jahres den Restrukturierungsprozess abschlie-

U-TURN MANAGEMENT ist Ihr professioneller Coach und Begleiter für den Weg aus der Krise. Als erfahrene Unternehmensberatung begleiten wir Sie nicht nur bei schwierigen Bankgesprächen sondern auch bei der Umsetzung der notwendigen Veränderungen im Unternehmen und bei der Auseinandersetzung im Gesellschafterkreis und/oder in der Unternehmerfamilie.

UNSERE KERNKOMPETENZEN

RESTRUKTURIERUNG

Anpassung Geschäftsmodelle;
Entschuldung der Passivseite;
Erstellung von Sanierungsgutachten nach IDW S 6;
Fortführungsprognosen etc.

SANIERUNG

Liquiditätssicherung;
Maßnahmenmanagement;
Strukturanpassungen;
Verhandlung mit Gläubigern, Betriebsräten, Banken und anderen Interessensgruppen;
Working Capital Management;
Interimistische Begleitung

PERFORMANCE MANAGEMENT

Stärken-/ Schwächenanalyse;
Ertragssteigerung und Kostensenkung;
Wertorientierte Unternehmensführung;
Nachhaltige Unternehmenssteuerung;
Unternehmensspezifisches Controlling;
Ergebnis und Cash-Flow-orientiertes Berichtswesen



**WIR FÜHREN SIE
GESTÄRKT AUS DER KRISE**

KONTAKT

U-TURN MANAGEMENT GmbH & Co. KG
Büro München **Büro Reutlingen**
 Bräuhausstrasse 4 Kanzleistrasse 24
 80331 München 72764 Reutlingen
 Shirley Hoffmann Rajko Schubert
 Tel. +49 89-122 85982 Tel. +49 7121-6997694
 u-turn@u-turn-management.eu

„Biomasseanlagen verloren an Wettbewerbsfähigkeit“

Interview mit Hans Ulrich Gruber, Vorstandssprecher, Ago AG Energie + Anlagen

Die fränkische Ago AG Energie + Anlagen ist Spezialist im Bereich innovativer und effizienter Energieversorgungsanlagen für Industriekunden: Projektentwicklung, Anlagenbetrieb und Service/Beratung gehören zu ihrem Angebot. Das Unternehmen musste im Jahr 2009 auf erhebliche Veränderungen der Energiepreise reagieren. Im Interview spricht Ago-Vorstandssprecher Hans Ulrich Gruber über die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf den Energiemarkt und auf sein Unternehmen.

Unternehmeredition: Herr Gruber, der Konjunkturerinbruch 2008/2009 wirkte sich durch eine Veränderung der Energiepreise – insbesondere der Gaspreise – auch auf Ihr Unternehmen aus. Von welchen Effekten waren Sie im Wesentlichen betroffen?

Gruber: Wir hatten unsere Strategie im Jahr 2007 auf die CO₂-neutrale Energiegewinnung mittels Biomasse-Heizkraftwerken ausgerichtet. Dabei werden sogenannte Holzhackschnitzel eingesetzt, die neben dem Umweltaspekt auch im Preisvergleich zu Gas und Öl äußerst attraktiv waren. Daher investierten wir in Biomasse-Anlagen und in den Ausbau unserer Positionierung als Energieversorger für Industrieunternehmen. Zudem forcierten wir u.a. unsere Internationalisierung in Europa. Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise gingen die Preise für Öl und Gas so weit zurück, dass der Betrieb einer Anlage mit Holzhackschnitzeln im Vergleich an Rentabilität verlor. Biomasseanlagen verloren an Wettbewerbsfähigkeit, die Neukundengewinnung verlief sehr zäh.

ZUR PERSON: HANS ULRICH GRUBER

Hans Ulrich Gruber ist seit Dezember 2006 Vorstand und seit 2009 Vorstandssprecher der Ago AG Energie + Anlagen in Kulmbach. Zudem ist Gruber Senatsmitglied des BdW – Beirat der Wirtschaft e.V., in dem sich Unternehmer und Verantwortungsträger der Wirtschaft zusammengeschlossen haben, um gemeinsam im Sinne von „Nachhaltigkeit, Fairness und Partnerschaft und einer Ökosozialen Marktwirtschaft“ Einfluss auf Politik und Gesellschaft zu nehmen.
www.ago.ag, www.bdw-deutschland.de.



Hans Ulrich Gruber

Unternehmeredition: Wie gestaltete sich die Ertrags-situation?

Gruber: Schon im vierten Quartal 2008 und weiter dann 2009 brachte die erhebliche Verschiebung in der Energiepreisstruktur den Auftragseingang ins Stocken. Viel stärker aber brachen unsere Ertragsmargen ein. Wir blieben zunächst in der Gewinnzone und schlossen 2009 mit einem positiven Ergebnis ab. Im Geschäftsjahr 2010 rutschten wir dann doch in die roten Zahlen – dies hing jedoch mit dem Sondereffekt einer außerplanmäßigen Abschreibung auf das Anlagevermögen zusammen. Bei einer von uns installierten Anlage kam es zu einem Rechtsstreit über die Anpassung des Wärmepreises aus Biomasse, der 2010 mit einem Vergleich endete und eine Wertberichtigung sowie erhöhte Aufwendungen von rund 7,1 Mio. EUR nach sich zog.

Unternehmeredition: Wie sah Ihre Strategie zur Krisenbewältigung aus, und holten Sie sich Berater von außen zur Unterstützung?

Gruber: Wir machten das ohne Berater von außen, denn wir sind seit über 30 Jahren in der Energiebranche aktiv und verfügen über entsprechend umfangreiches Know-how. In unserer Firmengeschichte waren wir immer wieder Energiezyklen und Verschiebungen ausgesetzt. Neben unserer Expertise mit regenerativen Energieträgern verfügen wir auch über umfassende Kenntnisse der konventionellen Energiegewinnung. Um nicht von einem

Energieträger allein abhängig zu sein, haben wir die konventionellen Märkte nie komplett verlassen. So fuhren wir zunächst 2009 eine Doppelstrategie mit Biomasse- und Blockheizkraft, bevor wir 2010 vollends auf Blockheizkraftwerke in Deutschland umschwenkten. Durch diese Strategie konnten wir den Nachfragerückgang sogar überkompensieren. Wenn wir nicht umgeschwenkt wären und uns auf unsere alten Stärken besinnt hätten, würde es uns heute vielleicht nicht mehr geben.

Unternehmeredition: Zu welchem Zeitpunkt spürten Sie die Wende zum Positiven?

Gruber: Anzeichen der Wende spürten wir schon im späteren Verlauf des Jahres 2009, als die Auftragseingänge schon wieder etwas anzogen, und dann verstärkt 2010. Unsere Kunden – große Industrieunternehmen sowie Stadtwerke bzw. kommunale Energieversorger – bestellten wieder. Mit der eingeleiteten Doppelstrategie Biomasse/Blockheizkraftwerk konnten wir unsere Umsätze von 2008 bis 2010 um 44% steigern. Allerdings hatten wir am Anfang erhebliche Margenrückgänge zu verkraften.

Unternehmeredition: Mussten Sie Mitarbeiter entlassen?

Gruber: Nein, wir haben keine Mitarbeiter entlassen, denn wir glaubten an die Trendwende und wollten für

die Zeit nach der Krise die Belegschaft mit allen Fachkräften beisammen halten. Wir haben heute rund 180 Mitarbeiter.

Unternehmeredition: Wie steht Ihr Unternehmen heute da? Welche Erwartungen haben Sie an das Geschäftsjahr 2011?

Gruber: Die Quartalszahlen für den Zeitraum Januar bis März 2011 spiegeln den Turnaround und im Wesentlichen unsere Ausrichtung auf erdgasbetriebene Blockheizkraftwerke mit Kraft-Wärme-Koppelung wider. Der Umsatz erhöhte sich um rund 33% auf 17,4 Mio. EUR; beim EBIT erreichten wir ein ausgeglichenes Ergebnis, was ebenfalls eine deutliche Verbesserung bedeutet. Ein hoher Auftragseingang und -bestand zum 31.03.2011 in Höhe von 21 Mio. beziehungsweise 47,1 Mio. EUR sowie die gute Nachfrage nach erdgasbetriebenen Blockheizkraftwerken lassen uns den weiteren Geschäftsverlauf 2011 positiv sehen. Unser Ziel ist eine Umsatzsteigerung bei einer deutlichen Margenverbesserung.

Unternehmeredition: Herr Gruber, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige

Der Club der guten Hoffnung. Hier kommt soziale Verantwortung an.

Ihnen liegt soziale Verantwortung am Herzen? Professionelles Know-how und ein internationaler Projektpartner gehören dazu.

Seit Jahrzehnten fördern wir Projekte in Afrika, Asien und Ozeanien. Dabei bilden christliche Werte die Basis unseres Handelns.

Gerechtigkeit und Frieden für die "Eine Welt" ist unsere Mission.

Sie wollen sich sozial engagieren? Willkommen im Club. Ich freue mich auf Ihren Anruf.



Sabine Schwab
CSR-Referentin
Tel: 089 / 5162-318
s.schwab@missio.de



www.club-der-guten-hoffnung.de

„Der Ölpreis reflektiert den angespannten Weltmarkt“

Interview mit Monika Galba, Geschäftsführerin, POC Energy Solutions GmbH

Für viele Unternehmer stellt die Entwicklung der Rohstoffpreise eine der großen Unbekannten für die Planung der nächsten Jahre dar. Welche Auswirkungen werden die Abkehr vom Atomstrom und die „Energiewende“ tatsächlich haben? Wie absichern gegen Preisänderungsrisiken? Wie wird sich die Nachfrage aus Asien entwickeln, und führen die Krisen im Nahen Osten zu Verknappung und Preisexplosion? Die Unternehmeredition sprach mit Monika Galba, selbst Unternehmerin und Rohstoffexpertin, vor allem für die Öl- und Gasmärkte.

Unternehmeredition: Frau Galba, in den Öl- und Gasmärkten sind Sie als Initiatorin und „Macherin“ hinter zahlreichen Energiefonds zuhause wie kaum jemand anders. Mit welcher Preisentwicklung rechnen Sie persönlich für die nächsten drei bis fünf Jahre?

Galba: Der Ölpreis reflektiert bereits den angespannten Weltmarkt, und zwar sowohl im politischen Bereich als auch in der Versorgungssituation. Er wird mit Sicherheit auf dreistelligem Niveau bleiben, Tendenz eher nach oben. Der Gaspreis ist historisch niedrig, wir sehen hier ein Preissteigerungspotenzial auf 6 bis 9 USD. Das wäre fast eine Verdoppelung des heutigen Preises.

Unternehmeredition: Müssen wir uns langfristig Gedanken machen über den Zugang zu Öl, Gas und weiteren wichtigen Rohstoffen für die deutsche Industrie, gerade vor dem Hintergrund des Nachfrager-Wettbewerbs mit Asien und der politischen Instabilität im Nahen Osten?

Galba: Im Energiesektor sind wir eine Importnation, und die Bandbreite unserer Lieferanten reicht von verlässlich im Sinne europäisch vertragstreu bis eher unzuverlässig wie zum Beispiel Russland. Deshalb ein klares „Ja“, wir müssen uns Gedanken machen, vor allem weil die panasiatischen Staaten sich massiv Zugänge zum nordamerikanischen



Monika Galba

Öl- und Gasmarkt sichern und die MENA-Staaten möglicherweise als Lieferanten ganz ausfallen. Wenn wir die Entwicklung des Iran, nach dem Sturz des Schah-Regimes, als Beispiel nehmen, kann es im Nahen Osten auch Jahrzehnte dauern, bis sich klare Strukturen herausgebildet haben. Und ob die dann pro Europa oder gar Deutschland sind, steht in den Sternen.

Unternehmeredition: Sie sind oft in Nordamerika, vor allem in Kanada unterwegs. Ein offenes Wort: Wie betrachten Sie und betrachtet man „von außen“ unsere aktuelle Energiewende-Diskussion und den „Atomausstieg“?

Galba: Die unrealistische Position des abrupten Atomausstieges wird kaum verstanden. In Nordamerika sieht man das Unglück von Fukushima als Signal zur Verbesserung der Sicherheitsstandards, in Deutschland als Memento für die quasi programmierte Superkatastrophe. Die Energiewende-Diskussion mit stärkerer Gewichtung der regenerativen Energiequellen gibt es dort natürlich auch, aber der Bezug zur faktischen Notwendigkeit wird stärker mit einbezogen.

Unternehmeredition: Die vorliegende Ausgabe der Unternehmeredition beschäftigt sich mit dem Thema „Restrukturierung“ und den Wegen aus strategischen Krisen, Ertrags- und Liquiditätskrisen. Welchen Stellenwert sollte man in der Beschaffung dem Thema „Energie“ widmen?

ZUR PERSON: MONIKA GALBA

Monika Galba ist Geschäftsführerin der POC Energy Solutions GmbH. Das Unternehmen hat sich auf den kanadischen Energiemarkt spezialisiert. Seit Auflage des ersten Fonds im Jahr 2008 konnte ein Gesamtvolumen von ca. 145 Mio. EUR über drei Fonds platziert werden. www.proven-oil-canada.de

Galba: Einen sehr hohen Stellenwert, weil die Globalisierung, die in vielen unternehmerischen Bereichen gelebte Realität und Notwendigkeit ist, ohne Energie nicht funktioniert. Man kann nicht in Niedriglohnländern produzieren, wenn der Transport auf dem Seeweg wegen hoher Ölpreise Unsummen verschlingt. Nicht umsonst verfolgen die noch staatsgesteuerten Länder wie China und Korea einen absolut strikten Kurs der Sicherung zukünftiger Energiezufuhren.

Unternehmeredition: Zu Ihrer Unternehmerhistorie und zu Ihrem Unternehmen: Erläutern Sie uns bitte kurz, was man sich unter Öl- und Gasfonds vorstellen kann.

Galba: Wir eröffnen unseren Anlegern die direkte Investition in kanadischen Öl- und Gasgebieten. Wir kaufen ganz konkret Öl- und Gasfelder, und unsere Anleger ziehen die Früchte aus der laufenden Produktion und der Optimierung der Produktionskapazität. Besonders in Kanada sind viele Öl- und Gasfelder – ganz im Gegensatz zu den USA – nicht optimal ausgenutzt und bieten hohes, zusätzliches Produktionspotenzial. Wir haben also laufende Erträge und erhebliches Wertsteigerungspotenzial.

Unternehmeredition: Öl- und Gasquellen sind nach Ihren Aussagen Sachwertanlagen mit hoher Renditechance. Was macht den Erfolg Ihrer Produkte in den letzten Jahren aus?

Galba: Vor allem das Konzept unserer Beteiligungsangebote. Wir haben unser Anlagemodell grundsätzlich so strukturiert, dass im Ergebnis erst der Anleger bedacht wird und erst im Erfolgsfall der Anbieter. Wir arbeiten mit einer Hurdle Rate von 12%, die bevorzugt an die Anleger ausgekehrt wird – aus laufender Produktion, die wir von Anfang an erwerben. Das schafft Vertrauen und Überzeugung.

Unternehmeredition: Welches Portfoliogewicht würden Sie in der Allokation der freien Liquidität von Unternehmervermögen geschlossenen Rohstoff-Fonds zubilligen?

Galba: Da das Downside Risk durch die laufenden Erträge gering ist und das Upside-Potenzial sowie die allgemeine Marktentwicklung positiv zu Buche schlägt: 5 bis 10%.

Unternehmeredition: Noch etwas Persönliches: Was verbindet Sie mit Öl- und Gasquellen? Woher stammt Ihre Liebe für Kanada?

Galba: Meine Eltern sind vor dem Kommunismus nach Deutschland geflohen und haben mir Kanada als Traumziel freiheitlicher und wirtschaftlicher Entfaltung übermittelt. Ich bin mit 18 Jahren nach dem Abitur „halb“ ausgewandert, habe dann aber in Deutschland studiert und bin



seitdem mit einem Bein in Kanada und mit dem anderen in Deutschland. Meine Verbundenheit merken Sie auch darin, dass ich vor knapp 20 Jahren in Kanada geheiratet habe. Für mich ist Kanada das beste Land der Welt, und es freut mich jeden Tag, dass wir mit unserem Netzwerk und unseren Verbindungen unsere Anleger daran profitieren lassen können.

Unternehmeredition: Sie haben diese Verbindung also auch wirtschaftlich genutzt?

Galba: Das ist richtig. Nach langen Überlegungen mit dem Aufsichtsrat von Walton haben wir uns im Jahre 2005 entschlossen, deren Land-Management-Produkt auch deutschen Investoren anzubieten. Walton ist in diesem Segment marktführend in Nordamerika. Insofern reizte mich diese Aufgabe, als mich ein langjähriger Freund, der Aufsichtsrat vieler kanadischer Unternehmen ist, fragte, ob ich Geschäftsführerin der Walton Europe GmbH werden möchte. Wir haben dieses Unternehmen dann sehr erfolgreich in Deutschland positioniert.

Unternehmeredition: Erlauben Sie mir eine etwas persönlichere Frage: Wie kommt man als approbierte Zahnärztin zu diesen eher unternehmerisch bezogenen Themen?

Galba: Zunächst einmal ist die Liebe zu wirtschaftlichen Zusammenhängen nicht so weit von meinem ursprünglichen Beruf entfernt, wie es vielleicht den Eindruck erweckt. Das wirtschaftliche Funktionieren einer Zahnarztpraxis erfordert ebenfalls betriebswirtschaftliches Denken und ein hohes Maß an Präzision, Planung und Übersicht.

Unternehmeredition: Frau Galba, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Lukas Neumayr.
neumayr@unternehmeredition.de

Herausforderung Standard-Mezzanine

Refinanzierungsoptionen für Unternehmen

Von Dr. Axel Schulte und Dr. Jens Köppen, Alix Partners GmbH

Kostengünstig und einfach erschien vielen Unternehmen der von 2004 bis 2007 angebotene Zugang zu nachrangigem Kapital über Standard-Mezzanine. Im Mai 2011 standen die ersten Mezzanine-Programme zur endfälligen Tilgung an. Bis zum Jahr 2014 wird sich das Rückzahlungsvolumen auf bis zu 3,1 Mrd. EUR belaufen. Auch wenn aktuelle Studien Befürchtungen einer bevorstehenden schwerwiegenden Finanzierungsklemme nicht bestätigen, wird die Ablösung von Standard-Mezzanine für viele mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden sein, denen Refinanzierungslösungen fehlen. Auf diese Herausforderung können sich die Unternehmen jedoch vorbereiten.

Boom einer Finanzierungsform

Mit den Standard-Mezzanine-Programmen wurde im Jahr 2004 eine anscheinend attraktive Finanzierungsform etabliert. Sie eröffnete einen kostengünstigen und einfachen Zugang zu nachrangigem Kapital. Diese bündelten Forderungen in Zweckgesellschaften und verbrieften sie am Kapitalmarkt als Collateralized Debt Obligation (CDO). Die damals neue Finanzierungsform für Mezzanine-Kapital vereinfachte Prüfprozesse, implementierte Standardisierungen und erleichterte die Kapitalbewilligung. Diese Vorteile, vor allem aber die Renditeerwartungen der Investoren, ermöglichten – gerade im Vergleich zu Individual-Mezzanine-Kapital – günstige Konditionen (Standard Mezzanine: 7 bis 10% p.a., Individual Mezzanine: 12% bis 18% p.a.). Diese offensichtliche Attraktivität führte dazu, dass zwischen 2004 und 2007 insgesamt 3,72 Mrd. EUR an Standard-Mezzanine meist als Baustein einer Gesamtfinanzierung an 534 deutsche Unternehmen gingen.

ZU DEN PERSONEN: DR. AXEL SCHULTE
UND DR. JENS KÖPPEN

Dr. Axel Schulte ist Managing Director, Dr. Jens Köppen Director bei der Alix Partners GmbH in Düsseldorf. Das internationale Beratungsunternehmen beschäftigt rund 900 Mitarbeiter und hat sich auf Restrukturierung und Ertragsteigerungsprogramme spezialisiert. Zur Refinanzierung von Mezzanine-Kapital hat Alix Partners Programme zur Optimierung von Innen- und Außenfinanzierungen entwickelt. www.alixpartners.com



Dr. Axel Schulte



Dr. Jens Köppen

Renditeerwartung wurde nicht erfüllt

Ein wesentliches und gemeinsames Merkmal der Standard Mezzanine-Programme war deren siebenjährige Laufzeit mit endfälliger Tilgung, so dass seit Mai 2011 Mezzanine-Finanzierungen zurückgezahlt werden müssen. Die erste Rückzahlung erfolgte im Mai für das Preps 2004-1 Programm. Obwohl sowohl die Senior und Junior Bond Holder vollständig ausbezahlt wurden, konnte die Renditeerwartung der Investoren aufgrund von Insolvenzen und Forderungsverzichten nicht erfüllt werden. Bis 2014 stehen bei deutschen Unternehmen insgesamt 3,1 Mrd. EUR zur endfälligen Tilgung an. Basierend auf den Ergebnissen einer Untersuchung von EBS und IKB beläuft sich der Anteil des abzulösenden Mezzanine-Kapitals auf Konzernabschlusssebene auf 9,8%, auf Einzelabschlusssebene auf 15,6%.

Herausforderung Refinanzierung

Zur Anschlussfinanzierung kommen Standard-Mezzanine-Programme aktuell und auf absehbare Zeit allerdings nicht mehr in Betracht. Die Rückkehr zu konservativeren Auswahl- und Prüfprozessen infolge der Finanzkrise, eines generell gestiegenen Risikobewusstseins, zahlreicher Insolvenzfälle in den Programmen sowie nachhaltig enttäuschter Investorenerwartungen haben dem CDO-Markt den Boden entzogen. Zur Refinanzierung auf Individual-Mezzanine-Kapital auszuweichen, erscheint aufgrund der vergleichsweise unattraktiven Konditionen als nicht

sinnvoll. Eine große Anzahl von Unternehmen muss deshalb nahezu zeitgleich mehrere Milliarden EUR refinanzieren, vor allem über erstrangiges Fremdkapital. Aktuelle Umfragen unter den Teilnehmern der Standard-Mezzanine-Programme bestätigen diesen Trend: Fast 60% der betroffenen Unternehmen haben noch keine gesicherte Anschlussfinanzierung. 62,7% der Unternehmen ohne Anschlussfinanzierung wiederum betrachten den Bankkredit als wichtigste denkbare Refinanzierungsform.

Optionen, Handlungsfelder und Lösungen

Auf Anschlussprogramme einzelner Banken können jedoch bislang vor allem ertragsstarke Mezzanine-Schuldner hoffen, ertragsschwache Unternehmen dürften aufgrund schlechterer Ratings leer ausgehen. Erschwerend kommt hinzu, dass durch die Ablösung der Mezzanine-Finanzierung keine Sicherheiten frei werden, die für die Refinanzierung mittels erstrangigen Fremdkapitals benötigt werden. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Lösungen: zum einen die Rückführung des Mezzanine-Kapitals aus eigenen Mitteln, ohne dem Unternehmen nachhaltig Liquidität zu entziehen, und zum zweiten die Aufnahme von frischem Kapital von externen Finanzierungspartnern.

Bausteine einer erfolgreichen Innenfinanzierung

Zur Stärkung der Innenfinanzierung sollten Cash Management, Finanzierungsstruktur und Working Capital Management der betroffenen Unternehmen im Detail überprüft und optimiert werden. Im Cash Management sind dabei drei Fragen zu beantworten: Besteht ausreichend Transparenz über die aktuelle Liquiditätssituation? Hat das Management Vertrauen in die zukünftige Cashflow-Planung?

Gibt es Szenario-Berechnungen mit Ereignissen, die die Liquiditätssituation kritisch beeinflussen? Zur Überprüfung der Finanzierungsstruktur der betroffenen Unternehmen gehört das detaillierte Verständnis der Covenant-Berechnungen der Banken. Hier sollte beispielsweise geklärt werden, wie viel Spielraum („Headroom“) die jeweiligen Covenants bieten. Zudem ist zu überprüfen, ob die aktuelle Finanzierungsstruktur noch mit den Anforderungen des operativen Geschäfts und der Unternehmensstrategie im Einklang steht. Im Working Capital Management gilt es jene Bereiche und Prozesse zu identifizieren, die im Unternehmen Kapital binden. Vor allem die Optimierung der Supply Chain und des Forderungsmanagements kann Kapital freisetzen.

Bausteine einer erfolgreichen Außenfinanzierung

Zur Vorbereitung auf Gespräche mit externen Finanzierungspartnern empfiehlt sich die Erstellung eines validen und realistischen Businessplans. Es ist davon auszugehen, dass Banken Independent Business Reviews (IBR) fordern und dabei vor allem Auskunft über die Schuldendienstfähigkeit der Unternehmen verlangen. IBRs müssen den Plausibilisierungsprüfungen der Banken standhalten und überprüfbare Kennzahlen liefern. Sollte die Rückzahlung des fälligen Kapitals nicht gelingen, etwa aufgrund fehlender Liquidität oder weil durch die Rückzahlung Covenant-Kriterien verletzt würden, ist davon auszugehen, dass externe Kapitalgeber ein Sanierungsgutachten einfordern. Auf dieser Basis entscheiden dann externe Financiers nicht nur über die Refinanzierung des abzulösenden Mezzanine-Kapitals, sondern zugleich auch über den Fortbestand des Unternehmens.

TAB. 1: STANDARD-MEZZANINE-PROGRAMME IM ÜBERBLICK

Anbieter:	Merrill Lynch, Advisum	Capital Efficiency Group, HypoVereinsbank	HSBC Trinkaus	Bayern LB, West LB	Commerzbank	Deutsche Bank, IKB Deutsche Industriebank	HASPA, HSH Nordbank, LBBW
Produkt	Puls 2006-1 Puls 2007-1	PREPS 2004-1 PREPS 2004-2 PREPS 2005-1 PREPS 2005-2 PREPS 2006-1 PREPS 2007-1	H.E.A.T I-2005 H.E.A.T I-2006 H.E.A.T I-2007	S-Mezzanine/ STEM (StaGe)	CB MezzCap	equiNotes I equiNotes II (Force I/II)	SmartMezzanine (SM) (Prime)
Volumen (Mio. EUR)	255/300	249/616/313/360/ 321/248	220/280/314	176	200	370,5/214,5	197
Anzahl Unternehmen	44/60	34/67/51/62/61/52	32/47/60	51	35	57/48	29
Durchschnittstranche	5–5,7	4,8–9,2	5,2–6,9	3	6	4,5–6,5	7
Einzeltranchen	2–15	1–18	1–18	1–10	2,5–15	1,5–15	1–15
Nominalfixzinsrange	5,8–9,92	6,8–7,9	7,1-7,9	8	6,65–8,75	6,75–9,3	5,5–9,5
Finanzprodukt	Schuldverschreibung	Genussrecht, Nachrangdarlehen	Genussrecht, Nachrangdarlehen	Genussrecht	Genussrecht	Genussrecht	Genussrecht
Nachrangerklärung	Typ A: nein Typ B: ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Eigenkapitalstatus	Bilanzielles FK (HGB), wirtschaftliches EK	Bilanzielles FK (HGB), wirtschaftliches EK	Bilanzielles FK (HGB), wirtschaftliches EK	Bilanzielles FK (HGB), wirtschaftliches EK	Bilanzielles und wirtschaftliches EK	Bilanzielles und wirtschaftliches EK	Bilanzielles FK (HGB), wirtschaftliches EK
Laufzeit	7 Jahre	7 Jahre	7 Jahre	7 Jahre	7 Jahre	7 Jahre	7 Jahre

Standardisiertes Mezzanine-Kapital galt von 2004 bis 2007 als attraktive Finanzierungsform. 3,1 Mrd. EUR stehen bei deutschen Unternehmen bis zum Jahr 2014 zur endfälligen Tilgung an. Quelle: Studie der EBS Business School und IKB: Programm-Mezzanine – Quo Vadis? (November 2010)

„Wir legen einen starken Fokus darauf, nah am Unternehmen zu sein“

Interview mit Dr. Henrik Fastrich, Managing Partner, Orlando Management AG

Die Orlando Management AG konzentriert sich seit 2001 im deutschsprachigen Markt auf Investments in besonderen Unternehmenssituationen. Im Interview spricht Dr. Henrik Fastrich, Managing Partner der Orlando Management AG, über Markttrends an der Schnittstelle zwischen Private Equity, Nachfolge im Mittelstand und Restrukturierung sowie über die eigene Investitionsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Dr. Fastrich, welche Rolle spielt das Thema Private Equity (PE) heute bei Krisenfällen im Mittelstand? Welchen Mehrwert können PE-Investoren bei der Restrukturierung leisten?

Fastrich: Ich schätze, dass etwa 20% aller Private-Equity-Investitionen in Deutschland Restrukturierungsfälle im Mittelstand sind. Ein großes Feld der Unternehmen ist derzeit sehr gut aufgestellt. Jedoch können Finanzinvestoren auch dort einen großen Beitrag leisten. Wir treffen auf sehr viele Mittelständler, die sich aufgrund einer fehlenden Nachfolgeoption im Familien- oder Gesellschafterkreis intensiv mit der Übergabe ihrer Unternehmen in neue Hände auseinandersetzen. Geschehen solche Überlegungen zu spät, werden nicht selten wichtige Entwicklungen verpasst, so dass man als Mittelständler ins Hintertreffen geraten kann. Notwendige, oft schmerzliche Anpassungen werden nicht vorgenommen, und dann kommen auch ehemals erfolgreiche Firmen in Schwierigkeiten. PE-Investoren können helfen, Unternehmen auf das Wettbewerbsumfeld neu auszurichten, Strukturen zu verschlanken, Prozesse und die Wertschöpfung zu verbessern. PE ist in der Lage, durch frisches Kapital notwendige Investitionen zu finanzieren und durch Bereitstellung von erfahrenen Managern dem Unternehmen zu helfen, nötige Veränderungen durchzusetzen.

ZUR PERSON: DR. HENRIK FASTRICH

Dr. Henrik Fastrich ist Managing Partner bei Orlando Management AG. Die Münchener Private-Equity-Gesellschaft konzentriert sich im deutschsprachigen Markt auf Investments in besondere Unternehmenssituationen, wie z.B. komplexe Ausgründungen aus Konzernen, Nachfolgesituationen, Restrukturierungen und Neuausrichtungen. www.orlandofund.com



Dr. Henrik Fastrich

Unternehmeredition: Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen mit Restrukturierungsbedarf erfüllen, um für darauf spezialisierte Private Equity-Unternehmen interessant zu sein?

Fastrich: Ein Kandidat muss über einen gesunden Kern, eine gute Marktposition und Produkte verfügen, die auf dem neuesten Stand der Technik sind. In Frage kommen Unternehmen mit intaktem Geschäftsmodell, die aufgrund der Konjunktur oder der Finanzstruktur in schwieriges Fahrwasser geraten sind. Zudem sollten Erfolg versprechende Turnaround-Maßnahmen definiert werden können – das wäre das perfekte Target.

Unternehmeredition: Welche Investitionsstrategie verfolgen Sie?

Fastrich: In den letzten zwei Jahren haben wir verstärkt in „Perlen mit Schönheitsfehlern“ investiert, also in klassische profitable Mittelständler in Nachfolgesituationen, bei denen noch Verbesserungsbedarf und Wachstumspotenzial bestehen. Vor und in der Krise hatten wir Spin-offs deutscher Konzerne mit teilweise erheblichem

"It's character that creates impact!"

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Mit rund 2.000 Mitarbeitern insgesamt und 42 Büros in 30 Ländern sind wir in den global wichtigsten Märkten erfolgreich aktiv.

Wir beraten international führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Institutionen in allen Fragen strategischer Unternehmensführung.

Unser Competence Center Corporate Performance verfügt über 40 Jahre Erfahrung im Bereich Finanz- und Restrukturierungsberatung. Wir entwickeln wegweisende strategische Konzepte in Kombination mit pragmatischen Umsetzungsprogrammen, die Werte für unseren Kunden erhalten und neue Optionen schaffen. Wir arbeiten stetig daran, die Zukunft unserer Kunden zu verbessern.

Weitere Informationen erhalten Sie bei:

Max Falckenberg, Partner
+49 211 4389 2301
max_falckenberg@de.rolandberger.com

oder unter

Roland Berger Strategy Consultants
www.rolandberger.com

Roland Berger
Strategy Consultants

Sanierungsbedarf übernommen. Insgesamt investieren wir eher in Restrukturierungsfälle, wenn die Unternehmen über mehr als 100 Mio. EUR Umsatz verfügen, um den hohen Aufwand einer Sanierung zur rechtfertigen. Bei kleinen Unternehmen sollten die Themen nicht so komplex sein und mit wenigen Stellschrauben wieder auf den richtigen Kurs gebracht werden können.

Unternehmeredition: Welche Investitionskriterien setzen Sie an?

Fastrich: Wir investieren sehr opportunistisch, unabhängig von bestimmten Branchen aber ausschließlich in Geschäftsmodelle, die wir verstehen. Wir sind auch eher B2B als B2C orientiert. Wir lieben Produktionsunternehmen: Dort gibt es Prozesse und Strukturen, die man klar analysieren und verbessern kann. Wir haben aber auch schon Dienstleistungs- und Handelsunternehmen erworben. Außerdem ist es für uns wichtig, den Kundennutzen, den ein Unternehmen stiftet, zu verstehen. Daher würden wir z.B. keine Firmen im Fashion-Bereich kaufen, bei denen der Erfolg von einer Kollektion abhängen kann und ein Großteil der Wirksamkeit der Ausgaben für Marketing, Vertrieb und Events nur sehr schwer messbar ist. Unser Fokus liegt auf Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu 500 Mio. EUR.

Unternehmeredition: Was ist Ihr USP, wie unterscheiden Sie sich von anderen PE-Gesellschaften bzw. Restrukturierungsspezialisten?

Fastrich: Wir sind ein sehr erfahrenes Team, jeder unserer fünf Partner ist mindestens seit 15 Jahren im Geschäft. Wir verstehen uns selbst nicht als Investoren, sondern als Unternehmer. Wir investieren vor allem unser eigenes Geld und nicht nur das Geld anderer Leute – das schärft den Blick. Außerdem gehen wir mit großer Kreativität vor und erkennen attraktive Situationen, die andere nicht so wahrnehmen. In der Execution sind wir sehr stark und halten diese für noch wichtiger als die beste Strategie. Wir legen einen starken Fokus darauf, nah am Unternehmen und am Management zu sein.

Unternehmeredition: Orlando wurde 2001 gegründet. Wie viele Investments haben Sie bereits getätigt?

Fastrich: Seit 2001 haben wir in 23 Unternehmensplattformen investiert. Darüber hinaus suchen wir stets nach möglichen Add-on-Akquisitionen für unsere Portfoliounternehmen. Wenn man diese dazuzählt, kommt man auf ca. 45 Transaktionen. Dabei entfällt etwa die Hälfte auf klassische Restrukturierungsfälle und die andere Hälfte auf Nachfolgefälle und Wachstumssituationen. Darunter waren einerseits schwierige, komplexe Fälle, wie etwa die Flensburger Schiffswerft mit ca. 250 Mio. EUR Umsatz, die mitten in der Wirtschaftskrise Ende 2008 übernommen wurde. Andererseits haben die von uns beratenen

Fonds in den letzten drei Jahren ebenso kleinere, profitable Unternehmen erworben, darunter drei Möbelhersteller, wie etwa Staud, den deutschen Marktführer für Schlafraummöbel mit einem Umsatz von fast 50 Mio. EUR: eine klassische Nachfolge nach 360 Jahren Familienbesitz.

Unternehmeredition: Welche Ziele stehen dieses Jahr auf Ihrer Agenda?

Fastrich: Dieses Jahr wurde bereits in die Pflegeheimkette Helvita mit zehn Häusern und 1.200 Betten investiert. Bis Jahresende sollen noch mindestens drei Unternehmen erworben werden. Durchschnittlich werden in einem Jahr zwei bis drei Neuinvestitionen getätigt. Exits sind immer ein Thema: Wenn wir zu dem Schluss kommen, bei der Wertsteigerung keinen Beitrag mehr leisten zu können, werden wir Unternehmen verkaufen. Da unsere Investoren



Managing Partner Dr. Henrik Fastrich im Gespräch mit Chefredakteur Markus Hofelich im Orlando Haus in München

und wir aber langfristig denken und die meisten Unternehmen erst seit 2007, 2008 im Portfolio sind, werden die Exits wohl erst ab 2012, 2013 stattfinden. Außerdem werden wir in den nächsten zwölf Monaten einen neuen Fonds auflegen.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an mittelständische Unternehmen im Umgang mit Private Equity?

Fastrich: Unternehmer sollten offener mit dem Thema Private Equity umgehen. Bei der Auswahl des richtigen Partners gilt es zu unterscheiden, ob dieser eher unternehmerisch, langfristig orientiert oder nur auf einen kurzfristigen Cash-Erlös ausgerichtet ist. Schließlich ist es wichtig, einen Verkauf frühzeitig vorzubereiten und sich dabei gut beraten zu lassen.

Unternehmeredition: Herr Dr. Fastrich, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

„Die Unternehmer unter den Bankern“

PETROTEC[®]
BIODIESEL

Kapitalerhöhung

PETROTEC AG
Borken

4.812.495 Aktien
Platzierungspreis: € 1,00
Platzierungsvolumen: € 4,8 Mio.

Sole Lead Manager

Mai 2011 

Windreich AG
Windenergie seit 1999

Advisory

Windreich AG
Wolfschlugen

Wertgutachten der
Windreich AG
Unternehmensgruppe

Apr 2011 

FORTAS >>
AKTIENGESELLSCHAFT

Sell-side Advisory

FORTAS AG
Rösrath

Veräußerung einer Minderheit
an der

ROFA

ROFA INDUSTRIAL AUTOMATION AG
an ein Family Office

Apr 2011 

BANKHAUS DR. MASEL
Wir helfen den Wünschen persönlich.

Buy-Side Advisory

Bankhaus Dr. Masel AG
Berlin

Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung
an der

Capitell AG
VERMÖGENS-MANAGEMENT

Capitell Vermögens-Management AG
Frankfurt am Main

Feb 2011 

SCHWARMSTEDTER
Schwarzwaldspezialitäten

Sell-Side Advisory

SNACKMASTER
Tiefkühlprodukte GmbH & Co. KG
Schwarmstedt

Veräußerung von 100% der
Geschäftsanteile an

Schne-frost

Ernst Schnetkamp GmbH & Co. KG
Lönningen

Feb 2011 

RIB
Software & Services

Initial Public Offering

RIB Software AG
Stuttgart

15.681.140 Namensaktien
Platzierungspreis: € 9,25
Platzierungsvolumen: € 145 Mio.

Co-Lead Manager

Feb 2011 

DERBY CYCLE

Initial Public Offering

Derby Cycle AG
Cloppenburg

6.090.000 Aktien
Platzierungspreis: € 12,50
Platzierungsvolumen: € 76,1 Mio.

Joint Lead Manager
Joint Bookrunner

Feb 2011 

BayWa
ENERGY

Buy-Side Advisory

BayWa r.e GmbH
München

Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung
an der

Focused Energy, Inc.
Santa Fe (New Mexico, USA)

Jan 2011 

(ausgewählte Transaktionen)

Corporate Finance

- Mergers & Acquisitions
- Börsengänge/Kapitalmarkttransaktionen
- Private-Equity-Beratung
- Debt Advisory
- Unternehmensbewertung

Research & Sales

- Research
- Betreuung institutioneller Kunden
- Aktienplatzierungen
- Anleiheplatzierungen
- Roadshows

Wertpapierhandel

- Designated Sponsoring
- Brokerage
- Skontrofführung
- Elektronisches Orderrouting
- Börsenschnittstelle



Exklusiver Deutschland-Partner
des European Securities Network
(ESN)

equinet Bank AG
Frankfurt am Main
www.equinet-ag.de
Tel. 0049 (0)69 58997-0

„Feindliche Angriffe“ über die Passivseite

Risiken und Chancen des veränderten Kapitalmarktumfeldes

Von Dr. Volkhard Emmrich, stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung, Dr. Wieselhuber & Partner

Die Finanzierungsformen mittelständischer Unternehmen werden immer vielfältiger. Allerdings werden Strategien und Ziele der einzelnen Finanzierer nur selten hinterfragt. Wer sein Unternehmen vor Überraschungen und feindlichen Angriffen, beispielsweise durch Hedgefonds, schützen will, sollte genauer hinsehen. Nur wer die Gefahren kennt, kann sich davor schützen.

Spuren von Rezession und Wachstum

Die Rezession wurde von einem Großteil der deutschen mittelständischen Unternehmen mit Bravour gemeistert. Ebenso der Start in einen fulminanten Aufschwung. Nimmt man aber die Jahresabschlüsse 2010 etwas genauer unter die Lupe, zeigen sich zumeist deutliche bilanzielle Spuren des Kraftakts vom starken „Bremsen“ in der Rezession und dem ruckartigen „Beschleunigen“ im Aufschwung. So ist die in den vergangenen Jahren erfreulich stark angewachsene Eigenkapitalquote wieder deutlich zurückgegangen, die Verschuldungsgrade hingegen deutlich gestiegen. Bilanzkennzahlen und -relationen haben sich verschlechtert und damit auch Bonität sowie Rating des Unternehmens. Niedrige Zinsen, mit Liquidität geflutete Finanzmärkte sowie die verstärkte Ausrichtung auf Corporate Business aller wesentlichen Banken – insbesondere auch der unter EU-Beobachtung stehenden Landesbanken – macht die Finanzierung des Aufschwungs trotz der verschlechterten bilanziellen Ausgangsbasis zwar vergleichsweise einfach. Neben dem Risiko der Werthaltigkeit aber schmälern Entwicklungen wie verlängerte Lieferzeiten der Lieferanten, steigende Rohstoffpreise sowie deren Verknappung den Cashflow, erhöhen den

ZUR PERSON: DR. VOLKHARD EMMRICH

Dr. Volkhard Emmrich ist stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung bei Dr. Wieselhuber & Partner. Sein Schwerpunkt liegt in der Beratung von inhabergeführten Industrieunternehmen – insbesondere bei Krisenbewältigung und Unternehmenssanierung. Dr. Wieselhuber & Partner ist ein Beratungsunternehmen für Familienunternehmen unterschiedlicher Branchen. www.wieselhuber.de



Dr. Volkhard Emmrich

Kapitalbedarf und damit – trotz aller Begeisterung für den Aufschwung – die Geschäftsrisiken essenziell.

Verändertes Finanzmarktumfeld

Die Finanzierungserfordernisse und speziellen Bilanzsituationen der Unternehmen treffen heute auf besondere Bedingungen der Kapitalmärkte. Einerseits ist Liquidität durch weiterhin stützende Maßnahmen der meisten Notenbanken kein Engpass. Im Gegenteil: Sie ist im Überfluss vorhanden. Andererseits hat die „Systemregulierung“ nachhaltig zugenommen, wovon v.a. das Kerngeschäft systemrelevanter Banken bzw. deren Refinanzierung betroffen ist. So steigen mit Basel III die Anforderungen an die Bilanzen der Geschäftsbanken nachhaltig, die Krisenstabilität wird durch eine erhöhte Eigenkapitalvorsorge sowie durch eine Reduzierung der Geschäftsrisiken erhöht. Für Unternehmen heißt dies: Die Kreditvergabe wird künftig wieder restriktiver.

Unternehmerische Freiheit und Finanzierung

In diesem Umfeld bevorzugen viele Geschäftsführer noch immer bilaterale Bankbeziehungen. Sie können so einzeln verhandeln, bei Bedarf zusätzliche Mittel aufnehmen und haben das Heft immer situativ in der Hand. Der Unternehmer kann seine Finanzierung selbst bestimmen – mit allen bekannten Folgen. Denn wenn die Kapitaldienstfähigkeit in den Keller geht und Finanzierungsanforderungen nicht gedeckt werden können, treten Probleme mit einzelnen

Finanzierern auf, die zu einer unvorhergesehenen Kaskade von Schwierigkeiten führen können.

„Feindliche Angriffe“ durch Hedgefonds

Aufgrund der großen Liquidität im Markt verfügen auch Hedgefonds wieder über frische Mittel. Insbesondere größere Unternehmen mit Finanzierungsschwierigkeiten und schlechten Bilanzrelationen sind daher wieder „feindlichen Angriffen“ über die Passivseite ausgesetzt. Möglich wird dies durch den Verkauf von einzelnen Kre-

diten, Anleihen, Schuldscheinen oder ähnlichem Fremdkapital mit hohem Abschlag. Denn der Abgabedruck der Banken ist zum Teil auch durch EU-Auflagen gestiegen: Fallen bestimmte Geschäfte und Assets nicht mehr ins Kerngeschäft oder dürfen sie nicht mehr in der Bankbilanz auftauchen, werden sie in Anstalten und Bad Banks ausgelagert. Anders als Banken und Kreditinstitute, die eine Kundenbeziehung aufrecht erhalten möchten und unabhängig vom Einzelfall keinen Imageverlust in ihrem Engagement der Mittelstandsfinanzierung

Anzeige



CNC – Communications & Network Consulting

Die CNC – Communications & Network Consulting AG ist eine international tätige strategische Unternehmensberatung, die große und mittelständische Unternehmen, Institutionen und Personen in ihren jeweiligen Märkten zu allen Fragen der strategischen Kommunikation berät.

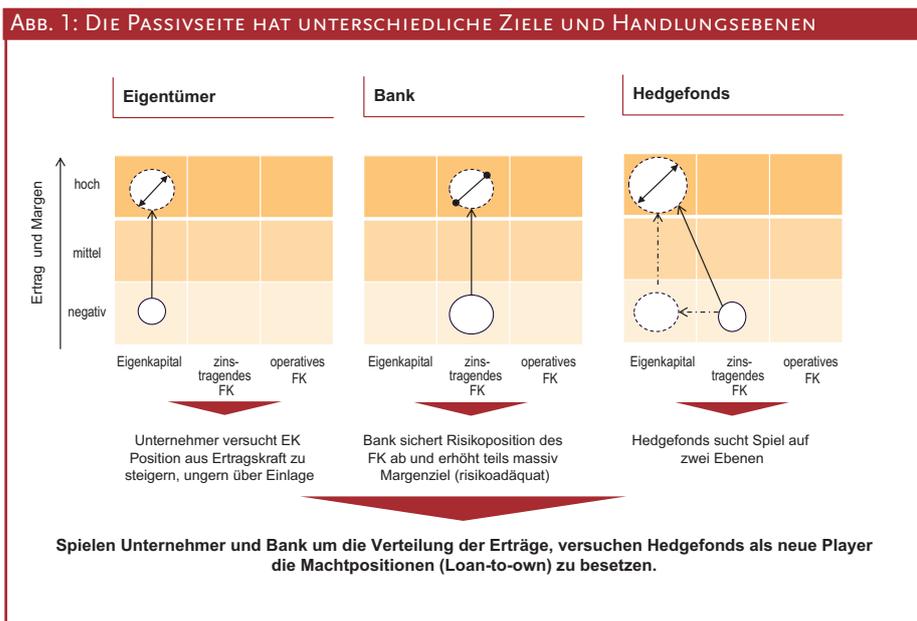
Communications Re-Organisation

CNC unterstützt Sie bei der optimalen Ausrichtung Ihrer Kommunikationsorganisation auf das Geschäftsmodell. Neben Fragen der Organisation und Prozesse beraten wir Sie auch bei der Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter. Insgesamt kann so die Leistungsfähigkeit Ihrer Kommunikation gesteigert werden.

CNC – Communications & Network Consulting AG
 Max-Christian Lange
 Director, Head of Communications Re-Organisation Practice
 Bockenheimer Landstr. 24
 60323 Frankfurt am Main
 T +49 69 5060 375 60 · F +49 69 5060 375 66
 max-christian.lange@cnc-communications.com · www.cnc-communications.com

Communication matters.

Munich · Beijing · Berlin · Brussels · Frankfurt · London · Moscow
 New Delhi · New York · Paris · São Paulo · Seoul · Tokyo · Zurich



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

wollen, verfolgen Hedgefonds ganz andere Ziele: Sie wollen die Potenziale des Einzelengagements maximal nutzen. Alle unaufgedeckten Risikopositionen einzelner Stakeholder werden deshalb schonungslos transparent gemacht, und durch hartes Pokern – was auch die Androhung einer Insolvenz umfasst – wird ausgelotet, wie weit einzelne Stakeholder der Passivseite gehen. Ziel: Entweder lässt sich der Hedgefonds als „lästiger Trittbrettfahrer“ mit hohem Aufschlag ablösen, oder aber die klassische „Loan-to-own“-Strategie greift. Durch einen Wandel des Fremdkapitals in Eigenkapital kommt er so in die bestimmende Gesellschafterposition und kann den verbleibenden Rest der Passivseite mit maximaler Quote herauskaufen. Besser noch: Er tröstet die anderen Stakeholder auf zukünftige Cashflows und Wertsteigerungspotenziale. Der Altgesellschafter ist dabei das erste Opfer.

Alternative: Strukturierte Finanzierung

Gerade angesichts der hohen Marktvolatilitäten und der damit verbundenen Notwendigkeit einer „atmenden“ Finanzierung sollten sich Unternehmer deshalb dringend mit dem Gedanken der strukturierten Finanzierung auseinandersetzen. So bieten heute gerade große Banken

gerne eine strukturierte Finanzierung – auch „Club Deal“ genannt – an. Die professionelle Analyse der Passivseite verbunden mit der Erarbeitung von Alternativen und Optionen zu deren Rekapitalisierung bildet hier die Grundlage. Sie umfasst alle für die zukünftige Absicherung des Unternehmens notwendigen Finanzierungsinstrumente und sichert damit durch z.B. Borrowing-Base-Finanzierungen Veränderungen auf den Beschaffungsmärkten flexibel ab und gewährleistet durch eine abgestimmte Verteilung des Cashflows

die Kapitaldienstfähigkeit. „Pferdefuß“: die Covenants. Denn werden diese Kreditklauseln gebrochen, haben die Banken grundsätzlich das Recht, das Vertragsverhältnis zu beenden bzw. die Bedingungen neu zu verhandeln – verbunden mit zusätzlichen Kosten sowie Transparenz-erfordernissen. Die Vorteile im Gegensatz zu bilateralen Einzelverträgen überwiegen dennoch: Denn bei einer Verschlechterung der Unternehmensperformance muss nicht mit jeder Bank einzeln verhandelt und alle Finanzierer in einen Stand-Still- bzw. in ein Going-Concern-Konzept eingebunden werden.

Sicherheitsaspekte haben Vorrang

Für die Zukunft gilt: Unternehmen müssen stärker die Ziele und Positionierungen der einzelnen Finanzierungspartner hinterfragen. Nicht Gutgläubigkeit, sondern die offene Frage nach Strategien und Zielen, die Sicherung der Finanzierung insgesamt – und zwar zum richtigen Zeitpunkt –, das kritische Hinterfragen von möglichen Gefährdungspotenzialen sowie Einfallstoren für ungewollte Mitspieler gehören künftig zum Standardhandwerkszeug eines CFOs. Auch in mittelständischen Unternehmen.

Know-how für den Mittelstand

Die Unternehmeredition 2011



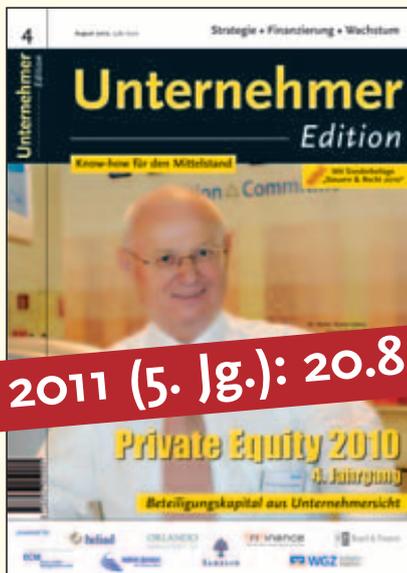
Erscheinungstermin: 26. Feb. 2011
Anzeigenschluss: 14. Feb. 2011



Erscheinungstermin: 09. April 2011
Anzeigenschluss: 28. März 2011



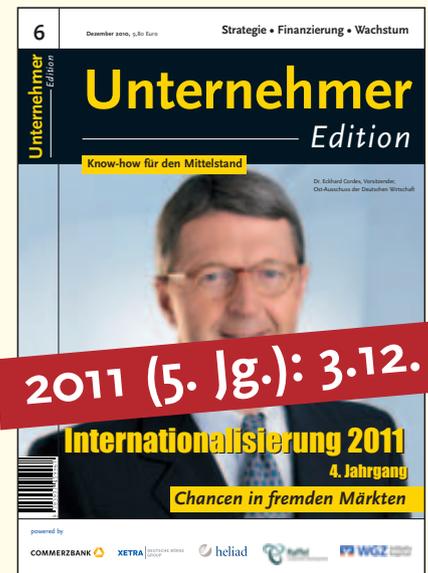
Erscheinungstermin: 11. Juni 2011
Anzeigenschluss: 30. Mai 2011



Erscheinungstermin: 20. Aug. 2011
Anzeigenschluss: 08. Aug. 2011



Erscheinungstermin: 22. Okt. 2011
Anzeigenschluss: 10. Okt. 2011



Erscheinungstermin: 03. Dez. 2011
Anzeigenschluss: 21. Nov. 2011

NEXT: „PRIVATE EQUITY 2011“

ANSPRECHPARTNER ANZEIGEN

Erscheinungstermin: 20. August 2011
Anzeigenschluss: 08. August 2011
Druckunterlagenschluss: 12. August 2011

Lukas Neumayr, Claudia Kerszt
Tel. +49 (0) 89-2000 339-26, -52
neumayr@goingpublic.de, kerszt@goingpublic.de

Finanzielle Restrukturierung

Konsortiale Lösungen

Von Ralph Herzog, Abteilungsleiter Financial Engineering, Commerzbank AG

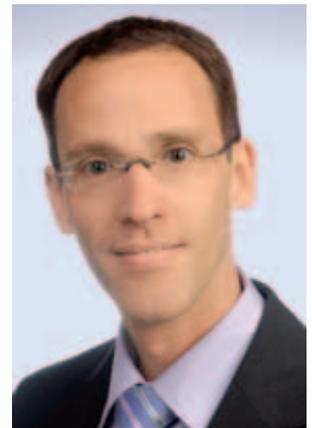
Gerät ein Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage, gilt es zunächst kurzfristig Finanzierungsstabilität herzustellen. Dies bedingt zwei wesentliche Maßnahmen: Erstens muss die wirtschaftliche Situation offen dargestellt werden und zweitens müssen alle wichtigen Finanzierungspartner an einen Tisch. Zu diesen zählen neben den kreditgebenden Banken u.a. auch die Leasinggeber, die Warenkredit- und Kautionsversicherer und Mezzanine-Finanzierer. Zielsetzung dieser Runde ist es zu verhindern, dass sich durch Rückzug Einzelner die wirtschaftliche Situation durch eine weiter verengende Liquiditätssituation verschärft. Auch kann nur durch eine gemeinschaftliche Lösung ein kurzfristig notwendiger Finanzierungsbedarf gestemmt werden. Gleichzeitig werden i.d.R. für diesen Zusatzfinanzierungsbedarf weitere Sicherheiten herein genommen und diese zusammen mit den bestehenden über eine Sicherheitentreuhandlung oder einen Poolvertrag gebündelt.

Finanzierungsgespräche

Diese Finanzierungsgespräche stellen für alle Beteiligten eine anstrengende Phase dar, die eher eine kurzfristige Lösung darstellen und z.B. der Erarbeitung einer der Unternehmenssituation angepassten neuen Businessplanung dienen sollte. In der Regel erwartet der Kreis der Finanzierer hierzu ein Gutachten eines externen unabhängigen Beraters. Art und Umfang orientieren sich an der aktuellen Krisensituation. Unterstellt, dass das aufgezeigte Konzept – ggf. unter Umsetzung geeigneter Maßnahmen – eine positive Fortführung des Unternehmens

ZUR PERSON: RALPH HERZOG

Ralph Herzog verantwortet als Abteilungsleiter im Financial Engineering der Commerzbank AG den Bereich Restrukturierungsfinanzierungen. Zur Kernaufgabe zählt die Neustrukturierung der Passivseite von mittelständischen Unternehmen, die sich in einem Restrukturierungsprozess befinden. Der Fokus liegt in der Unterstützung der zuständigen Marktfolgeeinheit der Bank, aktiv wird aber auch die Begleitung potenzieller Neukunden betrieben. www.commerzbank.de



Ralph Herzog

aufzeigt, kann hierauf aufbauend neben der operativen Restrukturierung eine finanzielle Neuordnung der Passivseite angegangen werden. Erfahrungsgemäß harmonisiert nämlich die bestehende alte Finanzierungsstruktur nicht mit dem neuen Business-Modell. Zudem stellt ein Pool für alle Beteiligten keine dauerhaft sinnvolle Lösung dar.

Vorteil Konsortialfinanzierung

Die Gestaltung der neuen Finanzierung hat sich an dem zukünftigen Bedarf und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu orientieren, wobei die Belange der Finanzierungspartner gleichgewichtig mit eingebunden werden müssen. Hierbei ist u.a. wichtig, dass bei wieder ansteigendem Umsatz ein ausreichender Liquiditätsspielraum eingeplant ist und ggf. zunächst krisenbedingt zurückgestellte Investitionen mit durchfinanziert sind. Neben den üblichen bilateralen Kreditverhältnissen bietet sich dann die Lösung in einer konsortialen Finanzierung an, bei der alle Banken im Rahmen eines einheitlichen Vertragswerkes die benötigte Fremdfinanzierung zur Verfügung stellen. Der Vorteil einer solchen Finanzierung ist, dass damit die Gleichbehandlung der Banken untereinander gewährleistet werden kann, womit gerade in einer schwierigen Situation Vertrauen geschaffen wird.

Ein solcher Vertrag regelt u.a. Kündigungsrechte, Reporting-Verpflichtungen, Covenants und Sicherheiten. In der Folge wird auch die Administration vereinfacht, da das Unternehmen einen primären Ansprechpartner für die Gesamtfinanzierung gewinnt, der die Abstimmung unter den Finanzierungspartnern organisiert. Auch wird über eine Konsortialfinanzierung eine verbesserte Ausgangslage im Falle des Bedarfs an weiteren Finanzierungsmitteln geschaffen. Aus Unternehmenssicht ist die Möglichkeit, über bilaterale Verhandlungen ggf. zusätzliche Vorteile bei den Banken zu erzielen, etwas eingeschränkter. Die gewonnene mittelfristige Finanzierungssicherheit überwiegt aber i.d.R. diesen vermeintlichen Nachteil.

Schritte der Konsortialfinanzierung

Der gesamte Prozess für eine solche Finanzierung benötigt einen gewissen Zeiträumen; daher ist diese Aufgabe zeitnah anzugehen. Hierzu sollte sich das Unternehmen den Poolführer – in vielen Fällen der Bankpartner mit dem höchsten Kredit-Exposure – oder die Bank auswählen, zu der das höchste Vertrauen besteht, um mit dieser gemeinsam einen strukturierten Prozess aufzusetzen (siehe Abb. 1).

Schritt 1 und 2 werden i.d.R. durch das Gutachten erfüllt, das Basis für die Erarbeitung einer optimierten Finanzierungsstruktur die integrierte Businessplanung ist, die einen Zeitraum von mindestens drei, besser noch fünf Jahren umfassen sollte. In Schritt 3 erfolgt die Entwicklung dieser Finanzierungsstruktur. Hierbei sollten im Wesentlichen folgende Aspekte in die Überlegungen mit einfließen: rechtlicher und wirtschaftlicher Aufbau des Unternehmens, echter Working-Capital-Bedarf vs. Dauerinanspruchnahme, Cashflow des Unternehmens und hieraus resultierendes Tilgungspotenzial, weiterbestehende oder ggf. anzupassende Langfristfinanzierungen und mögliche Sicherheiten. Hinsichtlich des Prozesses erarbeitet der Konsortialfinanzierer zunächst in enger Abstimmung mit dem Unternehmen und ggf. den Beratern die Struktur inkl. aller Bedingungen. In Restrukturierungsfällen wird er sich zudem parallel mit dem einen oder anderen weiteren Finanzierungspartner kurzschließen, um eine breite Zustimmung zur gefundenen Struktur zu gewährleisten. Hier unterscheidet sich der Prozess in solchen Fällen von einer klassischen Syndizierung. Das Ergebnis wird in einem sog. Termsheet (Schritt 5) dargestellt, welches die wesentlichen Finanzierungsparameter zusammen-

fasst und als Basis für die vertragliche Dokumentation dient. Dieses wird dann den Finanzierungspartnern zur Verfügung gestellt, damit diese hierauf aufbauend in ihren Häusern den Kreditgenehmigungsprozess anstoßen können. Parallel erfolgt die Erarbeitung der Vertragsdokumentation (Schritt 6). Nach Unterzeichnung und Erfüllung der Auszahlungsvoraussetzung verfügt das Unternehmen dann über eine i.d.R. für drei bis fünf Jahre gesicherte Finanzierung, die es ihm erlaubt, bei damit geschaffener finanzieller Stabilität die weitere Neuausrichtung und das angestrebte Wachstum des Unternehmens umzusetzen.



Quelle: Commerzbank AG

Notleidende Kredite

Handlungsoptionen der Banken

Von Prof. Dr. Josef K. Fischer, Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg

Bei zahlreichen mittelständischen Unternehmen verschlechterte sich, bedingt durch die weltweite Wirtschaftskrise und dramatische Umsatzeinbrüche, die Bonität, was viele ehemals gute Kreditengagements der Banken und Sparkassen zu notleidenden Krediten werden ließ. Nicht allen Unternehmen ist es gelungen, vom konjunkturellen Aufschwung zu profitieren und ihre Finanzen in Ordnung zu bringen. Im Bereich der Problemkreditbehandlung haben Kreditinstitute, meist die jeweilige Hausbank, vier Möglichkeiten: Abwicklung, Stillhalten, Sanierung, Liquidation. Allerdings können einige davon mit erheblichen Haftungsrisiken verbunden sein.

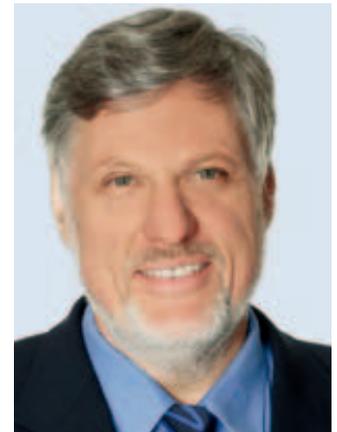
Abwicklung oder Stillhalten

Grundsätzlich kann die Bank bestehende Problemkredite kündigen und anschließend abwickeln, indem sie die unterlegten Sicherheiten verwertet. Hierbei besteht jedoch die Gefahr der Kündigung zur Unzeit, woraus möglicherweise Schadensersatzansprüche drohen. Will das Kreditinstitut, trotz der Kündigungsmöglichkeit, die Chancen einer Sanierung des Unternehmens prüfen, so kann dies durch ein Stillhalteabkommen erfolgen. Hierbei werden bestehende Kredite und Kreditlinien aufrechterhalten sowie Zins- und Tilgungsraten gestundet.

Herausforderung Sanierung

Um ein krisenbehaftetes Unternehmen sanieren zu können, bedarf es weiterer Kredite. Um haftungsrechtlichen Konsequenzen eines sogenannten Sanierungskredites zu entgehen, muss der Bank ein Sanierungsgutachten vorliegen. Sonst begibt sich das Kreditinstitut in haftungsrechtliche Risiken der Beihilfe zur Insolvenzverschleppung oder der sittenwidrigen, eigennützigen Kreditvergabe. Ebenfalls können sich Anfechtungsrisiken für die Sicherheitenausweitung

seitens eines Insolvenzverwalters ergeben. Das Gutachten wird in der Regel durch einen branchenkundigen, unabhängigen Dritten erstellt – das Institut der Wirtschaftsprüfer hat mit dem IDW S 6 einen Standard zu den Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten herausgegeben, an welchen die meisten Gutachten zumindest angelehnt sind.



Prof. Dr. Josef K. Fischer

Voraussetzung Sanierungsfähigkeit

Die Sanierungsfähigkeit und die positive Fortführungsprognose des Unternehmens sind hierbei die Voraussetzungen für eine Fortsetzung des Kreditengagements. Da die Gutachtenerstellung durchaus zwei bis sechs Wochen in Anspruch nehmen und das insolvenzgefährdete Unternehmen nicht ohne weiteres auf den Sanierungskredit warten kann, gibt es die Möglichkeit der Ausreichung eines Überbrückungskredits. Dieser dient der Sicherstellung der Liquidität bis zur Fertigstellung des Sanierungsgutachtens. Er kann mit einer angemessenen Sicherheit unterlegt werden und wird auch bei negativem Ergebnis des Gutachtens nicht als sittenwidrig betrachtet. Als weitestgehender Sanierungsbeitrag des Kreditgebers kann ein Forderungsverzicht mit oder ohne Besserschein ausgesprochen werden, was jedoch aus Bankensicht nur als ultima ratio erfolgen wird.

ZUR PERSON: PROF. DR. JOSEF K. FISCHER

Prof. Dr. Josef K. Fischer (josef.fischer@ohm-hochschule.de) ist im Bereich Finanz-, Bank- und Investitionswirtschaft an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg tätig. Außerdem ist er wissenschaftlicher Leiter der berufsbegleitenden Weiterbildung zum „Restrukturierungs-Manager“ am Georg-Simon-Ohm Management-Institut (GSO-MI).
www.restrukturierung-nuernberg.de

Fazit:

Sollte eine Sanierung keine Aussicht auf Erfolg haben, kann ein Liquidationskredit, zur Vermeidung eines Insolvenzverfahrens und zur stillen Liquidation des Unternehmens, ausgereicht werden. Für welche Option auch immer sich die Bank entscheidet: Letztendliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist auch in Krisenzeiten eine offene und kontinuierliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten.



5. Deutscher Maschinenbau Gipfel.

ZUKUNFT PRODUZIEREN!

Anmeldung: www.maschinenbau-gipfel.de

Berlin, 18. und 19. Oktober 2011

„Ich komme nach Berlin, weil ich
den Wandel der Märkte als
Chance für Wachstum begreife.“

Dr. Karl Tragl, Vorstandsvorsitzender der Bosch Rexroth AG



Eine Veranstaltung der Partner:

Medienpartner:



Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie
Produktion



Süddeutsche Zeitung

Asset Based Finance

Baustein im Liquiditätsmanagement

Von Carl-Jan Freiherr von der Goltz,
Geschäftsführender Gesellschafter, Maturus Finance GmbH

In Restrukturierungssituationen ist schnelles Liquiditätsmanagement gefordert. Da die Banken „auf die Schnelle“ eher nicht agieren und die Kreditlinien in solchen Situationen meistens ausgeschöpft sind, ist der Unternehmer auf alternative Finanzierungsquellen angewiesen. Asset Based Finance (ABF) kann eine Lösung sein.

Finanzierung auf Basis von Unternehmensaktiva

Durch ABF-Lösungen kann sich der Unternehmer nicht nur aus eigener Kraft wieder freischwimmen, sondern den Grundstein für eine grundsätzliche Restrukturierung der Passivseite des Unternehmens legen. Diese moderne Form der Kapitalbeschaffung ist im deutschen Mittelstand bisher kaum bekannt. Übersetzt bedeutet der Begriff „Finanzierung auf Basis von Unternehmensaktiva“. Das frische Geld kommt aus dem Verkauf des unternehmenseigenen, mobilen Anlagevermögens. Dabei wird das Augenmerk auf die Werthaltigkeit der gebrauchten Maschinen und Produktionsanlagen gelegt und dessen allgemeine Bonität nachrangig betrachtet.

Vorteile des Finanzierungsansatzes

Im ersten Schritt verbessert das Unternehmen seine Liquidität. Der finanzielle Zufluss wird aus dem Verkauf von gebrauchten Objekten des unternehmenseigenen Anlagevermögens erzielt. Bei einer Sale-and-Lease-back-Finanzierung können die Maschinen und Anlagen ohne zeitliche Verzögerung weiter genutzt werden. Das Unternehmen zahlt nur das, was der Cashflow zulässt, sprich, die Ausgestaltung des Vertrages richtet sich nach den finanziellen Möglichkeiten. Die Zahlungen der Leasingraten stellen teilweise abzugsfähige Betriebsausgaben dar. Objektbezogene Steuern entfallen, da die Leasinggegenstände immer beim Leasinggeber aktiviert werden.

ZUR PERSON: CARL-JAN FREIHERR VON DER GOLTZ

Carl-Jan Freiherr von der Goltz ist Geschäftsführender Gesellschafter der Maturus Finance GmbH. Die bankenunabhängige Finanzierungsgesellschaft bietet innovative Wege in der Unternehmensfinanzierung.
www.maturus-finance.com

Neben der Liquiditätszufuhr werden bei dem Verkauf der Anlagegüter in der Regel stille Reserven gehoben, was zur Verbesserung der Eigenkapitalquote des Unternehmens führt – und auf der anderen Seite erfolgt durch die Leasingverpflichtungen keine Bilanzverlängerung. Somit können Eigenmittel im Betrieb rentabler eingesetzt werden und der unternehmerische Spielraum bleibt erhalten.



Carl-Jan Freiherr von der Goltz

Verschiedene Möglichkeiten

Je nach Situation des Kunden gibt es verschiedene Möglichkeiten: Beim Sale-and-Lease-back-Ansatz werden gebrauchte Maschinen und Produktionsanlagen verkauft und zur weiteren Nutzung gleichzeitig wieder zurückgeleast. Beim Mietkauf bleibt der Mieter wirtschaftlicher Eigentümer und schreibt die Maschinen weiterhin in seiner Bilanz ab. Das juristische Eigentum geht erst nach Zahlung der letzten Rate an den Käufer über. Eine Restwertgarantie kommt zum Tragen, wenn das mobile Anlagevermögen des Unternehmens bereits an die Bank abgetreten ist und diese sich weigert, eine Sale-and-Lease-back-Finanzierung zu ermöglichen. In diesem Fall kann zwischen Bank und ABF-Anbieter im Rahmen einer Restwertgarantie ein Andienungsvertrag abgeschlossen werden. Dieser ermöglicht der Bank gegenüber dem ABF-Dienstleister die Anbietung festgelegter Assets zu bestimmten Zeitpunkten und definierten Werten – falls die Notwendigkeit einer Verwertung eintritt. So verlagert die Bank die Bonität vom Krisenunternehmen auf den ABF-Anbieter. Asset Based Finance ist vor allem für das klassisch produzierende Gewerbe interessant, das einen werthaltigen, umfangreichen Maschinenpark besitzt, und kommt bereits ab einem Finanzierungsvolumen von 200.000 EUR zum Tragen.

Sofort. Statt schauen wir mal.

In allen entscheidenden Situationen unterstützen Sie unsere erfahrenen Experten dabei, die Unternehmens-Performance zu steigern, Turnarounds zu steuern, Konflikte zu schlichten und mit hochprofessionellem Interims-Management Übergangsphasen abzusichern.

AlixPartners
When it really matters.

alixpartners.com

„Familien-Faktor beeinflusst Krisendynamik“

Interview mit Dr. Tom Rüsen, Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) beschäftigt sich seit mehr als zwölf Jahren mit zentralen Herausforderungen und der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Der Leiter des Instituts, Dr. Tom Rüsen, hat dieses Jahr das Buch „Familienunternehmen erfolgreich sanieren“ herausgegeben. Im Interview spricht er über spezifische Risiken und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen in der Krise.

Unternehmeredition: Herr Dr. Rüsen, welche Besonderheiten ergeben sich in Krisensituationen für Familienunternehmen im Vergleich zu Konzernen? Wie wirkt sich der Faktor Familie auf deren Sanierungsfähigkeit aus?

Rüsen: Der Faktor Familie kann sich sehr unterschiedlich auf die Sanierungsfähigkeit eines Familienunternehmens auswirken. Dies ist in erheblichem Maße von der Interaktion zwischen Familie und Unternehmen abhängig. Je nach dem, ob die Firma als „transgenerationales Erbe“ angesehen wird, das es zu erhalten gilt, oder aber als Finanzierungsquelle für private Hobbys bzw. als Arbeitsplatzgarant für alle Familienmitglieder, gibt es unterschiedliche Einflussformen auf die Krisendynamik durch den Familien-Faktor.

Unternehmeredition: Welche spezifischen Risiken treten am häufigsten bei Familienunternehmen auf?

Rüsen: Häufig werden frühe Anzeichen einer Krise ignoriert und notwendige Gegenmaßnahmen unterlassen. Krisenbewältigung hat sehr häufig mit Kurskorrekturen



Dr. Tom Rüsen

bzw. Freisetzungen von Mitarbeitern zu tun, was man in Familienunternehmen scheut. Ein weiteres Problem besteht in der Eskalation latent vorhandener Familienkonflikte. Durch die Krise wird oftmals nicht nur der zentrale Vermögensteil der Familiengeschafter bedroht, es stehen ggf. die Arbeitsplätze und somit auch das Einkommen der aktiv tätigen Familiengeschafter auf dem Spiel. Hinzu kommt bei Mehrgenerationen-Unternehmen der drohende Verlust des „transgenerationalen Erbes“, der Familienidentität. Diese Elemente erzeugen einen hohen psychischen Druck auf alle Beteiligten. Wenn es bereits latente Ungerechtigkeitsempfindungen gibt oder der Zusammenhalt in der Familie nur auf den jährlichen Dividendenzahlungen basiert, ist die Krise der Funke, der das Pulverfass zur Explosion bringt. Dann kommt es zur Eskalation von Familienkonflikten, typischen Schuldzuweisungen, Vorwürfen und „Begleichung alter Rechnungen“. Dann tritt die Schlimmste aller denkbaren Situationen ein: eine völlig zerstrittene Gesellschafterfamilie, die sich nur noch über Anwälte austauscht. Hier muss eine Trennung von Unternehmen und Familiengeschafter im Rahmen der Sanierung herbeigeführt werden.

ZUR PERSON: DR. TOM RÜSEN

Dr. Tom Rüsen ist Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität Witten/Herdecke und leitet als Vorstand die gemeinnützige WIFU-Stiftung. In seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit konzentriert er sich u.a. auf Konflikt- und Krisendynamiken in Familienunternehmen und die Entwicklung konkreter Lösungskonzepte. www.wifu.uni-wh.de, www.wifu-stiftung.de

LITERATURHINWEIS



„Familienunternehmen erfolgreich sanieren: Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen“
 Herausgegeben von Tom A. Rösen, Erich Schmidt Verlag, Februar 2011, 473 Seiten, 69,95 EUR

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an Familienunternehmen zur Bewältigung von Krisen?

Rösen: Wichtig ist, in guten Zeiten die Sprach- und Handlungsfähigkeit der Familiengeschafter aufrecht zu erhalten. Dies umfasst sowohl die Installation kritischer Aufsichts- und Kontrollgremien, die mit unabhängigen und kompetenten Persönlichkeiten besetzt sind und die Entwicklungen im Unternehmen sowie in der Geschäftsfamilie überprüfen. Parallel dazu gilt es eine Familienstrategie zu entwickeln und Regeln festzulegen,

was im Konfliktfalle zu tun ist, wer unter welchen Bedingungen im Unternehmen tätig werden darf etc. Mit solchen Mechanismen auf Firmen- und Familienseite ist man für die Bewältigung spezifischer Krisen in Familienunternehmen gut gerüstet.

Unternehmeredition: Herr Dr. Rösen, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
 markus.hofelich@unternehmeredition.de

Anzeige

6. Jahreskonferenz



Private Banking 2011

Margensicherung durch kundenspezifische Mehrwerte

Donnerstag, 30. Juni 2011, 12.00 Uhr bis 17.45 Uhr
 Business Center Balsberg, Zürich-Kloten

Die Themen:

Mit Mehrwert wichtige Erlöstreiber sichern

- Geänderte Rahmenbedingungen und Konsequenzen für das Private Banking
- Die Vorteile des Bankenplatzes Schweiz mit konkreten Leistungen verknüpfen
- Swiss Private Banking - Zwischen Tradition und Zukunftsfähigkeit

Mit fokussierten Angeboten Margen verteidigen

- Margenverteidigung: Kritische Erfolgsfaktoren aus Bankensicht
- Neue Privatbanken: Mit innovativen Dienstleistungen dem Margendruck trotzen
- Individuelle Kundenbetreuung: Zwischen Kostendruck und Erlössicherung

Das Referententeam:

- **Marcel Schmocker**
Mitglied der GL, General Counsel, Clariden Leu Ltd., Zürich
- **Christian Hafner**
Geschäftsführender Partner, Leiter Zürich, Wegelin & Co., Zürich
- **Prof. Dr. Nils Hafner**
Dozent, Hochschule Luzern Wirtschaft, Zug
- **Marc Mettler**
Executive Director, Head of Strategic Pricing, Julius Bär, Zürich
- **Dr. Michael Widmer**
CEO und Leiter Corporate Center, Bank Gutenberg, Zürich
- **Dr. Thomas Bächtold**
Group Head Pictet Family Office, Executive Vice President, Genf/Zürich
- **Dr. Jan Engelke**
Partner, Managing Director Zürich, Simon Kucher & Partners, Zürich

Informationen und Online-Anmeldung: www.academy-execution.ch



Der Restrukturierungsmanager

Aufgaben und Fähigkeiten eines Chief Restructuring Officer (CRO)

Von Eugen Angster, Vorstandsvorsitzender, Bundesvereinigung für Restrukturierung, Sanierung und Interim Management (BRSI) e.V.

Immer mehr Unternehmen haben einen Chief Restructuring Officer (CRO). Denn bei vielen Restrukturierungsprozessen ist die Unterstützung von außen in Form eines Spezialisten unverzichtbar. Beim CRO handelt es sich um einen Manager, dessen Dienste besonders in und unmittelbar nach einer Krise benötigt werden.

Restrukturierung als Hauptaufgabe

Das Berufsbild geht aus dem des Krisenmanagers hervor, weist aber auch Unterschiede auf. Oftmals lassen sich die Aufgaben eines CRO mit denen eines Vorstands bzw. eines Geschäftsführers vergleichen. Hinzu kommen jedoch noch die Expertise der Restrukturierung und deren konkrete Umsetzung im Unternehmen. Dabei können zwei unterschiedliche Situationen eintreten. Im ersten Fall wird der CRO als Koordinator für die Restrukturierung beauftragt und dem Chief Executive Officer (CEO) als unterstützende Kraft zur Seite gestellt. Im Gegensatz dazu ersetzt der CRO in der zweiten möglichen Situation den CEO vollständig und übernimmt die Restrukturierung inklusive aller Managementaufgaben des CEO. Nach erfolgreicher Restrukturierung wird in diesem Falle dann ein neuer CEO eingesetzt.

Führungs- und Durchsetzungsfähigkeit sind entscheidend

Damit der CRO in der Lage ist, nach einer Krisensituation dem entsprechenden Unternehmen wieder auf den richtigen Kurs zu helfen, sind natürlich bestimmte Fähigkeiten

ZUR PERSON: EUGEN ANGSTER

Eugen Angster ist Vorstandsvorsitzender der Bundesvereinigung für Restrukturierung, Sanierung und Interim Management (BRSI) e.V. sowie Geschäftsführer und Gesellschafter von Interim International. Der BRSI fungiert mit seinen ca. 450 Mitgliedern als neutrale Kommunikationsplattform aller am Restrukturierungsprozess beteiligten Parteien.
www.brsi.de, www.interiminternational.de



Eugen Angster

unabdingbar, wie Führungs- und Durchsetzungsfähigkeit. Darüber hinaus darf der CRO nicht zögern, auch unangenehme Entscheidungen zu treffen. Wichtig sind auch analytische und kommunikative Fähigkeiten. Diese sind unerlässlich, wenn es darum geht, die notwendigen Informationen für seinen Entscheidungshorizont zu generieren, da eine Restrukturierung häufig auch mit Personalabbau verbunden ist.

Krisenerfahrung als Grundvoraussetzung

Zusätzlich benötigt der CRO aber unbedingt auch Krisenerfahrung. Diese unterscheidet ihn wesentlich von allen anderen Managern. So soll der CRO die Restrukturierung überhaupt erst möglich machen. Deshalb sollte er im Idealfall auch schon mehrere Unternehmen erfolgreich reorganisiert haben und die effizientesten Maßnahmen aus eigener Erfahrung kennen und in die Tat umsetzen können. Die grundlegende Aufgabe eines CRO besteht darin, die Akzeptanz der internen Stakeholder für sich zu gewinnen. Erst dann kann der Restrukturierungsprozess beginnen. Außerdem sind Transparenz und Offenheit wichtig. Der CRO muss durch Offenlegung der tatsächlichen Verhältnisse erreichen, dass er auch von externen Interessengruppen unterstützt wird.

Verbesserung der Kapitalstruktur

Je nachdem, in welchem Krisenstadium sich das Unternehmen befindet, gibt es kurz-, mittel- oder längerfristige Aufgaben bei der Unternehmensrestrukturierung, wie z.B. die Vermeidung von Illiquidität und Überschuldung. Dies kann zum einen durch ein reges Forderungsmanagement wie Factoring oder Bestandsmanagement erreicht werden, zum anderen aber auch durch eine Verbesserung der Kapitalstruktur erfolgen. Die Liquiditätssiche-



Der CRO übernimmt in Krisensituationen Schlüsselfunktionen im Unternehmen, um es wieder auf Kurs zu bringen.

rung lässt sich beispielsweise durch Verhandlungen mit Banken über Moratorien, die Ausweitung alter Kreditlinien, die Gewährung neuer Kredite sowie Forderungsverzichte oder Debt-Equity-Swaps vorantreiben.

Anzeige

BondGuide – *der* Newsletter für Unternehmensanleihen
14-tägig Analysen, Statistiken, Hintergründe

BONDGUIDE
Der Newsletter für Unternehmensanleihen

NEU! Jetzt anmelden! www.bondguide.de.

Nächste Erscheinungstermine: 17.6., 1.7., 15.7.

„Die richtige Auswahl des Interim Managers ist entscheidend“

*Interview mit Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender,
Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM)*

Jens Christophers bündelt seit acht Jahren als Vorstandsvorsitzender der DDIM die Interessen des Berufsstandes der Interim Manager. Im Interview spricht er über die richtige Auswahl von Führungskräften auf Zeit, deren Einsatz bei der Restrukturierung und aktuelle Branchentrends.

Unternehmeredition: Herr Christophers, in welchen Situationen und für welche Unternehmen ist der Einsatz von Interim Managern sinnvoll?

Christophers: Es gilt hier zwischen mehreren Einsatzfeldern für Interim Manager zu unterscheiden: die klassisch vakante Führungsstelle, wenn ein Mitarbeiter freigesetzt wird, langfristig erkrankt oder aus anderen Gründen ganz ausfällt. Dann reden wir von einem Überbrückungsposten. Hier ist Zeit ein entscheidender Faktor: Der Interim Manager sollte umgehend zum Einsatz kommen. Darüber hinaus kann zusätzliches Know-how in einem Unternehmen benötigt werden, wenn es sich auf neues Terrain begibt, wie z.B. bei der Implementierung eines großen Warenwirtschaftssystems oder beim Aufbau einer Vertriebssteuerung. Zu guter Letzt kann auch eine zusätzliche, projektbezogene Ressource im Unternehmen benötigt werden, wenn Auftragsbücher voll sind und zusätzliche Kapazitäten auf Führungsebene benötigt werden. Wir stellen immer wieder fest, dass ein Interim Manager den elementaren, unverstellten Blick von außen ins Unternehmen bringen kann. Ihm fällt es leichter, Dinge offen anzusprechen, in Gang zu bringen und Widerstände auszuhalten.

ZUR PERSON: JENS CHRISTOPHERS

Jens Christophers ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) mit 286 Mitgliedern. Außerdem ist er Vorstand der Taskforce – Management on Demand AG, einer Sozietät im Interim- und Projekt-Management, der 240 Manager, davon 40 Partner, angehören.
www.ddim.de, www.taskforce.net



Jens Christophers

Unternehmeredition: Welche Rolle spielt das Thema bei der Restrukturierung?

Christophers: Durch die Mischung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, gepaart mit langjähriger Managementenerfahrung, können Interim Manager insbesondere im Rahmen einer Restrukturierung einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen. Gerade bei harten Einschnitten und strukturellen wie personellen Veränderungen ist es von Vorteil, dass Vergangenheit und Zukunft des Interim Managers nicht im Unternehmen liegen. Ziel eines solchen Einsatzes ist es ja, das Unternehmen strategisch neu auszurichten und gestärkt aus der Krise zu führen. Auch wenn Vertrauensbeziehungen zu Shareholdern oder Banken belastet sind, empfiehlt sich der Einsatz eines externen Turnaround-Spezialisten als Organisator und Mediator.

Unternehmeredition: Wie entwickelt sich derzeit die Nachfrage nach Interim-Management-Dienstleistungen, welche aktuellen Trends gibt es in diesem Bereich?

Christophers: Die Zeichen stehen gut für Deutschlands Interim Manager: Unternehmen suchen wieder verstärkt Manager auf Zeit, die vor allem für anspruchsvolle Transformationsprozesse wie Restrukturierungen, große IT-Projekte und Geschäftserweiterungen sowie bei Prozessoptimierungen zum Einsatz kommen. Seit dem zweiten Quartal 2010 zieht die Nachfrage extrem an. Wir sehen, dass sich viele Unternehmen nach der Wirtschaftskrise neu aufstellen und weiterentwickeln müssen und sich dafür externes Know-how und zusätzliche Managementressourcen auf Zeit ins Unternehmen holen. Die Branchenerwartungen für 2011 liegen deutlich über den Vorjahren: Nach einer Verzehnfachung des Umsatzes von 80 auf 800 Mio. EUR in nur acht Jahren seit 2000 war im Krisenjahr 2009 ein Umsatzrückgang zu verzeichnen. Für 2010 und 2011 rechnet die Branche neben einer stark steigenden Anzahl an Projekten ebenfalls mit steigenden Tagessätzen.

Unternehmeredition: Was ist aus Unternehmenssicht bei der Auswahl des richtigen Interim Managers zu beachten? Wie kann man die Spreu vom Weizen trennen?

Christophers: In der Regel bleibt nur wenig Zeit für die Suche, daher muss der Auswahlprozess optimal ablaufen. Ganz besonders wichtig ist, dass die Unternehmen die Aufgabenstellung sowie die Ziele einer Zusammenarbeit konkret formulieren. Hauptkriterium bei der Auswahl ist dann die optimale Deckung mit dem Anforderungsprofil.

Hier spielen Fragen nach der Handlungs-kompetenz, also der richtigen Mischung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, vereint mit der Erfahrung des Interim Managers eine wichtige Rolle. Zusätzlich ist zu klären, welche Funktion der Interim Manager ausüben und welche Rolle er in der Organisation wahrnehmen soll. Bei der Suche nach dem passenden Interim Manager für den konkreten Anlass wenden sich viele Unternehmen an namhafte Provider und Sozietäten, deren Kernaufgabe nichts anderes ist, als den richtigen Manager bereitzustellen.

Unternehmeredition: Welche Ziele verfolgt Ihr Verband?

Christophers: Die DDIM engagiert sich für die öffentliche Anerkennung des Berufsstandes und das beständige Wachstum der Interim-Management-Branche. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das Verständnis und das Ansehen des professionellen Interim Managements durch konsistente und kontinuierliche Kommunikation zu fördern. Darüber hinaus bietet die DDIM ihren Mitgliedern professionelles Networking auf nationaler und internationaler Ebene und hat 2005 ein eigenes Qualitätssiegel für das Interim Management eingeführt. Letztendlich rüsten wir Interim Manager für ihre anspruchsvolle Tätigkeit und bieten dafür qualifizierte Weiterbildungsangebote.

Unternehmeredition: Herr Christophers, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Anzeige



Wir gestalten Erfolg

Atreus ist Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland.

Atreus-Einsatzspektrum

Außergewöhnliche Unternehmenssituationen

wie Neuausrichtung, Restrukturierung, Sanierung, Turnaround, Unternehmenskauf oder -verkauf, Post-Merger-Integration und Gründung

Programm- und Projektmanagement

wie IT-Projekte, Implementierung von Reportingsystemen, Optimierung von Einkaufs-, Verkaufs- oder Produktionsabläufen

Klassische Personalbeschaffungsprobleme

Überbrückung von Vakanzen, Ergänzung des Know-hows oder Verstärkung der Ressourcen in Funktionen wie Finanzen, Personal, Produktion, Logistik, Vertrieb oder Marketing

Internationale Aufgaben

wie Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften, Krisenmanagement oder Umsetzung von Wachstumszielen

Coaching

wie Begleitung von Generationswechseln oder Unterstützung von Führungskräften in kritischen Situationen „on the job“

www.atreus.de

Atreus GmbH

Landshuter Allee 10
D-80637 München

Ferdinandstraße 6
D-61348 Bad Homburg v.d.H.

kontakt@atreus.de

ATREUS
interim management

Herausforderungen internationaler Restrukturierungsprojekte

Schwerpunkte des Umsetzungsmanagements

Von Christoph Burk, Managing Partner,
Antevorte Performance Management GmbH & Co. KG

Als Folge der Globalisierung entstehen zunehmend länderübergreifende Restrukturierungsprojekte. Sehr häufig tauchen durch Managementfehler vor Ort Performance-Probleme auf, die es zu lösen gilt. In diesen Sondersituationen hilft nur eine konsequente Umsetzung von nachhaltiger Wertsteigerung ohne inhaltliche Abstriche und mit hohem Zeitdruck. Alleine mit deutschem Grundverständnis kann jedoch international nicht erfolgreich restrukturiert werden. Kulturunterschiede machen es zunächst erforderlich, durch offene Kommunikation und Transparenz des Beraters Vertrauen im Top-Management zu gewinnen. Wichtig ist zu zeigen, dass der Druck letztlich von der Erfolgsrechnung und nicht vom Berater kommt. Dafür bildet eine aussagefähige Analyse der Ist-Situation eine gute Basis.



Christoph Burk

Fallstricke

Erfolgreiche Unternehmen restrukturieren in Wachstumsphasen und wachsen in Krisenzeiten. Nicht erfolgreiche Unternehmen dagegen generieren in Wachstumsphasen zu viel Komplexität und leiten den nötigen Wandel zu spät ein. Außerdem nehmen sie Mitarbeiter nicht in die Verantwortung, setzen falsche Ziele und Prioritäten, sind rein umsatzgetrieben und haben keine Differenzierung im Markt. Diese Fallstricke sind national wie international gleich. Die Unterschiede hinsichtlich der Durchführung einer Restrukturierung liegen vielmehr darin, wie Fakten und Zahlen im Unternehmen kommuniziert werden können. Dazu muss man neben der Mentalität des jeweiligen Landes auch die spezifische Unternehmenskultur verstehen, denn man muss die dort vorherrschende Veränderungsbereitschaft und die vielschichtigen Entscheidungsprozesse in Betracht ziehen.

ZUR PERSON: CHRISTOPH BURK

Christoph Burk (burk@antevorte-pm.com) ist Managing Partner der Antevorte Performance Management GmbH & Co. KG. Burk verfügt über 24 Jahre Erfahrung als Berater, Geschäftsführer und Interim Manager in verschiedenen nationalen und internationalen Unternehmen. Antevorte Performance Management berät sowohl mittelständische Unternehmen als auch Großkonzerne in Umbruchsituationen und Krisen.
www.antevorte-pm.com

Dabei ist es wichtig, eine größtmögliche Mitarbeitermotivation sicherzustellen, um die Produktivität zu steigern. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann durch Befragungen gemessen werden – an den Ergebnissen kann man dann die notwendigen Change-Management-Prozesse treffsicher einleiten sowie entsprechend kommunizieren.

Erfolgsfaktoren

Zu den generellen Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung zählen u.a. ein ganzheitliches Konzept, dessen schnelle Implementierung, eine strategische Weiterentwicklung, die enge Zusammenarbeit mit Gesellschaftern und Betriebsrat sowie intensives Projektcontrolling. Außerdem ist die Kommunikation von Zielen und Fortschritten – jeweils für die einzelnen Verantwortungsbereiche – ausschlaggebend. In diesem Kontext sollten externe Berater prinzipiell in Managementverantwortung, etwa als CRO, handeln. Andernfalls geht wichtige Zeit verloren, eine reine „Watch-Dog-Funktion“ des Beraters würde unwirksam bleiben. Es wird immer wieder viel zu lange gewartet, die Implementierung von Einzelmaßnahmen zu starten, weil viel zu ausführlich die Ausgangssituation (Verständnis und Notwendigkeit der Veränderungen) im Management diskutiert wird, ohne neue Erkenntnisse zu gewinnen. Die Zeit ist der kritischste Erfolgsfaktor. Der Zeitdruck kann deshalb durch länderspezifische Kulturunterschiede steigen, weil Kernprozesse und Kosten zu lange intransparent bleiben, Entscheidungen vertagt

werden und damit die Kommunikation suboptimal wird. Diesen Tatsachen kann nur mit konsequenter Umsetzung begegnet werden.

Management Commitment und definierte Ziele

Resultierend aus den Stellhebeln Produkte, Top Line, Prozesse, Kosten, Organisation etc. sind Einzelmaßnahmen zu definieren und Verantwortungsbereiche (Fokus-Units) zur systematischen Steuerung einzurichten. Die Umsetzung der Maßnahmen muss ein gemeinsames Managementziel sein. Zur besseren Steuerung ist ein elektronischer Datenraum sinnvoll, der gleichermaßen Transparenz hinsichtlich operativer Exzellenz, Implementierungsstand, Umsetzungsbarrieren und detailliert Fortschritte gegenüber dem Ist-Zustand aufzeigt. In wöchentlichen Sitzungen trägt jeder Verantwortliche den Fortschritt der umzusetzenden Maßnahmen selbst vor. So entsteht eine Wettbewerbssituation und natürlicher Druck. Low Performer können auf diese Weise sofort identifiziert und wirkungsvolle Gegenmaßnahmen schnell eingeleitet werden. Leadership und Anreize werden automatisch erzeugt.

Umsetzungsmanagement basierend auf IDW S 6

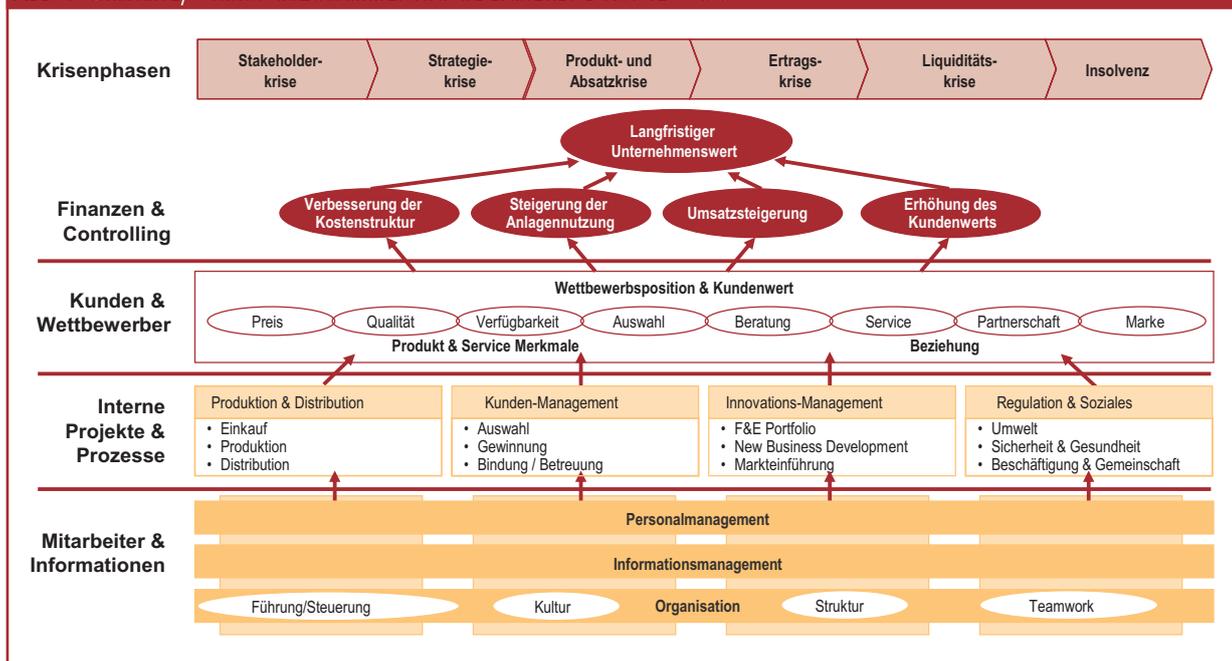
Der Masterplan soll sowohl strukturelle (Verbesserung Time-to-Market, Komplexitätsreduzierung) als auch operative Maßnahmen (Reduzierung Personalaufwand und Overheads, Senkung Material- und Sachkosten, Verbesserung Einkaufsbedingungen) enthalten. Das Warten

auf Umsatzsteigerung ist sekundär, vielmehr muss der Anteil der Ergebnisverbesserung aus Kostensenkung sehr hoch sein. Die notwendige Transparenz zur Erlangung von Wettbewerbs- und Renditefähigkeit und damit Vertrauen für die schnelle Umsetzung kann durch die Logik des IDW S 6 herbeigeführt werden. Dieser Standard ist im Ausland weitestgehend unbekannt, er kann jedoch zur Schaffung von Bewusstsein für dringende Veränderungen sehr gut verwendet werden. Dadurch können die Selbstwahrnehmung sowie die Situationsverdrängung des Managements korrigiert werden.

Fazit:

Internationale Restrukturierungsprojekte sind besonders durch die Erfolgsfaktoren Commitment des Top-Managements und Kommunikation von klar definierten Zielen und deren Umsetzungsfortschritt basierend auf konsequenter, schneller Umsetzung gekennzeichnet. Offenheit in der Kommunikation, Führungsstärke und kundenspezifische Tracking Tools sind notwendig, um Transparenz und Vertrauen zu schaffen. Die Faktoren Zeit und Mensch sind dabei aufgrund der kulturellen Unterschiede sehr kritisch und nicht zu vernachlässigen. Die Veränderungsbereitschaft der Organisation ist zwingend in der Unternehmenskultur sowie gemeinsame Restrukturierungsziele in den Bonuszielen nachhaltig zu verankern. Die Logik des IDW S 6 hilft konzeptionell den Blick fürs Ganze zu bewahren.

ABB. 1: URSACHE/WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE BASIEREND AUF IDW S 6



Quelle: Antevorte Performance Management

Wachstumsbranche Cleantech

Wege der Finanzierung und Neupositionierung

Von Rajko Schubert, geschäftsführender Gesellschafter,
U-Turn Management GmbH & Co. KG

Die Umwelttechnologie beschäftigt in Deutschland heute mehr als 1 Mio. Arbeitnehmer – mehr als Maschinenbau oder Automobilindustrie. Bei den erneuerbaren Energien liegt die Windenergie auf Platz eins – noch vor Stromerzeugung durch Wasserkraft. Der Bedarf an „sauberen“ Energiequellen scheint vor den Herausforderungen des Klimawandels und der neuen Atomenergiedebatte fast unbegrenzt. Einzige Limitierung: die Finanzierung.

Erfolgsstrategien für Produzenten

Es gibt für produzierende Unternehmen drei Erfolg versprechende strategische Stoßrichtungen. Zum einen den Aufbau von integriertem Leistungsangebot mit globalem Vertrieb und Produktionsstandorten in den Wachstumsmärkten China, Indien, Nord- und Südamerika. Hierfür benötigen die Firmen jedoch neben Zugang zu Finanzierung ein intelligentes Lieferantenmanagement. Zur Automatisierung der Fertigung ist der Aufbau von Produktionsplattformen notwendig, notfalls über Fertigungskooperationen. All das erfordert Liquidität. Traditionelle Konzerne wie Siemens können auf die Konzernbilanz zurückgreifen; Mittelständler müssen hierfür den Kapitalmarkt anzapfen. Neben der Kostenvorfüherschaft bietet die Cleantech-Industrie Potenziale in der Effizienzverbesserung der Leistungsausbeute (Erhöhung der Wirkungsgrade). Ein neues Betätigungsfeld könnte das sogenannte Repowering werden, wo Anlagenbauer bestehende Wind- oder Solarparks demonstrieren und mit neuen Einheiten bestücken, die deutlich mehr Leistung bringen. Schlüsselfaktoren sind ein ausgereiftes Technologiemanagement und Zugang zu Investoren. Schließlich gibt es noch die Besetzung



Rajko Schubert

hochpreisiger Marktsegmente. Erfolgreiches Beispiel hierfür ist der Windanlagenbauer Enercon oder im Solarbereich der Wechselrichteranbieter SMA Solar Technology AG.

Potenziale für Dienstleister

Neben den produzierenden Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Dienstleistern in der Umwelttechnologie, oft kleine bis mittelständische Unternehmen. Auch für sie gilt es Entscheidungen zu treffen. Projektentwickler sind den Weg meist schon gegangen und haben die Nachbar- bzw. Wachstumsregionen (Türkei im Solarbereich oder UK bei Offshore-Windanlagen) ins Visier genommen. Den Installationsfirmen steht dieser Weg häufig noch bevor. Nur wer über entsprechende Ressourcen in den Erfolg versprechenden Wachstumsregionen verfügt, bleibt präferierter Partner der Hersteller. Die Produktvernetzung der Anbieter von intelligenten Stromsystemen (Smart Grids) wird das Wachstumsthema der Industrieländer der nächsten Jahre sein. Wer

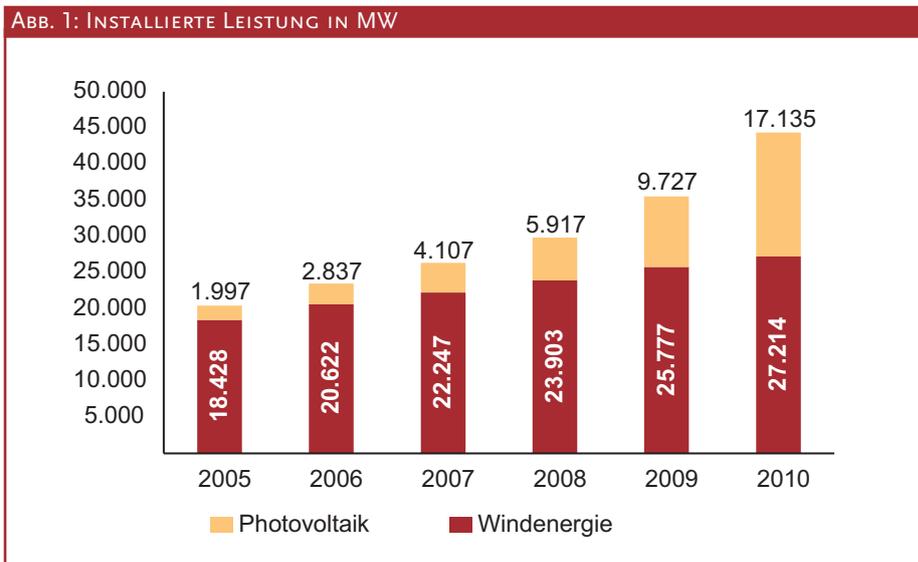
ZUR PERSON: RAJKO SCHUBERT

Rajko Schubert (rs@u-turn-management.eu) ist geschäftsführender Gesellschafter der U-Turn Management GmbH & Co. KG. Der Restrukturierungsspezialist ist im deutschsprachigen Raum branchenübergreifend aktiv, u.a. im Bereich Green Tech. www.u-turn-management.eu

hier zuerst mit anwenderfreundlichen Applikationen flächendeckend eine große Kundenbasis begeistert, wird von Energieversorgern und Systemanbietern gleichermaßen umworben werden und kann sich eine attraktive Marktposition mit hohem Wachstum sichern. Unternehmen, die diese beiden Wege ressourcenmäßig nicht bewältigen können, bleibt die Spezialisierung in ausgewählten Marktsegmenten.

Der Handwerksbetrieb, der in seiner Region den Eigenheimbesitzern individuelle Lösungen bietet (Solarthermie, Wärmepumpen, BHKWs), wird der erste Ansprechpartner und Vertrauensperson des Kunden sein und ihm

auch nachgelagerten Service wie Wartung, regelmäßige Leistungsprüfung etc. bieten können. Zugleich wird er viel umworbener Kunde der Hersteller.



Quelle: Bundesverband Solarwirtschaft, Bundesverband Windenergie

Anzeige

KRISEN MEISTERN CHANCEN NUTZEN



IMG - DIE EXPERTEN FÜR RESTRUKTURIERUNG IM MITTELSTAND

Wir zählen zu den führenden Restrukturierungsberatern für mittelständische Unternehmen in Deutschland. Unser vollumfängliches Leistungsspektrum beinhaltet eine präzise Analyse der Ausgangssituation, die Erstellung ganzheitlicher Sanierungskonzepte und die effektive Implementierung der Optimierungsmaßnahmen. Auf Wunsch übernehmen wir als CEO, CFO oder CRO bei der Umsetzung auch die volle Verantwortung für die Restrukturierung.



Industrial Management Group

■ LEISTUNGSSTEIGERUNG
■ SANIERUNGSBERATUNG

■ TURNAROUND MANAGEMENT
■ RESTRUKTURIERUNG FINANZEN

WWW.IMG-CONSULTING.DE
PHONE +49 (0)89 790 789 - 30

Auf Expansionskurs

Deutscher M&A-Markt wächst weiter

Von Michael Keller und Dr. Frank Schaffrath, Klein & Coll.

Sowohl international als auch in Deutschland steigen die Aktivitäten im Bereich der Unternehmensfusionen und -übernahmen. Einer Auswertung von Thomson Reuters zufolge ist das weltweite Quartalsvolumen im Vorjahresvergleich um rund 45% auf 717 Mrd. USD und das deutsche Quartalsvolumen um rund 90% auf 74,5 Mrd. USD gestiegen. Weltweit handelt es sich somit um das beste Auftaktquartal seit 2007, in Deutschland sogar seit 2006.

Wandel vom Käufer- zum Verkäufermarkt

Der jüngsten Studie der wirtschaftsberatenden Sozietät CMS Hasche Sigle zufolge wandelt sich der Markt für Unternehmenstransaktionen von einem Käufer- zu einem Verkäufermarkt. Der verschärfte Wettbewerb um gute Kaufobjekte führt zu einer erhöhten Bereitschaft der Käuferseite, vermehrt Risiken zu übernehmen und höhere Kaufpreise zu akzeptieren. Verantwortlich für die gestiegene Nachfrage nach Zukäufen ist der neu erstarkte Wachstumswunsch nach einer Periode der Konsolidierung und Restrukturierung. Eine Studie der Boston Consulting Group sowie der Royal Bank of Scotland bescheinigt Unternehmen mit starken Wurzeln in den Industrieländern zwei Wachstumsszenarien: Neben den Investitionen in Schwellenländern geht der harte Wettbewerb um Marktanteile im Heimatmarkt auch über Akquisitionen. Nahezu alle größeren Unternehmen haben hierfür eine M&A-Strategie entwickelt, die abhängig von den weltweiten Entwicklungen (u.a. Japan, arabischer Raum, Finanzmärkte) in den nächsten Monaten durchgeführt werden soll. Auch Finanzinvestoren treten verstärkt als Käufer auf und können durch den in den



Michael Keller



Dr. Frank Schaffrath

letzten Monaten stark verbesserten Zugang zu Fremdkapital attraktive Kaufpreise finanzieren. Die erstarrende Nachfrage durch Finanzinvestoren ist auch positiv für die ca. 700 deutschen Mittelständler, die in den nächsten Jahren rund 5 Mrd. EUR standardisiertes Mezzanine-Kapital zurückzahlen müssen. Neben der Finanzierung z.B. durch Anleihen etc. ist hier in den nächsten Jahren eine erhöhte M&A-Aktivität insbesondere im Bereich der Minderheitsbeteiligungen zu erwarten.

Gute Zeiten für Unternehmensnachfolge im Small-Cap-Bereich

Für Unternehmer im Small-Cap-Bereich, die einen Verkauf in den letzten Jahren aufgrund der Wirtschaftskrise und der damit verbundenen Verschlechterungen verschoben haben, hat sich das Warten gelohnt: Neben einer durch die erstarrende Wirtschaft hervorgerufenen operativen Verbesserung der Ertragslage strahlen die gestiegenen Kaufpreise im mittleren und großen Bereich ebenfalls auf Unternehmen mit Umsätzen zwischen 5 und 15 Mio. EUR, die typischen Small Caps, ab. Viele Unternehmen halten bereits einen guten Jahresabschluss 2010 in den Händen und haben die Auftragsbücher für 2011 gefüllt. Käufer sind vor allem Strategen, die ihr Angebotsportfolio abrunden oder in neue Märkte eintreten wollen, sowie Investoren, die sich auf das kleine Segment spezialisiert haben.

ZU DEN PERSONEN: MICHAEL KELLER
UND DR. FRANK SCHAFFRATH

Michael Keller ist Geschäftsführender Teilhaber, Dr. Frank Schaffrath ist Mitglied der Geschäftsleitung von Klein & Coll. Das inhabergeführte, unabhängige Beratungshaus ist spezialisiert auf den deutschen Mittelstand und bietet Corporate-Finance-Dienstleistungen mit Schwerpunkt im Bereich Mergers & Acquisitions an. www.kleincoll.de

Familienunternehmen & Stiftung (2.Jg.)

Die große
Sonderausgabe!

Gründer und Visionen



Aus dem Inhalt:

- Stiftungsgründung
- Unternehmensnachfolge
- Strategie & Management
- Vermögensfragen
- Fallstudien

Bestellung per Fax: 089/2000 339-39

Jetzt
sparen!



Ja, ich bestelle Exemplare der Sonderausgabe
„Familienunternehmen & Stiftung“

Einzelpreis: 14,80 EUR (inkl. 7% MwSt.)

Rabattstaffel:

Exemplarzahl	Rabatt	Einzelpreis
Ab 5 Exemplare	10%	13,32 Euro
Ab 10 Exemplare	15%	12,58 Euro
Ab 20 Exemplare	20%	11,84 Euro
Ab 50 Exemplare	30%	10,36 Euro

Alle Preise verstehen sich inkl. 7 % gesetzl. MwSt.

Stiftung/Unternehmen

Name, Vorname

E-Mail

Telefon

Postfach/Straße

PLZ, Ort

Ort, Datum

Unterschrift

„Der Einkauf birgt kurzfristig das größte Potenzial zur Liquiditätsverbesserung“

Interview mit Dr. Markus Bergauer, Vorstand, Inverto AG

Die international agierende Unternehmensberatung Inverto AG mit Hauptsitz in Köln hat sich auf den Einkauf spezialisiert. Ihr Ziel ist es, durch eine Optimierung der Einkaufsstrategie und -kosten die Liquidität ihrer Kunden zu erhöhen und so eine drohende Krise abzuwenden. Im Interview spricht Vorstand Dr. Markus Bergauer über Konzept und Ablauf der Beratung, die Bedeutung bei Restrukturierungsprozessen sowie die gesamtwirtschaftliche Entwicklung.

Unternehmeredition: Herr Dr. Bergauer, die Inverto AG bietet ihren Kunden Beratung in den Bereichen Supply Management und strategischer Einkauf. Welche Rolle spielt die Einkaufsoptimierung bei Restrukturierungsprozessen im Mittelstand?

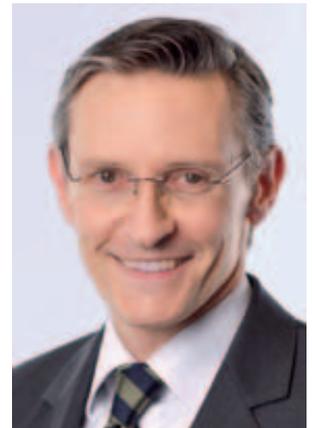
Bergauer: Je nach Branche eine große bzw. sehr große Rolle. Mit Anteilen von 50% bis 70% am Umsatz verantwortet der Einkauf in vielen Branchen den größten Kostenblock im Unternehmen. Dementsprechend birgt er kurz- und mittelfristig das größte Potenzial zur Ergebnis- und Liquiditätsverbesserung. Aber auch der indirekte Einkauf, d.h. die Produkte und Dienstleistungen, die nicht ins Produkt eingehen, birgt Potenzial, da er in der Regel nicht im Fokus des Managements steht.

Unternehmeredition: Welche Schritte unternimmt die Inverto AG bei einem Krisenfall in einem mittelständischen Unternehmen? Wie lange dauert eine erste Analyse?

Bergauer: Zunächst analysieren wir die Einkaufsorganisation und die Ausgaben auf mögliche Verbesserungspotenziale hin. Aus dem Abgleich mit Marktentwicklungen und Benchmarks quantifizieren wir das Verbesserungspotenzial, zeigen die Strategien und Hebel zur Umsetzung

ZUR PERSON: DR. MARKUS BERGAUER

Dr. Markus Bergauer ist Gründer und Vorstand der Inverto AG. Die Unternehmensberatung beschäftigt rund 100 Mitarbeiter in acht Niederlassungen weltweit und setzte 2010 ca. 25 Mio. EUR um. Zu den Kunden von Inverto zählen Mittelständler und Konzerne aus Industrie und Handel, Familienunternehmen sowie große Private-Equity-Gesellschaften. www.inverto.de



Dr. Markus Bergauer

auf und machen deutlich, welcher Aufwand in Zeit und Ressourcen erforderlich ist. Dies dauert je nach Unternehmensgröße einige Tage bis wenige Wochen.

Unternehmeredition: Worin unterscheidet sich Ihr Unternehmen hierbei von Wettbewerbern?

Bergauer: Wir arbeiten als einziger Berater seit Jahren konsequent systemgestützt, d.h. unter Nutzung unserer eigenen e-Sourcing-Lösung. Dadurch verfügen wir über detaillierte Markt- und Lieferantendaten sowie Benchmarks. Das macht uns sehr schnell. In vielen Fällen müssen wir die Marktsituation nicht mehr analysieren, sondern können über unsere Kenntnis der Preise vorhandene Potenziale schnell abschätzen.

Unternehmeredition: Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen mitbringen, um mit Ihrem Modell mehr Liquidität zur Verfügung zu haben?

Bergauer: Wir prüfen jede Anfrage im Einzelnen. Generell kann man sagen, dass es ab ca. 25 Mio. EUR Umsatz sinnvoll ist, die Unternehmen zu unterstützen.

Unternehmeredition: Bei welchen Geschäftsmodellen sind die Einsparpotenziale am höchsten?

Bergauer: Die Einsparpotenziale sind branchenübergreifend vor allem in den Bereichen sehr hoch, die wenig

Aufmerksamkeit bekommen haben. Das Stichwort ist hier wieder der indirekte Einkauf. Ähnlich ist das bei stark gewachsenen Unternehmen, die ihre Strukturen und Prozesse noch nicht nachgezogen haben. Auch in Post-Merger-Situationen, in denen Bündelungssynergien zu realisieren sind, gibt es hohe Einsparpotenziale.

Unternehmeredition: Die Inverto AG wurde im Jahr 2000 gegründet. Wie vielen Unternehmen konnten Sie mit Ihrem Ansatz zur Prozessoptimierung bislang aus der Krise helfen?

Bergauer: Wir haben seit Gründung 150 Unternehmen im Einkauf unterstützt, davon befand sich rund ein Drittel in Krisensituationen.

Unternehmeredition: In Ihrer Branche wird nicht selten mit einem erfolgsabhängigen Vergütungsmodell gearbeitet. Ist diese Form der Vergütung auch bei der Inverto AG üblich?

Bergauer: Unser Vergütungsmodell ist, wie unser Geschäftsmodell, sehr unternehmerisch orientiert. Das Honorar ist an den Einsparerfolg unseres Kunden gekoppelt. Wir setzen dieses Modell seit Gründung unseres Unternehmens um. Es funktioniert wie folgt: Wir erhalten einen Anteil der umgesetzten Einsparung als Honorar, nachdem wir zunächst im Detail je Warengruppe definiert haben, wie der Einsparerfolg gemessen wird.

Unternehmeredition: Neben Köln und München verfügt die Inverto AG auch über Standorte in London, Rotterdam,

Warschau, Hongkong und Shanghai. Welche Rolle spielt für Sie der direkte Draht zu Ihren Geschäftspartnern im Ausland?

Bergauer: Unsere Auslandsstandorte sind in zweierlei Hinsicht wichtig. Zum einen sind wir mit unseren Sourcing Offices für unsere europäischen Kunden weltweit in den Liefermärkten vor Ort tätig und helfen dort Lieferantenbeziehungen für unsere Kunden aufzubauen und zu entwickeln. Zum anderen internationalisieren wir unser Geschäft über unsere Auslandsstandorte. So konnten wir unseren Auslandsanteil am Umsatz auf aktuell 33% steigern.

Unternehmeredition: Welches Bild bietet sich Ihnen vom Mittelstand im aktuellen Konjunkturfeld? Wie sieht Ihr persönlicher gesamtwirtschaftlicher Ausblick aus?

Bergauer: Ich sehe den Mittelstand vor zwei großen Herausforderungen: zum einen der weiteren Globalisierung und der dafür nötigen Anpassung der Organisation. Zum anderen dem professionellen Umgang mit mittel- und langfristig weiter steigenden Rohstoffkosten. Ich gehe davon aus, dass 2011 und 2012 noch von positiver gesamtwirtschaftlicher Entwicklung geprägt sein werden. Dann gilt es sich für die nächste Konjunkturwelle fit zu machen.

Unternehmeredition: Herr Dr. Bergauer, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Lukas Neumayr.
neumayr@unternehmeredition.de

10 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DEN EINKAUF

1. Theorie und Praxis richtig mischen:	Verbesserungen im Einkauf erfordern zunächst ein strukturiertes Vorgehen und ein klares Konzept.
2. Konsequent sein:	Wer konsequent danach handelt, was er entschieden hat, ist überzeugend und kann mit den besten Einkaufsergebnissen rechnen.
3. Transparent sein:	Transparenz ist die Basis für einen guten Einkauf. Dafür muss zu Beginn alles in Frage gestellt werden – sachorientiert und ergebnisoffen.
4. Hartnäckig sein:	„Furchtlos“ und bissig in der Umsetzung zu sein, dran zu bleiben, den maximalen Erfolg zu wollen – das zeichnet den guten Einkäufer aus.
5. Potenziale ermitteln und Ziele definieren:	Potenziale in Euro und Cent dienen dem Einkaufsverantwortlichen als Steuerinstrument. Ziele für Preise, Qualität und Zeit mit einfachen KPIs messbar machen.
6. Strategisch planen:	Immer einen Schritt voraus. Ohne Strategie für den Einkauf gesamt und für jede Bedarfskategorie bringen kurzfristige Einkaufserfolge keine dauerhafte Wertsteigerung.
7. Den strategischen Einkaufsprozess industrialisieren:	Gewinner wird sein, wem es gelingt, seinen strategischen Einkaufsprozess zu standardisieren.
8. Personal qualifizieren und Teams mischen:	Die eigenen Einkäufer konsequent entwickeln, für den langfristigen Erfolg junge, weniger erfahrene mit „alten Hasen“ zu schlagkräftigen Teams verbinden.
9. Mit einfacher IT die Effizienz steigern:	„Keep it simple“ ist oberstes Gebot, der Nutzen steht im Vordergrund, zu viele technische Features schrecken eher ab und lassen die Software verstauben.
10. Einkaufsprojekte durch Projektorganisation standardisieren:	Fördert die Umsetzung und gibt allen Beteiligten die Leitplanken vor.

Quelle: Inverto AG

Investieren, ohne Geld auszugeben

Mehr Produktivität durch Verfügbarkeitsanalyse des Maschinenparks

Von Jörg Hattenbach, Geschäftsführender Partner, MBB Consult GmbH

In Restrukturierungsphasen fallen Investitionen doppelt schwer, und so müssen meist auch notwendige Erweiterungen von Maschinenkapazitäten zeitweise zurückgestellt werden. Durch strukturierte Analysen lassen sich jedoch bisher ungenutzte Potenziale heben und die Produktivität steigern. Ein großer Hebel stellt die Verkürzung der meist zu langen Rüst- und Einstellzeiten dar. Auf diese Weise erhält der Unternehmer zusätzliche Kapazität und muss kein Geld für neue Anlagen ausgeben. So können sich mittelständische Firmen vorübergehend Luft verschaffen, bis die Krise überstanden ist und wieder Liquidität zur Anschaffung neuer Maschinen zur Verfügung steht.

Analyse der Gesamtanlageneffektivität

Eine strukturierte Analyse der Gesamtanlageneffektivität ist ein geeignetes Verfahren, detailliert die tatsächliche Auslastung der Aggregate zu bestimmen. Diese wird dabei mit den eigenen Zielvorgaben sowie mit den Werten ähnlicher Unternehmen der Branche als Benchmark verglichen. Insgesamt umfasst die Analyse die drei Bereiche Verfügbarkeit, Leistung und Qualität. Die erste Hürde besteht in der exakten Darstellung der Auslastung. Regelmäßig liegt diese deutlich unter 75%, manchmal sogar unter 50%. Dabei ist die Verfügbarkeit ein Wert, der sich zunächst aus Maschinendaten, Betriebskalender und Schichtmodell ergibt und das Verhältnis der tatsächlichen Maschinenlaufzeit zur theoretisch möglichen Betriebszeit beschreibt. Wesentliche Verlustbringer sind unbesetzte Schichten, Pausenzeiten, fehlendes Personal, Material sowie Werkzeug und natürlich auch Rüstzeiten. Man kann beispielsweise in Sanierungstarifverträgen den Samstag als Regelarbeitszeit definieren und somit die Schichtmodelle ausdehnen. So sind 20%ige Kapazitätserweiterungen ohne weitere Lohnzuschläge möglich.

ZUR PERSON: JÖRG HATTENBACH

Jörg Hattenbach ist Geschäftsführender Partner der MBB Consult GmbH in Düsseldorf und Frankfurt. Die bundesweit tätige Unternehmensberatung hat sich auf die Restrukturierung und Prozessoptimierung in mittelständischen Unternehmen spezialisiert.
www.mbbgmbh.de



Jörg Hattenbach

Ein Pausenmodell mit versetzten Arbeitszeiten kann weitere 10% an Kapazität ohne zusätzliche Lohnkosten bringen.

Leistung und Qualität

Der zweite Block der Kapazitätsanalyse ist die Leistung. Der Leistungsfaktor beschreibt das Verhältnis von geplanter Sollmenge gemäß Fertigungssteuerung mit gelieferten Stückzahlen. Aber auch abweichende Taktzeitplanung, Leertakte und diverse Kleinstörungen spielen eine Rolle. Die Steigerung des Leistungsfaktors erfordert deshalb ein detailliertes Wissen von Produkten, Maschinen und Material. Das Ergebnis sind Geschwindigkeitssteigerungen von bis zu 5%. Der dritte Punkt ist der Qualitätsfaktor. Hier wird die produzierte Gut-Menge mit dem eingesetzten Material verglichen. Relevante Störgrößen können Prozessfehler, Materialprobleme, aber auch Anlaufverluste sein. In der Umsetzung haben sich Regelkreise zur kurzfristigen Auswertung der Produktionsprobleme für jeden Schritt in der Herstellungskette bewährt.

Fazit:

Durch eine strukturierte Analyse der Gesamtanlageneffektivität lassen sich letztlich Investitionen in Maschinen vermeiden oder bis auf weiteres verzögern und die Liquidität in Krisenzeiten schonen. Doch auch in guten Zeiten ist sie ein probates Mittel, um die Produktivität von Maschinenparks zu steigern.

Unternehmer

Edition

NEU!

Know-how für den Mittelstand – Jetzt auch als Hörbuch!

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand



Ellen Hermens

Authentische Rhetorik

Für überzeugendes Auftreten im Business

Empfohlen von
youmed

In Kooperation mit
CD WISSEN

Nur wer authentisch ist, kann seine Mitarbeiter und Geschäftspartner überzeugen. Doch authentisch sein ist nicht immer einfach. Wie es geht, erklärt anschaulich und praxisnah das im Februar erschienene Hörbuch „Authentische Rhetorik – für überzeugendes Auftreten im Business“. In der von der Unternehmeredition zusammen mit dem Audio Media Verlag aufgelegten Reihe sind dieses Jahr noch vier weitere Hörbücher geplant.



Bestellung:

Coupon einsenden an: GoingPublic Media AG · Hofmannstr. 7a · D-81379 München

Fax-Order: +49 (0) 89-2000 339-39, Mail: hoerbuch@unternehmereedition.de

oder unter www.unternehmereedition.de/hoerbuch

Ja, ich bestelle Exemplar(e) des neuen Hörbuchs „Authentische Rhetorik – Für überzeugendes Auftreten im Business“ (ca. 120 Minuten) zum Preis von je 19,99 EUR (inkl. 19% MwSt.) zzgl. Versandkosten.

Name, Vorname: Firma:

Postfach/Straße: PLZ, Ort:

Telefon: Fax: E-Mail-Adresse:

Ort und Datum: 1. Unterschrift:

Widerrufsgarantie: Dieser Auftrag kann binnen zwei Wochen widerrufen werden. Rechtzeitiges Absenden genügt.

Ort und Datum: 2. Unterschrift:

Bitte informieren Sie mich regelmäßig über Neuerscheinungen. E-Mail-Adresse:

Restrukturierungs-Sentiment 2011

Die große Experten-Umfrage

1. Welche aktuellen Entwicklungen kennzeichnen den deutschen Markt für Restrukturierung und Turnarounds?

Max Falckenberg, Partner, Co-Head Competence Center Corporate Performance, Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Die starke Erholung der deutschen Wirtschaft hat zu einem deutlichen Rückgang an Restrukturierungsfällen geführt. Auch Unternehmen, die nicht ihre Hausaufgaben gemacht haben (Restrukturierung oder viel zu hoher Leverage), können aktuell ihren Kapitaldienst bedienen. In den Restrukturierungsabteilungen der Banken kommen neue Fälle in erheblich geringerem Umfang vor. Für die Zukunft bedeutet das aber, dass diese Fälle spätestens bei ansteigenden Zinsen oder bei leicht abflachender Nachfrage zu einem Restrukturierungsfall werden. Voraussichtlich im ersten oder zweiten Halbjahr 2012 werden die Fälle wieder zunehmen, da bis dahin auch z.B. die großen Automobilzulieferer den Druck auf die Preise erhöhen werden und dadurch die Ergebnisse auch wieder unter Druck geraten.

Thomas Keuthen, Bereichsleiter Turnaround, BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH

Die Unternehmen haben die Krise besser als allgemein befürchtet gemeistert. Entsprechend blieb auch die Nachfrage nach Restrukturierungskapital unter den Erwartungen. Im 1. Quartal 2011 haben wir laut BVK-Statistik keinen einzigen Turnaround-Fall gesehen.

Dr. Harald Linné, Managing Partner, Atreus Interim Management GmbH

Wir sehen derzeit eine deutliche Beruhigung des Restrukturierungsmarkts. Während in den Jahren 2009 und 2010 noch ca. 60% aller Projekte einen Restrukturierungszusammenhang aufwiesen, ist jetzt nur noch jede vierte Anfrage ein Restrukturierungsfall. Dies betrifft oftmals internationale Tochtergesellschaften. Jetzt beherrschen vor allem Fälle, bei denen die Mittelständler aufgrund des rasanten Wachstums an ihre finanziellen Grenzen stoßen, den Markt. Das Problem: Die Banken wollen nicht weiter ins Risiko gehen. Es stellt sich heraus, dass die beiden Krisenjahre heftig zur Eigenkapitalaufzehrung beigetragen haben. Jetzt bedarf es einer Restrukturierung der Passivseite, also Eigenkapitalerhöhung, Aufnahme von Mezzanine oder Begebung von Unternehmensanleihen.

Dr. Jörg Sandow, Partner Restrukturierung, Ernst & Young GmbH

Die Zeit der großen Insolvenz- und Sanierungsfälle neigt sich mit dem Auslaufen der Finanzkrise dem Ende zu. Damit sinkt auch das Bedürfnis nach umfassenden Sanierungskonzepten nach dem IDW-Standard S 6. Viele Unternehmen müssen sich jedoch auch jetzt in Spezialbereichen



Dr. Jörg Sandow

RESTRUKTURIERUNGS-SENTIMENT 2011: HERAUSFORDERUNGEN DES AUFSCHWUNGS MEISTERN

Die Zahl der Insolvenz- und Sanierungsfälle ist aufgrund der starken Erholung der deutschen Wirtschaft signifikant zurückgegangen. Nun gilt es, das Wachstum zu managen und nicht wieder in die Fehler der Vergangenheit zurückzufallen. Welche aktuellen Entwicklungen den deutschen Markt für Restrukturierung und Turnarounds kennzeichnen, welche Trends den Markt

in den nächsten zwölf Monaten prägen sowie welche Ziele die Gesellschaften selbst in dieser Zeit verfolgen, hat die Unternehmeredition bei verschiedenen Anbietern und Beratern nachgefragt.

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de

verbessern, z.B. im Working-Capital-Management oder den Einkaufsprozessen.

**Dr. Alexander Sasse,
Vorstand und Partner,
Concentro Management AG**

Aus dem wirtschaftlichen Aufschwung, der in den meisten Branchen ankam, resultiert eine geringere Anzahl an neuen Restrukturierungsmandaten. Eine maßgebliche Herausforderung unserer Kunden – die den Turnaround geschafft haben – liegt in der Finanzierung des Wachstums und der Schaffung einer strategiekonformen Finanzierungsstruktur. Eine weitere Herausforderung liegt darin, die durch die Krise strapazierten Unternehmensstrukturen (Personalabbau, Investitionsstau etc.) wieder auf das adäquate Maß hin zu entwickeln.



Dr. Alexander Sasse

**Kai Sessinghaus, Geschäftsführender Gesellschafter,
Capeo GmbH**

Im Krisenjahr 2009 bis Mitte 2010 gab es relativ wenige Distressed-Debt-Transaktionen. In vielen Fällen haben finanzierende Banken sehr flexibel auf die Schwierigkeiten ihrer Kreditnehmer reagiert. Wir erwarten, dass Unternehmen mit einer ungenügenden Eigenkapitalausstattung in den nächsten 24 Monaten wieder vermehrtem Druck ausgesetzt sind, die Kapitaldecke ihres Unternehmens zu stärken. Der Deal Flow von Distressed-Debt-Transaktionen sollte daher ansteigen. In den letzten zwölf Monaten haben sich viele Unternehmen sehr schnell erholt und entwickeln sich deutlich besser als gedacht. Unternehmen, die sich noch in der Restrukturierung befinden, hilft der gegenwärtige Aufschwung. Der derzeitige Boom sollte jedoch unbedingt genutzt werden, um die begonnenen Restrukturierungsmaßnahmen in aller Konsequenz fortzuführen, um auch für den Fall gewappnet zu sein, dass sich das Wachstum aus exogenen Gründen verlangsamt.

**Johann Stohner, Managing Partner,
IMG Unternehmensberatung GmbH**

Die Eigen- und Fremdkapitalgeber fordern verstärkt CRO-Lösungen, um die konsequente Umsetzung der Konzepte zu gewährleisten. Flankierend zur leistungswirtschaftlichen Sanierung gewinnt der Einsatz finanzieller Restrukturierungsinstrumente (z.B. Debt-to-Equity-Swap, Forderungsverzicht) zunehmend an Bedeutung.

2. Welche Trends erwarten Sie in den nächsten 12 Monaten im deutschen Mittelstand?

**Max Falckenberg, Partner, Co-Head Competence
Center Corporate Performance, Roland Berger Strategy
Consultants GmbH**

Das Jahr 2011 wird nochmals durch sehr positive Ergebnisse geprägt sein, sofern nicht Währungskursbelastungen oder Rohstoffkosten (nicht gehedged oder nicht an den Kunden belastbar) das Ergebnis belasten.

**Thomas Keuthen, Bereichsleiter
Turnaround, BayBG Bayerische
Beteiligungsgesellschaft mbH**

Zurückliegende Konjunkturzyklen haben gerade im Aufschwung zunehmende Schwierigkeiten der Mittelständler gezeigt, mit ihrer durch die Krise ausgedünnten Finanzierung den wachsenden Working-Capital-Bedarf zu decken. Aktuell stehen die ersten Rückzahlungen von Standard-Mezzanine an. Das werden nicht alle betroffenen Unternehmen ohne Probleme bewältigen können. Wir erwarten daher eine steigende Nachfrage nach Beteiligungskapital.



Thomas Keuthen

**Dr. Harald Linné, Managing Partner,
Atreus Interim Management GmbH**

Ich denke, dass zur Kräftigung der Kapitalbasis vermehrt Private Equity und Mittelstandsanleihen à la Bondm genutzt werden. Hinsichtlich von Restrukturierungen sehe ich

folgende Entwicklung: Unternehmen erwarten zunehmend schlanke Lösungen, d.h. sie wollen keine großen Teams mehr, die die Vergangenheit recherchieren. Vielmehr sind Führungskräfte gefragt, die mit exzellenter operativer Erfahrung, Branchen-Know-how und Einsatz das Unternehmen wieder zurück in die Erfolgsspur führen. Dabei ist es nebensächlich, ob dies aus der Position eines festangestellten Managers, Interim Managers oder Restrukturierungsberaters heraus geschieht. Unternehmen erwarten ein echtes Commitment.

Dr. Jörg Sandow, Partner Restrukturierung, Ernst & Young GmbH

Der Preis- und Innovationsdruck auf den Mittelstand wird anhalten, besonders bei Automobilzulieferern. Die Unternehmen müssen ihre Innenfinanzierungsmöglichkeiten besser ausschöpfen, da die Kreditfinanzierung schwieriger werden könnte, z.B. aufgrund der Zurückhaltung der Landesbanken in bestimmten Regionen. Darüber hinaus wird es spannend sein zu beobachten, ob und wie die ersten betroffenen Unternehmen die auslaufenden Programm-Mezzanine-Finanzierungen ersetzen können.

Dr. Alexander Sasse, Vorstand und Partner, Concentro Management AG

Eine große Herausforderung liegt im künftigen Umgang mit größeren Volatilitäten, insbesondere bei Wechselkursen, Zinsen und Rohstoffpreisen. Neben den allgemeinen Themen der qualifizierten Besetzung neuer Stellen (Personalmangel) führt insbesondere der weiterhin starke Trend zur Internationalisierung zu Engpässen auf der Managementebene.

Kai Sessinghaus, Geschäftsführender Gesellschafter, Capeo GmbH

Viele Branchen erwarten für 2011 Umsatz- und Absatzrekorde. Allerdings werden die Gewinnmargen gegenüber dem zweiten Halbjahr 2010 aufgrund steigender Personal- und Materialkosten unter Druck geraten. Gerade bei mittelständischen Unternehmen wird mittlerweile ein Mangel an qualifizierten Fachkräften



Kai Sessinghaus

spürbar, was unvermeidlich zu Lohnsteigerungen führen wird. Darüber hinaus sind die Rohstoffpreise sehr deutlich angezogen, was Unternehmen häufig nur schwer bzw. mit Zeitverzug an ihre Kunden weitergeben können.

Johann Stohner, Managing Partner, IMG Unternehmensberatung GmbH

In nahezu allen Branchen stehen die Zeichen derzeit auf Wachstum. Insofern wird eine der zentralen Herausforderungen sein, diese Aufschwungphase effizient zu managen. Denn eines ist sicher: Der nächste Abschwung kommt bestimmt. Und hierfür gilt es, schon jetzt mit Kostensenkungs- und Ertragssteigerungsprogrammen die Weichen zu stellen. Wachstum bindet auch immer Kapital; deshalb hat die Sicherstellung der erforderlichen Liquidität weiterhin höchste Priorität. Insbesondere im Kontext auslaufender Standard-Mezzanine-Programme und nicht verlängerter staatlicher Bürgschaftsangebote wird es aufgrund der anhaltenden Zurückhaltung im Bankenkreis zu verstärktem Refinanzierungsbedarf kommen.

3. Welche Ziele haben Sie in diesem Zusammenhang für die nächsten 12 Monate im Visier?

Max Falckenberg, Partner, Co-Head Competence Center Corporate Performance, Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Das Niveau an neuen Fällen wird dieses Jahr gering bleiben, von daher wird 2011 für die Restrukturierungsbranche ein Jahr der Konsolidierung sein. Die Frage ist eher, wann die schwachen Unternehmen wieder zu Restrukturierungsfällen werden. Das ist keine Frage des „ob“, sondern des „wann“.



Max Falckenberg

Thomas Keuthen, Bereichsleiter Turnaround, BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH

Durchaus ehrgeizige: Nach dem sehr guten Geschäftsjahr 2009/2010 (30.9.) wollen wir im laufenden Jahr

wieder einige Engagements in diesem Finanzierungssegment realisieren und unseren Beteiligungsbestand ausbauen. Bis dato haben wir bereits über 2 Mio. EUR investiert.

Dr. Harald Linné, Managing Partner, Atreus Interim Management GmbH

An den genannten Entwicklungen wollen wir partizipieren, indem wir einerseits unser Angebot in puncto Turnaround Practice weiter ausbauen. Zum anderen suchen wir die verstärkte Zusammenarbeit mit Banken, insbesondere den Work-out-Abteilungen und den klassischen Restrukturierungsberatern, sowie punktuelle Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfern und Financial Engineering-Unternehmen.



Dr. Harald Linné

Dr. Jörg Sandow, Partner Restrukturierung, Ernst & Young GmbH

Wir werden in den nächsten zwölf Monaten – neben der passgenauen Beratung bei individuellen Restrukturierungsfällen – die Auswirkungen der Insolvenzordnung durch das ESUG und den partiell anziehenden Markt für „Distressed Debt“ (notleidende Kredite) beobachten. Dadurch sollten sich Möglichkeiten ergeben, im Vorfeld einer Insolvenz durch umfassendere Gestaltungen als bisher Kreditgeber, Gesellschafter und andere Gläubiger in den Sanierungsprozess einzubeziehen – vergleichbar einem „Scheme of Arrangement“, wie man es aus Großbritannien kennt.

Dr. Alexander Sasse, Vorstand und Partner, Concentro Management AG

Wir wollen Finanzierungsthemen unserer Kunden solide lösen. Dazu zählt ein ausgewogenes Verhältnis auf der Passivseite zwischen den einzelnen Elementen (EK/FK), sowie deren Laufzeit (fristenkongruente Finanzierung). Letztlich geht es um die Anpassung von Strategie und Finanzierung. In der Optimierung der Organisation unserer Kunden werden wir konsequent und diszipliniert weiterarbeiten, bspw. bei Vertriebsoptimierungen,

Working-Capital-Optimierungen etc. Es gilt, das Wachstum unserer Kunden in geordnete Bahnen zu lenken und präventiv Krisensituationen durch Verbesserung der Transparenz und damit der Steuerungsfähigkeit zu vermeiden. Die Geschäftsführung benötigt ein „Navigationssystem des Unternehmens“.

Kai Sessinghaus, Geschäftsführender Gesellschafter, Capeo GmbH

Für einen erfolgreichen Unternehmensverkauf ist das richtige Timing ein sehr wichtiges Element. Aufgrund der wachstumsbedingten positiven Grundstimmung bietet das gegenwärtige Marktumfeld für viele Unternehmen eine hervorragende Exit-Perspektive, auch für Unternehmen, die ihr volles Ertragspotenzial nach einem Turnaround noch nicht vollständig erreicht haben. Als erfahrener M&A-Berater in Restrukturierungssituationen werden wir in nächster Zeit vermehrt den Dialog mit Eigentümern von Unternehmen in Turnaround-Situationen suchen, um zu diskutieren, inwieweit das aktuelle Umfeld für einen Verkauf bzw. für die Zuführung von Eigenkapital genutzt werden kann oder inwieweit ein weiteres Abwarten sinnvoll ist.

Johann Stohner, Managing Partner, IMG Unternehmensberatung GmbH

Um der gestiegenen Nachfrage Rechnung zu tragen, bauen wir unsere Ressourcen für interimistische Managementlösungen weiter aus (CRO, CFO, GBV). Ferner werden wir unser Leistungsangebot im Bereich Performance Improvement forcieren und unsere Kunden dabei unterstützen, sich auf die nächste Konjunkturertrübung aktiv vorzubereiten. Konkret heißt das: schlanke Organisationen schaffen, hohe Fixkostenblöcke vermeiden, variable Kostenstrukturen aufbauen und die Innenfinanzierungskraft durch professionelles Working-Capital-Management stärken. Entscheidend ist die Sicherstellung ausreichender Liquiditätsreserven – getreu dem Motto: „Revenue is vanity, profit is sanity, but cash is king.“



Johann Stohner

Insolvenzrecht im Umbruch

Die Novellierung des Insolvenzplanverfahrens

Von Dr. Janine Rechel und Reinhard Willemsen,
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Nach langwieriger Diskussion wird voraussichtlich im Juni 2011 der Entwurf des „Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ (ESUG) zur Abstimmung in Bundestag und Bundesrat eingebracht. Das ESUG soll als „Mentalitätswechsel für eine andere Insolvenzkultur“ die in der Insolvenzordnung vorgesehenen Instrumente zur Sanierung überlebensfähiger Unternehmen verbessern – u.a. durch „Nachbesserungen“ am Instrument des Insolvenzplanverfahrens. Die relative Anzahl – gemessen an den eröffneten Verfahren – der tatsächlich durchgeführten Insolvenzpläne hat sich zwar seit Einführung der Insolvenzordnung im Jahre 1999 bis Ende 2008 etwa verzehnfacht, allerdings von einem extrem niedrigen Niveau (0,3% im Jahr 1999) auf ein nur noch niedriges Niveau (3,0%) (siehe Abb.). Dies bleibt jedoch weit hinter den 20 bis 25% zurück, die sich der Gesetzgeber ursprünglich vorgestellt hat. Vorgesehen sind hierfür diverse Anpassungen.

Verwalterauswahl

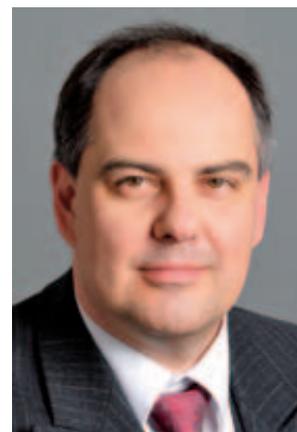
Bereits die geplante Mitwirkung der Gläubiger im Rahmen der Insolvenzverwalterauswahl setzt Anreize zur Durchführung eines – vor der Insolvenz entwickelten – Insolvenzplanes, da die bisherige Unsicherheit der Planbeteiligten darüber, ob der – ausschließlich vom Gericht – bestimmte Insolvenzverwalter den Plan mittragen würde, beseitigt wird. Außerdem ist nicht mehr in jedem Fall die „Vorfasstheit“ des Verwalters mit dem Verfahren schädlich, sodass zukünftig eine bereits in der Krise einsetzende Beratung und Aufstellung eines Plans durch dieselbe Person, die später auch als Verwalter den Plan umsetzt, möglich ist. Hierdurch wird eine Kontinuität in der Person des Beraters, Planerstellers und Verwalters erreicht, was gleichzeitig zeit- und kostensparend ist.

ZU DEN PERSONEN: DR. JANINE RECHEL
UND REINHARD WILLEMSSEN

Dr. Janine Rechel ist Rechtsanwältin und Associate, Reinhard Willemsen ist Rechtsanwalt und Partner bei der Kanzlei Luther. Die unabhängige Rechtsanwaltsgesellschaft berät mittelständische und größere Unternehmen sowie die öffentliche Hand in juristischen und steuerlichen Fragen an zwölf Standorten in Deutschland. www.luther-lawfirm.com



Dr. Janine Rechel



Reinhard Willemsen

Eingriff in die Rechte der Anteilseigner

Kernstück der Vorschriften-Novellierung des Insolvenzplanverfahrens ist die Ermöglichung eines entschädigungslosen Eingriffs in die Rechte der Anteilsinhaber. Deren notwendige Mitwirkung wurde zur Blockade von Sanierungsmaßnahmen sowie zu einer unberechtigten Beteiligung an Sanierungsgewinnen instrumentalisiert. Insbesondere die durch das ESUG geplante gesetzliche Klarstellung der Zulässigkeit einer Umwandlung von Forderungen in Anteile (Debt-Equity-Swaps), die auch ohne gesetzliche ausdrückliche Grundlage in der Praxis bereits durchgeführt wird, erfährt durch die Möglichkeit der Eingriffe in die Anteilsinhaberrechte eine erhebliche Aufwertung. Gleiches betrifft die Zustimmung zu den für die Plandurchführung möglicherweise notwendigen Kapitalherabsetzungen oder -erhöhungen, die Gewährung von Sacheinlagen und auch den Ausschluss von Bezugsrechten. Greift der Insolvenzplan in die Rechte der Anteilsinhaber ein, bilden diese eine eigene Plangruppe, die gesondert wie alle anderen Gläubigergruppen am Insolvenzplanverfahren teilnimmt, über ihn abstimmt und auch im Plan berücksichtigt werden kann. Beteiligt sich keiner der Anteilsinhaber an der Abstimmung zum Insolvenzplan, gilt dies als Zustimmung.

Abfindung der Anteilseigner

Kritiker einer „Entschädigungsregelung“ haben zu Recht darauf hingewiesen, dass es nicht angemessen sei, dass Altgesellschafter, die nicht bereit waren, zur Vermeidung der Insolvenz weitere Mittel zu gewähren, dennoch von einer durch die Verzichtsbereitschaft der Gläubiger erreichten Sanierung profitieren. Die Novellierung sieht daher vor, dass ein Insolvenzplan für Anteilseigner keine Entschädigung vorsehen muss, bis nicht die übrigen Gläubiger in voller Höhe ihrer offenen Forderungen befriedigt werden. Nicht berücksichtigt wurde dabei, ob die Eingriffsmöglichkeiten für alle Altanteilsinhaber gelten sollen oder ob es Sonderregelungen für solche Gesellschafter geben soll, die ein – wenn auch nicht ausreichendes – Sanierungsdarlehen gewährt haben.

Bewertung der Forderungen

Umstritten bleibt die praktische Frage nach der Bewertung der von den Gläubigern im Rahmen des Debt-Equity-Swaps im Planverfahren eingebrachten Forderungen. Unklar ist insbesondere, ob bei der Wertermittlung der Forderungen eine zukunftsbezogene Betrachtung vorzunehmen und dabei von einer künftigen Zahlungsfähigkeit auszugehen ist oder ob die für den Fall der Zerschlagung hypothetische Quote anzusetzen ist. Da der Wert der einzubringenden Forderung infolge der Insolvenz in diesem Falle deutlich geringer wäre als ihr Nennwert, stellt sich die Frage, ob der Insolvenzplan eine Wertberichtigung vorsehen muss. In jedem Fall besteht keine nachträgliche Haftung des Gläubigers im Falle einer Überbewertung der Forderung. Die Bewertung ist nur im Insolvenzplanverfahren überprüfbar; eine Differenzhaftung i.S.v. § 9 GmbHG soll ausgeschlossen sein.

Beschränkung der Rechtsmittel

Auch die bisherigen Blockademöglichkeiten planunwilliger Gläubiger (sog. „Akkordstörer“) sollen beseitigt werden. Die zahlreichen gegen den Insolvenzplan möglichen Rechtsmittel sollen drastisch reduziert werden. Die Minderheitenschutzbestimmung setzt künftig voraus, dass der sich gegen

den Plan wehende Gläubiger spätestens im Abstimmungs-termin schriftlich widersprochen haben muss. Nur unter dieser Voraussetzung und der entsprechenden Glaubhaftmachung einer „wesentlichen“ Schlechterstellung kann er die Versagung der gerichtlichen Bestätigung des Insolvenzplanes beantragen. Bildet der Verwalter für die sich gegen den Plan wehenden Gläubiger eine „Sicherheit“, erfolgt die Klärung des Anspruchs wegen Schlechterstellung außerhalb des Planverfahrens in einem gesonderten Klageverfahren, sodass der Plan trotzdem vom Gericht bestätigt werden kann.

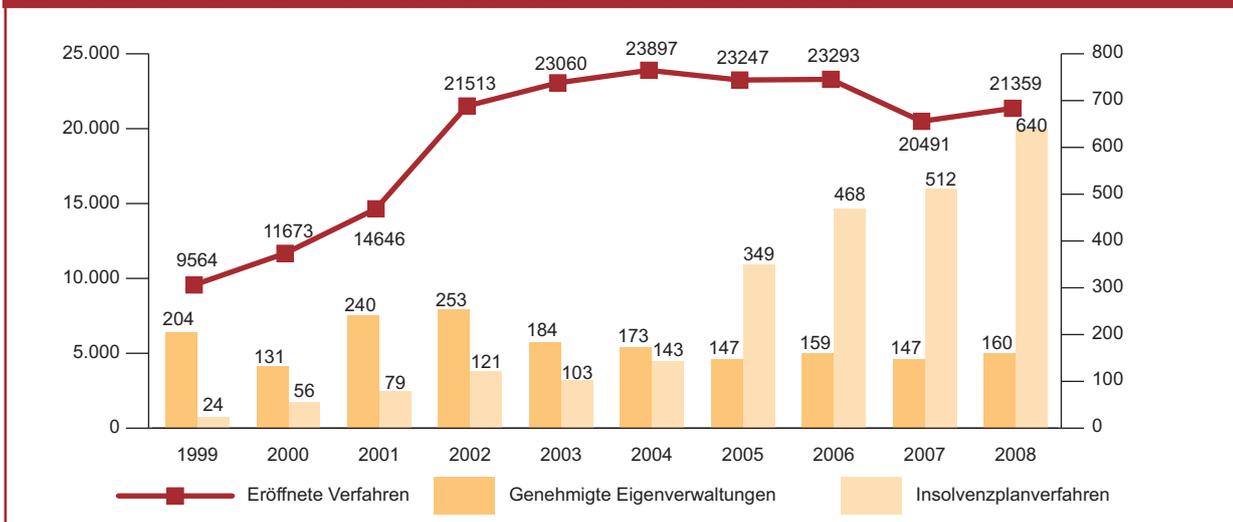
Vollstreckungsschutz gegen Altgläubiger

Die Novellierung gewährt der erfolgreichen Plandurchführung künftig einen neuartigen Vollstreckungsschutz gegen solche Insolvenzgläubiger, die sich nicht am Plan beteiligt und ihre Forderungen nicht angemeldet hatten. Auf Antrag des Schuldners kann das Insolvenzgericht einen bis zu drei Jahre dauernden Vollstreckungsschutz verhängen, was eine wesentliche Stärkung der Planungssicherheit für das Schuldnerunternehmen darstellt. Weiterhin wird eine neue Verjährungsregelung für solche Forderungen vorgesehen, die nicht im Insolvenzplanverfahren angemeldet wurden. Diese sollen innerhalb eines Jahres ab Rechtskraft des Bestätigungsbeschlusses über den Insolvenzplan verjähren. Damit wird ausgeschlossen, dass unerwartete Forderungen den Plan und die Sanierung gefährden. Erfasst sind auch solche Forderungen, die zum Zeitpunkt der Planaufstellung noch unbekannt sind.

Fazit:

Das Insolvenzplanverfahren wird aus unserer Sicht durch diese Novellierung eine erhebliche Aufwertung erfahren und wesentlich häufiger als Sanierungsinstrument eingesetzt werden können. Es bleibt nur zu hoffen, dass auch die Insolvenzverwalter sich verstärkt dieses Instruments bedienen.

ABB. 1: EIGENVERWALTUNGEN UND INSOLVENZPLÄNE BEI UNTERNEHMENSINSOLVENZEN



Quelle: Statistisches Bundesamt: Insolvenzstatistik (Stand 2009); Berechnungen des IfM Bonn

Der Debt-to-Equity-Swap als Restrukturierungsinstrument

Vereinfachte Durchführung dank ESUG

Von Dr. Holger Alfes, Partner, Noerr LLP

Es ist keine neuartige Entwicklung, dass in Krisensituationen Gläubiger ihre Kreditforderungen in Eigenkapital wandeln. In Großbritannien und in den USA sind solche auch „Loan-to-own“ genannten Strukturen weit verbreitet. Aber auch in Deutschland gab es in der Vergangenheit immer wieder entsprechende Transaktionen. Wenn die Verschuldung eines Unternehmens einen Grad erreicht hat, der einen vernünftigen Schuldendienst nicht mehr ermöglicht und die Insolvenz droht, wird bei operativ gesunden Unternehmen den Gläubigern damit ein Instrument an die Hand gegeben, das gegenüber einem notleidend gewordenen Kreditengagement deutlich interessanter ist. Mit dem Debt-to-Equity-Swap sind in Deutschland rechtliche Probleme verbunden, die den Anwendungsbereich des Instruments in der Vergangenheit nur bedingt attraktiv gemacht haben. Mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) soll der Debt-to-Equity-Swap nun vereinfacht werden.

Hintergrund

Debt-to-Equity-Swap bezeichnet wörtlich übersetzt den Umtausch von Schulden in Eigenkapital und beschreibt damit recht präzise den bilanziellen Vorgang. Die tatsächliche Durchführung eines Debt-to-Equity-Swaps, durch den die bisherigen Gläubiger einer Gesellschaft neue Gesellschafter werden, ist jedoch komplex. Gesellschafts-, steuer- und insolvenzrechtliche sowie gegebenenfalls auch kapitalmarktrechtliche Aspekte sind neben Fragestellungen aus Finanzierungs- und sonstigen wesentlichen Verträgen zu untersuchen. Da sich Unternehmen zumeist in Schieflage befinden, wenn die Durchführung eines Debt-to-Equity-Swaps diskutiert wird, ist auch die erzielbare Transaktionsgeschwindigkeit ein Aspekt bei

ZUR PERSON: DR. HOLGER ALFES

Dr. Holger Alfes, LL.M., ist Rechtsanwalt und Partner der internationalen Wirtschaftskanzlei Noerr LLP. Mit den Kooperationspartnern Noerr Consulting AG und den Noerr Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften bietet die Sozietät Rechts-, Steuer-, Finanzierungs- und Managementberatung an. www.noerr.com



Dr. Holger Alfes

der Vorbereitung. Sinn und Zweck eines Debt-to-Equity-Swaps sind leicht zu erkennen: Für einen Gläubiger, auf dessen Forderung ein Unternehmen nicht mehr zahlen kann, kann es attraktiv sein, wenn er über die Umwandlung des Fremdkapitals in Eigenkapital eine Art Besserungsschein auf seine (wertlose) Forderung erhält und an den zukünftigen Geschäftschancen des Unternehmens teilnehmen kann. Voraussetzung ist allerdings, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens ausreichend Erfolg versprechend ist. Das Unternehmen wiederum profitiert ebenfalls vom Debt-to-Equity-Swap, wenn sich die Belastung durch Zinsen und Tilgung verringert und damit die Liquiditätslage verbessert.

Durchführung eines Debt-to-Equity-Swap

Debt-to-Equity-Swaps haben in der Praxis ganz unterschiedliche Gestaltungsformen, da sie jeweils stark auf die individuelle Situation des Unternehmens ausgerichtet werden müssen. In der Regel lassen sich aber die nachfolgend beschriebenen Elemente erkennen: In einem ersten Schritt erfolgt eine Kapitalherabsetzung, um als bilanzielle Sanierungsmaßnahme zunächst die Unterbilanz zu beseitigen. Da die Kapitalherabsetzung zu Sanierungszwecken erfolgt, kommt in der Regel eine vereinfachte Kapitalherabsetzung nach den Regelungen des GmbH- bzw. Aktiengesetzes in Betracht. Eine Sicherheitsleistung



oder die Befriedigung von Gläubigern ist dann nicht erforderlich. Soweit in der Satzung nichts anderes geregelt ist, müssen der Kapitalherabsetzung 75% der Gesellschafter zustimmen. Im zweiten Schritt folgt dann eine Kapitalerhöhung, bei der die Forderungen der Gläubiger im Wege der Sacheinlage eingebracht werden. Dies kann dadurch erfolgen, dass die Forderungen an das Unternehmen abgetreten werden und somit aufgrund der Identität zwischen Gläubiger und Schuldner untergehen oder durch eine Erlassvereinbarung zwischen Gläubiger und Schuldner erlöschen. Erforderlich ist wiederum ein Beschluss der Gesellschafter- bzw. Hauptversammlung, der mit einer 75%igen Stimmenmehrheit zu fassen ist. Das Bezugsrecht der bisherigen Gesellschafter kann ausgeschlossen werden, wenn keine Möglichkeit zur Tilgung der Schulden in einer Kapitalerhöhung ohne Bezugsrechtsausschluss besteht. Der Wert der Gläubigerforderungen bemisst sich nach der Solvenz der Gesellschaft im Zeitpunkt der Einbringung. Dabei ist eine Bewertung durch einen Wirtschaftsprüfer erforderlich, um festzustellen, in welcher Höhe die Forderung werthaltig ist, d.h. die Gesellschaft die Forderung zahlen könnte. Diese Bewertung führt in Restrukturierungssituationen regelmäßig dazu, dass ein erheblicher Abschlag auf den Nennwert der Forderung in Ansatz zu bringen ist. Dieser Abschlag hat wiederum auch Einfluss auf die maximale Höhe der möglichen Beteiligungsquote der neuen Gesellschafter nach der Kapitalerhöhung.

Bestehende rechtliche und steuerliche Hürden

Mit Debt-to-Equity-Swaps sind die typischen gesellschaftsrechtlichen Hürden verbunden: Angesichts der beschriebenen Zustimmungserfordernisse muss möglichen Blockadestrategien der bisherigen Gesellschafter begegnet werden. Ferner besteht das Risiko der Differenzhaftung für die neuen Gesellschafter, falls der Wert der eingebrachten Forderung zu hoch angesetzt worden ist. In einem solchen Fall müssten die neuen Gesellschafter für die Differenz des Wertes der eingebrachten Forderung und ihrer Einlageverpflichtung aufkommen. Auf steuerrechtlicher Ebene sind die Behandlung von Sanierungsgewinnen und der mögliche Verlust von Verlustvorträgen zu berücksichtigen. Und bei börsennotierten Aktiengesellschaften

kann ein Pflichtangebot erforderlich werden, falls der neue Gläubiger mehr als 30% der Stimmrechte erwirbt. Zudem kann für die Zulassung der Aktien ein Wertpapierprospekt zu veröffentlichen sein.

Zukünftige Entwicklung durch das ESUG

Durch das sich im Gesetzgebungsverfahren befindliche ESUG soll die Durchführung von Debt-to-Equity-Swaps vereinfacht werden. Mit einer Neuregelung im Insolvenzplanverfahren beabsichtigt der Gesetzgeber, die bisherige strikte Trennung zwischen Gesellschafts- und Insolvenzrecht zu beenden, um im Rahmen des Insolvenzplans auch Kapitalmaßnahmen durchführen zu können. Über die Änderung ihrer Rechte sollen die Gesellschafter als Anteilshaber künftig allein im Rahmen des Insolvenzplans mitentscheiden. Sie sollen als eigene Abstimmungsgruppe in das Insolvenzplanverfahren einbezogen werden. Zur Abwehr von Blockadestrategien gilt für sie das insolvenzrechtliche Behinderungsverbot, welches unter bestimmten Umständen dazu führen kann, dass die Zustimmung der Gesellschafter fingiert wird. Daneben ist beabsichtigt, der möglichen Differenzhaftung dadurch zu begegnen, dass nach gerichtlicher Bestätigung des Insolvenzplans keine Ansprüche gegenüber dem einbringenden Gläubiger wegen einer Überbewertung der Forderungen im Plan geltend gemacht werden können.

Fazit:

Die mit dem ESUG verbundenen Erleichterungen bei der Durchführung eines Debt-to-Equity-Swaps dürften sich auf Sanierungsbemühungen in Deutschland vorteilhaft auswirken. Da die Neuregelung den bisherigen Gesellschaftern aber Einflussmöglichkeiten nehmen wird, ist nicht auszuschließen, dass sich die Verhandlungspositionen der Beteiligten gerade in Restrukturierungssituationen vor der Insolvenz stärker zugunsten der Gläubiger verschieben werden. Der Erwerb von Forderungen gegenüber einem sich in einer Krise befindlichen Unternehmen könnte dann interessanter werden. Inwiefern in diesem Umfeld künftig interessengerechte Restrukturierungen auch im Hinblick auf die bisherigen Gesellschafter möglich sind, bleibt abzuwarten.

Die Fortbestehensprognose nach neuem Insolvenzrecht

Wann ein angeschlagenes Unternehmen fortgeführt werden darf

Von Dr. Michael Nienerza, Rechtsanwalt und Partner, Görg

Die insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose ist von großer Bedeutung für Unternehmen in der Krise. Leider wird dies in der Praxis häufig unterschätzt und erst dann wahrgenommen, wenn es zu spät ist und der Abschlussprüfer ein uneingeschränktes Testat im Hinblick auf einen fraglichen Going Concern des Unternehmens verweigert. Solche Situationen gilt es zu vermeiden.

Insolvenzantragsgründe

Das deutsche Insolvenzrecht kennt zwei Insolvenzantragsgründe, die jeweils zu einer Insolvenzantragspflicht führen: Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung. Während eine Zahlungsunfähigkeit häufig schnell bemerkt wird, tritt die Überschuldung oftmals schleichend ein. Dies ist auf den vom Gesetzgeber bewusst weit gefassten insolvenzrechtlichen Überschuldungsbegriff zurückzuführen. Der Gesetzgeber strebt so an, Unternehmen möglichst frühzeitig in ein Insolvenzverfahren zu führen, noch bevor die letzte Substanz aufgezehrt ist. Nach den insolvenzrechtlichen Vorgaben ist ein Unternehmen überschuldet, wenn sein Vermögen die Verbindlichkeiten nicht deckt. Beides ist unter der Prämisse einer sofortigen Zerschlagung anzusetzen.

Fortbestehensprognose

Die meisten Unternehmen sind bei einer solchen Überschuldungsprüfung überschuldet. Der Gesetzgeber hat daher in dem Überschuldungstatbestand eine Ausnahme vorgesehen. Danach ist ein Unternehmen, dessen Vermögen zu den genannten Ansätzen die Verbindlichkeiten



Dr. Michael Nienerza

nicht deckt, dann nicht überschuldet, wenn es eine positive Fortbestehensprognose hat. Hierzu muss es überwiegend wahrscheinlich sein, dass das Unternehmen fortgeführt werden kann. Hierfür ist nach der derzeit herrschenden Meinung erforderlich, dass das Unternehmen wenigstens für 18 Monate durchfinanziert ist. Ferner wird vertreten, dass auch nach diesem Planungszeitraum zumindest eine Turnaround-Perspektive erforderlich ist und nicht der absehbare Exitus stehen darf.

Eng gefasste Ausnahmeregelung

Der Gesetzgeber hat diese Ausnahme jedoch eng ausgestaltet. Es wird in der Insolvenzordnung vermutet, dass einem Unternehmen die Fortbestehensprognose fehlt. Die Vorstände oder Geschäftsführer haben im Haftungsprozess um eine mögliche Insolvenzverschleppung den Beweis zu führen, dass ausnahmsweise eine derartige Fortbestehensprognose vorlag. Hierzu erwartet die Rechtsprechung die Vorlage einer schriftlich dokumentierten Unternehmensplanung. Die Planung muss den genannten Zeitraum von wenigstens 18 Monaten umfassen. Ferner muss sie eine Liquiditätsplanung beinhalten, welche die

ZUR PERSON: DR. MICHAEL NIENERZA

Dr. Michael Nienerza ist Rechtsanwalt und Partner bei der Wirtschaftskanzlei Görg. Seine Fachgebiete sind Restrukturierungen, die krisennahe Beratung sowie das Insolvenzrecht. Mit über 170 Anwälten an fünf Standorten berät Görg als unabhängige Sozietät in allen Kernbereichen des Wirtschaftsrechts. www.goerg.de

Durchfinanzierung des Unternehmens im Planungszeitraum zeigt. Die Liquiditätsplanung ist mit einer Ertrags- und Bilanzplanung zu verplausibilisieren.

Liquiditätslücke im Planungszeitraum

Sollte die so aufgestellte Finanzplanung im Planungszeitraum eine Unterdeckung, insbesondere eine Liquiditätslücke, aufweisen, ist die Planung um plausible Prämissen zu ergänzen, wie diese geschlossen werden sollen. Hierfür genügt es nicht, dass das Unternehmen bzw. seine Vorstände und Geschäftsführer erwarten, die Lücke mit Hilfe eines Investors schließen zu können. Es ist erforderlich, dass jede Prämisse der Finanzplanung für sich überwiegend wahrscheinlich ist. Andernfalls fällt die Planung in sich zusammen. Das Einwerben von Drittgeldern zur Finanzierung von Liquiditätslücken ist nach Auffassung der wenigen hierzu publizierten Fundstellen erst dann überwiegend wahrscheinlich, wenn der betreffende Geldgeber schriftlich und rechtsverbindlich die Einzahlung zugesagt hat. Sicherlich nicht ausreichend ist die Erwartung der Geschäftsführung, dass man die Lücke mit einem Geldgeber schließen könne, ohne dass dieser Investor schon greifbar ist. Die rechtzeitige Ermittlung der Insolvenzreife und die laufende Überwachung der Insolvenzantragstatbestände sind angesichts der erheblichen Haftungsrisiken und der Strafbarkeit einer Insolvenzverschleppung rechtlich geboten.

Going Concern

Die praktische Erfahrung zeigt, dass in vielen Unternehmen die Frage nach der Durchfinanzierung im laufenden und nächsten Geschäftsjahr und damit nach der Fortbestehensprognose erst im Zusammenhang mit der Jahresabschlussprüfung auftritt. Typischerweise macht der Abschlussprüfer darauf aufmerksam, dass ihm im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit existenzgefährdende Tatsachen aufgefallen sind. Zu diesem Zeitpunkt ist die (im Wesentlichen deckungsgleiche) insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose meist schon länger nicht

dokumentiert, wenn nicht sogar nicht gegeben. Es fehlt dann an der Zeit, Restrukturierungsmaßnahmen vorzunehmen, um einen Insolvenzantrag zu vermeiden.

Insolvenzverfahren

Gelingt es nicht, die Insolvenzreife abzuwenden, bleibt dem Unternehmen nur der Insolvenzantrag. Hier ist zu beachten, dass der Gesetzgeber derzeit die Insolvenzordnung reformiert. Wie schon in anderen Beiträgen in diesem Heft dargestellt, wird in diesem Zusammenhang insbesondere ein sog. vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren eingeführt. Innerhalb dieses Verfahrens können die Unternehmen, die „nur“ überschuldet und noch nicht zahlungsunfähig sind, die Überschuldung überwinden. Ein Unternehmen, das einen derartigen Antrag stellt, soll diesen mit einem Antrag auf Eigenverwaltung verbinden und einen Sachwalter benennen. Das Gericht wird so lange keinen Insolvenzverwalter bestellen, wie das Unternehmen nicht zahlungsunfähig ist oder wesentliche Gläubiger einen begründeten Antrag dahingehend stellen, dass das Verfahren aufgrund fehlender Zuverlässigkeit bei der Geschäftsführung in ein Regelinsolvenzverfahren zu überführen ist. Das neue Gesetz soll zum 1. Januar 2012 in Kraft treten.

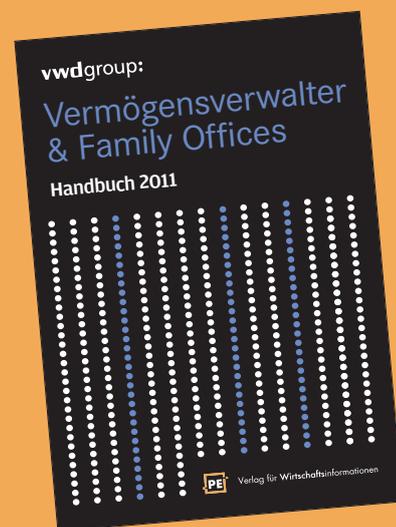
Praktische Hinweise

Geschäftsführer und Vorstände sollten regelmäßig die insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose ihrer Gesellschaft überwachen und dokumentieren. Hierzu ist die im Unternehmen ohnehin vorhandene Finanzplanung den insolvenzrechtlichen Vorgaben anzupassen. Durch die rechtzeitige Organisation und Aufstellung dieses Prozesses kann die vorstehend beschriebene Situation häufig vermieden werden. Sollte es im Rahmen dieser Arbeiten – oder aufgrund eines Hinweises des Abschlussprüfers – zu einer Situation kommen, in der aus Sicht der Geschäftsführung die Fortbestehensprognose zweifelhaft ist, muss schnellstmöglich reagiert werden. Hierzu kommen neben der Zufuhr weiteren Kapitals auch Debt-to-Equity-Swaps, Rangrücktritte oder Verzichte bestehender Gläubiger in Betracht.

vwdgroup: Vermögensverwalter & Family Offices

Handbuch 2011

PE Verlag für Wirtschaftsinformationen,
vwdgroup: Vermögensverwalter & Family
Offices Handbuch 2011, April 2011,
99,- Euro



Inside Private Wealth Management – Vermö-
gensverwalter, Family Offices & Banken –
Who's Who in Private Wealth Management

JA, **Bestellcoupon** ICH BESTELLE



vwdgroup:
**Vermögensverwalter &
Family Offices**
Handbuch 2011
99,- Euro

Name/Vorname

Postleitzahl/Ort

Straße/Nr.

Datum/Unterschrift

Bitte Coupon einsenden an:
PE Verlag für Wirtschaftsinformationen
Opernplatz 2, 60313 Frankfurt am Main
bestellung@pe-verlag.de

FAX-ORDER
069/8700 08-70

Fallstudie: Kosten und Kapitalstruktur angepasst

Heidelberger Druckmaschinen AG: Stabilisierung beim weltweit größten Druckmaschinenhersteller

Nach einer schweren Krise hat die Heidelberger Druckmaschinen AG im Geschäftsjahr 2010/2011, das am 31. März endete, erstmals seit zwei Jahren wieder einen kleinen operativen Gewinn erwirtschaftet. Nicht nur die gute Konjunktur hat dazu beigetragen – auch Staatsbürgschaften, ein strikter Sparkurs, ein konsequentes Asset Management und eine strukturelle Neuausrichtung halfen dabei, die schwierige Zeit zu überstehen.

Auftrags- und Erlöseinbruch

Heildruck, wie der weltgrößte Druckmaschinen-Hersteller kurz genannt wird, hat sich aus der Krise gekämpft. Umsatz und Ergebnis sind zwar noch nicht wieder auf Vorkrisenniveau, aber immerhin schrieb das Unternehmen im Geschäftsjahr 2010/11 operativ wieder schwarze Zahlen. Die weltweite Rezession hatte dem Unternehmen schwer zu schaffen gemacht. Durch den Einbruch bei den Auftrags-eingängen sowie beim Umsatz im Geschäftsjahr 2009/10, der gegenüber dem Vorjahr um 37% auf 2,3 Mrd. EUR zurückging, gerieten die Heidelberger tief in die roten Zahlen. Unter dem Strich stand ein Jahresfehlbetrag von rund 229 Mio. EUR. Noch in der ersten Jahreshälfte 2009 – gut ein halbes Jahr nach Ausbruch der Wirtschaftskrise – konnte der Traditionskonzern aber eine Brückenfinanzierung über 1,5 Mrd. EUR inkl. staatlicher Hilfe abschließen. Dazu gehörten ein Kredit der KfW-Bankengruppe sowie staatliche Bürgschaften, was zunächst über das Größte hinweghalf.



Nach dem Ende der Wirtschaftskrise tragen sowohl Struktur- und Kapitalmaßnahmen als auch die anspringende Konjunktur zur Stabilisierung von Heidelberger Druckmaschinen bei.

Stellenabbau und Dividendenverzicht

Zum Überleben des Unternehmens und schließlich zur Gesundung waren auch sehr schmerzliche Einschnitte bei den Arbeitsplätzen notwendig. Unter anderem einigen sich im September 2010 Geschäftsleitung und Betriebsrat auf einen Abbau von 500 Stellen, insgesamt wurden in den vergangenen Jahren rund 4.500 Arbeitsplätze abgebaut. Zusammen mit weiteren Maßnahmen konnten so die Kosten deutlich gesenkt werden. Die Aktionäre mussten auf eine Dividende verzichten. Strukturell wichtig war der Ausbau des Bereichs Services. Schon im Verlauf des Jahres 2010 deutete sich die Wende zum Positiven an. Ähnlich wie das Unternehmen zuvor von einem massiven Auftragseinbruch heftig gebeutelt worden war, profitierte es nun von der sich erholenden Weltwirtschaft. Der Auftragseingang legte im Quartal April bis Juni 2010 schon kräftig auf rund 780 Mio. EUR zu und lag damit gut 40% über dem entsprechenden Vorjahreszeitraum. Beim Umsatz gab es ebenfalls einen – wenn auch nur leichten – Aufwärtstrend.

Neue Aktien und weniger Schulden

In den nächsten Monaten setzte sich die Genesung des Unternehmens fort. Mit diesem Trend im Rücken ging

KURZPROFIL: HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG

Gründungsjahr:	1850
Branche:	Druckmaschinen
Unternehmenssitz:	Heidelberg/ Baden-Württemberg
Mitarbeiterzahl:	weltweit rund 15.800
Umsatz 2010/11 (zum 31. März):	2,63 Mrd. EUR
Internet:	www.heidelberg.com

Heideldruck im Herbst 2010 an den Kapitalmarkt, der Erlös aus der Ausgabe neuer Aktien ging in den Schuldenabbau. Ende 2010 betrug der Schuldenstand nur noch 220 Mio. EUR, verglichen mit mehr als 700 Mio. EUR Ende 2009. Auch wenn heute operativ die Gewinnschwelle wieder überschritten ist, so steht unter dem Strich nach vorläufigen Zahlen für das Geschäftsjahr 2010/11 – insbesondere wegen hoher Kreditkosten – noch ein Verlust von 130 Mio. EUR. Der Umsatz stieg um 14% auf 2,63 Mrd. EUR. CFO Dirk Kaliebe erwartet, dass sich der Investitionsstau bei den Kunden weiter auflöst.

„Wir sind ein spätzyklisches Unternehmen, momentan liegen wir beim Auftragseingang durchschnittlich noch unter 700 Mio. EUR pro Quartal“, sagt Kaliebe. „Wir haben eine Stabilisierung, aber noch keinen durchgreifenden Aufschwung in der Branche.“ Im Mai 2012 werde man klarer sehen, wenn sich die weltweite Branche auf der alle vier Jahre stattfindenden Leitmesse Drupa trifft – der ersten nach der Krise.

Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

„WIR SIND NUN MITTELFRISTIG STABIL FINANZIERT“

INTERVIEW MIT DIRK KALIEBE, CFO, HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG

Unternehmeredition: Herr Kaliebe, wie schwer traf Sie die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise?

Kaliebe: Die Krise, ausgelöst durch die Lehman-Pleite im September 2008, traf uns sowie die gesamte Branche schnell und äußerst hart. Bis zum Sommer 2008 standen wir gut da und verbuchten rund 950 Mio. EUR Auftragsgänge pro Quartal. Im Laufe des zweiten Halbjahres ging es dann rapide abwärts. Der Umsatz beim Verkauf von Neumaschinen halbierte sich nahezu. Weniger stark litt dagegen der Bereich Services. Unsere Kundschaft, die größtenteils abhängig von der Werbebranche ist, war durch die weltweite Rezession völlig verunsichert und reagierte mit Kaufzurückhaltung.

Unternehmeredition: Konnten Sie überhaupt entsprechend schnell gegensteuern?

Kaliebe: Nein. Wir mussten natürlich unsere Produktions- und Personalkapazitäten anpassen – aber so schnell, wie Auftragseingang und Umsatz einbrachen, ging das natürlich nicht. Jedoch legten wir zügig ein Kostensenkungsprogramm auf, das die strukturellen Kosten des Unternehmens um rund 480 Mio. EUR reduzierte. Dabei kam praktisch alles auf den Prüfstand: vom Produktportfolio über die Lieferantenkette bis hin zum Cash Control Management. Nichtprofitable Produkte wurden identifiziert und aussortiert, dazu kamen Einsparungen im Einkauf. Die Kapitalbindung wurde durch ein ganzheitliches Asset Management reduziert. Mit allen Maßnahmen zusammen senkten wir die operative Gewinnschwelle, die zuvor noch bei einem Umsatzvolumen von 3,2 Mrd. EUR lag, auf währungsbereinigt rund 2,5 Mrd. EUR.

Unternehmeredition: Profitieren Sie heute noch von den Maßnahmen?

Kaliebe: Ja, eindeutig. Die strukturellen Maßnahmen führen auch heute noch zu rund 480 Mio. EUR Einsparungen pro Jahr. Insbesondere im Cash Management waren wir erfolgreich: Im Dezember 2008 hatten wir noch ein Net Working Capital von über 1,4 Mrd. EUR, heute liegt es knapp unter 1 Mrd. EUR. Mit der deutlichen Reduzierung des Net Working Capital konnten wir auch bei unseren Gläubigern punkten.

Unternehmeredition: Wie verhielten sich damals Ihre Kapitalgeber?

Kaliebe: In den ersten Monaten 2009, also auf dem Höhepunkt der Krise, waren die Banken bei der Kreditvergabe sehr restriktiv, und an der Börse bzw. am Kapitalmarkt herrschte große Verunsicherung. Wir mussten alternative Wege suchen, um Eigen- oder Fremdkapital aufnehmen zu können. Da der Kapitalmarkt nicht mehr funktionierte, wir aber das Volumen unseres Finanzierungsrahmens in Höhe von 1,5 Mrd. EUR aufrechterhalten mussten, nahmen wir Hilfen aus dem Konjunkturpaket II als Brückenfinanzierung in Anspruch. Die Voraussetzungen erfüllten wir: Wir steckten in einer Krise, waren unverschuldet hineingeraten und es bestand die Aussicht auf eine Gesundung des Unternehmens. Neben einem KfW-Direktkredit von 300 Mio. EUR erhielten wir staatliche Bürgschaften in Höhe von knapp 500 Mio. EUR.



Dirk Kaliebe

Unternehmeredition: Wann konnten Sie den Turnaround vollziehen?

Kaliebe: Der operative Turnaround kam in der zweiten Jahreshälfte 2010. Im September brachte uns eine Kapitalerhöhung rund 400 Mio. EUR netto in die Kasse. Wir konnten damit Verbindlichkeiten vorzeitig ablösen und so unseren Kapitalrahmen auf 1 Mrd. EUR reduzieren. Im März 2011 emittierten wir noch einen High-Yield-Bond im Volumen von rund 300 Mio. EUR und einer Laufzeit bis 2018. Mittelfristig sind wir nun stabil finanziert.

Unternehmeredition: Herr Kaliebe, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Turnaround durch Management Buy-out

Zwiesel Kristallglas AG: Preisgekrönte Firmenrettung

Die traditionsreiche Glasmanufaktur Schott Zwiesel AG stand am Ende einer verlustreichen Dekade im Jahr 2001 kurz vor dem Ruin. Daraufhin übernahmen ein bereits bestehender und ein neuer Manager das Ruder durch einen Management Buy-out. In der Unabhängigkeit vom Mutterkonzern konnten sie eine erfolgreiche Restrukturierung einleiten. 2006 wurde ihnen dafür die Auszeichnung „Turnarounder des Jahres“ verliehen.

Zehn Jahre Niedergang

Lange Zeit galt das 1872 gegründete Unternehmen als grundsolide. Zu Glanzzeiten im Jahr 1990 erwirtschaftete die auf hochwertige Trinkgläser spezialisierte Schott Zwiesel AG noch Rekordumsätze. Nach und nach traten allerdings bei der Tochter der Mainzer Schott-Gruppe vermehrt Probleme auf. So entschied sich beispielsweise das Unternehmen 1991 aufgrund einer in den USA geführten Diskussion um bleihaltiges Glas bei Babyflaschen, den Glassatz auf nicht-bleihaltiges Kristallglas umzustellen. Das geringere Glasgewicht erweckte allerdings beim Kunden den Eindruck minderwertiger Qualität. Zeitgleich stürzte der Kuwait-Krieg die Wirtschaft weltweit in eine Krise. In der Folge brachen die Umsätze im zweistelligen Prozentbereich ein. Trotz Überkapazitäten wurde weiter produziert. Sortimentserweiterungen, häufige Markenwechsel, ein zu großer Fokus auf Massenproduktion sowie die Absicht, Umsatz um jeden Preis zu generieren, führten in eine Preisabwärtsspirale. Steigende Lagerbestände und sinkende Absatzzahlen sorgten für jahrelange Verluste. Der Technische Vorstand vor Ort, Dr. Robert Hartel, bat den Mutterkonzern um rasche Unterstützung. Diese fand er in Dr. Andreas Buske, der erst seit 1999 bei Schott arbeitete und Finanzvorstand in Zwiesel wurde. Die beiden wurden ein Team, erarbeiteten daraufhin ein Konzept zur Rettung des Standorts und beschlossen gemeinsam die Sanierung in Angriff zu nehmen.

KURZPROFIL: ZWIESEL KRISTALLGLAS AG

Gründungsjahr:	1872
Branche:	Glasproduktion
Unternehmenssitz:	Zwiesel/Bayern
Mitarbeiter:	825
Umsatz 2010:	77 Mio. EUR
Internet:	www.zwiesel-kristallglas.com



Firmenzentrale der Zwiesel Kristallglas AG

Erfolgreicher Turnaround

Buske und Hartel erkannten in der fehlerhaften Strategie des Konzerns das Hauptproblem. Verbesserungen erhoffte man sich dadurch, Schott Zwiesel aus dem Mutterkonzern herauszulösen. Umgesetzt wurde dies durch ein Management Buy-out – 2001 kauften sie der Mainzer Schott-Gruppe deren Anteil ab. Als weitere Kapitalgeber kamen die Commerzbank und – nachdem die Finanzierung feststand – der Freistaat Bayern hinzu. Erklärtes Ziel war es, als Glashersteller wieder eine führende Rolle in Gastronomie und Hotellerie sowie im Facheinzelhandel einzunehmen. In einem ersten Schritt konzentrierte man sich auf Lagerabbau durch Anpassungen der Sortimente und der Produktionskapazitäten, auf die Veräußerung von Randbereichen und Effizienzsteigerungsmaßnahmen. Im zweiten Schritt führten eine klare Vertriebs- und Marketingstrategie sowie Forschungskoperationen zurück zum Erfolg. So entwickelte Schott Zwiesel etwa 2002 mit der Universität Erlangen das Spezialglas „Tritan“, gründete weltweit Vertriebsgesellschaften und positionierte die Einzelmarken klarer. Nach geglücktem Turnaround firmiert das Unternehmen seit 2005 unter dem Namen Zwiesel Kristallglas AG.

Glasklare Zukunft

Vor vier Jahren wurden die Zwieseler von Compamedia in den Kreis der innovativsten mittelständischen Unternehmen, „Top 100“, aufgenommen. Forschungsaustausch und Investitionen sollen weiterhin die technische Kompetenz gewährleisten. Das Familienunternehmen bezeichnet sich heute als „Innovations- und Qualitätsführer in der Trinkglasproduktion“. Produziert werden jährlich bis zu

70 Mio. Trinkgläser, vermarktet wird in 120 Ländern. Darüber hinaus sollen Partnerschaften mit der Spitzengastronomie, Fluggesellschaften und Reedereien, gezielter Vertrieb und die konsequente Einhaltung der Markenpolitik auch künftig für schwarze Zahlen sorgen.

Manuel P. Wormer
wormer@unternehmeredition.de

„WIR HABEN DEN VERNACHLÄSSIGTEN SCHOTT-AST WIEDERBELEBT“

INTERVIEW MIT DR. ROBERT HARTEL, VORSTANDSVORSITZENDER, UND DR. ANDREAS BUSKE, VORSTAND, ZWIESEL KRISTALLGLAS AG

Unternehmeredition: Herr Dr. Hartel, welche Ziele verfolgten Sie mit dem MBO?

Hartel: Wir waren ein produzierender Ast des Mutterunternehmens Schott in Mainz, der gar nicht alle Funktionen eines eigenständigen Unternehmens hier im Hause hatte: Der Finanzbereich und z.T. auch das Marketing wurden von Mainz aus geregelt. Bei der Restrukturierung gab es also einige Funktionen zu reintegrieren und neu aufzubauen. Das Schott Zwiesel-Werk bediente mit seinen Produkten einen Consumer-orientierten Bereich. Schott selbst hatte sich aber auf technologische Investitionsgüter, also nicht konsumorientierte Erzeugnisse fokussiert und damit eine bewusste Trennung zwischen industrienahen und konsumorientierten Produkten hervorgerufen. Wir haben den vernachlässigten Schott-Ast hier vor Ort wiederbelebt, indem wir uns auf diesem Gebiet weiterbewegt haben. Trennt man sich vom Mutterkonzern, kann man sich von Abhängigkeiten befreien.

Unternehmeredition: Herr Dr. Buske, was hat Sie davon überzeugt, das kriselnde Unternehmen wiederbeleben zu können?

Buske: Zentraler Grund, der mich bzw. auch uns beide bewogen hat, war, dass Zwiesel neben einer 140-jährigen Tradition innovative Produkte vorzuweisen hatte, die über viele Jahre hinweg die Meilensteine der Glasindustrie gesetzt haben. Auch ein von Generation zu Generation weitergegebenes Wissen war vorhanden. Die Mitarbeiter waren zudem extrem loyal – etwas, das man so an anderen Stellen vielleicht nicht erlebt. Ergänzt um unsere Überzeugung, mit einer geänderten Strategie von Masse auf Marke das Unternehmen neu positionieren zu können.

Unternehmeredition: Herr Dr. Hartel, Sie sind der einzige aus dem ehemaligen Management, der heute noch im Unternehmen ist. Warum haben Sie damals die Initiative ergriffen, auf die Krise aufmerksam zu machen?

Hartel: Ich hatte einen gewissen Vorlauf, ich war bereits vier Jahre vor dem MBO für den technischen Teil zuständig. Als sich Ende 1999 die Krisensituation zugespitzt hatte, habe ich probiert Neuanfänge zu suchen und Schott Konzepte vorgestellt, wie es mit Zwiesel



Dr. Andreas Buske (li.) und Dr. Robert Hartel

weitergehen könnte – so habe ich auch Dr. Buske kennengelernt. Wir haben gelernt, miteinander zu arbeiten, und können uns gegenseitig blind vertrauen, was uns eine unglaubliche Geschwindigkeit bei Entscheidungen ermöglicht hat. Ich glaube, dass darin ein sehr großes Geheimnis eines mittelständischen Unternehmens besteht: Wenn die Entscheidungsträger sich verstehen und keine anderen mehr zu fragen sind, können Entscheidungen quasi am Schreibtisch gegenüberstehend getroffen werden. Ich wünsche mir, dass wir diese Geschwindigkeit beibehalten und eine gesunde Weiterentwicklung der Zwiesel Kristallglas AG ermöglichen.

Unternehmeredition: Herr Dr. Buske, wie sieht die aktuelle Geschäftsentwicklung aus? Wie sehen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens?

Buske: Ereignisse wie der Atomunfall in Japan werfen Fragen nach der künftigen Energieversorgung auf. Außerdem setzen uns steigende Rohstoffpreise unter Druck. Herausforderungen gibt es genug, und wenn Gefahren drohen, strengen wir uns umso mehr an, Auswege zu finden. Wir blicken positiv in die Zukunft. Außerdem treffen die genannten Probleme unsere Wettbewerber in gleichem Maße. Ich glaube, dass das alles gestaltbar ist und wir weiterhin als Technologieführer in vorderster Reihe stehen werden.

Das Interview führte Manuel P. Wormer.
wormer@goingpublic.de

Fallstudie: Sanierung durch Insolvenzplanverfahren

Mayer & Cie. GmbH & Co. KG: Strickmaschinenhersteller findet Weg aus der Krise

Während ihrer mehr als 100-jährigen Firmengeschichte hat sich die Mayer & Cie. GmbH & Co. KG zum Weltmarktführer für Rundstrickmaschinen entwickelt. Doch selbst eine solche Ausnahmestellung hilft nicht weiter, wenn eine Weltwirtschaftskrise die Auftragsbücher leer fegt und Arbeitnehmervertreter die Sanierung blockieren. Erst ein Insolvenzplanverfahren ermöglichte die notwendigen Schritte zur Rettung und brachte das Unternehmen zurück in die Erfolgsspur.

Marktumbrüche und Wirtschaftskrise

Kurz nach Beginn dieses Jahrzehnts musste sich Mayer & Cie. auf einen tiefgreifenden Wandel einstellen, als die Textilhersteller ihre Produktion nach Asien verlagerten und gleichzeitig immer mehr Low-Cost-Maschinen nachfragten. Mayer & Cie. reagierte darauf mit einer erhöhten Innovationsbereitschaft und breiterem Produktsortiment. Erste größere Restrukturierungen waren nötig, als die Maschinenpreise sanken und das Traditionsunternehmen immer mehr für seine Rohstoffe bezahlen musste. Durch Personal- und Kapazitätsanpassungen konnte man noch einmal gegensteuern und die gute Konjunktur des Jahres 2007 nutzen. Doch die Ernüchterung kam abrupt. Die Textilmaschinenindustrie wurde ihrem Ruf als Frühzykliker gerecht, als die Aufträge ab Mai 2008 regelrecht einbrachen. „Nachdem dann auch noch die Akkreditive für zwei Großaufträge nicht mehr rechtzeitig ankamen, waren unsere Auftragsbücher im Sommer praktisch leer“, erinnert sich Rainer Mayer, der die Geschäfte in dritter Familiengeneration leitet.

Erste Sanierungsversuche gescheitert

Die Unternehmensberatung Helbling Corporate Finance Deutschland entwickelte in dieser dramatischen Situation ein Sanierungskonzept, mit dem die Break-even-Schwelle um 40% gesenkt werden konnte. Die Anpassung der Verwaltungs- und Fertigungskapazitäten erwies sich aber wegen des Widerstands von Gewerkschaften und Betriebsrat als



Das Unternehmen Mayer & Cie. ist Weltmarktführer bei Rundstrickmaschinen.

nicht umsetzbar. Zunächst zwar noch abgedeckt durch die Kurzarbeit-Regelung der Bundesregierung, stand dieses Manko einer nachhaltigen Sanierung ebenso im Wege wie die prekäre Finanzsituation. Der geplante Verkauf von Immobilien und Beteiligung gestaltete sich immer schwieriger und die Banken sahen sich trotz Tilgungsverzicht nicht mehr in der Lage, weitere Darlehen zu geben. Ein Insolvenzantrag im September 2009 war die Folge.

Insolvenzplan bringt die Rettung

Insolvenzverwalter Dr. Wolfgang Bilgery von der Sozietät Grub Brugger & Partner reichte im Juli 2010 den Insolvenzplan ein. „Von Beginn an war klar, dass das Unternehmen ohne Übergang auf eine andere Rechtsgesellschaft sanierbar ist. Es ging nun darum, den Geschäftsbetrieb zu stabilisieren, für eine Entschuldung zu sorgen und die Lasten der Sanierung gleichmäßig zu verteilen“, erläutert Bilgery. Zu diesem Zweck sollten die Banken, die Forderungen von insgesamt 30 Mio. EUR hatten, auf einen nicht gesicherten Teil von 10 Mio. EUR verzichten, während der Insolvenzplan für die übrigen Gläubiger eine Insolvenzquote von 8,5% vorsah. Die Verpflichtungen aus der Betrieblichen Altersvorsorge hatte – mit Ausnahme der Ansprüche der noch im Betrieb Beschäftigten – der Pensions-Sicherungs-Verein (PSV) zu übernehmen. Die Gesellschafter wiederum sollten mit einer Kapitaleinlage von 2 Mio. EUR zur Fortführung beitragen. Das mögliche Ende des Betriebs vor Augen, zeigten sich nun auch die Gewerkschaften zu Konzessionen bereit. Das von Helbling Corporate Finance bereits vor der Insolvenz ausgearbeitete Sanierungskon-

KURZPROFIL: MAYER & CIE. GMBH & CO. KG

Gründungsjahr:	1905
Branche:	Strickmaschinen
Unternehmenssitz:	Albstadt/Baden-Württemberg
Mitarbeiter:	ca. 250
Umsatz 2010:	ca. 60 Mio. EUR
Internet:	www.mayercie.de

zept konnte nun vollumfänglich umgesetzt werden. So wurden ein Personalabbau von ca. 480 auf rund 250 Mitarbeiter, der Verzicht auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie die Einführung der 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich vereinbart. Die innerbetriebliche Umstrukturierung sah zudem die Reduzierung des Sortiments sowie eine Neustrukturierung des Vertriebsnetzes vor. Nachdem der Insolvenzplan von den Gläubigern in großer Mehrheit angenommen worden war, wurde das Insolvenzverfahren im Oktober 2010 aufgehoben.

Gestärkt aus der Krise

Das Unternehmen ist heute entschuldet, verfügt über marktgerechte Kapazitäten und arbeitet profitabel. Anfängliche Sorgen um die Auswirkung des Insolvenzverfahrens auf

Mitarbeitermotivation und Kundeninteresse haben sich als unbegründet erwiesen. „Die ganze Belegschaft zieht mit, und die Kunden wollen uns am Markt sehen“, sagt Geschäftsführer Mayer, der optimistisch in die Zukunft blickt. In China ist nun zusätzlich zu den Vertriebs- und Servicegesellschaften der Aufbau eines Montagewerks geplant, von dem auch die Wachstumsmärkte in Indien, Bangladesch und Indonesien beliefert werden sollen. Das Top-Segment wird unter Beibehaltung der Innovationsstrategie weiter von Deutschland aus betreut. Mit Marcus Mayer ist zudem nun bereits ein Mitglied aus der vierten Familiengeneration in die Geschäftsführung eingetreten.

Norbert Hofmann
redaktion@unternehmeredition.de

„DER INSOLVENZVERWALTER KANN SANIERUNGSMASSNAHMEN LEICHTER UMSETZEN“

INTERVIEW MIT STEFAN HUBER, GESCHÄFTSFÜHRER, HELBLING CORPORATE FINANCE DEUTSCHLAND UND SCHWEIZ GMBH

Unternehmeredition: Herr Huber, Sie haben für Mayer & Cie. schon frühzeitig Sanierungskonzepte entwickelt. Warum konnten sie erst im Rahmen des Insolvenzplanverfahrens wirklich umfassend umgesetzt werden?

Huber: Mit dem ersten Restrukturierungsprogramm aus dem Jahr 2006 ist es uns gelungen, die Ertragskraft signifikant zu steigern. Das wurde von den Gläubigern akzeptiert, obwohl strukturelle Defizite wie die hohen Fixkosten und der geringe finanzielle Handlungsspielraum noch nicht behoben werden konnten. Als dann im Vorfeld der globalen Konjunkturkrise die Aufträge einbrachen, haben wir ein wirklich hartes Restrukturierungsprogramm erarbeitet. Es führte zu beachtlichen Erfolgen im operativen Bereich, scheiterte aber an den Problemen im Personalbereich und bei der Kapitalbeschaffung. Das Unternehmen hatte nicht mehr viele Alternativen. Eine übertragende Sanierung erschien angesichts der schlechten Marktverfassung der Textilmaschinenindustrie zu dieser Zeit wenig Erfolg versprechend. So blieb als beste Option das Insolvenzplanverfahren, an dessen Rahmenbedingungen wir unser Sanierungskonzept dann angepasst haben. Der neutrale Insolvenzverwalter hatte es nun wesentlich einfacher, die erarbeiteten Restrukturierungsmaßnahmen z.B. im Personalbereich umzusetzen. Er konnte das Unternehmen von Altlasten befreien und die Kosten auch insgesamt in einem Maß optimieren, wie es außerhalb der Insolvenz im Fall Mayer nicht möglich gewesen wäre.

Unternehmeredition: Warum wird das Insolvenzplanverfahren immer noch relativ selten für die Sanierung genutzt?

Huber: Es eignet sich nur für im Kern gesunde Unternehmen, die den Turnaround aus eigener Kraft schaffen können und bei denen die Probleme – wie z.B. zu hohe Verbindlichkeiten etc. – primär auf der Passivseite der Bilanz liegen. Allerdings muss das Insolvenzplanverfahren sehr gut vorbereitet und umgesetzt werden. Viele

Insolvenzverwalter scheuen zudem die potenziellen Haftungsrisiken. Hinzu kommt ein emotionaler Aspekt, weil die alten Eigentümer meist auch die Eigentümer der Zukunft sind. Bei Gläubigerbanken, die bei diesen Gesellschaftern eine Mitschuld für Fehlentwicklungen in der Vergangenheit suchen, bedarf es deshalb einer gewissen Portion Großmut.



Stefan Huber

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie den Bedarf an Restrukturierungen aktuell ein?

Huber: Die Anpassung an neue Gegebenheiten ist auch für gute Unternehmen eine Daueraufgabe. Man sollte trotz der aktuell positiven Wirtschaftsperspektiven nicht vergessen, dass um die Ecke schon die nächsten Gefahren warten. Denken Sie an die Eurokrise oder an das zum Teil bedrohlich hohe Niveau der Rohstoffpreise. Die anstehenden Rückzahlungen von Standard-Mezzanine werden viele Unternehmen zu einer Anpassung ihrer Finanzierungsstrukturen zwingen, und die Zahl der Banken am deutschen Markt ist auch nicht größer geworden. Nicht zuletzt nehmen die Belastungen zu, wenn die derzeit historisch niedrigen Zinsen wieder steigen. Auf Sicht von 18 bis 36 Monaten rechne ich wieder mit einer deutlichen Zunahme der Restrukturierungsfälle.

Unternehmeredition: Herr Huber, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Norbert Hofmann.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Überschuldung durch Leveraged Buy-out

Honsel AG: Automobilzulieferer ging im Aufschwung das Geld aus

Der in der Wirtschaftskrise bereits angeschlagene und von hohen Schulden belastete Automobilzulieferer Honsel musste mitten im unerwartet raschen Konjunkturaufschwung Insolvenz anmelden. Ihm war buchstäblich das Geld ausgegangen. Das im Oktober 2010 beantragte Insolvenzverfahren war dann aber der erste Schritt zur Besserung. Heute steht der Verkauf an zwei Investoren vor dem Abschluss.

Umsatz- und Ergebniseinbruch

Die Honsel AG aus Meschede im Sauerland ist ein klassisches Beispiel für Unternehmen, die die Wirtschafts- und Finanzkrise noch gerade so überstanden haben, denen dann aber im Aufschwung die Puste ausgeht. Zunächst hatte die Krise den Automobilzulieferer wie auch viele andere Unternehmen der Branche hart getroffen. Es gab einen dramatischen Umsatz- und Ergebniseinbruch, der Umsatz fiel von knapp 1 Mrd. EUR binnen Jahresfrist auf 540 Mio. EUR. Der daraus entstehende Liquiditätsengpass konnte im Frühjahr 2009 nur noch durch eine Umschuldung inklusive massivem Schuldenerlass überbrückt werden. Eine Gruppe von Gläubigern erließ dem Unternehmen rund 370 Mio. EUR an Krediten und erhielt dafür im Gegenzug 49% des Aktienkapitals.

Schuldenlast durch Leveraged Buy-out

Der Hersteller von u.a. Zylinderköpfen, Motorblöcken sowie Karosserieteilen aus Leichtmetall für die großen Automobilkonzerne war bereits 2004 von RHJ International – einer Tochter des US-Finanzinvestors Ripplewood – gekauft worden, der nach der Umschuldung noch eine Mehrheit von 51% hielt. Honsel litt schon vor der Wirtschaftskrise unter einer hohen Schuldenlast, da die Übernahme in Form eines Leveraged Buy-outs erfolgte, also zum größten Teil kreditfinanziert war. Nach der Umschuldungsaktion konnten Geschäftsleitung und Belegschaft erst einmal durchatmen, aber im Oktober 2010 wurde dann – aus gänzlich anderen Gründen – doch noch Insolvenz beantragt. „Die überraschend starke Konjunkturerholung erforderte eine rasche



Nach der Insolvenz wieder gut aufgestellt: Honsel AG

Aufstockung der Warenlager und ein schnelles Hochfahren der Produktion“, erzählt Dr. Frank Kebekus, der zum Insolvenzverwalter ernannt wurde. Mit der Vorfinanzierung des wachsenden Auftragseingangs war Honsel aber überfordert. „Die Banken und Eigenkapitalgeber konnten sich so schnell nicht über die Bereitstellung weiterer Liquidität einigen.“

„Cashburner“ verkauft

Kebekus nennt hier auch die – z.B. bei Übernahmen durch Finanzinvestoren – komplexen, internationalen Finanzierungsstrukturen als Hindernis. „Man kann sich dann nicht so schnell untereinander abstimmen und reagieren.“ Doch in der Krise sind schnelle Entscheidungen gefragt. „Mein Schwerpunkt in den ersten Wochen war die Stabilisierung des Geschäftsbetriebs, insbesondere mussten die Hauptkunden weiter beliefert werden, da sonst ein immenser Imageschaden entstanden wäre“, erklärt Kebekus. „Mit den Rohstofflieferanten wurden längere Zahlungsziele vereinbart. Und auch die Arbeitnehmer zogen mit.“ Zudem wurde das französische Tochterunternehmen verkauft, ein „Riesen-Cashburner“, wie Kebekus rückblickend anmerkt. Es habe sich auch hier erwiesen, dass der Insolvenzverwalter Dinge oft viel schneller umsetzen kann als die Geschäftsleitung. Das 1908 gegründete Unternehmen ist Kebekus zufolge heute wieder gut aufgestellt, mit einem positiven EBITDA und vollen Auftragsbüchern. Der Anfang Mai vom Gläubigerausschuss beschlossenen Übernahme durch den kanadischen Autozulieferer Martinrea und den Finanzinvestor Anchorage sollte nun nichts mehr im Wege stehen. Damit wären laut Kebekus die wichtigsten Ziele erreicht: die Arbeitsplätze zu erhalten und die Gläubigerinteressen bestmöglich zu erfüllen.

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de

KURZPROFIL: HONSEL AG

Gründungsjahr:	1908
Branche:	Automobilzulieferer
Unternehmenssitz:	Meschede/NRW
Mitarbeiter:	ca. 4.300
Umsatz Geschäftsjahr 2009/10:	539 Mio. EUR
Internet:	www.honsel.com

M&A REVIEW – das Einführungsangebot!*

Nur bis 30.9.!



Ihre Vorteile:

- ◆ Sonderpreis im ersten Jahr (284 Euro statt 426 Euro)
- ◆ **Gratis dazu (!):** das Werk „Mergers & Acquisitions – Analysen, Trends & Best Practices“ (Hrsg. Günter Müller-Stewens/Sven Kunisch/Andreas Binder; Schäffer-Poeschel Verlag, Hardcover, 739 S., Okt. 2010) **im Wert von 79,95 Euro**
- ◆ **20 % Rabatt** auf die Teilnahmegebühr beim **2. St. Galler Corporate Management Forum** am 9. September 2011 sowie generell
- ◆ **freien Zugang zum Online-Archiv** der M&A REVIEW mit allen veröffentlichten Artikeln seit 1990



12 Monate lesen – 8 Monate bezahlen!

Beziehen Sie jetzt die führende Fachzeitschrift für M&A Professionals im deutschsprachigen Raum im ersten Jahr für 284 Euro (statt 426 Euro) zzgl. Versand!

Bitte einsenden an: GoingPublic Media AG · Hofmannstr. 7a · D-81379 München · Germany Telefon: +49 (0)89 – 2000 339–0

Fax-Order: +49 (0) 89 – 2000 339–39 oder online unter www.goingpublic.de/mareview

ABONNEMENT

Ja,

ich möchte das Einführungsangebot der M&A REVIEW annehmen und die Zeitschrift im ersten Jahr für 284 Euro (statt 426 Euro) inkl. MwSt., zzgl. 12,00 Euro Versand Inland/16,80 Euro Ausland bestellen. Gratis dazu (!) erhalte ich das Werk „Mergers & Acquisitions – Analysen, Trends & Best Practices“ (Hrsg. Günter Müller-Stewens/Sven Kunisch/Andreas Binder; Schäffer-Poeschel Verlag, Hardcover, 739 S., Okt. 2010) im Wert von 79,95 Euro. Zudem erhalte ich 20% Rabatt auf die Teilnahmegebühr beim 2. St. Galler Corporate Management Forum am 9. September 2011 sowie freien Zugang zum Online-Archiv der M&A REVIEW mit allen veröffentlichten Artikeln seit 1990. Nach Ablauf des Jahres beziehe ich das Jahresabonnement zum regulären Preis von 426 Euro (inkl. MwSt., zzgl. 12,00 Euro Versand Inland/16,80 Euro Ausland). Andernfalls kündige ich das Abonnement 21 Tage vor Ende des Bezugsjahres.

Name, Vorname: Firma:

Postfach/Straße: PLZ, Ort, Land:

Telefon: Fax: E-Mail-Adresse:

Ort und Datum: 1. Unterschrift:

Widerrufsgarantie: Dieser Auftrag kann binnen zwei Wochen widerrufen werden. Rechtzeitiges Absenden genügt.

Ort und Datum: 2. Unterschrift:

UE 3/2011

Fallstudie: Kosten senken im Einkauf

Trox GmbH: Klima- und Lüftungsspezialist hebt Potenziale

Im Einkauf lassen sich häufig durch immer effizientere Lösungen ungenutzte Potenziale heben. Das führt zu Kosteneinsparungen und zusätzlichem finanziellen Spielraum. Auch Trox, ein innovativer, wachstumsstarker Weltmarktführer im Bereich der Klimatisierung und Belüftung von Gebäuden, legt Wert auf Effizienz und Transparenz bei der international ausgerichteten Beschaffung. Mit der Einführung eines „Cost Break Down Tools“ ist es gelungen, die Kosten der Lieferantenprodukte noch besser zu analysieren und die Einkaufspreise zu senken.



Ein Klimazentralgerät von Trox

Kostenanalyse als Erfolgsfaktor

„Wir wollen die bei unseren Lieferanten anfallenden Fertigungskosten möglichst genau kennen“, erläutert Dirk Reimann, Bereichsleiter Beschaffung und Mitglied der Geschäftsführung. Das Unternehmen analysiert zu diesem Zweck seit jeher zunächst die Kostenstrukturen der eingekauften Produkte. Für zusätzliche Optimierung sorgt seit drei Jahren ein Tool, das Trox in Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft cost-data Cost Engineering GmbH eingeführt hat. „Diese Software ermöglicht es uns, bei den Workshops mit unseren Lieferanten auf der Basis punktgenauer Daten zu verhandeln und Kostentreiber zu identifizieren“, sagt Reimann. Gerade bei den oft hochkomplexen Bauteilen, die Trox benötigt, ist das eine wertvolle Hilfe. Das inhabergeführte Unternehmen hat seine Produktpalette in den vergangenen Jahren beständig erweitert und verfügt heute als Vollsortimenter über eine Alleinstellung in seinem Markt.

Herausforderungen beim weltweiten Einkauf

Parallel zur Produktentwicklung wurde in den vergangenen Jahrzehnten auch die internationale Expansion vor-

angetrieben. Heute ist Trox mit Tochtergesellschaften, Produktionsstätten und Vertriebsbüros in 22 Ländern präsent und generiert rund 70% seiner Umsätze im Ausland. Das stellt hohe Anforderungen an den Einkauf. Je nach Materialgruppe sind Beschaffungsmanager an verschiedenen internationalen Standorten für den weltweiten Einkauf zuständig. Bei dieser dezentral organisierten Beschaffung ist es umso wichtiger, dass Daten schnell abrufbar sind und für umfassende Transparenz sorgen. Die ständige Optimierung des Einkaufs schlägt sich zudem in handfesten Zahlen der Ertragsrechnung nieder. Denn immerhin stehen die Beschaffungskosten des Unternehmens, das jährlich Produktionsmaterial im Wert von ca. 180 Mio. EUR einkauft, für rund die Hälfte aller Kosten. Gelingt es, die Zulieferer auf Einsparungspotenziale aufmerksam zu machen, können diese ihre Preise unbeschadet der eigenen Marge senken. Trox wiederum ist bei niedrigeren Einkaufspreisen in der Lage, selbst günstiger zu kalkulieren und damit zusätzliches Umsatzpotenzial zu erschließen.

Investitionen in die Zukunft

Die Weichen für das weitere Wachstum hat das Management bereits gestellt. Im Dezember dieses Jahres soll eine neue Produktionshalle in Anholt – die bislang größte Einzelinvestition in der Firmengeschichte – die Fertigung von Klimazentralgeräten aufnehmen. Diese

KURZPROFIL: TROX GMBH

Gründungsjahr:	1951
Branche:	Lüftungssysteme
Unternehmenssitz:	Neukirchen-Vluyn/NRW
Mitarbeiterzahl:	ca. 3.300
Umsatz 2010:	352 Mio. EUR
Internet:	www.trox.de

Geräte gelten als Herzstück raumluftechnischer Anlagen und beschleunigen den Wandel des Unternehmens vom Komponenten- zum Systemanbieter. „Damit erschließen wir uns zusätzliches Umsatzpotenzial, das wir vorher nicht hatten“, sagt Reimann. Am deutschen Heimatmarkt erzielte das Unternehmen schon im vergangenen Jahr bei einer prozentual zweistelligen

Wachstumsrate den bisher höchsten Umsatz überhaupt. Dieser Trend soll sich fortsetzen. „Wir wollen sowohl im Inland wie auch international weiter stark und profitabel wachsen“, sagt Reimann.

Norbert Hofmann
redaktion@unternehmeredition.de

„WIR KÖNNEN MESSBARE EINSPARUNGEN ERZIELEN“

INTERVIEW MIT FRANK WEINERT, GESCHÄFTSFÜHRER, COSTDATA COST ENGINEERING GMBH

Unternehmeredition: Herr Weinert, Sie helfen Unternehmen herauszufinden, was die Fertigung von Produkten tatsächlich kostet. Welche Idee steht dahinter und wie setzen Sie das um?

Weinert: Während meiner zehnjährigen Tätigkeit als Einkäufer bei Ford war ich oft mit kaum nachvollziehbaren Fantasiepreisen konfrontiert. Um besser argumentieren zu können, habe ich die Kostenanalyse entwickelt. Zu ihrer Umsetzung braucht man eine Menge Daten und spezialisiertes Personal, was wiederum nur sehr wenige Unternehmen selbst leisten können. Unsere Ingenieure und Fertigungsspezialisten bei Costdata Cost Engineering zerlegen die Produkte in ihre Einzelteile und sind so in der Lage, die Kosten mit 95%iger Genauigkeit zu ermitteln. Dabei berücksichtigen wir eine Vielzahl von Einsatzfaktoren: von den Löhnen und Gehältern bis hin zu den Maschinen- und Materialkosten. Wir haben für diese komplexe Aufgabe eine spezielle Software entwickelt, um die Qualität der Produktkostenkalkulation zu erhöhen. Das Tool hat Zugriff auf eine weltweit einzigartige Datenbank, die seit über 15 Jahren vom IT-Unternehmen Costdata GmbH weiterentwickelt wird.

Unternehmeredition: Mit welchem Aufwand ist das für Ihre Kunden verbunden und wie haben Sie konkret im Fall der Trox GmbH geholfen?

Weinert: In der Regel erhalten wir von unseren Kunden ein Produkt zur Verfügung gestellt – von Schiffsmotoren über Fernbedienungen bis hin Wohnzimmermöbeln. Bei uns vor Ort – oder bei schwer transportierbaren Produkten vor Ort beim Kunden – nehmen wir diese Produkte im Anschluss auseinander und berechnen die Kosten jedes Einzelteils. Diesen Prozess begleiten Fertigungsspezialisten und Kostenanalytiker. Bei Trox haben wir keine Produkte auseinander genommen, sondern unsere Software als Lizenz zur Verfügung gestellt. Dies ist allerdings nur dann hilfreich, wenn ein Unternehmen über die entsprechend qualifizierten Mitarbeiter im Einkauf und an deren Zahl ausreichend verfügt, um selbst die Berechnungen durchzuführen. Viele Unternehmen wollen sich das nicht leisten und beauftragen lieber einzelne Teile. Hier rechnen wir stets nach Aufwand ab. Generell schlägt sich der einmalige Aufwand für die Kostenanalyse umso stärker im Ertrag nieder, je größer die eingekauften Volumina sind und je länger das Unternehmen mit einem Produkt Umsätze erwirtschaftet.

Unternehmeredition: Wie profitieren Unternehmen von der Kostenanalyse?

Weinert: Die Einkäufer können aufgrund harter Fakten neue Konditionen aushandeln, die sich letztlich im Gewinn niederschlagen. Bedarf dafür existiert bei Mittelständlern ebenso wie bei Großunternehmen, und es wird umso wichtiger, wenn man es im Einkauf mit nur wenig Wettbewerb unter den Lieferanten oder sogar monopolartigen Strukturen zu tun hat. Dem Zulieferer muss das nicht wehtun. Denn aufgrund der identifizierten Einsparpotenziale und Kostentreiber kann auch er seine Kosten senken. Ebenso optimieren unsere Kunden auf Basis der Analyse auch die eigenen Prozesse. Wie wichtig all dies ist, wissen wir nicht zuletzt aufgrund der engen Kooperation mit der Kerkhoff Consulting GmbH, die maßgeblich an Costdata Cost Engineering beteiligt ist. Die Berater profitieren davon, dass sie mithilfe unseres Tools die Kosten ihrer Kunden noch besser einschätzen können. So können wir gemeinsam die Wertschöpfungsketten optimieren und messbare Einsparungen bei den Unternehmen erreichen.

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie den Restrukturierungsbedarf deutscher Unternehmen mit Blick auf deren Kostensenkungspotenzial aktuell ein?

Weinert: Das Thema ist seit der Finanzkrise verstärkt in den Blickpunkt gerückt und setzt sich jetzt im Aufschwung fort, weil bei sinkenden Kosten die internationale Wettbewerbsfähigkeit steigt. Laut einer aktuellen Befragung von Top-Entscheidern durch das Institut für Demoskopie Allensbach wissen wir, dass für 80% der deutschen Unternehmen Kostensenkungen weiterhin zu den wichtigsten Themen gehören.

Unternehmeredition: Herr Weinert, vielen Dank für das Gespräch.



Frank Weinert

Das Interview führte Norbert Hofmann.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Rettung durch Privatinvestor und öffentliche Hand

TPS GmbH & Co KG: Bahndienstleister schließt Finanzierungslücke

Die Krise hatte ihre Spuren auch bei der schleswig-holsteinischen TPS GmbH & Co KG hinterlassen, die mit rund 50 Mitarbeitern auf die Rundum-Sicherung von Bahn-Baustellen im Gleisbereich spezialisiert ist. Obwohl bereits eine harte Restrukturierung hinter sich, „gerieten wir in neuerliche Schwierigkeiten, weil sich eine Liquiditätslücke von 300.000 EUR aufat. Wir mussten irgendwie unsere Aufträge und das Personal vorfinanzieren“, berichtet Geschäftsführer Stefan Wulff. Finanzielle Rettung durch einen Investor schien nahe. Eine Private-Equity-Gesellschaft wollte den für die Gesamtfinanzierung noch erforderlichen Beitrag von 80.000 EUR leisten – und zugleich Wulffs Notlage ausnutzen. Die Finanzspritze gab es nur zu horrenden Konditionen. Wulff sollte 18% Zinsen bezahlen, dies bei vollständiger Absicherung der Beteiligung. Die Hausbank der TPS, die Sparkasse Holstein, weigerte sich, dem Ansinnen der Private-Equity-Gesellschaft zu folgen.

Finanzielle Rettung auf Umwegen

Gemeinsam mit der Bdp Venturis Management Consultants GmbH, die der TPS schon einmal aus Liquiditätsproblemen geholfen hatte, prüfte sie, ob sich nicht eine andere Lösung finden ließe. „In der Tat war das Angebot des privaten Investors insgesamt zu hoch gegriffen“, schildert Dr. Michael Bormann, Partner bei der Bdp Venturis, die Situation. Diese verschärfte sich, als die Banken immer unruhiger wurden und die Gesamtfinanzierung komplett in Frage stellten. „Es bedurfte einer intensiven Moderation der Bankenrunden“, so Dr. Bormann. Nebenher wurde fieberhaft nach einem neuen Investor gesucht. So wurde eine andere Gesellschaft gefunden, die auf zusätzliche Sicherheiten verzichtete. „Damit konnten die



Sichert Bahn-Baustellen im Gleisbereich: TPS GmbH & Co KG

Sicherheiten bei den anderen Finanzierungspartnern verbleiben.“ Mit einer stillen Beteiligung in Höhe von 80.000 EUR konnte die erforderliche Hebelwirkung erreicht werden, so dass sich auch die Investitionsbank Schleswig-Holstein sowie die MBG Schleswig-Holstein an der weiteren Finanzierung beteiligten. Die Sicherheit für die Kredite kam ebenfalls von der öffentlichen Hand, der Bürgschaftsbank. Damit wurde eine Gesamtfinanzierung in Höhe von 300.000 EUR erreicht. Trotz hoher Zinsen an den Privatinvestor ist das Finanzierungspaket für TPS-Geschäftsführer Wulff eine praktikable Lösung. Die weit aus zinsgünstigere Liquidität für die Vorfinanzierung seiner Aufträge bekommt er jetzt mit Staatshilfe. Und dem Staat gehört ja schließlich auch die Bahn.

Auftragsboom bei Bahndienstleistungen

Die Investitionen bei der Deutschen Bahn ziehen wieder an. Gerade erst hat die Bahn den größten Auftrag ihrer Geschichte mit einem Mindestumfang von 6 Mrd. EUR vergeben. 220 Züge der neuen Schnellzuggeneration ICx soll die Siemens AG in den kommenden Jahren für die Bahn bauen. Diesen Aufschwung spüren inzwischen nicht nur die Zulieferer der Bahnindustrie, auch andere mittelständische Dienstleister profitieren davon. Der Auftragsboom hält an, neue, entsprechend qualifizierte Mitarbeiter werden dringend gesucht.

Holger Reitberger

redaktion@unternehmeredition.de

KURZPROFIL: TPS GmbH & Co KG

Gründungsjahr:	1996
Branche:	Bahndienstleistungen (Baustellensicherung, Logistik, Signalisierung)
Unternehmenssitz:	Eutin/Schleswig-Holstein
Mitarbeiter:	65
Umsatz 2010:	ca. 3 Mio. EUR
Internet:	www.gleissicherung.de

Kooperationspartner der Unternehmeredition 2011



Stiftung
Familienunternehmen



Deutsches Eigenkapitalforum
28.–29. April
Frühjahr 2009
Stuttgart

**DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER**

ASU

**DIE JUNGEN
UNTERNEHMER**

BJU

**Handelsblatt
Veranstaltungen**

EUROFORUM

The Conference Company



MANAGEMENT-INSTITUT

GEORG-SIMON-OHM-HOCHSCHULE NÜRNBERG



VMEBF
*Bilanzierung in
Familienunternehmen*

BdW
Beirat der Wirtschaft e.V.

ENTREPRENEURS



CLUB

VfCM

VEREIN für CREDIT MANAGEMENT e.V.



VISTAGE®

better leaders • decisions • results

The World's Leading Chief Executive Organisation



IHK

Industrie- und Handelskammer für
München und Oberbayern



WirtschaftsForum
Brandenburg e.V.

Bundesverband
für Wirtschaftsförderung
und Außenwirtschaft



BWA

Global Economic Network



Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
16.06. Wildbad Kreuth	Leonhard Ventures www.nomeba.de	Nomeba („Nicht ohne meine Bank?!)“ Teilnahme: 320 EUR
16.–17.06. Frankfurt a.M.	Forum Institut für Management GmbH www.forum-institut.de	Shaolin-Strategie für moderne Führungskräfte Teilnahme: 1.990 EUR
21.06. Zürich, Schweiz	Swiss Equity Magazin www.corporatefinanceday.ch	Swiss Equity Corporate Finance Day Teilnahme: 400 CHF
21.–22.06. Zürich, Schweiz	Campden Conferences www.campdenconferences.com	The 12th Family Investment Workshop Teilnahme: k.A.
23.06. Hannover	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH www.intes-online.de	Der Beirat Teilnahme: 690 EUR zzgl. MwSt.
24.06. Zürich, Schweiz	Zero2IPO Group www.zero2ipo.com.hk	China Venture Capital & Private Equity Forum @ Europe Teilnahme: 755 USD
28.06. Düsseldorf	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH www.intes-online.de	Unternehmer-Forum: Gutes Management von Familie und Unternehmen Teilnahme: 490 EUR zzgl. MwSt.
30.06. Kloten, Schweiz	Academy for Best Execution GmbH www.academy-execution.ch	Private Banking 2011 Teilnahme: 550 CHF zzgl. 8% MwSt.
30.06. Berlin	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie www.zim-bmwi.de	18. Innovationstag Mittelstand Teilnahme: frei
01.07. Nürnberg	Entrepreneurs-Club www.karrieretag-familienunternehmen.de	7. Karrieretag Familienunternehmen Teilnahme: 49,95 EUR
14.–15.09. Halle (Saale)	Investforum Sachsen-Anhalt www.investforum.de	Investforum 2011 Teilnahme: 150 EUR
17.09. Rügheim	BdW-Beirat der Wirtschaft e.V. www.bdw-deutschland.de	Emotionale Nachhaltigkeit Teilnahme: k.A.
06.10. Frankfurt a.M.	Financial Times Deutschland, Faktor 3 www.ftd.de	FTD Konferenz „Private Equity“ Teilnahme: k.A.
08.10. Kloster Andechs	BdW-Beirat der Wirtschaft e.V. www.bdw-deutschland.de	Unternehmenskultur der Nachhaltigkeit Teilnahme: k.A.
11.–12.10. Essen	Forum Institut für Management GmbH www.forum-institut.de	Veranstaltung: „Rhetorik und Präsentation“ Teilnahme: 1.420 EUR
18.–19.10. Berlin	Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH und Produktion – Die Wirtschaftszeitung für die deutsche Industrie www.maschinenbau-gipfel.de	5. Deutscher Maschinenbau-Gipfel Teilnahme: 1.690 EUR zzgl. MwSt.
5.–6.11. Wiesbaden	DDIM-Jahrestagung und 6. International Interim Management Meeting www.ddim.de	DDIM - Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. Teilnahme: 89–519 EUR
15.11. Bergisch Gladbach	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH www.intes-online.de	Unternehmer-Erfolgsforum 2011 Teilnahme: k.A.
20.11. Leipzig	Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V. www.mittelstaendischer-unternehmertag.de	M.U.T. - Mittelständischer Unternehmertag Teilnahme: 39–89 EUR
21.–23.11. Frankfurt a.M.	Deutsche Börse AG www.eigenkapitalforum.com	Deutsche Eigenkapitalforum Teilnahme: 350–4.000 EUR
02.12. Duisburg	Entrepreneurs-Club www.karrieretag-familienunternehmen.de	8. Karrieretag Familienunternehmen Teilnahme: k.A.

7. Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung 2011

Die Bandbreite unternehmerischer Herausforderungen, von der strategischen Ausrichtung bis hin zu Liquiditätsempfängen, stand im Mittelpunkt der 7. Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung 2011, die am 5. und 6. Mai im Hilton Frankfurt stattfand. Beim Jahrestreffen der Restrukturierungsszene trafen sich rund 200 Experten,

darunter u.a. Sanierungsberater, Insolvenzverwalter, CROs, Rechtsanwälte und Investmentbanker, zum Erfahrungsaustausch und Networking. Auf der Tagesordnung standen Themen wie Lehren aus der Krise, aktuelle Finanzierungsstrukturen, das Insolvenzplanverfahren, Finanzrestrukturierung der Pfandrechtsgläubiger durch Anteilsversteigerung und die Frage, wie nachhaltig der

Aufschwung ist. Dabei diskutierten u.a. Kolja von Bismarck (Linklaters), Florian Wunderlich (McKinsey) und Bernd Richter (Ernst & Young) über das Thema „Sanierungsgutachten weiterhin nach IDW-Standard?“ sowie Max Falckenberg (Roland Berger Strategy Consultants), Dr. Andreas Pleßke (Prym) und Dietmar Reeh (IKB) über die globale Wettbewerbsfähigkeit der Industrie. Darüber hinaus gab es zum Austausch im kleinen Kreis verschiedene Roundtable-Diskussionen. www.handelsblatt-restrukturierung.de



Paneldiskussion zum Thema Immobilienfinanzierung in der Krise: v.l.n.r. Prof. Rolf Rattunde (Leonhardt Rechtsanwälte), Christian Daumann (Hatfield Philips Deutschland), Dr. Uwe Goetker (McDermott Will & Emery), Michael Schmidt-Russnak (Eurohypo AG), Dr. Lars Westpfahl (Freshfields Bruckhaus Deringer)

TAGE DER FAMILIENUNTERNEHMER IN MÜNCHEN

Ihre Verbandsspitze neu gewählt haben „Die Familienunternehmer – ASU“ auf den „Tagen der Familienunternehmer“ am 12. und 13. Mai im Leonardo Royal Hotel in München. Der Krefelder Unternehmer Lutz Goebel folgt Patrick Adenauer im Amt des Präsidenten (s. Seite 8). Vizepräsidenten des Verbandes wurden die Familienunternehmer Karoline Beck, Stefan Bellinger, Karl Erivan Haub, Udo Vetter und Reinhard Zinkann. „Wichtigste Erfolgsgrundlage für unsere Unternehmen ist das ‚Familienunternehmer-Prinzip‘, das Freiheit und Verantwortung sowie Risiko und Haftung vereint. Dieses Prinzip muss auch politische Richtschnur für unser Land werden. Dann wird weniger kurzfristig von Landtagswahl zu Landtagswahl gedacht. Diese immer wieder vorgeführte Politik schadet unserem Land genauso wie eine kurzfristige Manager-Denke von Quartal zu Quartal“, erklärte der neugewählte Präsident. Zu den Veranstaltungshighlights zählten die Rede des Bundespräsidenten Christian Wulff

sowie eine Podiumsdiskussion zum Thema „Feuerprobe: Euro dauerhaft stabil – aber wie?“ mit u.a. Dr. Theo Waigel, Bundesfinanzminister a.D., Klaus Regling, European Financial Stability Facility, und Prof. Markus Kerber, Technische Universität Berlin. www.familienunternehmer.eu



Stabwechsel: Patrick Adenauer (li.) und Lutz Goebel
Foto: Die Familienunternehmer – ASU/Anne Kreuz

„Welt im Umbruch – Das Ende der Gewissheiten?“

Feri Family Trust Forum 2011

Unter dem Motto „Welt im Umbruch – Das Ende der Gewissheiten?“ lud die in Bad Homburg ansässige Feri Family Trust GmbH am 12. und 13. Mai zum alljährlichen Strategiegipfel rund um die Kapitalanlage ein. Star-Referent war der ehemalige Bundesbank-Präsident Prof. Dr. Axel Weber, einen weiteren Höhepunkt bot der Ritt von Ex-Bundesaußenminister Hans-Dietrich Genscher durch die Geschichte der europäischen Einigung.

Genscher und die europäische Einigung

Genscher sah es als große Leistung Europas an, in den vergangenen 60 Jahren Frieden gehalten zu haben, und mahnte dennoch, manch sozialistisches Vorgehen bei der Bewältigung von Problemen sei auch aufgrund historischer Erfahrungen noch einmal zu überdenken. An Christoph Kolumbus machte er seine Kritik fest: „Als der in die fremde Welt aufbrach, wusste er nicht wohin, als er dort war, wusste er nicht wo er war, als er wieder fortfuhr, wusste er nicht woher er kam – und das alles mit dem Geld anderer Leute.“ Übersetzt hieß das, wer so leichtfertig das Geld seiner Bürger ausgibt, etwa für die Rettung ganzer Staaten, der wird früher oder später die Rechnung präsentiert bekommen.

Unsicherheit durch Geldinduktionen

Dieser Tenor war auch bei den anderen Vorträgen zu hören, speziell Feri-Geschäftsführer Dr. Heinz-Werner Rapp fand klare Worte. Die Unsicherheit habe durch die enormen Geldinduktionen (das Aufblähen der Geldmenge sei Inflation, die Folge können Preissteigerungen an Güter- oder Kapitalmärkten sein) zugenommen, „schwarze Schwäne“ (unvorhergesehene Ereignisse) werden sich



Referenten auf dem Feri Family Trust Forum 2011: der frühere Bundesaußenminister Hans-Dietrich Genscher ...



... und der ehemalige Bundesbank-Präsident Prof. Dr. Axel Weber

aufgrund dessen häufen. Ein Anlageportfolio müsse dem begegnen, indem schwerpunktmäßig aus dem monetären Universum heraus hinein in Sachwerte umgeschichtet wird. In die offen skizzierte Angst um den Euro wollte Axel Weber nicht einstimmen. Sein Plädoyer fand einen Nenner: Der Euro werde nicht untergehen, aber die Politik müsse zu jenen Prämissen zurück, unter denen die Einheitswährung einstmals geboren wurde. Nur so lasse sich das derzeit ramponierte Vertrauen langfristig wieder herstellen. Vertrauen war auch etwas, was im Vortrag von Prof. Dr. Volker Perthes im Mittelpunkt stand. Allerdings widmete er sich der arabischen Welt und den Indikationen der aktuell weitreichenden Veränderungen für die Zukunft. Der große Gewinner der Umwälzungen werde die Türkei sein, weil deren Umbau zu einer Demokratie moderner Prägung ein Vorbild für viele arabische Staaten sein könnte.

Stärkere Sachwertorientierung in der Anlagepolitik

Am zweiten Tag erfuhr die auch und vor allem aus Unternehmern bestehende Zuhörerschaft dann, wie sich eine stärkere Sachwertorientierung in der Anlagepolitik konkret in einem Portfolio umsetzen lässt. Dr. Joachim Berlenbach von der Earth Resource Investment Group belegte glaubhaft, dass Gold trotz der bereits gesehenen Kursavancen noch lange nicht am Ende des Weges ist, vor allem aber der Kupferpreis aufgrund der kontinuierlich wachsenden Nachfrage aus Asien (China, und künftig immer stärker auch Indien) weiter nach oben streben werde. Dr. Frank Plessmann von Agriworld stellte daneben die Vorteilhaftigkeit von Investments in Ackerland in den Vordergrund, während Christoph Butz von Pictet die Anlageklasse „Timber“ als liquides Investment vorstellte.

Berliner Energietage

Neue Wege zur industriellen Energie-Effizienz

Auf den Berliner Energietagen diskutierten Experten neue Wege zur industriellen Energie-Effizienz. Als Vorreiter gelten die 2009 gegründeten 30-Pilot-Netzwerke. Die Zwischenbilanz aus 24 bereits evaluierten Projekten: 70% der Maßnahmen haben sich mit einer internen Verzinsung von mehr als 12% als rentabel erwiesen.

Enormes Einsparpotenzial

Das wirtschaftliche Einsparpotenzial in der Energie-Effizienz taxieren Experten allein in der deutschen Industrie auf rund 10 Mrd. EUR. Dieses Reservoir zu erschließen, sei nicht einfach, konstatiert Energieexperte Erik Pfeifer von der IHK Berlin: „Unzureichende Finanzmittel, Zeitmangel, ein scharfer Wettbewerb und oftmals überzogene Amortisationsansprüche bremsen gerade bei den Mittelständlern die Investitionsbereitschaft in konkrete Maßnahmen.“ Dennoch liegen für Kurt Weissenbach, Vorstandsvorsitzender bei Modell Hohenlohe e.V., die Vorteile einer durchdachten Energiesparstrategie auf der Hand. Zirka 160 Betriebe seien in der Initiative 30-Pilot-Netzwerke getreu dem Leitmotiv „Hilfe zur Selbsthilfe“ bereits versammelt: „Die Unternehmen sollen dabei selbst entscheiden, welche Lösungen geeignet und umsetzbar sind.“ Unverzichtbar sei dabei ein professionell strukturierter Audit- und Monitoring-Prozess, gibt Weissenbach zu bedenken.

Energie-Effizienz in der Praxis

Im vergangenen Jahr hat sich auch in der Hauptstadt der erste Energie-Effizienz-Tisch gebildet. Vertreten sind darin derzeit zwölf überwiegend mittelständische Unter-



nehmen aus der produzierenden Industrie. Unterstützt wird das Vorhaben von der örtlichen IHK. Für flankierende finanzielle Rückendeckung sorgt das Bundesumweltministerium (BMU). Das Ziel: den Energieverbrauch und den Ausstoß an CO₂-Emissionen binnen drei Jahren um jeweils 5% zu reduzieren. Wie das konkret aussieht, erläutert Energiemanager Daniel Hoffmann vom Metallwerk Oetinger Berlin-Tempelhof GmbH: Ohne Rückendeckung der Geschäftsleitung blieben notwendige Veränderungen im Ansatz stecken, skizziert der Energiemanager. Der strukturierte Veränderungsprozess beginne deshalb mit einer detaillierten Analyse des Energieverbrauchs. Das unternehmerische Kalkül bei Oetinger: durch energieeffiziente Maßnahmen beim Strom- und Erdgasverbrauch rund 300.000 EUR p.a. einsparen. Allein im Aluminiumschmelzbetrieb lässt sich laut Hoffmann durch verringerte Öffnungszeiten mittels Ofentür-Fernbedienungen sowie ein reduziertes Temperaturniveau am Wochenende eine Ersparnis von bis zu 30.000 EUR p.a. erzielen. Ein weiteres mittelständisch geprägtes Berliner Unternehmen, die Moll Marzipan GmbH, hat den Stromverbrauch bereits um 1,6% und den Wasserverbrauch um 4,6% reduziert. Einigen Unternehmen gelingt gar der große Wurf: So etablierte der Ventilatorenhersteller EBM Pabst – auch mit Unterstützung des Energieexperten-Netzwerkes Hohenlohe – in der vergangenen Dekade sukzessive einen hocheffizienten Produktionsprozess. Energie-Effizienz macht somit weiter Schule: Rund 60 Mio. Hocheffizienzventilatoren sparen bei dem Global Player EBM Pabst rund 20 Terawattstunden an Strom, lässt Kurt Weissenbach vom Modell Hohenlohe e.V. durchblicken. Dies entspräche – angesichts der aktuellen Debatte zur künftigen Energieversorgung – immerhin einer Stromproduktion von drei konventionellen Kraftwerken.

Lothar Lochmaier, Redakteur der „Produktion“

Weitere Informationen unter

www.berliner-energietage.de, www.modell-hohenlohe.de, www.30pilot-netzwerke.de

KOOPERATIONSPARTNER „PRODUKTION“

Seit Januar 2011 unterhält die Unternehmerration eine Kooperation mit der Fachzeitung „Produktion“ aus dem Verlag Moderne Industrie (SZ-Gruppe). „Produktion“ erscheint als „Zeitung für Wirtschaft und Technik“ ca. 45-mal jährlich und hat eine Stammauflage von über 40.000 Stück. Zu den Lesern gehören v.a. Geschäftsführer, Produktionsleiter und Führungskräfte aus dem verarbeitenden Gewerbe. Unter der Rubrik „Technologie & Management“ veröffentlicht die „Produktion“ regelmäßig interessante Beiträge in der Unternehmerration. www.produktion.de



Bücher für Unternehmer

„Wege aus der Working Capital-Falle“

Von Gerd Kerckhoff, Erik Hofmann, u.a., Springer Verlag, Dezember 2010, 104 Seiten, 39,95 EUR

Wer als Unternehmer möglichst breit am Aufschwung partizipieren möchte, ist oftmals einem erhöhten Finanzierungsbedarf ausgesetzt. Eine günstige Alternative zur Liquiditätsbeschaffung gegenüber einer Finanzierung von außen besteht darin, das Unternehmen auf seine Innenfinanzierungskraft hin zu überprüfen und insbesondere bisher ungenutzte Potenziale im Working Capital zu heben. Die Autoren versuchen in „Wege aus der Working Capital-Falle“, wissenschaftliche Erkenntnisse mit wirtschaftlicher Praxis zu verbinden.



interne Schwachstellen zurück. Dem Krisenfall vorzubeugen bedeutet also, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu identifizieren und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Schließlich verlassen 80% aller Gründungen innerhalb von acht Jahren den Markt. Arnold empfiehlt auf anschauliche Weise den aktiven Aufbau von Frühwarnsystemen, um dem Worst Case erfolgreich zu entgehen.

„Jahrbuch Restrukturierung 2011 – Finanzierung, Management, M&A und Kommunikation in der Krise“

Von Financial Gates GmbH (Hrsg. und Verlag), September 2010, 110 Seiten, 38 EUR

Das Jahrbuch enthält zahlreiche Fachartikel von Experten aus dem Bereich Führung, Finanzierung, strategische Ausrichtung und Krisenkommunikation. Die Beiträge beleuchten die relevanten Inhalte einer operativen, strategischen sowie finanziellen Restrukturierung und informieren außerdem über neueste Entwicklungen. In einem Kapitel stellen Turnaround-Dienstleister ihre Produkte und Services vor. Die Neuauflage erscheint im September 2011.



„Einkauf in der Krise“

Von Cornelius Mauch und Christoph Seyfarth, F.A.Z.-Institut und Alvarez & Marsal, April 2011, 140 Seiten, 39 EUR

Obwohl der Einkauf direkten Einfluss auf die Liquidität eines Unternehmens hat, wird ihm meist zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Nicht nur bei finanziellen Engpässen kann sich eine erhöhte Beachtung dieses Faktors auszahlen. Das Buch gibt einen umfassenden Überblick über die wichtigsten verfügbaren Handlungsoptionen, führt in die wichtigsten Kennzahlen zur Messung des Sanierungsfortschrittes ein und schließt den Kreis mit Hinweisen auf die häufigsten Risiken und Fehler.



„Finanzielle Restrukturierung“

Herausgegeben von Thomas Reifert, Schäffer-Poeschel Verlag, Mai 2011, 280 Seiten, 79,95 EUR

Das Praxisbuch beleuchtet die wichtigsten Aspekte der finanziellen Restrukturierung: Debt-Equity-Swaps, Treuhandmodelle, Loan-to-Own und andere zeitgemäße Ansätze werden von den Autoren anhand zahlreicher Beispiele beschrieben. Dabei geht es auch um Finanzierungsoptionen wie Mezzanine oder Leveraged Buy-outs und den Einfluss von CLO-Märkten auf die finanzielle Restrukturierung. Ebenso wird auf die mögliche Unterstützung durch Investoren und Finanzdienstleister hingewiesen. Darüber hinaus werden Debt-Restructuring-Ansätze angesprochen.



„Unternehmenscoaching – Insolvenzgefahren vermeiden“

Von Jürgen Arnold, Uvis Verlag, März 2011, 304 Seiten, 39 EUR

Jürgen Arnold wendet sich sowohl an erfahrene als auch an junge Unternehmer, die sich in schwierigem Fahrwasser befinden. Drohende Firmeninsolvenzen gehen seiner Meinung nach auf externe Einflüsse und



Inserenten-Verzeichnis

KUNDE	SEITE
ACADEMY FOR BEST EXECUTION	55
ALIXPARTNERS	53
ALVAREZ & MARSAL	U4
ATREUS INTERIM MANAGEMENT	59
BLUE CAP	19
CLOSE BROTHERS SEYDLER BANK	29
CNC – COMMUNICATIONS & NETWORK CONSULTING	45
COMMERZBANK	U2
EQUINET	43
HEBLING CORPORATE FINANCE	23
HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK	U3
HIGH PROFESSIONALS INTERIM MANAGER	03
IMG – INDUSTRIAL MANAGEMENT GROUP	63
MATURUS FINANCE	27
MISSIO	35
NOERR LLP	17
NRW.BANK	21
PRODUKTION	51
ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANS	41
SALANS	11
U-TURN MANAGEMENT	33
WHITE & CASE LLP	07



Unternehmer

Edition

Impressum

„Restrukturierung 2011“

Verlag: GoingPublic Media AG

Hofmannstr. 7a, 81379 München

Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39

E-Mail: info@goingpublic.de

Internet: www.goingpublic.de, www.unternehmeredition.de

Redaktion: Markus Hofelich (Chefredakteur), Manuel Wormer, Torsten Paßmann, Mathias Renz

Bildredaktion: Holger Aderhold

Bilder: Bilderbox, Fotolia, Pixelio, Photodisc

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Dr. Holger Alfes, Eugen Angster, Christoph Burk, Dr. Volkhard Emmrich, Max Falckenberg, Prof. Dr. Josef K. Fischer, Bernd Frank, Carl-Jan Freiherr von der Goltz, Thomas Grether, Dr. Hardy Gude, Jörg Hattenbach, Ralph Herzog, Norbert Hofmann, Michael Keller, Thomas Keuthen, Dr. Jens Köppen, Dr. Harald Linné, Lothar Lochmaier, Lukas Neumayr, Dr. Michael Nienerza, Dr. Frank Nikolaus, Dr. Jörg Sandow, Dr. Alexander Sasse, Dr. Frank Schaffrath, Rajko Schubert, Dr. Axel Schulte, Kai Sessinghaus, Johann Stohner, Dr. Janine Rechel, Holger Reitberger, Reinhard Willemsen

Interviewpartner: Dr. Siegfried Beck, Dr. Markus Bergauer, Dr. Walter Bickel, Dietmar Bolkart, Dr. Andreas Buske, Jens Christophers, Dr. Henrik Fastricht, Monika Galba, Ulrich Gruber, Dr. Robert Hartel, Dr. Rolf Hollander, Stefan Huber, Dirk Kaliebe, Dr. Frank Kebekus, Dr. Andreas Pleßke, Dr. Tom Rösen, Jochen Schweizer, Frank Weinert

Lektorat: Magdalena Lammel

Gestaltung: Holger Aderhold

Anzeigen: Lukas Neumayr, Claudia Kerszt

Tel.: 089-2000 339-26/-52, Fax: 089-2000 339-39

Gültig ist die Preisliste Nr. 1 vom 1. November 2006.

Erscheinungstermine 2011: 1/11 Herausforderung Unternehmensnachfolge 2011 (26.2.) • 2/11 Mittelstandsfinanzierung 2011 – das bewährte Nachschlagewerk (16.4.) • 3/11 Restrukturierung 2011 (11.6.) • 4/11 Private Equity 2011 – Beteiligungskapital aus Unternehmersicht (20.8.) • 5/11 Innovation & Wachstum 2011 (22.10.) • 6/11 Internationalisierung 2012 – Chancen in fremden Märkten (3.12.)

Preise: Einzelpreis 9,80 EUR

Abonnementverwaltung: GoingPublic Media AG, Hofmannstr. 7a, 81379 München Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39

Druck: Kastner & Callwey Medien GmbH, Forstinning

Haftung und Hinweise: Artikeln, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit der Angaben kann allerdings nicht übernommen werden. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen behält sich die Redaktion Kürzungen oder Nichtabdruck vor.

Nachdruck: © 2011 GoingPublic Media AG, München. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der GoingPublic Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf CD-ROM. ISBN 978-3-943021-04-2 ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

Ralph Schiller neuer Konzerngeschäftsführer der FTI Group



Ralph Schiller

Nach der im März 2011 bereits angekündigten Restrukturierung gab die FTI Group Mitte April nun die noch ausstehende Personalle in der Konzerngeschäftsführung bekannt: **Ralph Schiller** komplettiert ab 1. November 2011 die aus vier Konzerngeschäftsführern bestehende Spitze der FTI Group. Sie setzt sich neben CEO **Dietmar Gunz** bislang aus **Boris Raoul** und **Karlheinz Jungbeck** zusammen. Ralph Schiller arbeitet derzeit noch bei der REWE-Group als Geschäftsführer der Touristiksparte. Die FTI Group mit Hauptsitz in München beschäftigt weltweit rund 1.500 Mitarbeiter und erzielte im Geschäftsjahr 2009/10 einen Umsatz von 1,066 Mrd. EUR.

Pierre-Pascal Urbon neuer SMA-Vorstandssprecher



Pierre-Pascal Urbon

Der bisherige Finanzvorstand **Pierre-Pascal Urbon** ist neuer Vorstandssprecher der SMA Solar Technology AG. Er tritt die Nachfolge von Unternehmensgründer **Günther Cramer** an, der in den Aufsichtsrat wechselt. „Damit vollziehen wir den seit vielen Jahren sorgfältig vorbereiteten Generationenwechsel“, erklärt Cramer. Pierre-Pascal Urbon (40) ist seit 2009 im Vorstand für den Bereich Finanzen sowie Recht und Investor Relations verantwortlich. Er trat 2005 in die SMA ein und wurde 2006 zum Vorstand bestellt. Die SMA Gruppe ist mit einem Umsatz von 1,9 Mrd. EUR im Jahr 2010 Weltmarktführer bei Photovoltaik-Wechselrichtern, einer zentralen Komponente von Solarstromanlagen.

Volkmar Mair feiert 80. Geburtstag



Volkmar Mair

Der langjährige Vorsitzende der Geschäftsführung und jetzt Vorsitzender des Verwaltungsrates beim Reiseverlagskonzern Mairdumont, **Volkmar Mair**, feierte am 6. Mai 2011 seinen 80. Geburtstag. 1957 übernahm Volkmar Mair die Leitung des Unternehmens. Unter Volkmar Mairs Ägide entwickelte sich Mairs Geographischer Verlag, der seit 2005 unter dem Namen Mairdumont firmiert, zum Marktführer für touristische Informationen in Deutschland und Europa. 2010 hat er die Leitung der Verlagsgruppe seiner Tochter **Stephanie Mair-Huydts** übergeben. Mit rund 480 Mitarbeitern erwirtschaftete der Konzern 2010 rund 200 Mio. EUR Umsatz.

Vorwerk feiert 75. Geburtstag von Dr. Jörg Mittelsten Scheid



Dr. Jörg Mittelsten Scheid

Am 7. Mai 2011 feierte die Vorwerk Gruppe den 75. Geburtstag von **Dr. Jörg Mittelsten Scheid**. Der Urenkel des Vorwerk-Gründers Carl Vorwerk leitete das Familienunternehmen von 1966 bis 2005 als persönlich haftender Gesellschafter; 2006 wechselte er als Vorsitzender in den Beirat. In dieser Zeit entwickelte sich das Unternehmen enorm: Lag der Umsatz 1966 noch bei 315 Mio. DM, werden heute mehr als 2 Mrd. EUR Umsatz erzielt. Vorwerk verfügt mit einem Schwerpunkt im Direktvertrieb über ein breit gefächertes Produkt- und Dienstleistungsportfolio. Über 600.000 Mitarbeiter und Berater sind für die Vorwerk Gruppe im Einsatz.

Vorstandswechsel bei der Hymer AG



Dr. Josef Spichtig

Überraschender Vorstandswechsel: Der Finanzvorstand der Hymer AG, **Frank Mallet**, ist Mitte Mai wegen unterschiedlicher Auffassungen über die künftige Geschäftspolitik aus dem Vorstand ausgeschieden. Der bisherige Aufsichtsratsvorsitzende **Dr. Josef Spichtig** (67) hat interimweise dessen Amt übernommen. Außerdem wurde er zum Vorsitzenden des Vorstands ernannt. Im Geschäftsjahr 2009/10 haben die rund 2.600 Mitarbeiter der Hymer AG einen Umsatz von ca. 695 Mio. EUR erwirtschaftet.

Karl Gernandt neuer Verwaltungsratspräsident bei Kühne + Nagel



Karl Gernandt

Karl Gernandt löst **Klaus-Michael Kühne** als Präsident des Verwaltungsrates der Kühne + Nagel International AG ab. „Nachdem es gelungen ist, die Kühne + Nagel-Gruppe fest im Kreise der weltweit führenden Logistikunternehmen zu platzieren, möchte ich einen weiteren Teil meiner Verantwortlichkeiten in jüngere Hände legen“, sagt Kühne. Der Mehrheitsgesellschafter des Unternehmens wurde zum Ehrenpräsidenten ernannt und bleibt Mitglied des Aufsichtsrates. Mit mehr als 58.000 Mitarbeitern an 900 Standorten in über 100 Ländern zählt Kühne + Nagel zu den global führenden Logistikdienstleistern und erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von rund 20 Mrd. CHF.



In rauen Zeiten braucht es zuverlässige Helfer.

Die aktuelle wirtschaftliche Situation bietet große Chancen und Risiken. Unsere schlagkräftige Praxisgruppe Restrukturierung aus spezialisierten Anwälten begleitet Investoren, Gesellschafter sowie das Management von Unternehmen und Konzernen in Krisensituationen. Wir beherrschen als große deutsche Sozietät mit internationalem Netzwerk das gesamte rechtliche Instrumentarium der Sanierung. www.heuking.de

Wir sind spezialisiert auf Krisenfrüherkennung • Vermeidung einer Haftung der Geschäftsleitung • Risikominderung bezüglich Konzernhaftung • Veräußerung und Erwerb von Distressed Debt und Distressed Equity • Veräußerung und Erwerb von Non-Performing Loans • Debt Equity Swaps • Übertragende Sanierung • Beratung von Investoren beim Erwerb von Krisenunternehmen • Restrukturierung der Passivseite

Berlin · Unter den Linden 10 · D-10117 Berlin
T +49 (0)30 88 00 97-0 · berlin@heuking.de

Brüssel · Avenue Louise 326 · B-1050 Brüssel
T +32 (0)2 646 20-00 · brussels@heuking.de

Chemnitz · Weststraße 16 · D-09112 Chemnitz
T +49 (0)371 382 03-0 · chemnitz@heuking.de

Düsseldorf · Georg-Glock-Straße 4 · D-40474 Düsseldorf
T +49 (0)211 600 55-00 · duesseldorf@heuking.de

Frankfurt · Grüneburgweg 102 · D-60323 Frankfurt
T +49 (0)69 975 61-0 · frankfurt@heuking.de

Hamburg · Bleichenbrücke 9 · D-20354 Hamburg
T +49 (0)40 35 52 80-0 · hamburg@heuking.de

Köln · Magnusstraße 13 · D-50672 Köln
T +49 (0)221 20 52-0 · koeln@heuking.de

München · Prinzregentenstraße 48 · D-80538 München
T +49 (0)89 540 31-0 · muenchen@heuking.de

Zürich · Bahnhofstrasse 3 · CH-8001 Zürich
T +41 (0)44 200 71-00 · zuerich@heuking.ch



GUTE BERATUNG KOSTET EIN HONORAR – SCHLECHTE EIN VERMÖGEN!

Ihr Unternehmen steht vor größeren operativen oder finanziellen Herausforderungen? Dann gilt es schnell zu handeln. Basierend auf gesicherten Analysen müssen Maßnahmen getroffen und umgesetzt werden, um den Wert Ihres Unternehmens dauerhaft zu sichern.

Messbare Lösungen statt Konzepte: Alvarez & Marsal unterstützt Unternehmen bei der Durchführung von komplexen operativen und finanziellen Wertsteigerungsprogrammen mit einem stark umsetzungsorientierten Hands-On-Approach. Von der Situationsbewertung über ganzheitliche Programme zur Ergebnissteigerung bis hin zu alltäglichen Entscheidungen und Maßnahmenumsetzungen – mit klarem Fokus auf die Verbesserung von GuV und Cash Flow.

Mit über 25 Jahren Praxiserfahrung und gestützt auf unser weltweites Beziehungsnetzwerk, sind wir in der Lage, Ihnen auch bei länderübergreifenden Problemstellungen kompetent zur Seite zu stehen.

Unsere hochspezialisierten Manager, ausgestattet mit internationaler Führungserfahrung, tiefer Industrie- und Funktionsexpertise sowie umfassendem Kapitalmarkt-Know-how, sind jederzeit in der Lage, komplexe unternehmerische Herausforderungen in Ihrem Unternehmen zu meistern. Eine variable Honorargestaltung lässt es zu, individuell auf die spezifischen Projektgegebenheiten Ihres Unternehmens einzugehen.

Kontakt: Alvarez & Marsal Deutschland GmbH, **Tel.: + 49 89 710 40 600**

Weitere Informationen unter: www.alvarezandmarsal.de



ALVAREZ & MARSAL SERVICES:

**Wertsteigerung | Turnaround-Management und Sanierung | Interims-Management
Transaktionsberatung | Forensische Dienstleistungen | Steuerberatung**

NORDAMERIKA • EUROPA • NAHER UND MITTLERER OSTEN • ASIEN • LATEINAMERIKA