

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion



Dr. Patrick Adenauer
Präsident
Die Familienunternehmer – ASU e.V.

Mittelstands- finanzierung 2011

9. Jahrgang

Das bewährte Nachschlagewerk

**Modelabel in
Familienhand**

INTERVIEW MIT GERD STREHLE,
STRENESSE AG

**Weltmarktführer
mit Tiefgang**

UNTERNEHMER-DYNASTIEN:
ANDREAS STIHL AG & Co. KG

**Kapitalmarkt und
Familienunternehmen**

STEFAN HEIDBREDER,
STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN

Mit 48 Seiten Special
„Steuern & Recht“

Verwenden Sie heute noch Ihren ersten Fernseher?



Die Welt bleibt nicht stehen. Innovationen prägen das Bild von morgen.

Die exklusiv von der Alfred Wieder AG vertriebenen MIG Fonds finanzieren potenzialträchtige und innovative Spitzentechnologien für den Weltmarkt von morgen und sichern damit Ihren Anlegern hohe Renditen – außerbörslich, bankenunabhängig und unternehmerisch orientiert.

**Gestalten Sie gemeinsam mit uns die Zukunft!
Treten Sie mit uns in Kontakt.**


ALFRED WIEDER AG

Exklusivvertrieb der MIG Fonds | www.alfred-wieder.ag
www.mig-fonds.de

Editorial

Basel III wirft Schatten voraus

Die deutsche Wirtschaft boomt, die Stimmung im Mittelstand ist rekordverdächtig. Längst vergessen ist die Depression der Finanz- und Wirtschaftskrise. Getragen vom Konjunkturaufschwung gelang es dem Gros der Unternehmen, ihre Umsätze und Gewinne zu erhöhen und ihre Eigenkapitalbasis zu stärken. Gefüllte Auftragsbücher lassen sie weiter positiv in die Zukunft blicken. Aufgrund des fortgesetzten Wachstums stehen nun wieder verstärkt Investitionen auf der Agenda.

Auch die Finanzierungssituation für mittelständische Unternehmen ist so gut wie lange nicht mehr. Die durch gute Geschäftszahlen verbesserte Bonität erleichtert den Zugang zu Krediten, gleichzeitig kämpfen die Banken wieder stärker um Marktanteile im Geschäft mit (guten) Firmenkunden.

Doch die aktuell entspannte Situation an der Finanzierungsfrent sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Konditionen in absehbarer Zeit wieder verschlechtern dürften. Basel III wirft seine Schatten voraus. Die verschärften Eigenkapitalvorschriften für Banken bei der Kreditvergabe dürften zu höheren Zinsen und strenger Kriterien führen.



Markus Hofelich,
Chefredakteur Unternehmeredition

Zudem bleiben die Wachstumsaussichten nicht unbeschattet von globalen Einflüssen wie den politischen Unsicherheiten in Nordafrika, einem stark gestiegenen Ölpreis, der weiterhin schwelenden Schuldenkrise europäischer Länder sowie den noch nicht absehbaren Folgen von Tsunami, Erdbeben und der Atomkatastrophe in Japan.

Gerade Familienunternehmen fahren meist eine sehr konservative Finanzierungsstrategie, die geprägt ist von Langfristigkeit, Unabhängigkeit und Risikoaversion. Hier gilt es, sich stärker als bisher alternativen Finanzierungsformen und dem Kapitalmarkt gegenüber zu öffnen und eine Balance zu finden zwischen Unabhängigkeit und Zukunftssicherung. Dabei ist Transparenz ein wichtiger Faktor.

Das aktuell positive Umfeld bietet eine gute Ausgangsbasis für eine Neuorientierung der Finanzierungsstrategie. Ausreichend Alternativen zum klassischen Bankkredit stehen bereit, von Schuldscheindarlehen, Anleihen und stillen Beteiligungen über Private Equity bis hin zum Börsengang. Ziel der Ausgabe „Mittelstandsfinanzierung 2011“ ist es, Firmen bei der Auswahl geeigneter Finanzierungsinstrumente zu unterstützen. 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

Erfolg über Generationen...



Erfahrung und Kontinuität
sichern Ihren **Erfolg**
als **Unternehmer** oder
Family Office.

Wir beraten Sie und Ihr
Unternehmen umfassend:

- bankenunabhängig
- individuell
- fachübergreifend

Wir bewegen.



Motion Capital

Partner des Mittelstandes

Ihr persönlicher Ansprechpartner:
Dr. Götz Kühne

Rückertstraße 4
80336 München
Telefon: +49 / (0) 89 244 047 180
info@motioncapital.de

3 Editorial**6 Klartext**

Euro-Rettung – aber richtig!
Ohne Haftung keine Disziplin

*Dr. Patrick Adenauer,
Die Familienunternehmer – ASU*

8 Panorama

Nachrichten & Studien aus
der Unternehmerwelt

10 Unternehmer-Dynastien

Andreas Stihl AG & Co. KG
Weltmarktführer mit Tiefgang

Einführung**14 Japans Stunde Null**

Erschüttert die Katastrophe
auch Europa?

*Prof. Dr. Thomas Straubhaar,
HWWI*

16 „Unternehmer zu sein, ist etwas Phantastisches“

Interview mit Gerd Strehle, Vor-
standsvorsitzender, Strenesse AG

18 Fördermaßnahmen des Bundes

Die Finanzierung des Mittel-
stands zielgerichtet begleiten
*Rainer Brüderle, Bundesminister
für Wirtschaft und Technologie*

22 Zwischen Wachstum und Unabhängigkeit

Familienunternehmen
und Kapitalmarkt
*Stefan Heidbreder, Stiftung
Familienunternehmen*

23 „Unsere Finanzierungsstrategie entspricht der langfristig orientierten Unternehmensstrategie“

Interview mit Jan Rinnert, Geschäfts-
führung, Heraeus Holding GmbH

26 „Wir sind eine integrierte Corporate-Finance-Bank für den Mittelstand“

Interview mit Jan-Christian
Dreesen, Mitglied des Vorstands,
Bayerische Landesbank

28 Auf der Suche nach Alternativen

Mittelstandsfinanzierung im
Umbruch
Peter Englisch, Ernst & Young

32 „Großer Wachstumstreiber für die KfW-Mittelstandsbank ist der Förderschwerpunkt Umwelt“

Interview mit Dr. Axel Nawrath,
Vorstand, KfW Bankengruppe

34 „Sennheiser konzentriert sich auf die Eigenfinanzierung – das sichert unsere Unabhängigkeit“

Interview mit Volker Bartels,
Sprecher der Geschäftsfüh-
rung, Sennheiser Electronic
GmbH & Co. KG

Unternehmer im Gespräch**36 „Der Konsortialkredit signalisiert unseren Geschäftspartnern und dem Kapitalmarkt eine stabile Finanzierungsbasis“**

Interview mit Sabine Kauper, Fi-
nanzvorstand, Phoenix Solar AG

40 „Der Wille zum Wachstum ist wichtig“

Interview mit Christian Haller,
Inhaber, Bestattungshaus
Christian Haller e.K.



Hans Peter Stihl, Aufsichtsratsvorsitzender,
Andreas Stihl AG & Co. KG



Gerd Strehle, Vorstandsvorsitzender,
Strenesse AG

„Deutschland ohne Familienunternehmen wäre undenkbar und weitaus weniger erfolgreich in vielen Bereichen – wie Ausbildung, Beschäftigung, Wachstum oder Innovationen“, sagt Hans Peter Stihl. 1929 baute der Ingenieur Andreas Stihl seine erste Benzin-Motorsäge. Heute ist das Unternehmen Weltmarktführer für Ketten-sägen. Mehr in der Rubrik Unternehmer-dynastien auf den Seiten 10–12.

Strenesse ist eines der letzten deut-schen Modelabels von internationaler Bedeutung in Familienbesitz. Gerd Strehle führt das Unternehmen zusam-men mit seiner Frau Gabriele und seinen Kindern Luca und Viktoria. Im Interview spricht er über die Einheit von Familie und Unternehmen, und wie er es geschafft hat, die schwerste Krise der Firmenge-schichte zu überwinden. Seiten 16–17.

42

„Die Erweiterung unserer Finanzie-rungsstruktur mit dem Instru-ment Anleihe bringt Stabilität und Unabhängigkeit“

Interview mit Willi Balz, Vorstands-vorsitzender, Windreich AG

44

„Gerade für Familienunternehmen ist es wichtig, die Finanzierung möglichst breit aufzustellen“

Interview mit Frank Kochan, ge-schäftsführender Gesellschafter,
FFK Environment GmbH

46

„Durch Credit Management lässt sich die Bonität deutlich verbesser“

Interview mit Gabriele Mohr, Mit-glied des Vorstands, Bundesver-band Credit Management e.V.

48

Rückbesinnung auf solides Wachstum

Unternehmensfinanzierung über den klassischen Bankkredit
Heinz-Peter Haustein, Haustein Aufzüge

49

„Wir begegnen unseren Kunden auf Augenhöhe“

Interview mit Dr. Marcus Lingel,
Gesellschafter, Merkur Bank KGaA

Fremdkapital**50**

„Dank des Konjunkturaufschwungs ist es zu keiner flächendeckenden Kreditklemme gekommen“

Interview mit Hans-Joachim Metternich, Kreditmediator der Bundesregierung

52

Banken buhlen um gute Mittelständler

Unternehmen erhalten wieder leichter Kredit

56

Konsortialkredit

Herausforderung für den Mittelstand
Ole Klose, Bankhaus Lampe

58

Schuldscheindarlehen

Zusätzliche Finanzierungs-alternative für Mittelständler
*Michael Legeland,
Commerzbank*

60

Ampeln stehen auf Grün

Innovationen werden zuneh-mend über Leasing finanziert
*Horst Fittler, Bundesverband
Deutscher Leasing-Unternehmen*

61

Mit Vollgas aus der Krise

Finanzierungsalternative
Factoring wächst 2010 um 37%
*Dr. Alexander Moseschus,
Deutscher Factoring-Verband*

62

Neue Strategien beim Inkasso

Kundenwertorientierung statt „Holzhammermethode“
Siegward Tesch, Teschinkasso

Anleihen**64**

Finanzierung über den Kapitalmarkt

Mittelstandsanleihe als erster Schritt
*Nico Baader, Dr. Julia Scholz,
Baader Bank*

68

„Das Rating-Bewusstsein im Mit-telstand wird weiter zunehmen, auch unabhängig von Anleihen“

Interview mit Dr. Michael Munsch, Vorstand, Credit-reform Rating AG

70

Unternehmensanleihen

Instrument der Innovations-finanzierung

Frank Niehage, Bank Sarasin

72

Gekommen um zu bleiben?

Mittelstandsanleihen dürfen kein Neuer Markt 2.0 werden
*Arno Fuchs, Frans-Matthis Pleie,
Fox Corporate Finance*



Dr. Axel Nawrath, Vorstand,
KfW Bankengruppe

Der Geschäftsbereich KfW Mittelstandsbank hat im Jahr 2010 ein Fördervolumen in der Rekordhöhe von 28,5 Mrd. EUR zur Verfügung gestellt, 20% mehr als im Vorjahr. Im Interview spricht KfW-Vorstand Dr. Axel Nawrath über die Gründe für diese Entwicklung, Neues aus den Förderprogrammen sowie die Ergebnisse des aktuellen KfW-ifo-Mittelstandsbarometers. Seiten 32–33.



Volker Bartels, Sprecher der Geschäftsführung,
Sennheiser Electronic GmbH & Co. KG

Die Sennheiser-Gruppe ist mit einem Umsatz von rund 390 Mio. EUR einer der weltweit führenden Hersteller von Mikrofonen und Kopfhörern. Im Januar wurde Sennheiser mit dem Axia-Award für Innovation im Mittelstand ausgezeichnet. Im Interview auf den Seiten 34–35 spricht Volker Bartels über den firmeneigenen Think Tank und seine Finanzierungsstrategie.

Private Equity

- 74** Private-Equity-Finanzierung
Stabiler Anker für den Mittelstand
Matthias Kues, BVK
- 76** „Im Aufschwung wird fehlendes Eigenkapital immer häufiger zum limitierenden Faktor“
Interview mit Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, MBG Schleswig-Holstein, und Guy Selbherr, MBG Baden-Württemberg
- 78** Private Equity im Mittelstand
Der Investor muss Partner sein
Olivier Weddrien, Christian Futterlieb, DZ Equity Partner
- 80** Private Equity – Eine Branche, viele Gesichter
Mit der richtigen Auswahl zum Erfolg
Bernd Sexauer, Heliad Equity Partners
- 82** „Der Markt für Small Caps wird sich in absehbarer Zeit deutlich beleben“
Interview mit Dr. Hannspeter Schubert, Vorstand, Blue Cap AG
- 84** Family Equity
Beteiligungskapital von Unternehmen für Unternehmer
Andreas E. Mach, Alphazirkel

Altersvorsorge

- 86** Mehr als ein Finanzierungskonzept
Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand
Dr. Heinrich Beyer, AGP
- 88** „Unser System schafft eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer“
Interview mit Joachim Bangert, Vorstand, Auxilion AG

Börse

- 90** Schnelles Wachstum durch Going Public
Familienunternehmen und Börsengang
Joachim Paech, Silvia Quandt & Cie.
- 92** Nächster Schritt: Börse
Marktsegmente der Deutschen Börse im Vergleich
Stefan Lang, Equinet Bank

Restrukturierung

- 94** Kapazitätsengpässe gefährden Aufschwung
Rasche Rückkehr auf Wachstumskurs
Bernd Jung, Gorazd Vrbica, Alix Partners
- 96** Unternehmenskrise trotz Aufschwung
Aktuelle Trends im Bereich der Unternehmensrestrukturierung
Eugen M. Angster, BRSI
- 97** Kein Cash ohne Konzept
Der erfolgreiche Sanierungsplan
Johann Stohner, IMG Industrial Management Group
- 98** Flüssig nach der Krise
Mehr Liquidität durch Working Capital Management
Michael Betzien, Partner, Kerkhoff Consulting

M&A

- 100** M&A-Markt auf dem Weg nach oben
Geld ist vorhanden

Sentiment

- 104** Mittelstandsfinanzierung
Die große Experten-Umfrage

Fallstudien

- 108** Börsennotierte Anleihe
Dürr AG: Intelligenter Mix in der Unternehmensfinanzierung
- 110** Von der Beteiligungsfinanzierung zum Börsengang
Derby Cycle AG: Marktführer bei Fahrrädern
- 111** „Der Mittelstand muss ein IPO wieder stärker als Finanzierungsalternative in Betracht ziehen“
Interview mit Uwe Bögershausen, Vorstand, Derby Cycle AG
- 112** Börsenerfahrung eines Familienunternehmens
Fuchs Petrolub AG: Schmierstoffhersteller auf Erfolgskurs
- 114** Buy & Build-Strategie mit Private Equity
Ranger Marketing & Vertriebs GmbH: Wachstumsbranche Sales Outsourcing
- 115** Minderheitsbeteiligung
Webfactory GmbH: Softwareentwickler auf Expansionskurs
- 116** Kapital von Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften
Von der Wachstumsfinanzierung bis zur Nachfolgeregelung

Service

- 118** Veranstaltungen für Unternehmer
- 121** Literatur
Bücher für Unternehmer
- 122** Exkurs
Erfolgreich produzieren
Lernen von den Gewinnern des Wettbewerbs „Die Fabrik des Jahres“
Dr. Günter Jordan, A.T. Kearney
- 124** „Smart Efficiency“ treibt Industrie an
Trends von der Hannover Messe

Kooperationspartner



- 126** Mittelständische Beteiligungsgesellschaften
Alle Adressen und Profile im Überblick
- 130** Unternehmer und Nachrichten
- 129** Inserentenverzeichnis/Impressum

Titelbild: Dr. Patrick Adenauer

Dr. Patrick Adenauer ist Präsident des Verbandes „Die Familienunternehmer – ASU“. Im Mai endet seine 3. Amtszeit, eine weitere Wiederwahl ist laut Satzung nicht möglich. Für die Nachfolge von Dr. Adenauer wurde Lutz Goebel, geschäftsführender Gesellschafter der Henkelhausen GmbH & Co. KG, als Kandidat nominiert. Die Wahl des neuen Präsidenten findet an den „Tagen der Familienunternehmer“ am 12. und 13. Mai in München statt.



Euro-Rettung – aber richtig!

Familienunternehmer wissen: Ohne Haftung keine Disziplin

Von Dr. Patrick Adenauer, Präsident des Verbandes
„Die Familienunternehmer – ASU“

Trotz des guten konjunkturellen Umfelds droht Deutschland eine massive finanzielle Belastung von außen. Die ausufernde Fiskalpolitik einiger Mitgliedstaaten der Europäischen Union hat den Euro an den Rand des Abgrunds getrieben. Nur eine solide Haushaltsführung und konsequente Sanktionen können ähnliche Fälle in Zukunft vermeiden. Entscheidend für das Hier und Heute ist aber, dass derjenige, der die Risiken eingeht, auch dafür haftet.

Bedrohungen von außen

Deutschland erlebt einen phantastischen Wachstumsschub. Man möchte das Ende der Krise ausrufen und sich auf die Ausgestaltung des Aufschwungs konzentrieren. Wir alle wissen aber, dass unsere erfreuliche wirtschaftliche Situation großen Gefahren ausgesetzt ist, wie an der steigenden Inflation schon sichtbar wird. Diese Bedrohungen kommen von außen und sind massiv. Die Finanzkrise hat für alle sichtbar gemacht, welche Fehlentwicklungen wir seit Einführung des Euros in den Staaten der Eurozone kollektiv geduldet haben. Die Fakten sind ernüchternd: 73 Mal wurde seit 1999 die vereinbarte Drei-Prozent-Grenze der Neuverschuldung der Länder Europas überschritten. In nur 27 Fällen wäre dies aufgrund rezessiver Entwicklungen vertraglich tolerierbar gewesen. Wie oft ist eine Strafe verhängt worden? Nicht ein einziges Mal.

Euro-Schuldenländer müssen „Geschäftsmodelle“ ändern

Nehmen wir das Beispiel Griechenland, das derzeit mit über 130% seines Bruttoinlandsproduktes (BIP) verschuldet ist. So hart die eingeleiteten Reformen auch sein mögen, Griechenlands Schulden werden auf einen



Dr. Patrick Adenauer

Wert von 160% bis 190% des BIP im Jahr 2015 steigen. Hierzu wird es wegen der zusätzlichen Schulden wie Rettungsdarlehen der EU und des Internationalen Währungsfonds (IWF) sowie des durch die Sparprogramme schrumpfenden BIPs unweigerlich kommen. Dies würde bedeuten, dass Griechenland ungefähr 9% seiner Wirtschaftsleistung für Zinsen ausgeben müsste und dieses Geld obendrein zu großen Teilen ins Ausland fließen würde. Auch wenn es gelänge, das jährliche Haushaltsdefizit planmäßig von derzeit rund 15,4% auf 2,6% des BIP im Jahr 2014 zu senken, würde das am Schuldenstand nichts ändern. Alle Euro-Schuldenländer der Peripherie müssen ihre „Geschäftsmodelle“ ändern. Die Umschuldung würde nicht nur diese Länder von Teilen ihrer Schuldenlast befreien, sie wäre auch ein wichtiges Signal an die Märkte: Gläubiger gehen auch beim Kauf von Staatsanleihen europäischer Länder Risiken ein, für die sie im Ernstfall haften. Wir Unternehmer müssen – häufiger als es uns lieb ist – Forderungen abschreiben, für die kein Staat einspringt. Warum soll dies nicht auch bei Banken, Versicherungen und Pensionsfonds möglich sein?

ZUR PERSON: DR. PATRICK ADENAUER

Dr. Patrick Adenauer ist Präsident des Verbandes „Die Familienunternehmer – ASU“ und geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens Bauwens Real Estate Group. Der 1949 gegründete Verband vertritt rund 5.000 Familienunternehmer aus allen Branchen in Deutschland. Diese beschäftigen etwa 1,8 Mio. Mitarbeiter und erwirtschaften einen Jahresumsatz von ca. 300 Mrd. EUR.
www.familienunternehmer.eu

Und wann kommen Sie in den Wald?

Wer Risiken eingeht, muss dafür haften

Der zentrale Punkt ist die Reihenfolge: Es kommt erst zu einer Gläubigerbeteiligung und dann zu einer europäischen Hilfe zur Umschuldung. Griechenland über den Rettungsschirm Kredite zu geben, damit es eigene Anleihen aufkauft und somit seine Schulden reduziert, würde nur dazu führen, dass private Schulden durch öffentliche Schulden ausgetauscht würden. Den gleichen Effekt haben die derzeit durch die Europäische Zentralbank (EZB) vollzogenen Ankäufe von Staatsanleihen in Höhe von 77 Mrd. EUR, die nichts als eine Sozialisierung der Schulden auf den Schultern aller Euro-Partnerländer sind. Schlimm genug, dass sich die Gremien von EU und auch der EZB bisher zu keinem Stopp dieser Politik durchringen konnten. Ebenso abzulehnen ist jede Form von Eurobonds, die vor allem die Bonität Deutschlands massiv verschlechtern würden, ohne das Problem zu lösen. Einzig und allein die Sanktionierung durch den Markt entwickelt ausreichend Kraft, die Regierungen von unverantwortlichem Handeln abzubringen: Entscheidend ist, dass derjenige, der Risiken eingeht, dafür auch haftet. Nichts anderes erleben wir Familienunternehmer täglich in unseren Betrieben. Wer steuer- und schuldenfinanzierte Rettungsschirme spannt, ohne zuvor die Gläubiger an den Verlusten zu beteiligen, verschenkt unser aller Vermögen an einige wenige Investoren. Das hat nichts mit europäischer Solidarität zu tun.

Wirkungsvolle Sanktionen nötig

Jede neue Sanktionsregel ohne Beteiligung des Marktes wird wenig wirkungsvoll sein. Im Gegenteil: Nachdem die Regierungschefs in den letzten Jahren vorgeführt haben, dass sie zu keinerlei konsequenter Sanktionierung von Defizitverstößen wegen ihrer gegenseitigen Rücksichtnahmen in der Lage sind, sollte der Prozess möglichst entpolitisiert werden. Entgegen der Behauptung, die Märkte hätten die Griechenland- und Euro-Krise ausgelöst, muss man auf die eigentlichen Verursacher hinweisen: Es waren unverantwortliche griechische Regierungen und das gemeinschaftliche Wegschauern in Europa. Die Märkte haben nur die eklatanten Verstöße und den Verlust der Bonitäten nachvollzogen. Daher sollte man zu einer spürbaren Risikogewichtung von Staatsanleihen übergehen: Im Rahmen der Banken- und Finanzaufsicht hätten institutionelle Investoren Staatsanleihen dann mit beispielsweise mindestens 10% Eigenkapital zu unterlegen, wenn der betreffende Euro-Staat die Defizitgrenze von 3% überschreitet. Bei einem wiederholten Verstoß würde die gesetzlich vorgeschriebene Unterlegung automatisch erhöht, bis zu einer Verdreifachung. Das wäre auch europarechtlich durch die Änderung zweier Richtlinien viel einfacher umzusetzen als durch den aufwändigen Prozess einer Vertragsänderung, die wiederum durch die nationalen Parlamente ratifiziert werden müsste.



Wells Germany GmbH Karlstr. 35 "Karlshöfe" 80333 München
Telefon: +49 (0)89 20602 9980 E-Mail: info@wellsgermany.com
Weitere Informationen unter www.wellsgermany.com

Hans Rudolf Wöhl verlässt Wöhl AG



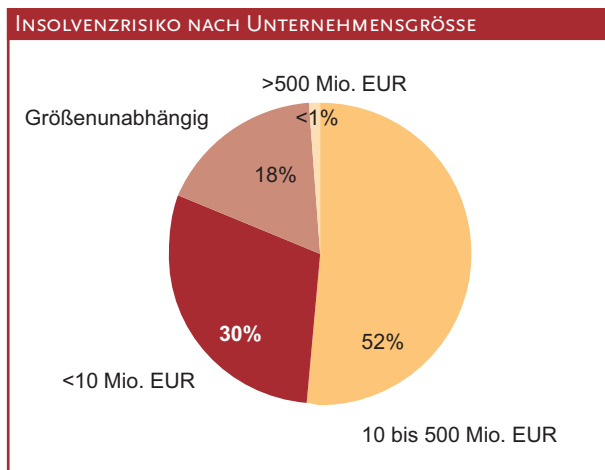
Hans Rudolf Wöhl

Hans Rudolf Wöhl, Unternehmer und Mit-eigentümer des Nürnberger Modellisten Rudolf Wöhl AG, ist aus dem Familienunternehmen ausgestiegen. Er hat seine Anteile in Höhe von zuletzt rund 30% an seinen Bruder und Mehrheits-eigner **Gerhard Wöhl** verkauft, dessen Familie nun 100% der Anteile hält. Die

Nachfolge an der Vorstandsspitze tritt der ehemalige P&C-Generalbevollmächtigte **Marcus Kossendey** an. Hans Rudolf Wöhl war insgesamt 42 Jahre bei dem von seinem Vater **Rudolf Wöhl** 1933 gegründeten Modehandelsunternehmen. Bis heute umfasst die Wöhl Unternehmensgruppe in Deutschland 40 Standorte mit über 2.625 Beschäftigten. Der Jahresumsatz betrug im Geschäftsjahr 2009/2010 rund 362 Mio. EUR.

Insolvenz-Studie von Roland Berger

Insgesamt wird dieses Jahr die Zahl der Insolvenzen zurückgehen. Das geht aus der im März erschienenen Studie „Insolvenzen in Deutschland 2011 – Trends nach der Wirtschaftskrise“ des internationalen Beratungsunternehmens Roland Berger hervor. Im Falle von Insolvenzen sind hauptsächlich Mittelständler betroffen, Hauptursache dafür sind Finanzierungsprobleme auch bei im Kern gesunden Unternehmen. Große Konzerne sind dagegen kaum bedroht. Die vollständige Studie steht kostenfrei auf der Website des Unternehmens als Download zur Verfügung. www.rolandberger.com



Quelle: Roland Berger

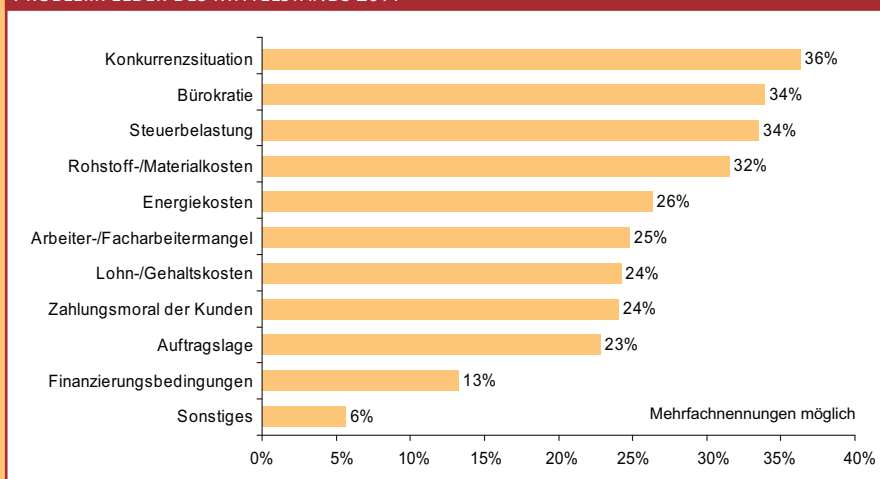
WGZ BANK-STIMMUNGSBAROMETER MITTELSTAND ERREICHT REKORDNIVEAU

Die Stimmung im Mittelstand hat sich im laufenden Jahr weiter verbessert. Das Stimmungsbarometer, das von der WGZ Bank und den Volksbanken Raiffeisenbanken im Rheinland und in Westfalen halbjährlich ermittelt wird, stieg von 111,3 auf 112,0 Punkte. Damit erreichte der Wert seinen höchsten Stand seit 20 Jahren. Die rund 1.000 befragten mittelständischen Unterneh-

mer aus Nordrhein-Westfalen beurteilten ihre aktuelle Geschäftslage damit nochmals positiver als vor einem halben Jahr. Diese erfreuliche Tendenz ist in fast allen Branchen zu beobachten. Auch der Arbeitsmarkt profitiert stark von den guten konjunkturellen Rahmenbedingungen. Mehr als jedes vierte befragte Unternehmen plant in absehbarer Zeit seinen Personalbestand

zu erhöhen. Als größtes Problem in diesem Jahr bezeichnet mehr als jeder dritte Mittelständler (36%) den verschärften Wettbewerb. Als weitere Problemfelder erweisen sich die Steuerbelastung (34%) sowie die bürokratischen Auflagen (34%). Ebenfalls verschärft hat sich die Herausforderung steigender Energiekosten. Weitere Informationen zum Stimmungsbarometer gibt es auf der Website der WGZ-Bank. www.wgz-zertifikate.de

PROBLEMFELDER DES MITTELSTANDS 2011



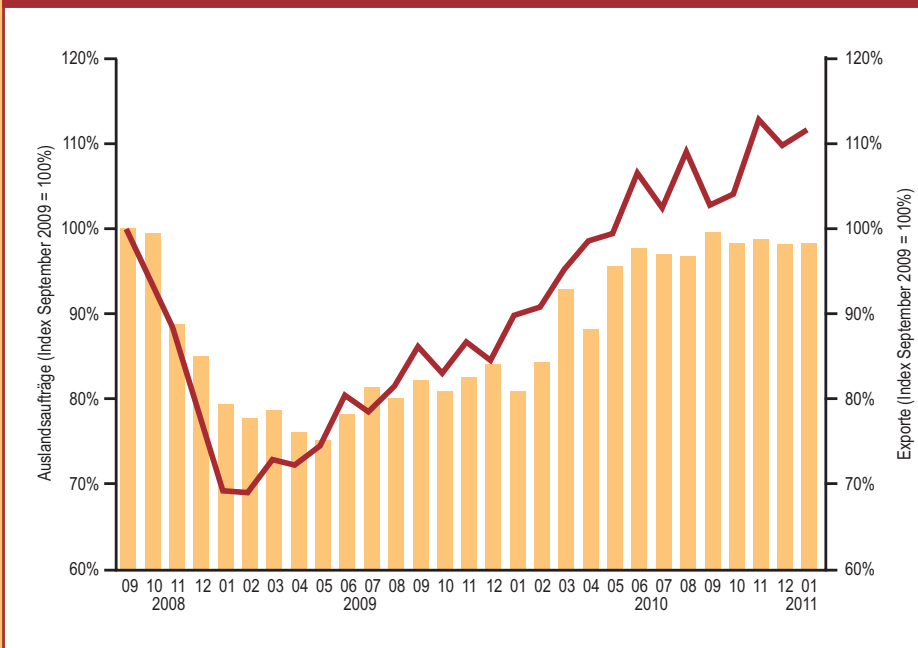
Quelle: WGZ Bank

NEUER BDI-AUSSENWIRTSCHAFTS-REPORT: AUSSICHTEN WEITER POSITIV

Der deutsche Export wuchs 2010 um insgesamt 18,3% und holte damit seine Verluste aus der Finanzkrise zum Großteil wieder auf (-18,3%). Insgesamt geht der im März vorgestellte Außenwirtschafts-Report des BDI von guten Perspektiven für die Weltwirtschaft aus. Allein die Auswirkungen der Entwicklung in Japan und die politischen Ereignisse in Nordafrika ließen sich

noch nicht endgültig abschätzen. Zwar fließt mit rund 3,8% der Gesamtexporte nur ein kleiner Teil der deutschen Produkte nach Nordafrika, allerdings kommen etwa 14,4% der deutschen Erdölimporte aus dieser Region. Die Importpreise lagen im Januar insgesamt 11,8% über dem Stand des Vorjahres. Dies ist der stärkste Anstieg seit der Ölkrise der 80er Jahre.

DEUTSCHE AUSLANDSAUFTRÄGE UND EXPORTE



Quelle: Deutsche Bundesbank, zitiert aus BDI-Außenwirtschafts-Report

Eisen war sogar um 99,1% teurer als im Vorjahr, Stahl um 31,1%. Die Rohstoffversorgung entwickelt sich zu einer der größten Herausforderungen für die Industrie. Positiv dagegen erweisen sich vor allem der optimistische Ausblick für die US-Wirtschaft sowie die starke Dynamik in Asien und Osteuropa. Der aktuelle BDI-Außenwirtschafts-Report steht auf der Website des Verbands kostenfrei zum Download zur Verfügung. www.bdi.eu

Ehemaliger Jägermeister-Chef Günter Mast verstorben

Günter Mast, Enkel des Firmengründers **Wilhelm Mast**, starb im Alter von 84 Jahren an den Folgen eines Schlaganfalls. 1952 trat er in das heute unter Mast-Jägermeister SE firmierende Unternehmen als Prokurist ein und hatte im Laufe seiner Karriere verschiedene Führungspositionen inne.



Günter Mast

Schon in den 60er Jahren hatte Günter Mast begonnen, die Marke international zu etablieren. Besonders seine Marketing-Ideen galten als legendär. Als Präsident von Eintracht Braunschweig führte er 1973 die Trikotwerbung in der Fußball-Bundesliga ein. 1997 hatte sich der damals 71-Jährige, nach Unstimmigkeiten in der Familie, überraschend aus der Firma zurückgezogen. Mittlerweile wird Jägermeister in über 80 Ländern vertrieben und ist laut eigenen Angaben der weltweit meistverkaufte Kräuterlikör.

ZEW Studie: Deutliche Unterschiede beim Finanzierungsverhalten von Familienunternehmen

Für viele Familienunternehmen spielt die Höhe von Kreditzinsen bei der Finanzierung eine untergeordnete Rolle, solange ihre Unabhängigkeit gewahrt bleibt. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des Mannheimer Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung, bei der rund 1.400 Familienunternehmen mit etwa 1.200 Nicht-Familienunternehmen verglichen wurden. Darin zeigt sich, dass Familienunternehmen ihre langfristigen Investitionen häufiger mit kurzfristigen Krediten finanzieren als Nicht-Familienunternehmen. Dies gewährt ihnen eine größere Flexibilität und hilft, zu große Abhängigkeiten von externen Kapitalgebern zu vermeiden. So nutzen etwa 30% der Unternehmer Dispositionskredite zur Finanzierung von Investitionen, während Nicht-Familienunternehmen diese zu lediglich 19% in Anspruch nehmen. Weitere Informationen sind auf der Website des ZEW zu finden. www.zew.de

Andreas Stihl AG & Co. KG

Weltmarktführer mit Tiefgang

Stihl hat sich in den vergangenen Jahren vom Motorsägenbauer zum breit gestreuten Hersteller von Forst- und Gartengeräten wie Rasenmäher oder Heckenscheren, aber auch von Reinigungsmaschinen und Sprühapparaten gewandelt. Doch immer noch machen bei dem Weltmarktführer für Kettensägen diese Produkte die Hälfte des Umsatzes. Die Stihl-Gruppe besteht aus der Holding, dem Stammhaus mit sieben Werken, einer Vertriebsgesellschaft im Inland und 34 Auslandsgeellschaften.



Hans Peter Stihl

Hohe Fertigungstiefe

Wenn Unternehmensberater zu einem Hersteller gerufen werden, um ihn zu sanieren oder dessen Ergebnisse zu verbessern, dann greifen sie nicht selten zu einem vermeintlichen Allheilmittel: Die Consultants raten, die Fertigungstiefe zu verringern. Das bedeutet, auch komplexe und sicherheitsrelevante Bauteile von Zulieferern „just in time“ liefern zu lassen. So entwickelt und produziert VDO für viele europäische Automobilhersteller das komplette Armaturenbrett mit allen Schaltern, Anzeigen und den Airbags. Continental baut die komplette Bremsanlage inklusive ABS. So hat Porsche beispielsweise nur noch eine Fertigungstiefe von unter 20%, stellt also nur ein Fünftel

der Teile in den Autos selbst her. Solche Hersteller stecken ihr Kapital lieber in die Entwicklung und Vermarktung. Doch was für Autobauer gilt, muss noch lange nicht für den Weltmarktführer bei Motorsägen gelten. Bei Stihl ist genau das Gegenteil das Erfolgsgeheimnis. Stihl hat Tiefgang zum zentralen Bestandteil seiner Strategie erklärt.

Stihl macht das Gegenteil von Porsche

Rund 50% der Motorsägenteile kommen aus der eigenen Herstellung. Die Ketten baut das Familienunternehmen aus dem schwäbischen Waiblingen, anders als die Konkurrenz, selbst. Selbst die Maschinen kommen aus eigener Sonderfertigung. Denn die Fertigungstechnik gehört zum Betriebsgeheimnis, zudem sind die Produktionsleiter des Unternehmens mit der Genauigkeit und Ausfallwahrscheinlichkeit fremder Maschinen oft nicht zufrieden. Vieles selbst zu bauen, ist dennoch kein stures Dogma. Die harten betriebswirtschaftlichen Fakten müssen stimmen. Eigenfertigung müsse immer günstiger sein als der Bezug von außen, verlautet es aus dem Unternehmen. Auch beim Vertrieb setzt Stihl auf Tiefgang. Der Weltmarktführer könnte in kurzer Zeit seinen Umsatz kräftig in die Höhe treiben, belieferte er Baumärkte. Doch darauf verzichtet Stihl und verkauft ausschließlich über den Fachhandel, der

KURZPROFIL: ANDREAS STIHL AG & CO. KG

Gründungsjahr:	1926
Branche:	Maschinenbau – Motorgeräte für die Garten- und Parkpflege sowie die Land- und Forstwirtschaft
Unternehmenssitz:	Waiblingen
Mitarbeiterzahl:	11.000
Umsatz 2010:	Mehr als 2 Mrd. EUR
Internet:	www.stihl.de

intensiv unterstützt wird, sei es durch Schulungen in Technik und Reparatur oder bei Verkaufstechnik und Unternehmensführung. Effekt: Die Erkenntnisse, die der Fachhandel aus dem engen Kontakt mit Endkunden gewinnt, fließen wiederum in die Entwicklung neuer Geräte.

Gründer Andreas Stihl: Immer wieder Krisen

Derlei betriebswirtschaftliches Wissen hatte der Ingenieur Andreas Stihl sicherlich nicht, als er 1929 seine erste Benzinmotorsäge baute. Sie wog 46 Kilogramm, leistete 6 PS und musste von zwei Mann bedient werden. 1938 kaufte der Firmengründer eine Papiermühle an der Rems bei Waiblingen, dem heutigen Firmensitz. Nach dem Krieg brachte Stihl die erste Einmann-Benzinmotorsäge der Welt auf den Markt. Doch Inflation und Nachkriegszeit bescherten Andreas Stihl immer wieder Krisen, bis hin zu einem Vergleichsverfahren. Nach Andreas Stihls Tod 1973 übernahm Sohn Hans Peter mit Schwester Eva die Firmenleitung. Später trat auch sein Bruder Rüdiger in die Geschäftsführung ein. Ihnen gelingt der Durchbruch.



Die Werkseinfahrt der A. Stihl Maschinenfabrik in der Hallstraße in Bad Cannstatt in den 1930er Jahren

Hans Peter Stihl trieb die Internationalisierung des Unternehmens schon voran, als es das Wort Globalisierung noch gar nicht gab. „Das hat die Entwicklung unseres Unternehmens entscheidend beeinflusst“, sagte er gegenüber der Unternehmeredition. „Mit Hilfe unseres weltweiten Produktionsverbundes konnte der Kostendruck, den Arbeitszeitverkürzungen, Tarifierhöhungen und steigende Lohnzusatzkosten in Deutschland ausüben, vermindert werden.“ Günstigere Fertigungskosten sicherten auch heute noch Beschäftigung im deutschen Stammhaus. „Und mit unserem weltweiten Vertriebsnetz sind wir in allen wichtigen Märkten vertreten und haben es beispielsweise geschafft, dass wir seit 1971 die meistverkaufte Motorsägenmarke der Welt sind.“

Gesellschaftervertrag sichert Einfluss der Familie

Stihl will Familienunternehmer bleiben. „Deutschland ohne Familienunternehmen wäre undenkbar und weitaus weniger erfolgreich in vielen Bereichen – wie Ausbildung, Beschäftigung, Wachstum oder Innovationen.“ Bei Stihl sorgt seit 1995 ein umfassender, eigens auf den Kettensägen-Primus ausgerichteter Gesellschaftervertrag dafür, dass Familie und Unternehmen sich nicht voneinander trennen. Die Enkel des Gründers wurden am Unternehmen beteiligt. Nur direkte Nachkommen können erben, schreibt der Vertrag fest, nicht aber Ehegatten. Gesellschafter, die ausscheiden wollen, müssen ihre Anteile erst

Holding für mittelständische Technologie- unternehmen 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

den Geschwistern anbieten, dann den anderen Gesellschaftern, also den Kusinen und Vettern. Die Stihls nehmen es auch mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für ihr Heimatland ernst. Familienmitglieder übernahmen auch wichtige Positionen in Verbänden und Aufsichtsgremien. Hans Peter Stihl beispielsweise führte als Vorsitzender des Verbandes der Metallindustrie (1980 bis

1988) in Baden-Württemberg Tarifverhandlungen. Außerdem war er 13 Jahre Präsident des Deutschen Industrie- und Handelstags (DIHT) und damit einer der wichtigsten Repräsentanten der deutschen Wirtschaft. Seine Schwester Eva, die bereits einen ansehnlichen Teil ihres Firmenvermögens in eine Stiftung einbrachte, fördert die unterschiedlichsten Projekte in den Bereichen Soziales, Wissenschaft, Kunst, Tier- und Artenschutz. An Hans Peter Stihl als Vorsitzendem des Beirats läuft auch heute noch keine strategische Entscheidung vorbei. Zwar zog sich die Familie 2002 aus dem operativen Management zurück. Doch über den Beirat kontrolliert Stihl jede strategische Entscheidung. Noch heute besucht er Jahr für Jahr nicht nur alle Inlandswerke, sondern auch die ausländischen Produktionsgesellschaften in Brasilien, China, Japan, der Schweiz und in den USA.

Mit 79 Jahren jettet Hans Peter Stihl rund um den Globus

Seine Reisen führen ihn außerdem zu den wichtigsten Vertriebsgesellschaften und -partnern rund um den Globus. Hier bekommt er Marktinformationen aus erster Hand. Seine Erkenntnisse notiert er auf dem Rückflug. Und wie eh und je gibt er sie umgehend nach seiner Rückkehr weiter. Heute an den Vorstand, früher an die zuständigen Mitarbeiter. Andererseits lässt er sich – vor allem vor Ort – über alle technischen Entwicklungen auf dem Laufenden halten. Damit bleibt er mit allen Produkten bestens vertraut. Außerdem behält er im Blick, ob die 5% des



Auch wenn sich Stihl zum breit aufgestellten Hersteller von Forst- und Gartengeräten entwickelt hat, ist das Unternehmen nach wie vor Weltmarktführer bei Kettensägen.

Umsatzes, also rund 100 Mio. EUR, gut angelegt sind, die jährlich in Forschung und Entwicklung investiert werden. Eva Mayr-Stihl, lange Jahre Finanzchefin und ebenfalls Beiratsmitglied, achtet unverändert darauf, dass sparsam gewirtschaftet wird. Ihr ist es mit zu verdanken, dass die Stihl-Gruppe heute über eine hohe Eigenkapitalquote von 65% verfügt.

Operatives Geschäft führen familienfremde Manager

Im April 2012, wenn Hans Peter Stihl 80 Jahre alt wird, übernimmt sein Sohn Nikolas Stihl den Vorsitz des Beirats und führt die Dynastie weiter. Das Know-how hat er sich als Chef bei der Gartengeräte-Tochter Viking angeeignet. Hans Peter Stihl bleibt persönlich haftender Gesellschafter. Das Tagesgeschäft führt der familienfremde Bertram Kandziora als Vorstandsvorsitzender. Obwohl Hans Peter Stihl Jahrzehnte lang Wirtschaftsgeschichte geschrieben hat, gibt er die Macht freiwillig ab. Auch ist ihm nicht bang dabei. „Mit diesem Wechsel wird sichergestellt, dass Stihl auch in Zukunft ein mittelständisch geprägtes und unabhängiges Familienunternehmen sein wird“, sagt er gegenüber der Unternehmeredition. Denn das Ziel aller Familienmitglieder sei es, „dass Stihl ein Unternehmen der Nachkommen des Firmengründers Andreas Stihl, meines Vaters, bleibt“.

Thomas Grether
redaktion@unternehmeredition.de

Unternehmeredition Sponsoring-Partner 2011*



* 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.

Japans Stunde Null

Erschüttert die Katastrophe auch Europa?

Von Prof. Dr. Thomas Straubhaar, Direktor, Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)

Nichts ist Japan erspart geblieben. Erst die Erdbeben, dann der Tsunami und schließlich die Explosion der Atomkraftwerke. Tausende von Toten, Hunderttausende, die Angehörige und Freunde, Hab und Gut, Obdach und Zuhause verloren haben. Kein Zweifel: Was der 11. September für die USA ist, wird der 11. März für Japan werden – eine unauslöschliche, traumatische Erinnerung im kollektiven Gedächtnis einer Gesellschaft, die schicksalhaft mit der Erdbebengefahr gelebt und bis anhin auf fast naive Art die Risiken der Kernkraft ausgeblendet hatte.

Ökonomische Auswirkungen begrenzt

Was sich in Japan seit dem 11. März abspielt, ist eine schreckliche Tragödie mit noch ungewissem Ausgang. Sicher ist nur, dass die weltweit drittgrößte Volkswirtschaft über Jahre darunter spürbar leiden wird. Aber – und diese Einschränkung mag angesichts der menschlichen Dramen zynisch klingen – für die Weltwirtschaft sind die unmittelbaren ökonomischen Folgen der japanischen Katastrophe gering – vorausgesetzt, die nukleare Katastrophe eskaliert nicht weiter. Der entscheidende Grund dafür liegt darin, dass Japan nur begrenzt in die weltweite Arbeitsteilung eingebunden ist. Das gilt für den Handel gleichermaßen wie für Direktinvestitionen und die Migration. Japan exportiert zwar viel, importiert aber abgesehen von Energie und Rohstoffen vergleichsweise wenig. Der Wert aller eingeführten Waren und Dienstleistungen erreicht gerade einmal rund 15% des



Prof. Dr. Thomas Straubhaar

ZUR PERSON: PROF. DR. THOMAS STRAUBHAAR

Prof. Dr. Thomas Straubhaar ist Direktor und Sprecher der Geschäftsführung des Hamburgischen WeltWirtschaftsinstituts (HWWI) sowie Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Das HWWI ist eine unabhängige Beratungs- und Forschungseinrichtung, die wirtschaftspolitisch relevante ökonomische und sozio-ökonomische Trends analysiert. Zusammen mit der HSBA Hamburg School of Business Administration hat das HWWI 2011 ein Institut für „Family Owned Business“ ins Leben gerufen. Die Forschungseinrichtung soll das Handeln von Familienunternehmen wissenschaftlich untersuchen, um daraus unter anderem Empfehlungen für den Gesetzgeber ableiten zu können. www.hwwi.org

BIP. In Deutschland liegt diese Importquote bei etwa 40%. Deshalb zieht Japan mit seinen Importen nicht die Weltwirtschaft nach vorne, sondern – im Gegenteil – wird es auf seiner Exportseite von der Weltwirtschaft geschoben. Fällt Japan aus, verliert die weltweite Konjunktur kaum an Fahrt. Lediglich für einzelne westeuropäische Importeure japanischer Hightech-Produkte – beispielsweise bei elektronischen Steuerungen in Autos – dürfte es vorübergehend zu Lieferengpässen kommen.

Gewaltige Folgekosten des GAU

Das eigentliche Problem für die Weltwirtschaft liegt andernorts. Normalerweise würde eine einzelne Naturkatastrophe – bei allem menschlichen Elend – nicht zu nachhaltigen weltweiten Folgekosten führen. Aber die japanische Tragödie ist nicht „normal“. Sie ist deshalb ganz anders, weil sie nicht ein einmaliges schreckliches Ereignis abbildet, das zeitlich begrenzt bleiben wird. Der nukleare GAU wird lange anhaltende kostspielige Nachwirkungen mit sich

ziehen. Das lehrt die Erfahrung von Tschernobyl. Alleine schon die unmittelbaren Folgen der radioaktiven Verseuchung in der Nachbarschaft des AKW Fukushima werden noch über Jahre immense Summen verschlingen. Dazu kommen die ebenso gewaltigen Kosten, die zerstörten Reaktoren mit einem Sarkophag abzuschotten, um ein weiteres Austreten von Radioaktivität zu verhindern. Vor allem aber wird man weltweit bei der Kernkraft nicht zur Tagesordnung zurückkehren können. Entweder wird es zu einem Ausstieg aus der offensichtlich nur scheinbar billigen Kernenergie kommen. Oder es wird an der Kernenergie festgehalten, aber dann nur unter deutlich verschärften Sicherheitsstandards, was die Kosten nach oben treiben wird. Insgesamt werden durch einen globalen Rückgang oder gar einen Ausstieg aus der Kernkraft die Energiepreise zunächst einmal ansteigen, auch in Deutschland. Das sind keine guten Aussichten.

Fazit:

Steigende Energiekosten werden die ohnehin labile Weltkonjunktur zusätzlich belasten. Sie bringen die Weltwirtschaft noch einmal ein Stück näher an den ökonomischen GAU, die größte anzunehmende Unsicherheit. Aus der US-Immobilienkrise war zunächst eine Bankenkrise, dann eine Finanzmarktkrise, dann eine Staatsschuldenkrise und schließlich eine Währungskrise in den USA und im Euro-Raum geworden. Keine dieser Krisen ist bereits nachhaltig gelöst. Vor allem die systemischen Finanzmarktrisiken sind noch nicht bereinigt. Dazu kommen die politischen Turbulenzen im öl- und gasreichen arabischen Raum und Nordafrika. Es bleibt offen, wie viele weitere Tiefschläge die Weltwirtschaft noch verkraften kann, oder ob am Ende die japanischen Erdbeben und deren ökonomische Schockwellen auch in Europa zu bedrohlichen Erschütterungen führen.

Anzeige

MERKUR
BANK



Stolz wie Oskar.

Die Oskar-Patzelt-Stiftung kürte uns beim Großen Preis des Mittelstandes zur „Bank des Jahres 2010“.

Die Gründe für die Entscheidung der Jury lernen Sie am besten persönlich kennen. Als inhabergeführte Privatbank stellen wir Ihnen gerne unser mittelstandsorientiertes Leistungsspektrum vor.

www.merkur-bank.de

„Unternehmer zu sein, ist etwas Phantastisches“

Interview mit Gerd Strehle, Vorstandsvorsitzender, Strenesse AG

Strenesse ist eines der letzten deutschen Modelabels von internationaler Bedeutung, das sich noch in Familienbesitz befindet. Gerd Strehle steht seit mehr als 40 Jahren an der Spitze des 1949 von seinen Eltern ursprünglich als Strehle KG in Nördlingen gegründeten Unternehmens. Er führt die Geschäfte zusammen mit seiner Frau Gabriele und seinen Kindern Luca und Viktoria. Im Interview spricht er über die Einheit von Familie und Unternehmen, seine Finanzierungsstrategie und wie er es geschafft hat, 2006 die schwerste Krise der Firmengeschichte zu überwinden.

Unternehmeredition: Herr Strehle, wie ist es Ihnen gelungen, aus einem Produzenten konventioneller Damenmäntel und -kostüme ein internationales Modelabel zu formen?

Strehle: Als ich nach Abschluss meines Studiums 1967 in die Firma, die damals Wohlfahrt & Co hieß, kam, wollte ich eine neue Kollektion schaffen, die irgendwann einmal eine Marke werden sollte. So entstand der Name Strenesse – zusammengesetzt aus Strehle und Jeunesse, französisch für Jugend. Als meine Frau Gabriele 1973 als ausgebildete Designerin in die Firma kam, haben wir begonnen, einen eigenen, unverwechselbaren Stil zu entwickeln. Wir haben uns auf die Stärken der Firma besonnen, Fertigungs-Know-how, Qualität, hochwertiges Material, hohe Schnitttechnik. 1990 haben wir die Nische verlassen und der Marke Strenesse mit einer konsequenten Werbekampagne ein klares Bild in der Öffentlichkeit gegeben. Strenesse ist 62 Jahre alt und ein Modeunternehmen in der dritten Generation. Das gibt es ganz selten in Deutschland, da die Branche sehr kurzlebig ist. Unsere Vision ist und war es, aus Strenesse ein internationales Juwel zu machen – sowohl als Marke als auch als Unternehmen.

Unternehmeredition: Ihre Frau Gabriele Strehle arbeitet bereits seit 1973 im Unternehmen und verantwortet den

kreativen Bereich. Auch Ihre Tochter Viktoria und Ihr Sohn Luca sind heute Mitglieder der Geschäftsleitung. Wie wichtig ist für Sie die persönliche Identifikation mit der Firma, die Einheit von Familie und Unternehmen?

Strehle: Unternehmer zu sein, ist etwas Phantastisches, dazu gehört wahnsinnig viel Leidenschaft, Selbstaufgabe und Ehrlichkeit. Es ist ein Bekenntnis zu einem ganz speziellen Leben. Sie können kein Familienunternehmen führen, wenn Sie sich nicht hundertprozentig damit identifizieren. Sonst geht das Unternehmen unter oder muss verkauft werden. Wenn darüber hinaus Kinder da sind, die fähig und willens sind, ins Unternehmen einzutreten, dann ist das großartig. Ich selbst wollte die Firma ursprünglich nicht übernehmen, sondern Musik studieren, und meine Eltern ließen mich. Später habe ich doch erkannt, dass ich eigentlich Unternehmer bin. Es war mein eigener Entschluss, und ich finde es wichtig, dass man die Kinder selbst entscheiden lässt. Mein Sohn Luca startete seine Karriere erfolgreich bei Mercedes und meine Tochter Viktoria bei Harrods, ihnen standen alle Möglichkeiten offen. Beide haben sich jedoch für Strenesse entschieden. Als Familie zu funktionieren, ist großartig, aber schwierig. Das geht nicht reibungslos. Bei uns sind es zwei Generationen, vier unterschiedliche, sehr ausgebildete und ausgereifte Charaktere, die hier aufeinandertreffen. Der entscheidende Punkt ist, ein gemeinsames Ziel zu haben und immer wieder zurückzufinden auf den Weg dorthin. Das ist die Herausforderung, und das gelingt uns sehr gut.

Unternehmeredition: Durch den Launch einer Männerkollektion 2002 und ein neues Management geriet Ihr Unternehmen in schwieriges Fahrwasser und stand 2006 kurz



Gerd Strehle

ZUR PERSON: GERD STREHLE

Gerd Strehle ist Mehrheitsgesellschafter und Vorstandsvorsitzender der Strenesse AG. Unter dem Markendach von Strenesse stehen Strenesse Gabriele Strehle, Strenesse Blue und Strenesse Men mit den dazugehörigen Accessoires-Linien. Das selbstständige Familienunternehmen in dritter Generation erwirtschaftete 2008/09 einen Umsatz von rund 70 Mio. EUR (ohne Lizenzen). www.strenesse.com

vor dem Aus. Wie ist es Ihnen gelungen, das Ruder herumzureißen und Strenesse wieder auf Erfolgskurs zu bringen?

Strehle: Wir haben zuvor die Firma in eine AG umgewandelt, eine Privatbank als Gesellschafter und Hauptkreditgeber für die weitere Firmenexpansion an Bord geholt. Diese Bank wurde zwei Jahre später insolvent und die weitere Finanzierung lief dann über ein Bankenconsortium. Diese Situation, das neue große Projekt Männerkollektion und auch die Zusammenarbeit mit neuen Fremdmanagern – das alles führte 2005 die Firma in eine finanziell enge Situation. Mit der Hilfe eines Freundes, der sich für ein paar Jahre finanziell engagierte, konnte eine Umfinanzierung erreicht werden. Im Zuge dessen haben wir die Firma schlanker und flexibler gemacht, alle Prozesse untersucht und soweit nötig verändert. Und genau in diesem Zeitpunkt gelang es uns, den Auftrag zu erhalten, die deutsche Fußball-Nationalmannschaft auszustatten, was sich ja für uns als Volltreffer erwies. Heute erwirtschaften wir längst wieder Gewinne, und die Finanzierung läuft erfolgreich wieder über ein Bankenconsortium. Der Wille war da, alle Mitarbeiter haben mitgemacht. Entscheidend für den Erfolg war die Transparenz gegenüber den Financiers und den Mitarbeitern. Wir haben uns wirklich auf die Fahnen geschrieben: Wir besprechen alles! Für mich ist Transparenz heute ein ganz wichtiger Charakterzug eines Unternehmers und eines Unternehmens. Ich versuche so zu leben und predige es auch meinen Kindern. Es ist heute Teil der Unternehmenskultur. Wir haben damit auch großes Vertrauen bei unseren Banken geschaffen.

Unternehmeredition: Welche Finanzierungsstrategie fahren Sie? Wie stehen Sie Alternativen zum klassischen Bankkredit wie etwa Private Equity oder einem Börsengang gegenüber?

Strehle: Auf einer Veranstaltung sagte ein Unternehmer kürzlich: Machen Sie sich nicht abhängig von Banken, denn die spannen den Regenschirm auf, wenn die Sonne scheint, aber wenn es regnet, machen sie ihn zu! Das musste ich wie gesagt auch so erfahren. Welche Finanzierungsmöglichkeiten hat ein mittelständischer Unternehmer? Er kann sich aus der eigenen Tasche finanzieren und vollkommen unabhängig sein – so war es bei uns über viele Jahrzehnte



Die Stärken von Strenesse sieht Gerd Strehle besonders im Fertigungs-Know-how, in der Qualität, in hochwertigem Material und hoher Schnitttechnik.

lang, bis das Unternehmen stark gewachsen ist und es nicht mehr ohne wesentliche Fremdfinanzierung ging. Finanzierungsoptionen sind Bankkredite, Börsengang, Private Equity. Familienunternehmen denken langfristig, in Generationen, Private Equity und die Börse eher kurzfristig, da gibt es unterschiedliche Interessen. Ein privater Investor ist für mich denkbar und eben die klassische Finanzierung über Banken. Ich finde, man fährt mit Banken ganz gut, wenn man das richtige Konsortium hat, die Zahlen stimmen und man transparent mit ihnen umgeht. Wenn man jedoch in eine wirtschaftliche Schieflage gerät, wird es schwierig.

Unternehmeredition: Was ist Ihr persönlich wichtigster Rat an andere Familienunternehmer in Bezug auf die Unternehmensfinanzierung?

Strehle: Es gibt nicht den einen Rat. Es kommt auf die Mentalität an, auf die Situation, die Branche und auf das eigene Sicherheitsbedürfnis – man ist kein Unternehmer, wenn man kein Risiko eingeht. Aber als Unternehmer muss man neue Dinge versuchen. Die sind jedoch nicht immer genau berechenbar, da ist oft viel Intuition dabei. Wichtig ist deshalb, sich nicht zu abhängig von anderen zu machen.

Unternehmeredition: Herr Strehle, vielen Dank für das Gespräch!



Vorstandsvorsitzender Gerd Strehle im Gespräch mit Chefredakteur Markus Hofelich in München

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

Fördermaßnahmen des Bundes

Die Finanzierung des Mittelstands zielgerichtet begleiten

Von Rainer Brüderle, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

Die deutsche Wirtschaft präsentiert sich in Bestform. Die Signale für ein weiteres dynamisches Aufschwungsjahr in Deutschland stehen auf Grün. Nachdem sich das vergangene Jahr mit einer Zunahme des Bruttoinlandsprodukts um 3,6% als außergewöhnlich wachstumsstark präsentierte, bleiben auch im laufenden Jahr die Weichen auf Aufschwung gestellt. Erfreulich ist vor allem, dass sich die treibenden Kräfte des Wachstums von den nach wie vor stützenden außenwirtschaftlichen Impulsen verstärkt auf die Binnenwirtschaft verlagert haben. Vor allem unsere Mittelständler mit ihrem Verantwortungsbewusstsein und ihrer ausgeprägten Leistungsbereitschaft haben Deutschland wieder auf Wachstumskurs gebracht. Sie erwirtschaften fast jeden zweiten Euro und stellen deutlich mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze. Die 3,7 Mio. kleinen und mittleren Unternehmen sind Garanten für hohe Wettbewerbsintensität und der Motor für immer neue Innovations- und Wachstumsimpulse.

Mit dem Wirtschaftsfonds Deutschland durch die Krise

Nach der bewältigten Finanz- und Wirtschaftskrise blickt der Mittelstand laut KfW-ifo-Mittelstandsbarometer wieder zuversichtlich in die Zukunft. Das beweist die gesteigerte Investitionsbereitschaft deutscher Unternehmen. Für künftiges Wachstum ist aber auch wichtig, wie die geplanten Investitionsvorhaben umgesetzt werden können. Der Zugang zu Finanzierungsangeboten ist dabei einer der Schlüssel zum Erfolg. Ein funktionierendes Kreditangebot ist für den Mittelstand lebenswichtig. Mit Hilfe des Kredit- und Bürgschaftsangebots im Rahmen

ZUR PERSON: RAINER BRÜDERLE

Rainer Brüderle ist seit dem 28. Oktober 2009 Bundesminister für Wirtschaft und Technologie im Kabinett von Bundeskanzlerin Angela Merkel. Auskunft über die verschiedenen Förderprogramme erhalten Unternehmen beim sogenannten Lotsendienst der Förderberatung „Forschung und Innovation“ des Bundes unter www.foerderinfo.bund.de sowie unter www.kfw.de und www.foerderdatenbank.de.



Rainer Brüderle
Foto: BMWi/Chaperon

des Wirtschaftsfonds Deutschland konnte die Bundesregierung die ausreichende Kreditversorgung der Unternehmen während der Finanz- und Wirtschaftskrise sicherstellen und somit einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung leisten. Jeder weiß aber, dass man den Schirm zuklappt, wenn es nicht mehr regnet. Deshalb haben wir jetzt dieses staatliche Programm beendet. Heute, nach erfolgreicher Bewältigung der Krise, sind Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken glücklicherweise wieder in der Lage, auch ohne staatliches Eingreifen ausreichend Kredite anzubieten.

Hürden für den Mittelstand

Zu einer optimalen Unternehmensfinanzierung gehört vor allem eine gute Kommunikation zwischen Unternehmen und Kreditgebern. Die Krise hat gezeigt, dass gerade diejenigen Unternehmen sie gut überstanden haben, die

We believe in German Mittelstand
www.cbseydler.com

Equity & Debt Capital Markets
Dr. Dietmar Schieber
T 069 92054-196

Designated Sponsoring
Silke Schlünsen
T 069 92054-140

Sales
Raimar Bock
T 069 92054-115

Fixed Income Trading
Gabriele Trapp
T 069 92054-203

bereits frühzeitig Kontakt zu ihrer Hausbank gehalten haben und sie auch in „guten Zeiten“ über ihre wirtschaftliche Situation, die geschäftsstrategische Ausrichtung sowie geplante Investitionsvorhaben informiert haben. Allerdings haben kleine und mittlere Unternehmen, bedingt durch ihre Größe, häufig strukturelle Nachteile, die sie bei der Finanzierung behindern. Das liegt daran, dass sie in der Regel über eine vergleichsweise geringere Eigenkapitalausstattung als größere Unternehmen verfügen. Zudem haben sie weniger Möglichkeiten, Risiken innerhalb des Unternehmens auszugleichen. Die Informationsbeschaffung ist für sie oft mit höherem Aufwand verbunden. All dieses kann letztlich zu schlechteren Bonitätseinstufungen und höheren Refinanzierungskosten führen. Bei Existenzgründern kommt erschwerend hinzu, dass sie häufig nicht über ausreichende bankübliche Sicherheiten verfügen, die Voraussetzung für die Kreditfinanzierung ihres Vorhabens sind. Die Gefahr ist, dass volkswirtschaftlich sinnvolle Innovationen und ordnungspolitisch wünschenswerte Unternehmensgründungen unterbleiben. Deshalb ist dort, wo das Finanzierungsangebot aufgrund der großenbedingten Nachteile mittelständischer Unternehmen Lücken aufweist, gezielte staatliche Unterstützung wichtig.

Finanzierungshilfe von KfW, ERP-Sondervermögen und Bürgschaftsbanken

Zahlreiche Unternehmen insbesondere in den Bereichen Existenzgründung, Innovation, Umwelt und Regionalentwicklung profitieren von dem Förderangebot, das Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), ERP-Sondervermögen sowie Bürgschaftsbanken des Bundes und der Länder bieten. Im Jahr 2010 wurden Kredite in Höhe von rund 25 Mrd. EUR durch die KfW und das ERP-Sondervermögen zugesagt; die Bürgschaftsbanken haben Bürgschaften in Höhe von rund 1,3 Mrd. EUR übernommen. Marktnahe Forschung sowie die



Der deutsche Reichstag in Berlin

Entwicklung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen können zum Beispiel mit dem ERP-Innovationsprogramm gefördert werden, das Mittelständler mit langfristigen zinsgünstigen Darlehen, die auch als Nachrangdarlehen vergeben werden können, versorgt. Anreize zu Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz bieten ERP- und KfW-Umweltprogramme mit zinsverbilligten Darlehen. Darüber hinaus ist die Gründungsfinanzierung besonders hervorzuheben. Neben Neugründungen werden künftig auch Unternehmensnachfolgen eine große Bedeutung haben. In den nächsten fünf Jahren suchen rund 110.000 Unternehmen eine neue Chefin oder einen neuen Chef. Das Programm ERP-Kapital für Gründung bietet für diese Zielgruppe eigenkapitalähnliche Mittel zu günstigen Bedingungen.

Fazit:

Es gehört zu den vordringlichsten Aufgaben der Mittelstandspolitik, die Rahmenbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen so zu gestalten, dass sie ihr Entwicklungs- und Innovationspotenzial voll entfalten können. Deshalb hat das staatliche Förderangebot die Bedürfnisse der Unternehmen im Blick. Es gilt, auf den Wandel, dem auch der Mittelstand unterworfen ist, angemessen und flexibel zu reagieren. Wir richten die staatliche Förderung dabei so aus, dass private Initiativen und das Wirken des Marktes nicht beeinträchtigt, sondern da ergänzt werden, wo es nötig und sinnvoll ist.



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



NRW.BANK
Wir fördern Ideen

Zwischen Wachstum und Unabhängigkeit

Stärkere Finanzierung von Familienunternehmen über den Kapitalmarkt

Von Stefan Heidbreder, Geschäftsführer, Stiftung Familienunternehmen

Die Wirtschaftskrise scheint überwunden, die Prognosen der Ökonomen sind optimistisch, ganz besonders die deutsche Wirtschaft wächst dynamisch: im Jahr 2010 stärker als in jedem Jahr seit der Vereinigung und doppelt so schnell wie der europäische Durchschnitt. Familienunternehmen tragen in hohem Maße zu diesem Wachstum bei – und stellen sich neuen Herausforderungen, die das Wachstum mit sich bringt. Dazu gehört an erster Stelle die Unternehmensfinanzierung, die derzeit einen Wandel vollzieht.

Finanzierung im Umbruch

Nach wie vor ist es zwar die Hausbank, die von den meisten Familienunternehmen als Kreditgeber zuerst angesprochen wird. Trotzdem hat der klassische Bankkredit nicht mehr alleiniges Monopol, nicht zuletzt auch deshalb, weil Kredite nur noch in begrenzterem Umfang oder zu stark verteuerten Konditionen zur Verfügung stehen. Der Grund: Die für die Banken geltende Regelung „Basel III“ fordert eine höhere Eigenkapitalbasis zur Verbesserung der Risikoabdeckung, was zu einer Verknappung und einer Vertuierung der Kredite führen wird. Ein weiterer Punkt beschäftigt eine Reihe von Familienunternehmen und Investoren, nämlich der Refinanzierungsbedarf, der auf die Unternehmen zukommt, die in den Jahren 2004 bis 2008 Mezzanine-Finanzierungen in Anspruch genommen haben. Die ersten laufen im Jahr 2011 aus. Insgesamt handelt sich hier um ein Volumen von rund 5 Mrd. EUR, die bis 2014 fällig werden.

ZUR PERSON: STEFAN HEIDBREDER

Stefan Heidbreder ist Geschäftsführer der unabhängigen Stiftung Familienunternehmen. Die gemeinnützige Stiftung verfolgt satzungsgemäß drei wesentliche Ziele: Die Förderung des Austauschs von Familienunternehmen, die Unterstützung von Forschungsaktivitäten und -institutionen sowie die Verbesserung der Wahrnehmung und Akzeptanz der Familienunternehmen in Politik und Öffentlichkeit.

www.familienunternehmen.de



Stefan Heidbreder

Unabhängigkeit ist oberstes Gebot

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine hohe Übereinstimmung von Familien- und Unternehmenszielen aus, was sich auch in einer eher konservativen Finanzierungsstruktur niederschlägt. Hier die Balance zu finden zwischen Unabhängigkeit und Wachstum, ist eine große Herausforderung für Familienunternehmen. Das ist sicher einer der Hauptgründe, warum der Börsengang von vielen Familienunternehmen nur vereinzelt in Erwägung gezogen wird, da er mit einer Einschränkung der Unabhängigkeit verbunden wird und ein Mitspracherecht externer Parteien mit sich bringt. In der Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Finanzierungslösung spiegeln sich auch die besonderen Charakteristika von Familienunternehmen wider, das gilt für ihre Langfristorientierung und ihre Risikoaversion. Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen bietet der Kapitalmarkt Finanzierungsalternativen, die von den Familienunternehmen auch zunehmend wahrgenommen und in Erwägung gezogen werden.

„UNSERE FINANZIERUNGSSTRATEGIE ENTSPRICHT DER LANGFRISTIG ORIENTIERTEN UNTERNEHMENSSTRATEGIE“

INTERVIEW MIT JAN RINNERT, STELLV. VORSITZENDER DER GESCHÄFTSFÜHRUNG, HERAEUS HOLDING GMBH

Unternehmeredition: Herr Rinnert, welches Ergebnis der Studie hat Sie am meisten beeindruckt?

Rinnert: Für börsennotierte Familienunternehmen ist die Aufnahme von Fremdkapital über den Kapitalmarkt schon seit vielen Jahren eine Selbstverständlichkeit. Die vorliegende Studie hat auch in beeindruckender Weise die Bedeutung des Kapitalmarkts als Finanzierungsalternative für nicht börsennotierte Familienunternehmen bestätigt und uns bei Heraeus gezeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Unternehmeredition: Welche Finanzierungsstrategie verfolgt Heraeus? Welche Erfahrungen haben Sie mit Schuldscheindarlehen und Anleihen gemacht?

Rinnert: Unsere Finanzierungsstrategie entspricht der langfristig orientierten Unternehmensstrategie, die das Familienunternehmen Heraeus auszeichnet. Das heißt, um auch in Zukunft mit dem Unternehmen weiter profitabel zu wachsen, steht der Erhalt unserer finanziellen Stabilität und der langfristigen Unabhängigkeit des Konzerns bei allen unseren unternehmenspolitischen Entscheidungen im Vordergrund, sowohl bei der Finanzierungsstruktur als auch bei der Wahl der Finanzierungsinstrumente. Als Finanzierungsinstrumente nutzen wir regelmäßig unter anderem Schuldscheine und Anleihen. Mit beiden Instrumenten

haben wir gute Erfahrungen gemacht, zuletzt mit unserer 250 Mio. EUR-Anleihe im Mai 2010. Zusätzlich steht uns eine mit unseren Kernbanken 2010 syndizierte fünfjährige Kreditfazilität i.H.v. 300 Mio. EUR zur Verfügung.

Unternehmeredition:

Wäre ein Börsengang oder Beteiligungskapital für Sie denkbar?

Rinnert: In unserem Konzernleitbild, das die Vision bis zum Jahr 2020 beinhaltet, haben wir festgehalten, dass Heraeus langfristig zu 100% im Familienbesitz bleibt. Diese Grundausrichtung schließt einen Börsengang oder Beteiligungskapital auf Ebene des Konzerns grundsätzlich aus.

Unternehmeredition: Herr Rinnert, vielen Dank für das Gespräch!

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



Jan Rinnert

Anzeige

>> Die richtige Finanzierung ist nur der halbe Erfolg. <<



Bridge IMP – Managementbrücke für den Mittelstand

Egal, ob bei Restrukturierungen, M&A-Prozesse, in starken Wachstumsphasen oder in außergewöhnlichen Projekten – wenn intern Spezialisten fehlen, greifen Unternehmen auf externe Profis zurück: Interim Manager.

Warum uns mittelständische Familienunternehmen vertrauen?

Wir sind **schnell**. Wir kennen den **Richtigen**. Wir sind Ihr **Sparring-Partner**.

Sie suchen nicht nur eine Finanzierungslösung – sondern auch den richtigen Partner für operativen Erfolg?
Sie suchen **Bridge IMP**.

ABB. 1: AUSWIRKUNGEN DER KAPITALMARKTFINANZIERUNG AUF FAMILIENUNTERNEHMEN

Positiver Einfluss auf Unabhängigkeit und Flexibilität	Negativer Einfluss auf Unabhängigkeit und Flexibilität
• Erschließung neuer Finanzierungsquellen	• Abhängigkeit von Entwicklungen des Kapitalmarkts und des regulatorischen Umfelds
• Stabilität und Langfristigkeit der Finanzierung	• Langfristige Bindung an ein Finanzierungsinstrument
• Verringerte Abhängigkeit von Banken	• Transparenz- und Kommunikationspflichten binden Ressourcen im Unternehmen
• Bei Börsengang: • Dauerhafte Bereitstellung des Kapitals • Durch Kapitalerhöhung weitere finanzielle Mittel erschließbar	• Bei Börsengang: • Verwässerung der Eigentumsanteile • Mitspracherechte der Investoren
• Bei Anleihen: • Im Vergleich zu syndiziertem Kredit meist weniger Covenants und Besicherung • Anonymität der Investoren verhindert während der Laufzeit in der Regel die Einflussnahme	• Bei Anleihen: • Informationsrechte der Investoren • Eingeschränkte Nachverhandlungs- und Anpassungsmöglichkeiten • Refinanzierungsrisiko am Laufzeitende

Quelle: Stiftung Familienunternehmen

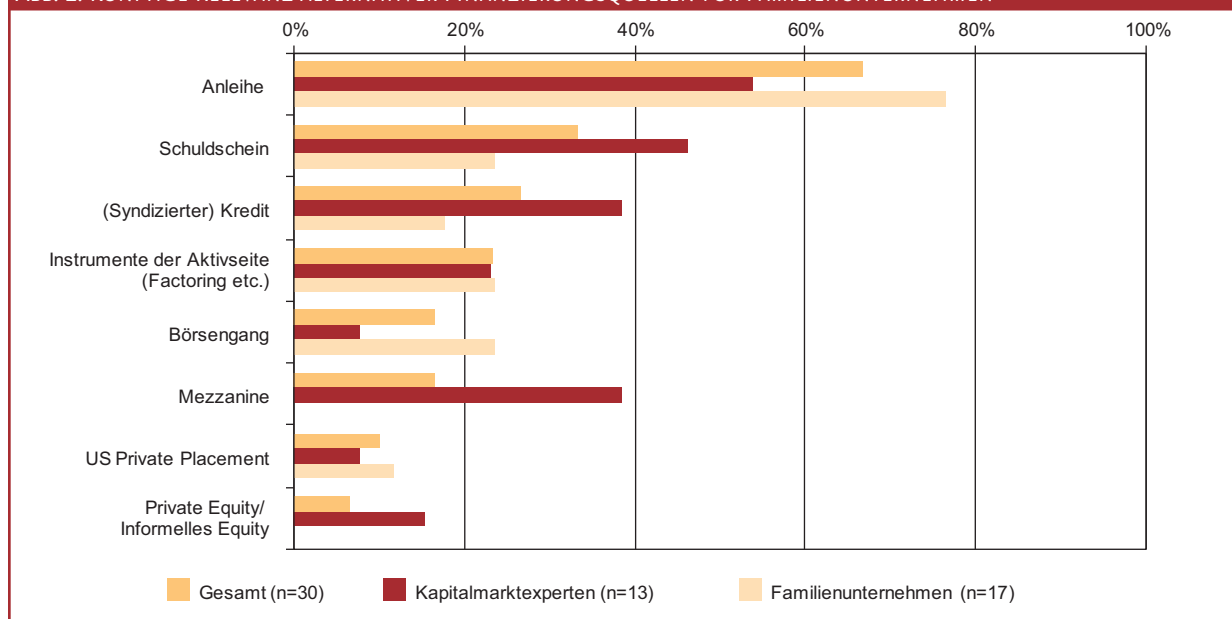
Transparenz, Reporting, Rechnungslegung

Eine Finanzierung über den Kapitalmarkt ist allerdings an eine Reihe von Bedingungen geknüpft: Neben der ausgewogenen Relation von Unternehmensgröße zu eingeworbenem Kapital müssen Familienunternehmen weitere Kriterien erfüllen, um eine Kapitalmarktfinanzierung zu realisieren, angefangen bei der Transparenz, dem Reporting und der Erfüllung von gesetzlichen Anforderungen bis hin zu Vorschriften bzgl. der Rechnungslegung. Damit verbunden ist immer ein zeitlicher Aufwand, der von vielen Unternehmen unterschätzt wird, aber auch ein Mehr an Professionalisierung in der Unternehmenssteuerung. So berichten viele, dass alleine der Aufbau von Know-how im Rahmen der Vorbereitung einer kapitalmarktnahen Finanzierung positiv ist. Die Kehrseite der Medaille: Wer sich einmal auf das „Parkett“ begeben hat, kann sich nicht mehr so schnell entfernen. Das Unternehmen wird visibel – für die Konkurrenz, die Kunden und die Mitarbeiter.

Anleihe und Schuldscheine kommen Familienunternehmen entgegen

Generell sind die meisten Familienunternehmen zur Finanzierung des operativen Geschäfts nicht auf eine Kapitalmarktfinanzierung angewiesen. Dieser Schritt wird meistens erst im Fall einer Wachstumsfinanzierung angestrebt. Wie eine aktuelle Studie der Stiftung Familienunternehmen und des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens PwC zeigt, bevorzugen Familienunternehmen die Aufnahme von Schuldscheindarlehen und Anleihen. Schuldscheindarlehen weisen einige Charakteristika auf, die Familienunternehmen durchaus entgegenkommen, nämlich einen weitgehend bekannten Investorenkreis, eine relativ geringe Vorbereitungszeit, eine schlanke Dokumentation und relativ geringe Anforderungen an die Rechnungslegung und die Publizität. Eine intensivere Nutzung von Anleihen ist vor allem bei den sehr großen Familienunternehmen wahrscheinlich. Aber auch mittelgroße Unternehmen könnten von der

ABB. 2: KÜNFTIGE RELEVANZ ALTERNATIVER FINANZIERUNGSQUELLEN FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN



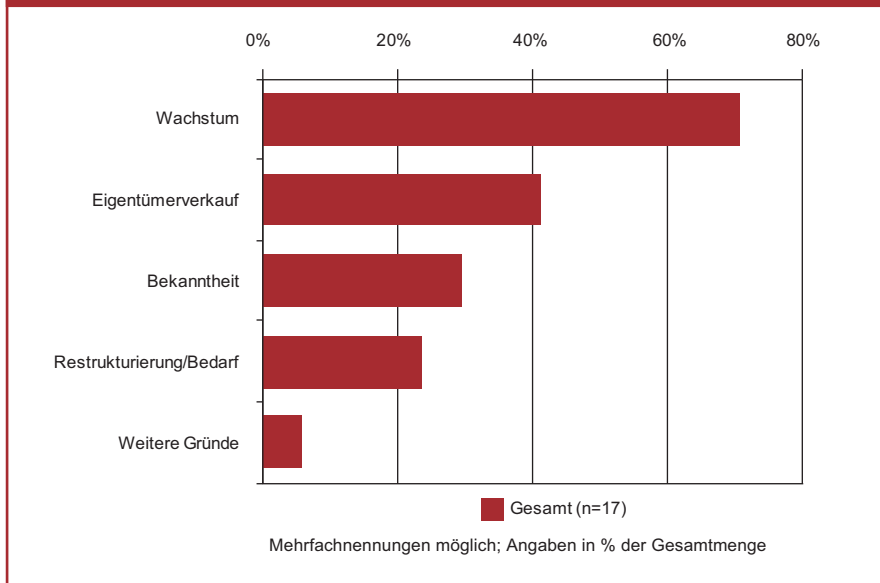
Quelle: Stiftung Familienunternehmen

Entwicklung der Segmente für Mittelstandsanleihen profitieren. Nach wie vor skeptisch stehen laut der Studie Familienunternehmen einem Börsengang gegenüber. Mezzanine-Finanzierung ist aufgrund der relativ hohen Kapitalkosten und der eingeschränkten Verfügbarkeit derzeit keine alternative Finanzierungsquelle, und auch die Beteiligungen von Private Equity werden von den meisten nach wie vor abgelehnt. Mit Ausnahme von Minderheitsbeteiligungen ist die Bereitschaft, einen angelsächsisch geprägten Investor ins Unternehmen zu nehmen, bei den meisten Familienunternehmen gering.

Fazit:

Es gibt kein Patentrezept dafür, wie sich Familienunternehmen finanzieren und welche konkreten Wege sie beschreiten sollen. Für die Entscheidung spielen nicht nur

Abb. 3: GRÜNDE FÜR DIE AUFNAHME VON EIGENKAPITAL ÜBER DEN KAPITALMARKT



Quelle: Stiftung Familienunternehmen

die strategischen Unternehmensziele, sondern auch die in der Familie praktizierten Wertvorstellungen eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass es am Kapitalmarkt und seinen Akteuren liegt, verloren gegangenes Vertrauen wieder aufzubauen.

Anzeige



Die ACON Actienbank AG ist ein führender Kapitalmarktdienstleister mit Fokus auf kleine und mittelgroße Unternehmen. Als unabhängige Bank legen wir Wert auf Diskretion und Integrität. Im Mittelpunkt unserer Aktivitäten steht immer die Anforderung des Kunden. Dementsprechend sehen wir uns als breit aufgestellter Anbieter von maßgeschneiderten Lösungen in den Bereichen:

Wertpapiertechnik

Listings, De-Listings, Einbeziehungen in den Freiverkehr, Bezugsangebote, Segmentwechsel, Aktiensplits, Kapitalherabsetzungen, Rückkäufe, SPACs, Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, etc.

Equity Capital Markets

IPOs, Kapitalerhöhungen (mit / ohne Bezugsangebot), (Um)Platzierungen (börslich und außerbörslich), etc.

M & A Beratung

Kauf, Verkauf, Übernahmen, Due Diligence, etc.

Debt Advisory

Anleihen, Darlehen, Refinanzierungen, etc.

Stellenanzeige



Die ACON Actienbank AG sucht derzeit Verstärkung in den Bereichen

Equity Sales • SalesTrading/Trading • Compliance • Debt Advisory

Gesucht werden unternehmerisch handelnde Persönlichkeiten, die in einem dynamischen Unternehmen interessante Projekte abwickeln und aktiv an der Weiterentwicklung unseres Unternehmens mitwirken möchten. Wir suchen auf allen Senioritätsebenen. Bitte senden Sie Ihre Unterlagen an Herrn Dr. Michael Hasenstab (hasenstab@aconbank.de). Absolute Vertraulichkeit wird zugesichert.

„Wir sind eine integrierte Corporate-Finance-Bank für den Mittelstand“

Interview mit Jan-Christian Dreesen, Mitglied des Vorstands, Bayerische Landesbank

Nach zwei Jahren hoher Verluste ist die BayernLB 2010 in die Gewinnzone zurückgekehrt. Im Interview spricht Vorstand Jan-Christian Dreesen über Altlasten aus dem Kauf der Hypo Group Alpe Adria (HGAA), die Überlebensfähigkeit der Landesbanken und die Fokussierung auf den Mittelstand.

Unternehmeredition: Herr Dreesen, die BayernLB konnte das Jahresergebnis 2010 auf knapp 900 Mio. EUR steigern, nach einem Minus in Höhe von 2,765 Mrd. EUR vor Steuern 2009. Was waren die Hauptgründe dafür?

Dreesen: Der Verlust im Jahr 2009 ging auf den Verkauf der HGAA zurück. Hätte es diesen Einschnitt nicht gegeben, wäre bereits der Abschluss für 2009 positiv gewesen. Unser Kerngeschäft war bereits damals profitabel, und dieser Trend hat sich auch 2010 fortgesetzt. Das hängt mit zwei Faktoren zusammen: Erstens greift unser Restrukturierungsprogramm und zweitens haben wir durch die Fokussierung auf Firmenkunden mehr Geschäft gemacht. Natürlich hat auch das gute ökonomische Umfeld maßgeblich dazu beigetragen. Wichtig ist, dass der Gewinn zum Großteil aus dem Kerngeschäft kommt.

Unternehmeredition: Wann werden Sie die Folgen aus dem Kauf der HGAA und weiterer Altlasten aus der Vergangenheit überwunden haben?

Dreesen: Das meiste haben wir bereits geschafft. In unserem vor zwei Jahren gestarteten Restrukturierungsprogramm liegen wir weit über Plan. Das gilt sowohl beim Kostenabbau als auch bei der Verkürzung der Bilanzsumme, die wir binnen zwei Jahren um rund 100 Mrd. EUR reduziert haben. Das letzte Drittel, bekanntermaßen das schwerste, wollen wir bis 2013 diszipliniert abarbeiten. Dazu zählt der weitere Abbau von Nicht-Kerngeschäften wie Flugzeug- und Schiffsfinanzierungen sowie unser ABS-Portfolio. Die Abgabe der HGAA haben wir wirtschaftlich gesehen bereits

ZUR PERSON: JAN-CHRISTIAN DREESEN

Jan-Christian Dreesen ist seit September 2009 Mitglied des Vorstands bei der Bayerischen Landesbank und verantwortlich für die Bereiche Corporates, Mittelstand und Privatkunden. Zuvor war er unter anderem Vorstandsvorsitzender der UBS Deutschland AG sowie Vorstandsmitglied bei der HVB. www.bayernlb.de



Jan-Christian Dreesen

im Jahresabschluss 2009 verarbeitet. Die juristische Aufarbeitung des HGAA-Kaufs hingegen wird uns dieses Jahr weiterhin beschäftigen. Strafrechtlich unterstützen wir die Arbeit der Staatsanwaltschaft nachdrücklich. Zivilrechtlich geht es um eventuelle Schadenersatzansprüche der BayernLB gegen frühere Organmitglieder. Die personellen Konsequenzen aus dem Kauf der HGAA hat die BayernLB bereits gezogen: Seit 2008 wurde der Vorstand komplett ausgetauscht.

Unternehmeredition: Seit dem Wegfall der Gewährträgerhaftung kämpfen einige Landesbanken ums Überleben, Fragen nach der Daseinsberechtigung, der wirtschaftlichen Tragfähigkeit und Fusionen stehen im Raum. Wie sind Sie für die Zukunft gerüstet?

Dreesen: Am wichtigsten ist die Frage, wie man als Landesbank sein Kerngeschäft sieht. Wir als BayernLB haben uns vor allem als Unternehmensfinanzierer definiert. Der Landesbankensektor stellt heute mehr als ein Fünftel aller Kredite an Unternehmen im Inland bereit. Der Wegfall eines solch großen Kreditversorgers ist für die deutsche Wirtschaft gar nicht vorstellbar. Wir haben zwar heute nicht mehr das Rating, das wir wegen der Gewährträgerhaftung hatten. Dafür besitzt die BayernLB den strategischen Vorteil, dass sie sich nicht nur über den Kapitalmarkt und die Sparkassen refinanziert, sondern auch über die Deutsche Kredit Bank (DKB). Diese 100%ige Tochter der BayernLB verfügt auch über ein Privatkundengeschäft und damit über Primäreinlagen, die eine weitere Refinanzierungsmöglichkeit für unser Firmenkreditgeschäft darstellen. Ich denke, wir sind für die Zukunft gut gerüstet.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielt das Mittelstandsgeschäft für die BayernLB und welche Ziele verfolgen Sie?

Dreesen: Das Mittelstandsgeschäft spielt für uns eine sehr wichtige Rolle. Wir fahren eine klare Wachstumsstrategie mit dem Ziel, bei unseren mittelständischen Kunden Kernbank zu sein. Das bedeutet, dass wir unser Kreditwachstum ambitioniert planen. Dementsprechend stellen wir dafür in unserer Bilanz Eigenkapital bereit. Das ist ein klarer Vorteil gegenüber breiter aufgestellten Häusern, die sich fragen müssen, wofür sie ihr Eigenkapital einsetzen. Wir sind eine integrierte Corporate-Finance-Bank für den Mittelstand.

Unternehmeredition: Wird die Bedeutung des klassischen Bankkredits Ihrer Meinung nach künftig zugunsten alternativer Finanzierungsinstrumente wie Private Equity oder Mezzanine abnehmen?

Dreesen: Die Bedeutung der klassischen Kreditfinanzierung über die Banken wird vielleicht kleiner sein als vor 20 Jahren. Sie bleibt aber nach wie vor ein wichtiger Baustein der Mittelstandsfinanzierung. Wir sehen alternative Kapitalmarktinstrumente wie Anleihen oder Schuldscheindarlehen abhängig von der Größe des Unternehmens. Ich glaube nicht, dass diese für Umsätze von unter 100 Mio. EUR Sinn machen, weil hier die Kosten-Nutzen-Relation nicht stimmt. Andere Instrumente sind natürlich auch unter dieser Grenze sinnvoll. Leasing beispielsweise, über das jede fünfte Investition in Deutschland finanziert wird. Ebenso wichtig ist meiner Meinung nach die Versorgung mit Eigenkapital und eigenkapitalähnlichen Instrumenten – ein Geschäft, das wir mit Tochtergesellschaften wie Bayern Mezzanine oder BayernLB Private Equity betreiben. Allein in diesem Bereich haben wir rund 450 Mio. EUR genehmigtes Kapital für den Mittelstand bereitgestellt.

Unternehmeredition: Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation der Mittelstandsfinanzierung in Deutschland? Wie wird sich Basel III auf die Kreditvergabe auswirken?

Dreesen: In der Krise haben viele Unternehmen auf professionelle Art und Weise ihren Finanzierungsbedarf heruntergefahren. Das hat sie deutlich fitter für die Zukunft gemacht. Generell sehen wir im Mittelstandssegment heute eine gewachsene Kreditnachfrage aufgrund der konjunkturellen Entwicklung. Der Bedarf an Investitionskrediten

zur Finanzierung von Wachstum hat deutlich zugenommen. Ebenso ist das Kreditangebot breiter als vor einem Jahr, da insbesondere ausländische Banken, die sich während der Krise zurückgezogen hatten, wieder zurückkehren. Basel III soll ab 2013 gelten und wird nach dem aktuellen



Die BayernLB liegt mit ihrem vor zwei Jahren gestarteten Restrukturierungsprogramm über Plan.

Stand eine massive Auswirkung auf die Eigenkapitalunterlegung beim Kreditgeschäft haben. Das wird zumindest bei den bonitätsschwächeren Kunden den Kredit verteuern, aber meines Erachtens nicht zu einer Kreditklemme führen. Deswegen ist es für den Mittelständler sehr wichtig, seine Finanzierungsstruktur zu überprüfen und zusammen mit der Bank zu klären: Wie sehen meine Bilanzrelationen – beispielsweise Eigenkapital zu Fremdkapital – aus? Wie stark will ich wachsen?

Unternehmeredition: Wie ist Ihr Ausblick für den weiteren Jahresverlauf?

Dreesen: Wir sehen eine ordentlich laufende Konjunktur für dieses Jahr, allerdings wird sich die Dynamik im Jahresverlauf etwas abschwächen. Wie sich die Situation in Japan oder im Nahen Osten entwickeln wird, kann derzeit keiner sagen. Hier stehen zunächst die menschlichen Aspekte im Vordergrund. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass sich die Unruhen im Nahen Osten belastend auf die Rohstoffpreise auswirken werden. Wie dann die Effekte auf die Inflation aussehen und wie die EZB darauf reagieren wird, bleibt abzuwarten. Dennoch bin ich für das Jahr 2011 grundsätzlich optimistisch. Auch für die BayernLB sind wieder schwarze Zahlen geplant.

Unternehmeredition: Herr Dreesen, vielen Dank für das Gespräch!



Vorstand Jan-Christian Dreesen im Gespräch mit Chefredakteur Markus Hofelich in der Zentrale der BayernLB in München

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

Auf der Suche nach Alternativen

Mittelstandsfinanzierung im Umbruch

Peter Englisch, Partner und Leiter Mittelstand, Ernst & Young GmbH

Die Finanzierung im Mittelstand ist seit Jahrzehnten ein Thema für Banken und die betroffenen Unternehmen. Gleichwohl scheint sich im Kern über die Jahre nicht viel geändert zu haben. Die unternehmerische Unabhängigkeit und damit einhergehend die Sorge vor zu großer Einflussnahme seitens der Banken oder gar anderer Eigenkapitalgeber hat die mittelständischen Unternehmer stets geleitet und tut dies auch heute noch. Daraus resultiert eine weitgehend duale Unternehmensfinanzierung, die einerseits durch Eigenkapital und Einlagen der Unternehmer und andererseits durch den klassischen Bankkredit charakterisiert ist. Aufgrund der guten Konjunktur in Deutschland scheint die Refinanzierung aktuell kein Problem für viele Unternehmen zu sein. Gleichwohl sollten sie gerade in guten Zeiten vorsorgen, um für schlechte Zeiten gerüstet zu sein. Denn nur ausreichende finanzielle Spielräume sichern eine langfristige Autonomie für unternehmerische Entscheidungen.



Peter Englisch

Wandel der Finanzierungslandschaft

Seit den 90er Jahren kamen weitere, ergänzende Refinanzierungsformen wie Leasing, Factoring, Mezzanine-Kapital sowie – für große Mittelständler – unterschiedliche Verbriefungsformen wie zum Beispiel „Asset Backed Securities“ (ABS) oder „Asset Backed Commercial Papers“ (ABCP) in Mode. Den direkten Zugang zum Kapitalmarkt fanden aber nur sehr wenige Unternehmen, entweder weil es ihnen an der kritischen Größe fehlte oder sie von den Offenlegungs- und Informationspflichten abgeschreckt wurden. Jetzt scheint allerdings Bewegung in die Finanzierungslandschaft zu kommen. Seit der

Finanzkrise sind Mezzanine-Programme sowie Verbriefungen faktisch nicht mehr „salonfähig“. Ob zu Recht oder zu Unrecht, mag dahinstehen. Tatsache ist jedoch, dass diese Formen der Refinanzierung faktisch keine Bedeutung mehr im Mittelstand spielen. Nun scheinen aber auch die Vorteile der Leasingbilanzierung in Gefahr. Bislang ließen sich die meisten Leasingverträge als sogenannte „Operate Leases“ klassifizieren und demzufolge die Leasinggüter und Verbindlichkeiten außerhalb der Bilanz erfassen. Mit der geplanten Änderung der Leasingbilanzierung nach IFRS und US-GAAP scheint dieses Verfahren aber in Frage gestellt zu werden. Entsprechend der geplanten Änderungen sollen bereits ab 2011 sämtliche Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus dem Leasingverhältnis in der Bilanz erfasst werden. Dies führt dann unweigerlich zu einer Bilanzverlängerung, einer geringeren Eigenkapitalquote und einem höheren Verschuldungsgrad. Nun könnte man glauben, dass dies kein Thema für den nach HGB bilanzierenden Mittelstand sei. Das ist jedoch nicht der Fall. Denn mit der Einführung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) ist eine zunehmende Angleichung der HGB- an die internationalen Standards

ZUR PERSON: PETER ENGLISCH

Peter Englisch ist Partner und Leiter des Bereichs Mittelstand bei der Ernst & Young GmbH. Das Beratungsunternehmen ist spezialisiert auf die Bereiche Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Transaktionsberatung sowie Advisory Services. Ihr Angebot richtet sich dabei sowohl an große als auch an mittelständische Unternehmen. Ernst & Young beschäftigt deutschlandweit rund 6.900 Mitarbeiter und unterhält 22 Niederlassungen im Bundesgebiet. www.ey.com

festzustellen. Es ist also nur eine Frage der Zeit, bis sich auch die deutsche Rechnungslegung an diese Entwicklung anpassen wird. Somit nimmt das Repertoire an bekannten alternativen Refinanzierungsformen stetig ab.

Angebot der KfW

Gerade kleinere und mittelgroße Unternehmen sollten in guten Zeiten KfW-Angebote wie beispielsweise das KfW-Unternehmerdarlehen mit langfristiger Zinsbindung und Haftungsfreistellung nutzen. Die Vorteile dafür liegen auf der Hand. Für den Unternehmer bedeutet dies eine Verbreiterung der Refinanzierungsbasis und für die Hausbank eine Diversifizierung ihrer eigenen Risikoposition. Da die Banken mit der Umsetzung von Basel II und Basel III ihren Fokus noch stärker auf die Risikodeckung im Kreditgeschäft richten, hat dies auch einen unmittelbaren Einfluss auf die Höhe und die Konditionen der Kreditvergabe im Mittelstand. Deshalb ist neben einer gesunden wirtschaftlichen Grundlage zunehmend auch eine professionelle Finanzkommunikation im Mittelstand gefragt. Die Zeiten, in denen eine monatliche betriebswirtschaftliche Analyse (BWA) sowie ein oftmals sehr spät eingereichter Jahresabschluss eine ausreichende Basis für die Kreditvergabe darstellten, sind längst vorbei.

Umbruch als Chance

Jetzt geht es darum, die Chancen dieses veränderten Umfelds zu erkennen. Mit der Anforderung, die eigene Position und Strategie des Unternehmens in verlässliche Plan- und Liquiditätszahlen zu überführen, geht die Chance einher, die Finanzierung und Planung nicht mehr als lästige Nebenaufgaben, sondern als gleichwertige



Die richtige Wahl des Finanzierungsinstruments ist entscheidend.

Funktionen im Unternehmen zu erkennen. Einzige Voraussetzung dafür ist es, die eigene Finanzkommunikation als „Aushängeschild“ für das Unternehmen zu sehen – gleichwertig mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen, und die Refinanzierungspartner wie eigene Kunden zu behandeln.

Finanzierung über den Kapitalmarkt

Genau dies eröffnet dann auch neue Möglichkeiten, den Kapitalmarkt direkt für sich zu nutzen und somit eine dritte Säule der Unternehmensfinanzierung erschließen zu können. Als „klassischer Weg“ dürfte in diesem Zusammenhang das „Initial Public Offering“ (IPO) zu nennen sein. Dies kommt für viele Mittelständler jedoch nicht in Betracht. Denn einerseits bedeuten die Zulassungsvoraussetzungen und -folgepflichten einen erheblichen Aufwand für die Unternehmen, oder diese



Unternehmensanleihen können eine sinnvolle Ergänzung im Finanzierungsmix darstellen.

sind schlichtweg zu klein. Andererseits sind neue Gesellschafter mit Mitsprache- und Auskunftsrechten meist unerwünscht. Als neuen Trend kann man hingegen aktuell die steigende Zahl von Unternehmensanleihen beobachten. Die Stuttgarter Börse hat für Anleihen mittelständischer Unternehmen im Freiverkehr ein eigenes Segment unter der Bezeichnung „Bondm“ eingerichtet. Vergleichbare Segmente existieren auch an anderen Börsenplätzen. Eines haben jedoch alle gemeinsam: Sie ermöglichen auch bei kleineren Emissionsvolumina (in der Regel ab 10 Mio. EUR) einen Zugang zum Kapitalmarkt, und dies bei deutlich niedrigeren Zulassungsvoraussetzungen und -folgepflichten. Die Emissionskosten liegen in der Regel zwischen 2% und 5% des Volumens.

Chancen und Risiken

Mit der Anleihefinanzierung sind dabei vielfältige Chancen, aber auch Risiken verbunden. Die Chancen liegen in längeren Laufzeiten, individuellen Anleihebedingungen, keiner notwendigen zusätzlichen Besicherung, einer größeren Unabhängigkeit von den Banken sowie einer häufig positiven Publizitätswirkung. Zu den Risiken zählen eine eingeschränkte Restrukturierungsfähigkeit im Sanierungsfall, da die unterschiedlichen Zeichner der Anleihe nicht zwingend gleichberechtigte

Interessen verfolgen, eine eingeschränkte Flexibilität in Bezug auf eine vorzeitige Ablösung, eine mögliche Beeinträchtigung der aktuellen Bankbeziehung sowie die Gefahr, dass sich „unerwünschte“ Gläubiger einkaufen. Insgesamt hat dieses Segment jedoch zweifellos Potenzial und bietet einer größeren Anzahl von Unternehmen einen direkten Kapitalmarktzugang. Das ist eindeutig zu begrüßen. Damit dürfte sich auch die allgemeine Akzeptanz für andere Kapitalmarktfinanzierungen erhöhen, was der deutschen Finanzierungskultur im Mittelstand sicher gut tun wird. Gleichwohl wird

die weitere Zukunft dieses Segments auch entscheidend davon abhängen, wie gewissenhaft die Unternehmen selbst, die Banken und Berater, welche die Unternehmen auf dem Weg der Zulassung begleiten, und schließlich die Investoren mit diesem neuen Instrument umgehen. Sollten in Zukunft Unternehmen trotz eines ansprechenden Prospekts für die Zulassung in Schwierigkeiten geraten und ihren Zins- und Tilgungspflichten nicht nachkommen können, so wird dies einen negativen Einfluss auf die Konditionen und die Reputation des gesamten Segments haben. Gleiches gilt, wenn Investoren versuchen, eine Krisensituation bewusst für sich auszunutzen.

Fazit:

Die Unternehmensanleihe sollte deshalb vorrangig als sinnvolle Ergänzung zum Eigenkapital und zur klassischen Bankfinanzierung gesehen werden. Dies stellt die gesamte Finanzierung auf eine breite Basis und erhöht die Unabhängigkeit. Die notwendige Voraussetzung dafür müssen die Unternehmen allerdings selbst mitbringen: nämlich die Bereitschaft, mit der Unternehmensfinanzierung, insbesondere mit der Schaffung von Transparenz und Verlässlichkeit in den Zahlen, professionell umzugehen.

„Die Unternehmer unter den Bankern“

SELL-SIDE ADVISORY FORTAS >> AKTIENGESELLSCHAFT FORTAS AG Rösrath Veräußerung einer Minderheit an der ROFA ROFA INDUSTRIAL AUTOMATION AG an ein Family Office Apr 2011	BUY-SIDE ADVISORY BANKHAUS DR. MASEL Wir nehmen Ihre Wünsche persönlich. Bankhaus Dr. Masel AG Berlin Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an der Capitell AG VERMÖGENS-MANAGEMENT Capitell Vermögens-Management AG Frankfurt am Main Feb 2011	SELL-SIDE ADVISORY SCHWARMSTEDTER Kartoffel-Spezialitäten SNACKMASTER Tiefkühlprodukte GmbH & Co. KG Schwarmstedt Veräußerung von 100% der Geschäftsanteile an Schne-frost Ernst Schnetkamp GmbH & Co. KG Lönningen Feb 2011	INITIAL PUBLIC OFFERING RIB Running Together RIB Software AG Stuttgart 15.681.140 Namensaktien Platzierungspreis: € 9,25 Platzierungsvolumen: € 145 Mio. Co-Lead Manager Feb 2011
INITIAL PUBLIC OFFERING DERBY CYCLE Derby Cycle AG Cloppenburg 6.090.000 Aktien Platzierungspreis: € 12,50 Platzierungsvolumen: € 76,1 Mio. Joint Lead Manager Joint Bookrunner Feb 2011	BUY-SIDE ADVISORY BayWa re ENERGIE BayWa r.e GmbH München Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an der Focused Energy, Inc. Santa Fe (New Mexico, USA) Jan 2011	UMPLATZIERUNG SÜSS MicroTec AG SÜSS MicroTec AG Garching Umplatzierung von 15% des Grundkapitals Dez 2010	KAPITALERHÖHUNG MIT BEZUGSRECHT Masterflex Masterflex AG Gelsenkirchen 4.365.874 Aktien Bezugspreis: € 3,00 Emissionserlös: € 13,1 Mio. Sole Lead Manager Dez 2010

(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
- Skontroführung
- 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

„Großer Wachstumstreiber für die KfW-Mittelstandsbank ist der Förderschwerpunkt Umwelt“

Interview mit Dr. Axel Nawrath, Mitglied des Vorstands, KfW Bankengruppe

Der Geschäftsbereich KfW Mittelstandsbank hat im Jahr 2010 ein Fördervolumen in der Rekordhöhe von 28,5 Mrd. EUR erzielt, 20% mehr als im Vorjahr. Im Interview spricht KfW-Vorstand Dr. Axel Nawrath über die Gründe für diese Entwicklung, Veränderungen bei den Förderprogrammen sowie die Ergebnisse des KfW-ifo-Mittelstandsbarometers.

Unternehmeredition: Herr Dr. Nawrath, was waren die Gründe für das hohe Fördervolumen der KfW Mittelstandsbank im vergangenen Jahr? Wie viel davon kam beim etablierten Mittelstand – im Gegensatz zu Neugründungen – an?

Nawrath: Den größten Anteil am Ausnahmeergebnis der KfW-Mittelstandsbank 2010 hat der Förderschwerpunkt „Gründung und allgemeine Investitionen“ mit 15,4 Mrd. EUR nachgefragtem Gesamt-Kreditvolumen. Dabei sind etablierte Förderprogramme, wie zum Beispiel der KfW-Unternehmerkredit, mit gut 25% gegenüber 2009 deutlich gewachsen. Unternehmensgründungen haben wir 2010 mit einem Gesamtfördervolumen von rund 3,9 Mrd. EUR unterstützt. Dies entspricht einem Wachstum gegenüber dem Vorjahr von gut 8%. Von den 15,3 Mrd. EUR aus unserem Förderschwerpunkt „Gründung und allgemeine Investitionen“ entfallen somit rund ein Viertel auf Gründungen und drei Viertel auf etablierte Unternehmen. Ein großer Wachstumstreiber für die KfW-Mittelstandsbank ist zudem der Förderschwerpunkt „Umwelt“. Hier wurden im vergangenen Jahr Kredite für Investitionen im Umwelt- und Klimabereich in einem Gesamtvolumen von 11,1 Mrd. EUR nachgefragt, das sind knapp 60% mehr als im Jahr zuvor. In den Rekordfördervolumina der KfW Mittelstandsbank in den Jahren 2009 und 2010 spiegelt sich die Rolle der KfW als antizyklisch agierende Förderbank wider. Wir haben bei der Überwindung der tiefen Wirtschaftskrise



Dr. Axel Nawrath

und der Finanzierung des Aufschwungs manche Lücke schließen können. Solche Rekordnachfragen nach unseren Förderprogrammen werden bei zukünftig hoffentlich besseren konjunkturellen Rahmenbedingungen voraussichtlich nicht mehr zu sehen sein.

Unternehmeredition: Wie hat sich das KfW-Sonderprogramm entwickelt?

Nawrath: Das KfW-Sonderprogramm hat sich vor allem als Programm für mittelständische und kleine Unternehmen außerordentlich bewährt. So sind 94% aller Kredite an mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 500 Mio. EUR gegangen. Kleine Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 10 Mio. EUR haben rund 65% der Kredite im KfW-Sonderprogramm nachgefragt. In den Jahren 2009 und 2010 konnten wir mit dem KfW-Sonderprogramm ca. 13 Mrd. EUR Investitionen mitfinanzieren und erhebliche Beschäftigungseffekte erzielen. So konnten in den Unternehmen, die das Programm nachgefragt haben, ca. 1,2 Millionen Arbeitsplätze gesichert werden. Diese Zahlen zeigen, dass die KfW mit dem KfW-Sonderprogramm zum richtigen Zeitpunkt einen zentralen Beitrag zur Sicherung der Kreditversorgung vor

ZUR PERSON: DR. AXEL NAWRATH

Dr. Axel Nawrath ist Mitglied des Vorstands bei der KfW Bankengruppe. 2010 wies die KfW eine Bilanzsumme von 442 Mrd. EUR aus und beschäftigte rund 4.300 Mitarbeiter. www.kfw.de

allem der mittleren und kleinen Unternehmen in der Krise geleistet hat. Insgesamt haben wir im KfW-Sonderprogramm bisher knapp 5.000 Kredite in einem Gesamtvolumen von über 13,5 Mrd. EUR zugesagt. Da wir noch bis zum 30.06.2011 Zusagen auf Anträge, die bis zum Jahresende 2010 eingereicht wurden, machen können, rechnen wir mit einem Gesamtkreditvolumen im KfW-Sonderprogramm von rund 15 Mrd. EUR in den Jahren 2009 und 2010.

Unternehmeredition: Wo lagen die Schwerpunkte in der Umweltfinanzierung?

Nawrath: Besonders stark gefragt waren die KfW-Programme zur Förderung von Erneuerbaren Energien. Hier ist das Fördervolumen um 75% gestiegen. Im Standard-Programm zur Finanzierung von Stromproduktion aus Erneuerbaren Energien wurden 2010 insgesamt rund 8,9 Mrd. EUR zugesagt. Das bedeutet allein in diesem Programm einen Anstieg um rund 100% gegenüber dem Vorjahr. Ausschlaggebend für diese Entwicklung waren die guten wirtschaftlichen und förderpolitischen Rahmenbedingungen für Erneuerbare Energien. Die Bedeutung und Bekanntheit der Erneuerbaren Energien wächst zunehmend. Die langjährigen Erfahrungen der Kreditinstitute mit den KfW-Programmen für Erneuerbare Energien insbesondere im Strombereich zahlen sich jetzt aus.

Unternehmeredition: Bei der KfW laufen einige Förderprogramme aus. Inwiefern ist der Mittelstand davon betroffen?

Nawrath: Das KfW-Sonderprogramm war, wie der Name ja auch sagt, eine Sonderförderung, die auf die Krisenjahre 2009 und 2010 beschränkt war. Seit dem 31.12.2010 können hier keine Anträge mehr gestellt werden. Alle etablierten KfW-Programme für den Mittelstand bieten wir aber weiterhin an. Zum 1. April 2011 haben wir unser bundesweites Angebot sogar deutlich verbessert und in einer neuen, klaren und transparenten Struktur zusammengefasst. Unser Finanzierungsangebot für Existenzgründer haben wir in weiten Teilen im neuen „KfW-Gründerkredit“ gebündelt und die Finanzierungen für etablierte Unternehmen weitgehend in dem nun erweiterten „KfW-Unternehmerkredit“. Im neuen KfW-Unternehmerkredit KMU gibt es für sogenannte kleine und mittlere Unternehmen neben einer Zinspräferenz künftig auch die Möglichkeit, den Betriebsmittelbedarf über eine Programmvariante mit optionaler Haftungsfreistellung zu decken. Zugleich integrieren wir das bisher im Programm „Kapital für Arbeit und

Investitionen“ enthaltene Angebot für Nachrangkapital in den KfW-Unternehmerkredit KMU. Schließlich werden wir die mittelständische deutsche Filmwirtschaft mit einem gezielten Kreditprogramm unterstützen. Im Bereich Beteiligungskapital haben wir gemeinsam mit der Commerzbank den neuen „Eigenkapitalfonds für deutschen Mittelstand“ initiiert, der etablierte mittelständische Unternehmen bei der Finanzierung ihres Wachstums mit echtem Eigenkapital unterstützt.

Unternehmeredition: Der KfW-ifo-Mittelstandsbarometer vom Februar zeigt einen erneuten Rekord des Geschäftsklimas bei Mittelständlern und Großunternehmen. Wie sind Ihrer Meinung nach die weiteren Aussichten für den deutschen Mittelstand in diesem Jahr?

Nawrath: Das KfW-Mittelstandsbarometer unserer Volkswirtschaftlichen Abteilung zeigt seit einigen Monaten für die Gesamtheit aller Mittelständler eine Rekordstimmung. Wir teilen diese positive Einschätzung. So dürfte nach unserer aktuellen Konjunkturprognose die Wirtschaftsleistung in diesem Jahr um 3% und damit das zweite Jahr in Folge außerordentlich stark zulegen – nach dem beispiellosen Wirtschaftseinbruch 2009 allerdings von niedrigem Niveau. Mittelständler haben daran einen zentralen Anteil, weil der Aufschwung nicht mehr allein vom Exportüberschuss, sondern auch von der – für viele Mittelständler wichtigeren – Binnennachfrage getragen wird. Aber natürlich gibt es wie immer auch konjunkturelle Risiken, darunter etwa die geopolitische Entwicklung im arabischen Raum mit ihren Folgen für die Energiepreise, die anziehende Inflationsrate, die Schuldenkrise in den Euro-Peripherieländern sowie die noch nicht absehbaren Folgen der Ereignisse in Japan. Zudem ist zu berücksichtigen, dass unsere volkswirtschaftlichen Analysen wie das KfW-Mittelstandsbarometer oder unsere Konjunkturprognosen ein aggregiertes Makro-Gesamtbild darstellen. So gibt es natürlich viele Mittelständler, deren regionale oder branchenspezifische Aussichten keinen Anlass zur Euphorie geben oder die auch die Folgen der Krise noch nicht überwunden haben. Hier ist die KfW als Förderbank nach wie vor gefragt.

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

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

„Sennheiser konzentriert sich auf die Eigenfinanzierung – das sichert unsere Unabhängigkeit“

Interview mit Volker Bartels, Sprecher der Geschäftsführung, Sennheiser Electronic GmbH & Co. KG

Die Sennheiser-Gruppe ist mit einem Jahresumsatz von rund 390 Mio. EUR einer der weltweit führenden Hersteller von Mikrofonen, Kopfhörern und drahtlosen Übertragungssystemen. Im Januar 2011 hat Sennheiser den von dem Prüfungs- und Beratungsunternehmen Deloitte initiierten Axia-Award für Innovation im Mittelstand erhalten. Volker Bartels spricht im Interview über das Geheimnis des Unternehmenserfolgs, unabhängige Forschungsstandorte und die Bedeutung des Auslandsgeschäfts für Sennheiser.

Unternehmeredition: Herr Bartels, wie haben sich Ihr Umsatz und Gewinn 2010 im Vergleich zum Vorjahr entwickelt?

Bartels: 2010 war generell ein sehr gutes Jahr für uns. Das Geschäft hat ordentlich angezogen. Genaue Zahlen dazu werden wir in unserer Pressekonferenz im Juni 2011 bekanntgeben. Die Gründe dafür sind in der Art unseres Geschäfts zu suchen. Der Consumer-Bereich hat durch die Krise hindurch nicht wirklich gelitten. 2009 hatten wir vor allem Einbrüche bei den Firmenkunden, was an der Investitionszurückhaltung lag. Insbesondere die Theater und Bühnen haben kein neues Hochfrequenzequipment eingekauft. 2010 hat sich das Geschäft aber wieder deutlich belebt.

Unternehmeredition: Wie sind Ihre Erwartungen für die nächsten zwölf Monate und inwieweit wird Ihr Geschäft von der Katastrophe in Japan beeinflusst?

Bartels: Die Ereignisse in Japan sind eine absolute Katastrophe. Unsere Gedanken sind bei den Menschen vor Ort. Auch wir haben in Tokio eine Vertriebsniederlassung, die zunächst einmal für eine Woche den Betrieb eingestellt hat. Die Mitarbeiter sind bislang Gott sei Dank unverletzt



Volker Bartels

und wir hoffen natürlich, dass das auch weiterhin so bleibt. Die Auswirkungen dieser Vorkommnisse sind noch gar nicht abzusehen, sowohl für Japan als auch für die Weltwirtschaft. Wir beobachten schon jetzt, dass die Börsenmärkte weltweit stark davon betroffen sind. Diese Entwicklung sehen wir mit Sorge. Unabhängig von diesem Ereignis blicken wir aber insgesamt recht positiv auf die nächsten zwölf Monate.

Unternehmeredition: Im Januar hat Ihr Unternehmen den Axia-Award für Innovation im Mittelstand erhalten – was haben Sie Ihren Wettbewerbern voraus?

Bartels: Ich denke, wir haben in den vergangenen Jahren einiges richtig gemacht. Neben einer Menge Glück gehört da natürlich auch gutes Management dazu. Zum Beispiel ein klar strukturierter Innovationsprozess, der zum Ziel hat, nicht alles selbst zu machen, sondern auch mit Netzwerken und Universitäten zusammenzuarbeiten. Es ist wichtig, weiter in die Zukunft zu blicken, als es der normale Produktionsprozess ermöglicht. Wir haben vor nicht allzu langer Zeit mit der Sennheiser Innovation AG in Zürich eine Organisation gegründet, die über den Horizont von fünf bis zehn Jahren hinausschaut, um festzustellen, welche gesellschaftlichen und soziologischen Trends sich dort abzeichnen. Wir versuchen dann herauszufinden, welchen Einfluss diese Trends auf das Geschäft von Sennheiser haben werden. Wichtig

ZUR PERSON: VOLKER BARTELS

Volker Bartels ist seit 2007 Sprecher der Geschäftsführung der Sennheiser Electronic GmbH & Co. KG. mit Sitz in der Wedemark (Region Hannover). 2009 erzielte das Familienunternehmen einen Umsatz von rund 390 Mio. EUR. Weltweit hat Sennheiser über 2.100 Beschäftigte sowie eigene Werke in Deutschland, Irland und den USA. www.sennheiser.com

ist, auf welche Art unsere Kunden in Zukunft unsere Produkte nutzen werden. Aber dazu muss man eng mit den Kunden zusammenarbeiten und Szenarien entwickeln, welche Dinge sich unter Umständen in deren Arbeitsumfeld ändern.

Unternehmeredition: Eine eigene Organisation, die sich ausschließlich mit der Erforschung von Zukunftstrends befasst – das ist für einen Mittelständler ungewöhnlich. Welche Bedeutung kommt kreativen Freiräumen in Ihrer Unternehmenskultur zu und welche Rolle spielen Innovationen für Ihr Geschäft?

Bartels: Die Vorteile der Sennheiser Innovation AG und der damit verbundenen Freiräume liegen darin, Denkbarrieren, die im normalen Projektbetrieb existieren, beiseite zu legen. Wir trennen die Produktentwicklung deshalb klar von solchen Forschungseinrichtungen. Unter Umständen können Mitarbeiter aber nach Abschluss eines Entwicklungsprojektes für eine gewisse Zeit dorthin wechseln. Dort können sie ihr Wissen auffrischen, sich mit den neuesten Trends versorgen und dann wieder in die Projekte zurückkehren. Einen regen Austausch zu pflegen und in den Einrichtungen selbst den nötigen Freiraum zu haben, um neue Ideen auch einmal zu verwirklichen, ist uns sehr wichtig. Das klappt aber nicht immer und kostet eine Menge Geld. Wir müssen genug verdienen, um solche Innovationseinrichtungen zu finanzieren. Unsere international agierenden Scouts bringen einen zusätzlichen Input an Technologien, die bislang bei Sennheiser noch nicht verwendet werden.



Sennheiser setzt auf den Wachstumsmarkt Headsets.

Bartels: Eine ganz entscheidende! Wir haben eine Exportquote von 83% und sind mit 15 Vertriebstöchtern weltweit präsent. Die letzte Tochter haben wir in China eröffnet, davor kamen Japan und Indien. Damit haben wir drei Vertriebsniederlassungen im asiatischen Raum, die sehr, sehr stark wachsen.

Unternehmeredition: Wachstum benötigt Kapital. Welche Finanzierungsinstrumente nutzen Sie?

Bartels: Wir sind in Familienhand, und das wollen wir auch bleiben. Wir haben eine Finanzierungsmaxime von unserem Gründer übernommen, die lautet: Wir geben nur das Geld aus, das wir auch tatsächlich verdient haben. Unsere Finanzierung konzentriert sich also, wann immer es geht, auf eine reine Eigenfinanzierung. So soll es auch tunlichst bleiben. Dies sichert unsere Unabhängigkeit und die Entscheidungshoheit der Eigentümer.

Unternehmeredition: Sennheiser wurde 1945 als Familienunternehmen ins Leben gerufen. Welche Rolle spielt die Familie Sennheiser nach dem Tod von Gründer Fritz Sennheiser im letzten Jahr für das Unternehmen?

Bartels: Die Familie Sennheiser hat immer eine große Rolle im Unternehmen gespielt. Nach Prof. Dr. Fritz Sennheiser hat ja eine Zeit lang Prof. Dr. Jörg Sennheiser das Unternehmen geführt, bis er 1994 die Leitung komplett an eine Fremdgeschäftsführung übertragen hat. Jetzt haben wir seit Januar 2011 die Situation, dass zwei Enkel des Gründers in die Unternehmensleitung eingetreten sind, wir sind jetzt gerade im Integrationsprozess. So wird die Rolle der Familie in den nächsten Jahren wieder deutlich wachsen.

Unternehmeredition: Herr Bartels, herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Lukas Neumayr.
neumayr@unternehmeredition.de



Preisverleihung des Axia-Awards (v. l.): Volker Bartels, Sennheiser, Ian Karan, damaliger Wirtschaftssenator Hamburgs, und Peter Dietterle, Partner Mittelstand von Deloitte

Unternehmeredition: Ihr Unternehmen ist über zahlreiche Tochtergesellschaften weltweit vertreten. Welche Rolle spielt das Auslandsgeschäft für Sie?

„Der Konsortialkredit signalisiert unseren Geschäftspartnern und dem Kapitalmarkt eine stabile Finanzierungsbasis“

Interview mit Sabine Kauper, Finanzvorstand, Phoenix Solar AG

Das internationale Photovoltaik-Systemhaus Phoenix Solar AG plant, baut und betreibt Photovoltaik-Großkraftwerke und ist Fachgroßhändler für Solarstrom-Anlagen, Module und Zubehör. Im Interview spricht CFO Sabine Kauper über das Geschäft mit der Sonnenenergie, ihre Finanzierungsstrategie sowie die Bedeutung des Konsortialkredits für das Unternehmen.

Unternehmeredition: Frau Kauper, wie haben sich Ihr Umsatz und Gewinn 2010 entwickelt und was waren die Gründe dafür? Wie sind die Aussichten für dieses Jahr?

Kauper: Die Phoenix Solar AG hat das Geschäftsjahr 2010 auf Basis vorläufiger Zahlen mit einem Konzernumsatz von 635,7 Mio. EUR (473,03 Mio. EUR im Vj.) und einem Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) von 36,4 Mio. EUR (12,18 Mio. EUR im Vj.) abgeschlossen. Vor allem im ersten Halbjahr war die Unternehmensentwicklung durch eine starke deutsche Nachfrage geprägt, da die Einspeisevergütung zum 1. Juli und 1. Oktober außerhalb des üblichen Turnus gekürzt wurde. Im laufenden Geschäftsjahr erwarten wir einen stagnierenden Weltmarkt. Wir rechnen mit wachsenden Umsatzanteilen aus Italien, Frankreich und Griechenland sowie aus dem Mittleren Osten und Asien. In Deutschland dagegen erwarten wir ein sinkendes Marktvolumen.

Unternehmeredition: Ist der Bereich Photovoltaik schon überhitzt? Wie viel Phantasie steckt noch in diesem Thema? Wie wirkt sich die Absenkung der Einspeisevergütungen für Photovoltaikstrom in Deutschland auf Ihr Geschäftsmodell aus?

Kauper: Die Phoenix Solar AG verfolgt konsequent ihre Internationalisierungsstrategie, um weiteren Einschränkungen des deutschen Erneuerbare Energien Gesetzes (EEG) und den daraus zu erwartenden negativen Auswirkungen auf den für uns aktuell noch wichtigsten



Sabine Kauper

Markt begegnen zu können. Gleichzeitig verfolgen wir das Ziel, die Kosten für Solarsysteme zu senken. Natürlich steckt darüber hinaus auch noch viel Phantasie im Thema Photovoltaik! Die weltweite Energienachfrage wird steigen, was bei einer prognostizierten Verknappung fossiler Rohstoffe zu deren Preisanstieg führen wird. Hier liegt eine große Chance für den Ausbau regenerativer Energiequellen und somit auch für die Unternehmen der Solarbranche wie uns.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielt der Konsortialkredit in Ihrem Finanzierungsmix? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Kauper: Wir haben verschiedene Finanzierungsalternativen intensiv geprüft und sind zum Ergebnis gekommen, dass der Konsortialkredit aufgrund seiner variablen Verwendung für die Phoenix Solar AG die optimale Finanzierungsform des Working-Capital-Bedarfs darstellt. Gerade die Möglichkeit einer flexiblen Inanspruchnahme durch Avale und Barkredit kommt in einem sehr volatilen Marktumfeld den Bedürfnissen eines Wachstumsunternehmens sehr entgegen. Unsere Erfahrung damit ist sehr positiv. Natürlich befindet sich das Unternehmen nach Abschluss des Kreditvertrages in einem engen Korsett aus Reportingverpflichtungen sowie Legal und Financial

ZUR PERSON: SABINE KAUPER

Sabine Kauper ist Finanzvorstand der Phoenix Solar AG mit Sitz in Sulzemoos bei München. Phoenix Solar erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von 635,7 Mio. EUR und beschäftigt rund 400 Mitarbeiter.
www.phoenixsolar.de



10 Jahre FIDURA

Unternehmer finanzieren Unternehmer

FIDURA Private Equity Fonds investieren direkt in wachstumsorientierte, nachhaltig agierende, mittelständische Unternehmen. Als kompetenter Partner bieten wir Ihnen das notwendige Kapital für die Umsetzung Ihrer Ideen, für Ihr Wachstum und Ihren Markterfolg.

Unsere Philosophie

Das Fondsmanagement besteht aus erfahrenen Unternehmern und setzt auf praxisbezogene Begleitung der jeweiligen Investments. Neben unserer Funktion als Kapitalgeber sind wir auch Finanzierungsberater, Diskussionspartner, Kontaktvermittler und Strategieentwickler und bieten auf Wunsch Unterstützung beim aktiven Management. Dabei bleiben Sie der entscheidende Erfolgsfaktor Ihres Unternehmens und Herr im eigenen Haus.

Unsere Beteiligungskriterien

Wir beteiligen uns in der Regel mit Beträgen zwischen 0,5 und 3 Mio. € pro Unternehmen. Dabei gehen wir im Normalfall nur Minderheitsbeteiligungen ein.

Wenn Sie ein plausibles Geschäftsmodell und überzeugende Produkte bzw. Dienstleistungen haben, Ihr Unternehmen bereits erste Markterfolge erzielt hat und kurz vor der Marktdurchdringung steht, sollten wir uns kennenlernen. Es erwartet Sie ein unternehmerisch denkender Finanzierungspartner.





Solaranlage in Senftenberg/Brandenburg; Foto: Phoenix Solar AG

Covenants. Das führt automatisch zu erhöhtem Zeitaufwand, der bei der internen Ressourcenplanung unbedingt berücksichtigt werden muss. Jedoch rückt dieser Nachteil in den Hintergrund im Vergleich zu dem Vorteil, den die Phoenix Solar AG daraus zieht: Mit der Konsortialfinanzierung signalisieren wir gegenüber Geschäftspartnern und dem Kapitalmarkt eine sichere und stabile Finanzierungsbasis.

Unternehmeredition: Welche Vor- und Nachteile hat der Konsortialkredit gegenüber anderen Finanzierungsformen? Was ist dabei besonders zu beachten?

Kauper: Die Frage kann meines Erachtens nicht pauschal beantwortet werden. Es existieren verschiedene Formen der Außenfinanzierung und ebenso unterschiedliche Bedürfnisse der Firmen im Zusammenhang mit der Strukturierung der Passivseite der Bilanz wie beispielsweise Verschuldungsgrad oder Erweiterung der Investorenbasis. Betrachten wir das Instrument der Eigenkapitalfinanzierung, so ist der wesentliche Vorteil des Konsortialkredits gegenüber einer öffentlichen Emission die Zeit- und Kostenersparnis. Ein

Nachteil ist sicherlich das strenge Korsett der Legal und Financial Covenants nebst Reportingpflichten, die weder im Rahmen einer Eigenkapitalmaßnahme noch im Rahmen von bilateralen Linien als gängiger Form der kurzfristigen Fremdkapitalfinanzierung in dieser Form gefordert werden. Eine gewisse Bankenabhängigkeit lässt sich auch nicht verleugnen. Auf jeden Fall beachtet werden sollte, dass ein Scheitern der Konsortialverhandlungen bis zum Unterzeichnen des Kreditvertrages jederzeit möglich ist.

Unternehmeredition: Was kann man im Falle von Covenant-Brüchen tun?

Kauper: Wir können hier nur eine Empfehlung abgeben: Financial Covenants immer simulieren und frühzeitig die Konsortialbanken informieren. Je früher ein Unternehmen über die Gefahr eines Covenant-Bruchs informiert – und nicht erst wenn er erfolgt ist –, desto besser ist seine Position im Waiver-Prozess.

Unternehmeredition: Phoenix Solar ist aktiv im Unternehmerverein BdW – Beirat der Wirtschaft. Welchen Nutzen ziehen Sie daraus?

Kauper: Die Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens in Wirtschaft und Politik liegt uns sehr am Herzen. Außerdem ebnet uns der Verband natürlich den Weg zu zusätzlichen Kontakten in Wirtschaft und Politik auf nationaler und internationaler Ebene.

Unternehmeredition: Frau Kauper, vielen Dank für das Gespräch!

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

> Wir stecken unsere Nase gern
in fremde Angelegenheiten.



Wenn es um die **Entwicklung, Umsetzung** oder **Optimierung** von Finanzierungsstrategien geht, mischen wir uns ein. Seit 10 Jahren gehören wir zu den etablierten, unabhängigen Investmentbanken mit Fokus auf dem unternehmergeführten Mittelstand. Sie suchen einen kompetenten Berater, der Sie fair und langfristig begleitet?

Fordern Sie unser Investment Banking-Team:

Telefon +49 (0)69 24 75 049-30

Fax +49 (0)69 24 75 049-33

investment.banking@quirinbank.de

www.quirinbank.de

- > Börseneinführung
- > Sekundärmarktbetreuung
- > Hybridfinanzierungen
- > Mergers & Acquisitions
- > Vorbörsliche Finanzierung



quirin bank
Investment Banking

„Der Wille zum Wachstum ist wichtig“

Interview mit Christian Haller, Inhaber, Bestattungshaus Christian Haller e.K.

Mit der Ausgabe von Genussrechten geht das größte Bestattungshaus in Baden-Württemberg einen für die Branche unkonventionellen Weg, um das weitere Wachstum zu finanzieren. Das frische Kapital soll den Ausbau des Filialnetzes im Großraum Stuttgart finanzieren. Im Interview spricht Inhaber Christian Haller über die Genussscheinfinanzierung und die „Wachstumsstory Bestattungsunternehmen“.

Unternehmeredition: Herr Haller, mit derzeit 14 Filialen in und um Stuttgart sowie mehr als 20 Mitarbeitern ist Haller das größte Bestattungsunternehmen in Baden-Württemberg und steht für vielfältige Servicedienstleistungen und unternehmerische Innovationskraft. Das Familienunternehmen belegte unter anderem beim Wettbewerb „Beste Arbeitgeber Stuttgarts 2010“ den dritten Platz und erhielt mit 1,25 die beste Note, die der TÜV Saarland im Bereich Kundenzufriedenheit je vergeben hat. Welche Erfolgsfaktoren haben maßgeblich dazu beigetragen?

Haller: Wir haben das Glück, die besten Mitarbeiter der Welt zu haben. Wir legen viel Wert auf eine Unternehmenskultur, die von Sinn und Wertschätzung geprägt ist. Aber auch das Lachen darf nicht zu kurz kommen. Unsere Mitarbeiterbesprechungen sind oft heiter und spielerisch. Für uns liegt der Schlüssel in der Personalauswahl. Wir suchen Menschen, die aus Leidenschaft Dienstleister sein wollen. Unsere Mitarbeiter haben viel Freiheit und viel Verantwortung. Wir vertrauen ihnen, und die meisten blühen dann regelrecht auf. Ich denke, der Wille zum Wachstum ist wichtig. Wachstum kann aber auch unbequem sein. Man muss sich immer wieder auf Neues einlassen. Meine Schwester Andrea und ich sind ein gutes Führungsteam, wir ergänzen uns hervorragend und haben klare Verantwortungsbereiche. Wir



Christian Haller

mussten aber auch einiges über den anderen lernen. Gemeinsames Coaching hat uns über manche Hürde gebracht. Zusätzlich hatten wir das Glück, in einem Markt aktiv zu sein, der sich sehr langsam entwickelt. Als wir vor 15 Jahren anfangen, haben Bestatter kaum Werbung für sich gemacht. Sie waren unsichtbar. Heute ist die Wettbewerbssituation eine ganz andere. Und die charismatische Persönlichkeit unserer Mutter Ilona, die mit 50 nochmal den Mut hatte, mit mir neu anzufangen, hat uns in den ersten Jahren sehr geholfen.

Unternehmeredition: Ihr Ziel war es, bis Ende Januar maximal 20 Genussrechte bei einer Anlagesumme von mindestens 25.000 EUR zu begeben. Haben Sie Ihr Ziel erreicht? Wie war die Nachfrage? Wie sieht Ihre „Investorenstruktur“ aus?

Haller: Wir hatten über 400 Anfragen. Viele von Menschen, mit denen wir bereits verbunden waren. Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner. Das italienische Fernsehen hat in seinen 20-Uhr-Nachrichten einen Bericht

ZUR PERSON: CHRISTIAN HALLER

Christian Haller ist Gründer und Inhaber des Bestattungshauses Christian Haller e.K. Seit 1994 führt er das Unternehmen zusammen mit seiner Mutter Ilona und seiner Schwester Andrea. Das Bestattungshaus betreut 14 Filialen im Großraum Stuttgart und beschäftigt mehr als 20 Mitarbeiter. www.bestattungshaus-haller.de

gebracht, der auf große Resonanz gestoßen ist. Darauf sind wir aber nicht weiter eingegangen. Wir wollten eine Verbindung zu den Menschen, die sich mit uns und unserer Arbeit identifizieren können. Wir haben uns in den ersten Tagen nach den Presseberichten entschieden, die Anlagen zu staffeln, da wir 500.000 EUR gar nicht in einem Jahr sinnvoll ausgeben können. Die anderen stehen nun auf einer Warteliste. Wir hatten auch einige Interessenten, hauptsächlich Family Offices, die uns die 500.000 EUR aus einer Hand geben wollten. Es war uns aber wichtig, nicht von einem einzigen Anleger abhängig zu sein. Auch die persönliche Verbindung zu den Anlegern spielt für uns eine große Rolle.

Unternehmeredition: Wofür brauchen Sie das Geld? Welche Wachstumsstory verbinden Sie mit Ihrem Unternehmen?

Haller: Wir möchten im Umland von Stuttgart neue Filialen gründen. In der Vergangenheit haben wir unser Wachstum immer aus den laufenden Einnahmen finanziert. Das ist zwar sehr spannend, aber manchmal etwas atemraubend. Filialwachstum war für uns immer mit dem richtigen Personal verbunden, die richtige Person an den richtigen Ort zu bringen. Freude an Neuem zu haben. Und wir haben oft auch einfach Glück gehabt.

Unternehmeredition: Wie kamen Sie auf die Idee, einen Genussschein zu begeben? Welche Vorteile sehen Sie in



Wachstumsstory Bestattungsunternehmen: Genussscheine sollen den Ausbau des Filialnetzes finanzieren.

diesem Instrument und welche Rolle spielt es in Ihrem Finanzierungsmix?

Haller: Banken finanzieren das unternehmerische Risiko nicht. Da muss man schon selbst auf Ideen kommen. Der Vorteil der Genussscheine ist, dass wenn sie über fünf Jahre angelegt werden, sie auch unsere Eigenkapitalquote erhöhen. Und diese ist wichtig, wenn wir Immobilien kaufen wollen.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat bezüglich des Finanzierungsinstruments Genussschein an andere Unternehmer?

Haller: Noch ist es zu früh für uns, Ratschläge zu erteilen. Vielleicht fragen Sie uns in zwei Jahren wieder. Aber wir glauben, eine gute rechtliche Beratung und solide Konzeptentwicklung sind extrem wichtig, sonst kommt man schnell in Grauzonen, die man gar nicht einschätzen kann. Eine spannende Frage für uns war, wie wir die Rendite auf die Anlagen von unserem natürlichen Wachstum trennen.

Unternehmeredition: Sehr geehrter Herr Haller, vielen Dank für das Gespräch.



Mit derzeit 14 Filialen in und um Stuttgart ist Haller das größte Bestattungsunternehmen in Baden-Württemberg.

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

„Die Erweiterung unserer Finanzierungsstruktur mit dem Instrument Anleihe bringt Stabilität und Unabhängigkeit“

Interview mit Willi Balz, Vorstandsvorsitzender, Windreich AG

Die auf die Wachstumsbranche On- und Offshore-Windenergie spezialisierte Windreich AG war eines der ersten Unternehmen, die eine Anleihe am Bondm-Segment der Stuttgarter Börse platziert haben. Im Interview spricht der Gründer und Vorstandsvorsitzende Willi Balz über seinen Finanzierungsmix, die Potenziale im Zukunftsmarkt Erneuerbare Energien und was aus Unternehmenssicht bei Anleihen zu beachten ist.

Unternehmeredition: Herr Balz, die Bundesregierung will bis 2050 nahezu die gesamte Stromversorgung in Deutschland auf erneuerbare Energien umstellen, die Hälfte davon auf Wind. Welchen Anteil möchten Sie daran haben? Welche Wachstumsstory verbinden Sie mit ihrem Unternehmen?

Balz: Die Windreich AG ist einer der Marktführer in der rasant wachsenden Zukunftsbranche der Energiegewinnung zu Land (Onshore) und in der deutschen Nordsee (Offshore). Von den ersten drei professionellen 400-Megawatt-Windparks in der deutschen Nordsee werden zwei durch Windreich realisiert. Mit dem erst kürzlich durchgeführten Erwerb des ebenfalls genehmigten Offshore-Windparks Deutsche Bucht wird unsere führende Rolle in der weltweit einzigartig gut für Windenergie geeigneten deutschen Nordsee weiter ausgebaut. Bis 2050 wird die Energie ca. 40% der Energieversorgung abdecken. Dank unserer einzigartigen Pipeline in der deutschen Nordsee wird unser Anteil daran rund 50% betragen.

Unternehmeredition: Führt das Atomunglück in Japan zu einer stärkeren Nachfrage im Bereich erneuerbare Energien, auch aus dem Ausland?

Balz: Nach der Atomkatastrophe sind hunderttausende Menschen auf Hilfe angewiesen. Meine Mitarbeiter haben in Eigenregie für die Betroffenen der Katastrophe in Japan Geld gespendet. Dieses Engagement hat mich beeindruckt

ZUR PERSON: WILLI BALZ

Willi Balz ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der Windreich AG. Der Windkraftpionier hat die Unternehmensgruppe in den letzten 25 Jahren zu einer festen Größe im europäischen Windmarkt gemacht. Dabei spielt die Offshore-Windenergie künftig die wichtigste Rolle. www.windreich.de



Willi Balz

und dazu animiert, den Betrag zu verdoppeln: So kam letztendlich eine Spende in Höhe von 20.000 EUR zusammen, welche an den ChildFund Deutschland e.V. (Nürtingen) überwiesen wurde. Aber zu Ihrer Frage: Das Bewusstsein, dass wir unsere Energieversorgung auf erneuerbare Energien umstellen müssen, ist durch das tragische Ereignis in Japan nochmals gestiegen, aber es war auch bereits zuvor unumkehrbar vorhanden. In Sachen Technologie, Projektentwicklung und -umsetzung ist Deutschland die führende Nation weltweit. Die an Windreich herangetragenen Investitionsanfragen sind nach dem atomaren Super-GAU insbesondere aus dem asiatischen Ausland nochmals gestiegen.

Unternehmeredition: Zusammen mit der Dürr AG waren Sie das erste Unternehmen, das eine Anleihe in Bondm notiert hat. Welches Fazit ziehen Sie? Wofür werden die Mittel verwendet?

Balz: Die Platzierung unserer Anleihe am Bondm-Segment der Stuttgarter Börse war ein voller Erfolg. Wir haben damit neben dem Bankenmarkt eine weitere Finanzierungsquelle erschlossen, um schnell und zinsgünstig unsere Wachstumsinitiativen – Ausbau unserer Onshore- und Offshore-Windprojekte – finanzieren und umsetzen zu können. Die Mittel aus unserer ersten Anleihe konnten wir nutzen, um unsere Offshore-Projekt-Pipeline in der deutschen Nordsee erheblich zu erweitern und die Realisierung zu beschleunigen. Durch die Anleihe spielen wir

im Konzert der vier großen konservativen Energieversorger nicht nur mit, sondern die erste Geige.

Unternehmeredition: Welche Vorteile sehen Sie in dem Instrument Anleihe und welche Rolle spielt es in Ihrem Finanzierungsmix?

Balz: Die Erweiterung unserer Finanzierungsstruktur mit dem Instrument Anleihe bringt vor allem Stabilität und Unabhängigkeit. Der Bankenmarkt befindet sich nach den Erfahrungen der Finanzkrise und durch die regulatorischen Entwicklungen im Rahmen von Basel III in einem Umwäl-

zungsprozess. Da ist es gut, wenn man über geeignete Alternativen verfügt. Das gute Unternehmensrating und die erfolgreiche Platzierung unserer ersten Anleihe bestätigen unseren Weg, den wir – ausgelöst durch die Atomkatastrophe – mit einer zweiten Tranche, welche ab Mai aufgelegt wird, noch schneller gehen wollen und gehen werden. Wir sehen uns in der Lage, bereits bis 2017 vier der abgeschalteten Atomkraftwerke vollständig mit sauberem Strom aus sicherer Windenergie zu ersetzen.

Unternehmeredition: Wie hat sich Ihr Geschäft im vergangenen Jahr entwickelt? Wie ist Ihr Ausblick für den weiteren Jahresverlauf?

Balz: Die Windreich AG kommt in ihren geschäftlichen Aktivitäten ausgezeichnet voran und konnte 2010 in allen Bereichen zulegen. Die Bilanzsumme steigt auf über 500 Mio. EUR und das Eigenkapital auf rund 200 Mio. EUR



Von den ersten drei professionellen 400-Megawatt-Windparks in der deutschen Nordsee werden zwei durch Windreich realisiert.

bei einem Konzernumsatz von über 100 Mio. EUR. Ich bin zuversichtlich, noch 2011 bereits unser drittes baugenehmigtes Projekt in die Realisierungsphase führen zu können.

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

Balz: Entscheiden Sie sich rechtzeitig für die richtigen Partner, bereiten Sie Ihr Projekt mit einem klar definierten Ziel vor, formulieren Sie ein klares Geschäftsmodell und achten Sie auf ein exaktes Timing. Ihre Anleihe muss zum passenden Zeitpunkt mit den richtigen Konditionen am Markt sein.

Unternehmeredition: Herr Balz, vielen Dank für das Gespräch!

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

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.

■ LEISTUNGSSTEIGERUNG
■ SANIERUNGSBERATUNG

■ TURNAROUND MANAGEMENT
■ RESTRUKTURIERUNG FINANZEN



Industrial Management Group

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

„Gerade für Familienunternehmen ist es wichtig, die Finanzierung möglichst breit aufzustellen“

Interview mit Frank Kochan, geschäftsführender Gesellschafter, FFK Environment GmbH

Die FFK Environment GmbH, Hersteller von biogenem Brennstoff, nahm vor einigen Jahren ca. 6 Mio. EUR Standard-Mezzanine auf, um den Neubau eines Werkes zu finanzieren. Jetzt plant das Unternehmen eine Anleihe zur Wachstumsfinanzierung zu begeben und das Mezzanine-Kapital zurückzuführen. Im Interview spricht Geschäftsführer Frank Kochan über sein Geschäftsmodell und die Finanzierungsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Kochan, bitte beschreiben Sie kurz Ihr Geschäftsmodell.

Kochan: Wir machen aus Abfall einen klimafreundlichen Brennstoff, um Braun- und Steinkohle zu ersetzen. Zunächst sortieren wir Altpapier, Metalle und Plastik aus und verkaufen diese der Industrie zur Wiederaufbereitung. Nach diesem Prozess bleiben etwas 80% des Abfalls übrig. Diesen Anteil verarbeiten wir zu biogenem Brennstoff für die Kraftwerks- und Zementindustrie. Spannend ist, dass unsere Produkte CO₂-neutral sind. Dadurch werden sie nicht über Zertifikate geregelt und sind sehr attraktiv für die Industrie.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielen für Sie alternative Finanzierungsformen zum klassischen Bankkredit?

Kochan: Wenn man so die letzten zwei, drei Jahre betrachtet, wie Banken auf einmal komplett ihre Richtung gewechselt haben, sind alternative Finanzierungsformen ein ganz wichtiger Punkt. Je flexibler man da ist, desto besser. Deshalb haben wir uns vor einigen Jahren für Mezzanine-Kapital entschieden und wollen nun im Mai eine Unternehmensanleihe zur Wachstumsfinanzierung begeben. Gerade für klassische Familienunternehmen, wie wir es sind, ist es wichtig, dass man seine Finanzierung möglichst breit aufstellt.

ZUR PERSON: FRANK KOCHAN

Frank Kochan ist geschäftsführender Gesellschafter der 1992 gegründeten FFK Environment GmbH. Das Familienunternehmen ist spezialisiert auf die Produktion von Ersatzbrennstoffen aus Abfall, den Handel mit Sekundärrohstoffen sowie die dazugehörigen Logistik- und Entsorgungsdienstleistungen. Das Unternehmen beschäftigt derzeit rund 120 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von 24,4 Mio. EUR (2009: 22,8 Mio. EUR) sowie ein EBIT von 3,3 Mio. EUR (2009: 1,6 Mio. EUR). www.ffk.de

Unternehmeredition:

Warum haben Sie sich für Standard-Mezzanine entschieden, wie planen Sie es zurückzuzahlen und welche künftige Wachstumsstrategie haben Sie im Visier?

Kochan: Mit dem Mezzanine-Kapital konnten wir vor allem den Aufbau eines zweiten Werks finanzieren. Nun wollen wir mit der Anleihe den nächsten großen Schritt machen. Wir wollen in Deutschland wachsen, haben aber auch Osteuropa im Visier. In Eisenhüttenstadt werden wir ein neues Werk für Ersatzbrennstoffe bauen. Darüber hinaus planen wir in Deutschland die eine oder andere Übernahme von regionalen Entsorgungsunternehmen. Auch wollen wir das Geschäft mit den Brennstoffen zukünftig auf osteuropäische Länder ausweiten. Der Sekundärrohstoffmarkt steckt dort noch in den Kinderschuhen. Mit etwa 20% des Anleiheerlöses wollen wir das Mezzaninekapital zurückzahlen. Planmäßig läuft das Programm zwar bis Sommer 2013, aber so verringern wir unsere Zinslast.

Unternehmeredition: Welchen Ausblick haben Sie für die nähere Zukunft Ihres Unternehmens?

Kochan: Uns waren während der Krise zwei Jahre lang die Hände gebunden, als die Zement- und Kraftwerkindustrie keine neuen Projekte machen konnte. Jetzt aber ist das Thema CO₂ für alle wieder oben auf der Liste, das Thema fossile Brennstoffeinsparung bei dem aktuellen Ölpreis sogar noch brisanter. Die Branche blickt sehr optimistisch in die Zukunft. Die Katastrophe in Japan bringt, bei allem menschlichen Leid, den Stein noch zusätzlich ins Rollen. In Folge dessen wird die Nachfrage nach fossilen Brennstoffen stark steigen. Und jetzt hat man noch eine Chance, CO₂ zu sparen, nämlich über unser Produkt.

Unternehmeredition: Herr Kochan, herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Lukas Neumayr.
neumayr@unternehmeredition.de



Frank Kochan



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

„Durch Credit Management lässt sich die Bonität deutlich verbessern“

Interview mit Gabriele Mohr, Mitglied des Vorstands, Bundesverband Credit Management e.V.

Credit Management im Unternehmen umfasst alle Bereiche, die im Zusammenhang mit Kundenforderungen stehen. Dazu zählen die Überprüfung der Kreditwürdigkeit von Kunden sowie die konstante Überwachung von Kreditlimits, Ratings und Zahlungskonditionen. Gabriele Mohr ist Credit Managerin bei der Heidelberg Cement Shared Services GmbH. Im Interview spricht sie über den Nutzen eines professionellen Credit Managements im Mittelstand.

Unternehmeredition: Frau Mohr, was unterscheidet Credit Management vom Forderungsmanagement klassischer Prägung?

Mohr: Credit Management umfasst alle Schritte im Order-to-Pay-Prozess – von der Auftragsannahme/Bestellung über die Rechnungsstellung bis hin zur Vollstreckung der Forderung. Es wird also bereits vor Entstehung der Forderung in den Prozess einbezogen, während das klassische Forderungsmanagement erst nach Entstehen einer Forderung ansetzt.

Unternehmeredition: Viele mittelständische Unternehmen haben Nachholbedarf in dieser Disziplin. Was sind aus Ihrer Sicht die Gründe dafür?

Mohr: Das mit Credit Management verbundene Ertragspotenzial wird einfach viel zu oft nicht erkannt. Auch herrscht Unkenntnis darüber, wo und wie in diesem Bereich sinnvollerweise etwas geändert werden kann. Zum Teil sind Prozesse und Arbeitsabläufe nicht klar definiert. Hinzu kommt, dass zahlreiche Unternehmen

tendenziell zu „vertriebslastig“ aufgestellt sind. Die Buchhaltung, zu der das Credit Management im weitesten Sinne zählt, gilt manchmal eher als „notwendiges Übel“.

Unternehmeredition: Warum sollten Unternehmen ihr Credit Management stärken?

Mohr: Es ist wichtig, die Forderungsstruktur im Blick zu haben. Wie alt sind die Forderungen? Wie zahlungskräftig sind die Kunden? Wie hoch sind die Ausfälle? Bereits vor der Lieferung ist es wichtig zu wissen, ob der Kunde zum Zeitpunkt der Fälligkeit die Rechnung bezahlen kann. Dies ist möglich durch die Teilnahme an Zahlungserfahrungspools, Einholung einer Wirtschaftsauskunft, Anfragen bei der Schufa etc. Doch nicht nur eine einmalige Einschätzung des Kunden ist wichtig. Das Kundenverhalten muss fortlaufend überwacht werden. Veränderungen in Bonität oder Zahlweise müssen schnell erkannt werden und zu entsprechenden Aktionen führen (Anpassung Kreditlimit, Anforderung von Sicherheiten etc.). Gefragt ist eine aktive Optimierung der Forderungsstruktur sowie die Reduzierung der DSO („Day Sales Outstanding“). Durch Credit Management lässt sich die eigene Bonität verbessern, was sich



Gabriele Mohr

ZUR PERSON: GABRIELE MOHR

Gabriele Mohr (gabriele.mohr@heidelbergcement.com) ist Vorstandsmitglied des Bundesverbands Credit Management – BvCM (bisher Verein für Credit Management) e.V. und leitet seit sechs Jahren die Abteilung Credit Management bei der Heidelberg Cement Shared Services GmbH. Der BvCM ist die branchenübergreifende Dachorganisation der deutschen Credit Manager und hat über 900 Mitglieder, darunter Unternehmen wie BayWa, Henkel, Continental und Coca-Cola. Ziel des Verbands ist die fortlaufende Professionalisierung des Credit Managements in Deutschland. www.credit-manager.de



Heidelberg Cement setzt auf Creditmanagement.

auf unterschiedliche Bereiche auswirken kann – besonders positiv zum Beispiel bei Verhandlungen mit Banken oder Warenkreditversicherungen. Zudem werden Forderungsausfälle mit gutem Credit Management in der Regel deutlich verringert.

Unternehmeredition: Welche Maßnahmen lassen sich schnell und kostengünstig umsetzen?

Mohr: Betrachten wir einmal einen unkomplizierten Prozess: die Datenerfassung und Rechnungsstellung. Viele Rechnungen werden nicht bezahlt, weil Firmierung, Adresse oder Preise nicht korrekt im System hinterlegt sind. Mit einer sauberen Definition dieses Prozesses ist es einfach, Fehler zu verhindern. So sollten z.B. verhandelte Preise sofort im System hinterlegt werden und nicht erst dann, wenn der Außendienst einen Bürotag „einschiebt“. Der Zeitpunkt der Rechnungsstellung ist ebenfalls von großer Bedeutung. Sie sollte immer zeitnah zur Leistungserbringung erfolgen. Die Fälligkeit der Rechnung ist mit genauer Datumsangabe auf der Rechnung anzugeben.

Für unbezahlte Rechnungen muss der Mahnprozess bereits kurz nach Fälligkeit einsetzen.

Unternehmeredition: Was muss mittel- und langfristig unternommen werden, um ein erfolgreiches Credit Management zu gewährleisten?

Mohr: Aus meiner Sicht ist eine Definition klarer innerbetrieblicher Prozesse und eine laufende Überwachung der Einhaltung der Vorgaben notwendig. Eine Überprüfung der Kunden sollte ebenso wie eine schnelle Reaktion auf Änderungen im Bestell- und im Zahlungsverhalten obligatorisch sein. Dazu bedarf es einer gezielten Aus-/Weiterbildung der im Credit Management beschäftigten Personen. Grundsätzlich sollte hierzu eine vom Vertrieb unabhängige Instanz im Unternehmen installiert werden. Dabei ist es unverzichtbar, dass Credit Management und Vertrieb Hand in Hand arbeiten und sich gegenseitig unterstützen.

Unternehmeredition: Frau Mohr, vielen Dank für das Gespräch.

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

- Börsengänge
- Kapitalmaßnahmen
- Aktienplatzierungen
- Designated Sponsoring
- Internationale Roadshows
- Mergers & Acquisitions
- Kapitalmarktberatung
- Research



Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Lead Manager Entry Standard / 03-2011 elexxion	Unternehmensanleihe Sole Lead Manager Open Market 01-2011 exergia	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 10-2010 ifa SYSTEMS
IPO Joint Lead Manager Entry Standard 08-2010 KINGHERO	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 08-2010 BlueCap	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 05-2010 ifa SYSTEMS
IPO Sole Lead Manager Entry Standard 02-2010 TravelViva	Designated Sponsoring Research General Standard seit 01-2010 HANSA GROUP AG	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot und prospektpflichtige Zulassung Sole Lead Manager und Sole Bookrunner Prime Standard / 12-2009 Eckert & Ziegler
Aktienrückkauf Sole Lead Manager Prime Standard 11-2009 bis 01-2010 all for one.	Designated Sponsoring Research Prime Standard seit 12-2008 Eckert & Ziegler	Prospektpflichtige Zulassung aus Kapitalerhöhung Sole Lead Manager General Standard / 05-2008 EHLEBRACHT AG
Designated Sponsoring Research General Standard seit 02-2008 EASY SOFTWARE AG	Designated Sponsoring Research General Standard seit 08-2007 SNP	Designated Sponsoring Research Prime Standard seit 07-2007 InTiCa Systems

Auszug Referenzen

Bank M Repräsentanz der biw Bank für Investments
und Wertpapiere AG

Mainzer Landstraße 61
D - 60329 Frankfurt am Main

Dirk Blumhoff / Ralf Hellfrisch
Telefon +49 (0)69-71 91 838-10

E-Mail info@bankm.de
Internet www.bankm.de

Rückbesinnung auf solides Wachstum

Unternehmensfinanzierung über den klassischen Bankkredit

Von Heinz-Peter Haustein, geschäftsführender Gesellschafter,
Haustein Aufzüge GmbH

Banken findet man so lange an seiner Seite, wie die Sonne scheint. Wenn das Unwetter aufzieht, steht man oft alleine da. Dabei sollte es ja genau umgekehrt sein: Wenn es ungemütlich wird, braucht man die Unterstützung der Banken. Dabei ist es nachvollziehbar, dass unwägbar Risiken von Kreditgebern eher gemieden werden, während potenzielle Gewinne und florierende Geschäfte auf Banken und Investoren attraktiv wirken. Vor dem Hintergrund ist es eine Herausforderung an eine kluge Wirtschafts- und Mittelstandspolitik, diesen marktwirtschaftlichen Reflexen ordnungspolitische Maßnahmen entgegenzusetzen, um Innovationsfähigkeit, Wirtschaftswachstum und letztlich Arbeitsplätze in den Unternehmen zu sichern und zu fördern.

Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Die christlich-liberale Bundesregierung hat mit mehreren Maßnahmen die Situation der Unternehmen gestärkt. Besonders die Einrichtung des Kreditmediators war sinnvoll. Als Mittler zwischen Unternehmen und Banken hilft er seit März 2010, Kreditklemmen der Unternehmen zu verhindern. Wegen der überraschend erfreulichen Wirtschaftslage wurden seine Leistungen weniger nachgefragt als erwartet. Gleichwohl steht jede mit seiner Hilfe vermiedene Kreditklemme für gerettete Arbeitsplätze. Mit Änderungen der steuerrechtlichen Vorschriften bei der Gewinnermittlung, verbesserten Abschreibungsmöglichkeiten und einer Erbschaftsteuerreform zur mittelstandsfreundlichen Unternehmensnachfolge wurden die Unternehmen zudem finanziell entlastet.

ZUR PERSON: HEINZ-PETER HAUSTEIN

Heinz-Peter Haustein ist geschäftsführender Gesellschafter der Haustein Aufzüge GmbH und sitzt seit 2005 für die FDP im Deutschen Bundestag. Zudem ist er Vorsitzender des Sächsischen Landesverbands der Bundesvereinigung des Liberalen Mittelstands „Freie Mittelstandsvereinigung Saxonia e.V.“ Die Haustein Aufzüge GmbH mit Sitz in Deutschneudorf im Erzgebirge beschäftigt rund 140 Mitarbeiter.
www.heinz-peter-haustein.de

Solides Wirtschaften ist Voraussetzung für Kreditvergabe

Aber dafür tragen auch die Banken Verantwortung. Die Kreditvergabe ist in einer marktwirtschaftlichen Ordnung nicht per Gesetz zu verordnen. Kreditentscheidungen sind immer Einzelfallentscheidungen. Ich bin zuversichtlich, dass sich die Banken nach ihren fatalen Irrtümern der an Lotteriespiele erinnernden hochspekulativen Finanzgeschäfte wieder auf das besinnen werden, was langfristig Sicherheit und stetes Wachstum verspricht: solide Investition in den deutschen Mittelstand, der unser Land einst groß und stark gemacht hat und bis heute sein Rückgrat bildet. Doch für das Vertrauen der Banken müssen auch die Unternehmen etwas tun. Sie als unmittelbar Betroffene sind aufgefordert, wenn es um die Verbesserung der Unternehmensfinanzierung geht. Denn niemand kann einen größeren Beitrag dazu leisten, dass zwischen Kreditnehmer und Kreditgeber das Vertrauen gestärkt wird, als die Unternehmer selbst. Dazu ist aber die Rückbesinnung auf solides Wirtschaften unabdingbar.



Heinz-Peter Haustein

Fazit:

Leasen, mieten und andere modern und innovativ erscheinende Finanzierungsmodelle erlauben zwar Investitionen und Expansionen und können insofern ein wertvolles Instrument der Unternehmensführung sein. Aber sie bergen auch Gefahren in sich für den Fall schwankender Auftragslagen. Deswegen sind sie mit Vorsicht zu genießen. Noch bei der Generation unserer Eltern galt: Angeschafft wird, wofür das Geld auf dem Konto ist. Vielleicht wäre die stärkere Rückbesinnung auf diese alte Tugend des bescheidenen soliden Haushaltens und Wirtschaftens ein hilfreiches Rezept für sichere Unternehmensfinanzierung.

„Wir begegnen unseren Kunden auf Augenhöhe“

Interview mit Dr. Marcus Lingel, persönlich haftender Gesellschafter, Merkur Bank KGaA

Im Gegensatz zu vielen „großen“ Wettbewerbern konnte die Merkur Bank AG auch während der Finanzkrise stabiles Wachstum erzielen. 2010 hat sich dieser Trend fortgesetzt. Im Interview spricht Bankier Dr. Marcus Lingel über die Geschäftsentwicklung, den Vorteil, als Banker gleichzeitig selbst Unternehmer zu sein, sowie über die aktuelle Krise in Japan.

Unternehmeredition: Herr Dr. Lingel, wie entwickelte sich das Geschäft der Merkur Bank KGaA 2010 im Vergleich zu den Vorjahren?

Lingel: Für uns war 2010 ein Rekordjahr in der Geschichte der Bank. Mit den guten Ergebnissen 2009 hatten wir uns bereits eine sehr solide Grundlage geschaffen und konnten dieses Ergebnis 2010 noch einmal deutlich verbessern. Besonders stark gewachsen ist unser Firmenkundengeschäft von 175,0 Mio. EUR auf 184,0 Mio. EUR. Dies lag vor allem an den neu gewonnenen Kunden und nicht zuletzt auch daran, dass sich andere Banken in der Mittelstandsfinanzierung zurückgehalten haben. Das Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit konnten wir 2010 auf 4,6 Mio. EUR steigern, unsere Bilanzsumme liegt jetzt bei 715 Mio. EUR. Gekrönt wurde unser sehr gutes Jahr 2010 durch die Auszeichnungen „Bank des Jahres 2010“ beim Großen Preis des Mittelstands und „Beste Tagesgeldbank des Jahres 2010“ vom Finanzberater FMH und dem Fernsehsender N-TV. Darauf sind wir sehr stolz, auch weil unsere Kunden uns immer wieder aufs Neue beweisen, dass sie die Unabhängigkeit und Verlässlichkeit einer inhabergeführten Privatbank schätzen.

Unternehmeredition: Als persönlich haftender Gesellschafter der Merkur Bank KGaA sind Sie in einer ähnlichen Situation wie viele Familienunternehmer. Welchen Vorteil hat dies im Kontakt mit mittelständischen Kunden?

ZUR PERSON: DR. MARCUS LINGEL

Dr. Marcus Lingel ist persönlich haftender Gesellschafter der Merkur Bank KGaA mit Sitz in München. Die mittelständische Privatbank bietet ihre Dienstleistungen vor allem Privatkunden, mittelständischen Unternehmen sowie Bauträgern und Leasinggesellschaften an.
www.merkur-bank.de

Lingel: Wir begegnen unseren Kunden auf Augenhöhe. Einerseits sind wir eine Privatbank mit klarer Ausrichtung auf den Mittelstand, andererseits sind wir aber selbst ein mittelständisches Unternehmen und kennen viele der Herausforderungen unserer Kunden. Als persönlich haftender Gesellschafter stehe ich auch selbst für Verlässlichkeit und die Berechenbarkeit unserer Bank. Ich denke, die gute Entwicklung 2010 hat gezeigt, dass unsere Kunden das im doppelten Sinn honorieren und uns als langfristigen Partner sehen. Unsere Entscheidungswege sind kurz und transparent, auch das ist für unsere Kunden ein wichtiger Vorteil.



Dr. Marcus Lingel

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie die aktuelle Entwicklung im Bereich der Mittelstandsfinanzierung ein und welche Auswirkung wird die Krise in Japan darauf haben?

Lingel: Aufgrund von Staatshilfen sehen wir teilweise eine große Zurückhaltung vieler Mitbewerber im Firmenkundengeschäft. Für uns ist das eine große Chance. Die Auswirkungen der schrecklichen Ereignisse in Japan sind für den Finanzsektor jetzt noch nicht einzuschätzen. Vereinfachen wird sich die Situation aber sicher nicht. Wir sind froh, dass wir auf soliden Füßen stehen. Alternative Finanzierungsformen, nicht zuletzt Mittelstandsanleihen, sind im Kommen und eine gute Sache, wenn sie seriös eingesetzt werden. In der großen Bedeutung wird aber auch in Zukunft kein Weg am klassischen Firmenkredit vorbeiführen – und das ist unsere Kernkompetenz.

Unternehmeredition: Herr Dr. Lingel, herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Lukas Neumayr.
neumayr@unternehmeredition.de

„Dank des Konjunkturaufschwungs ist es zu keiner flächendeckenden Kreditklemme gekommen“

*Interview mit Hans-Joachim Metternich,
Kreditmediator der Bundesregierung*

Im Frühjahr 2010 hat Hans-Joachim Metternich im Auftrag der Bundesregierung seine Arbeit als Kreditmediator aufgenommen, um eine drohende Kreditklemme zu vermeiden. Im Interview zieht er ein Zwischenfazit seiner Tätigkeit nach dem ersten Jahr und erläutert, welche Unterstützung Unternehmen von ihm erwarten können.

Unternehmeredition: Herr Metternich, Anfang März 2010 haben Sie Ihre Aufgabe als Kreditmediator der Bundesregierung aufgenommen: Welches Fazit ziehen Sie nach einem Jahr?

Metternich: Nach zwölfmonatiger Tätigkeit kann ich folgendes Fazit ziehen: Durch meine Tätigkeit konnten in 49 Unternehmen rund 3.700 Arbeitsplätze gesichert und ein Kreditvolumen von 68,4 Mio. EUR bewegt werden. Wir konnten für weitere 17.800 Beschäftigte an der Sicherung der Arbeitsplätze mitwirken. Meine Tätigkeit hat darüber hinaus zu einer Sensibilisierung der Kreditwirtschaft für Kreditanliegen des Mittelstandes beigetragen und die Berufung weiterer Kreditmediatoren gefördert. Zudem stelle ich fest, dass es auch ohne Kreditklemme und unabhängig von der konjunkturellen Situation einen großen Bedarf an Beratung und Mediation bei Kreditverhandlungen gibt. Leider muss ich aber auch anmerken, dass die bestehenden Förderinstrumente nach wie vor zu wenig bekannt sind. Für gute Finanzkommunikation in Unternehmen und Banken besteht auf beiden Seiten ein erkennbarer Bedarf.

Unternehmeredition: Wie viele Anfragen haben Sie bisher erhalten? In welchen Fällen konnten Sie weiterhelfen? Was waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren, die dann doch noch zu einer Bewilligung der Kreditanträge führten?

ZUR PERSON: HANS-JOACHIM METTERNICH

Hans-Joachim Metternich ist seit Frühjahr 2010 der Kreditmediator der deutschen Bundesregierung. Ziel seiner Arbeit ist es, als neutraler Vermittler Mediationsstrukturen zwischen Unternehmen und Kreditwirtschaft zu entwickeln, abzustimmen und flächendeckend einzuführen. www.kreditmediator-deutschland.de



Hans-Joachim Metternich

Metternich: Bis dato haben 1.000 Unternehmen die Hilfe des Kreditmediators in Anspruch genommen. 753 Unternehmen haben sich an mich gewandt, während sie noch in laufenden Kreditverhandlungen standen. In 691 Fällen konnte diesen Unternehmen weitergeholfen werden, ohne in das breit angelegte Kreditmediationsverfahren einsteigen zu müssen. Die Anfragen waren dabei so vielfältig wie die Branchen, die um Unterstützung baten. Mein elfköpfiges Team und ich konnten dabei einerseits mit Informationen über Instrumente der Kooperationspartner (Kammern, Förder- und Bürgschaftsbanken) weiterhelfen. Andererseits standen wir bei Fragen nach zusätzlichen Sicherheiten, höherer Rentabilität oder mehr Eigenkapital mit Rat zur Seite. 247 Unternehmen sind auf den Kreditmediator gekommen, deren Kreditantrag bereits abgelehnt wurde. Hier gestalten sich die Verhandlungen aufgrund des fortgeschrittenen Stadiums naturgemäß schwieriger. Trotz dieser komplizierten Ausgangslage konnte hier in 49 Fällen doch noch eine Bewilligung erwirkt werden. In über 120 Fällen sind die Unternehmen leider zu spät an mich herangetreten. Hier handelte es sich vornehmlich um Sanierungsfälle, denen die Teilnahme an den Runden Tischen in den Kammern empfohlen wurde, die eigens für diese Unternehmen eingerichtet wurden.

Unternehmeredition: Haben Sie nun angesichts des konjunkturellen Aufschwungs weniger zu tun? Wie schätzen Sie die Entwicklung der Mittelstandsfinanzierung im weiteren Jahresverlauf ein?

Metternich: Als Folge des kräftigen Konjunkturaufschwungs, der Förderprogramme der KfW und des kooperativen Verhaltens der Kreditinstitute ist es zum Glück in Deutschland zu keiner flächendeckenden Kreditklemme gekommen. Laut des ifo-Instituts in München berichtete im letzten Monat aber immer noch fast ein Viertel der Unternehmen, dass sie Schwierigkeiten bei der Kreditverhandlung mit ihrer Bank haben. Im Zuge des Aufschwungs ist die Zahl der Anfragen bei mir sogar noch gestiegen. Dies hängt zum einen mit der deutlich gestiegenen Kreditnachfrage der Unternehmen zusammen und zum anderen mit einem steigenden Bekanntheitsgrad unserer Einrichtung. Von daher ist es richtig, die Kreditmediation derzeit weiter zu nutzen. Mein Auftrag ist allerdings bis zum 31.12.2011 befristet. Der Kreditmediator soll nicht zur Dauereinrichtung werden.

Unternehmeredition: Für welche Unternehmen ist Ihr Angebot geeignet? Wie sollten Unternehmen am besten Kontakt mit Ihnen aufnehmen? Welche Informationen benötigen Sie?

Metternich: Das Angebot des Kreditmediators richtet sich insbesondere an alle kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland. Der Höchstumsatz liegt bei 500 Mio. EUR. Der Betrieb sollte zudem wenigstens einen Jahresabschluss vorliegen haben und sich nicht in der Insolvenz befinden und auch keine Rechtsstreitigkeiten mit dem Kreditinstitut haben. Schließlich sollte das Kreditvolumen über 15.000 EUR liegen. Der Kreditmediator sollte immer dann eingeschaltet werden, wenn es Schwierigkeiten bei der Kreditverhandlung gibt. Es ist besser, meinen Rat und meine Unterstützung einzuholen, bevor eine Kreditverhandlung gescheitert ist. Am schnellsten geht das über unsere Hotline (069/244346888) oder über das Kontaktformular auf unserer Webseite. Der Unternehmer kann uns aber auch eine Mail schicken oder den Postweg benutzen. Sollte bereits eine Kreditablehnung vorliegen, bitten wir den Unternehmer, uns einen Antrag auf Mediation zuzusenden. Den Vordruck findet er ebenfalls auf unserer Webseite.

Unternehmeredition: Herr Metternich, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@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

missio
glauben. leben. geben.



www.club-der-guten-Hoffnung.de

Banken buhlen um gute Mittelständler

Unternehmen erhalten wieder leichter Kredit

Die Lage bei der Kreditfinanzierung für Unternehmen ist zurzeit sehr entspannt. Die Kreditvergabebereitschaft der Banken ist wieder deutlich größer als noch vor zwölf oder 15 Monaten. Die durch gute Geschäftszahlen verbesserte Bonität erleichtert den Unternehmen den Kreditzugang, zumal die Konditionen durch das günstige Zinsumfeld niedrig sind. Nur Firmen mit schwacher Bonität bzw. instabilem Geschäftsmodell haben es schwer.

Kredithürde sehr niedrig

Die Möglichkeit für mittelständische Unternehmen, Kredite bei Banken aufzunehmen, war seit 2007 nicht mehr so günstig wie heute. Die Kreditinstitute haben ihre Risikoscheu weitgehend abgelegt und viele Unternehmen sind deutlich besser aus der Krise herausgekommen, als zunächst befürchtet. Die vom Münchner ifo-Institut für Wirtschaftsforschung monatlich ermittelte Kredithürde für die gewerbliche Wirtschaft ist in den vergangenen 14 Monaten kontinuierlich gesunken: Nur 23,7% der befragten Unternehmen klagten über Schwierigkeiten beim Kreditzugang, das ist der niedrigste Stand seit fast vier Jahren. „Der Kreditmarkt ist so liquide wie lange nicht“, so das ifo-Institut.

Banken kämpfen um Marktanteile

Durch den Aufschwung haben sich bei vielen Unternehmen die Geschäftszahlen und -perspektiven stark verbessert – mit der Folge höherer Bonitätseinstufungen und geringerer Kreditausfallwahrscheinlichkeiten für die Banken. Zudem haben einige Großbanken die Unternehmen als Kunden

wieder stärker im Visier. Der Kampf um Marktanteile im Firmenkundengeschäft hat zugenommen, Unternehmen mit guter bis sehr guter Bonität sind begehrt. Der dritte Faktor für die entspannte Lage am Kreditmarkt ist, dass Unternehmen nicht so viel Kredit nachfragen, wie dies üblicherweise in einem Aufschwung der Fall ist.

Eigenkapitalquote überraschend gut

Die Betriebe konnten ihr Working-Capital-Management verbessern und können sich durch die gestiegenen Erträge auch von innen heraus gut finanzieren. Nach der Studie „Diagnose Mittelstand 2011“ von der Sparkassenfinanzgruppe hat sich auch die Eigenkapitalsituation „zur großen Überraschung“ erheblich besser entwickelt als erwartet.

TAB. 1: ENTWICKLUNG DER EIGENKAPITALQUOTEN (NACH UMSATZGRÖSSENKLASSEN)

	2007	2008	2009
0 bis 1 Mio. EUR (Kleinunternehmen)	4,3	6,9	8,3
1 bis 50 Mio. EUR (Mittelunternehmen)	16,3	16,9	19,5
Kleine und mittlere Unternehmen insgesamt (Umsatz bis zu 50 Mio. EUR)	11,5	12,8	15,6
Über 50 Mio. EUR (größere Unternehmen)	27,1	27,7	29,4

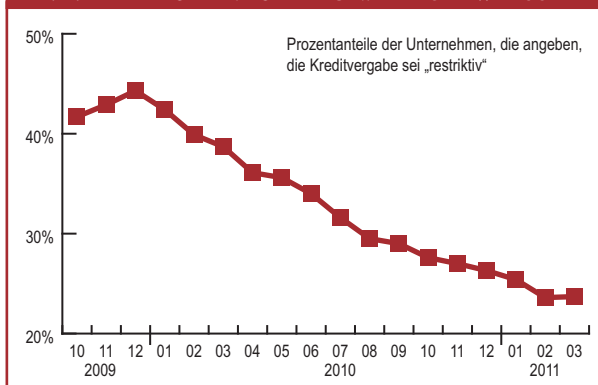
Quelle: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)

In der Breite des Mittelstands habe die Krise nicht zu einer abnehmenden Eigenkapitaldecke geführt – sie sei im Gegenteil schon 2009 leicht auf 15,6% gestiegen. Zudem war die Investitionsbereitschaft im vergangenen Jahr – aus den negativen Erfahrungen der Krise heraus – noch sehr zögerlich, und damit auch die Nachfrage nach Investitionskrediten. Die Banken konnten letztlich gar nicht so viele Kredite auslegen, wie sie gerne wollten. Erst seit Beginn des Jahres ziehen die Investitionen und die entsprechende Kreditnachfrage langsam wieder an. „Die Chancen für noch dynamischere Investitionen stehen gut“, heißt es in der „Diagnose Mittelstand“.

Wenig Investitionskredite nachgefragt

Für Stefan Boden, Leiter Unternehmensfinanzierung bei der Deutschen Bank, war die Kreditnachfrage im 2. Halbjahr 2010 für eine Aufschwungphase ungewöhnlich niedrig, was auch mit dem guten Cash-Management vieler Firmen zu tun habe. Die Vorsicht der Unternehmen bei

ABB. 1: KREDITHÜRDEN FÜR DIE GEWERBLICHE WIRTSCHAFT



Quelle: ifo-Institut für Wirtschaftsforschung

Erweiterungsinvestitionen sei nach ihren Erfahrungen in den vergangenen Jahren nachvollziehbar. Die Investitionszurückhaltung werde nun aber wohl allmählich nachlassen. In den vergangenen Monaten habe man als Bank jedoch aufgrund der zögerlichen Kreditnachfrage gar nicht so viele Mittel vergeben können, wie man wollte. „Der Wettbewerb ist intensiv“, sagt Boden. „Wir beobachten mehr Aggressivität hinsichtlich Risikobereitschaft und Pricing



Stefan Boden,
Deutsche Bank

im Kreditgeschäft.“ Den Unternehmen kommt dies zugute, bei guter Bonität haben sie eine starke Verhandlungsposition. Boden: „Entscheidend für die Kreditvergabe ist die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells bzw. die Frage, wie stark das Unternehmen von Schwankungen bei der Konjunktur, den Rohstoffpreisen und der Situation einzelner Großkunden abhängig ist und ob es auf solche exogenen Störungen vorbereitet ist.“

Mehr Dialog mit den Unternehmen

Auch die Commerzbank berichtet, dass man insbesondere mit Beginn des Aufschwungs gerne mehr Kredite vergeben hätte. Durch die Integration der Dresdner Bank ist das Institut regional gut aufgestellt und engagiert sich

stärker im Firmenkundengeschäft. Um in der Bonitätseinstufung mehr nach vorne statt in den „Rückspiegel“ zu schauen, hat die Commerzbank das „Analyse-Tool Zukunftsfähigkeit“ entwickelt. „Wir gehen sehr stark mit den Unternehmen in den Dialog: Welche Maßnahmen für weiteres Wachstum wurden ergriffen, welche Kundenstruktur und welche Sicherungsmaßnahmen gibt es“, sagt Marc Steinkat, Leiter Mittelstandsbank Region Bayern Süd. In seinem Bereich hätten Unternehmen von einem 6 Mrd. EUR hohen Kreditvolumen erst 2,8 Mrd. EUR in Anspruch genommen. Steinkat: „Das liegt nicht an den Konditionen, sondern die Unternehmen kommunizieren sehr strategisch mit der Bank und lassen sich höhere Kreditlinien einräumen, um mehr Spielraum zu haben.“ Insgesamt verzeichnete die Mittelstandsbank der Commerzbank während der Krise in ihrem Kreditbestand eine Inanspruchnahme von lediglich zwei Dritteln der eingeräumten Kreditlinien. „In besseren Zeiten ist dies deutlich höher“, so Steinkat. Letztlich habe auch die Rückkehr einiger ausländischer Banken auf dem deutschen Markt für mehr Wettbewerb um Firmenkunden gesorgt.



Marc Steinkat,
Commerzbank

Anzeige

Smartphones sind überall. Smarte Köpfe hier.

Hamburg, 21. April 2011.

➔ Themenfokus: „Mobile Markets, Internet, Telekommunikation & E-Commerce“. Innovative Entrepreneure präsentieren vor aktiven Investoren.
Infos & Anmeldung: www.venture-lounge.de



Veranstalter:

Sponsoren, Medien- & Kooperationspartner:



TAB. 2: KREDITVERGABE AN UNTERNEHMEN UND SELBSTSTÄNDIGE NACH BANKENGRUPPEN

(Veränderungen im 4. Quartal 2010, in Mrd. EUR)

Regionalbanken und sonstige Kreditbanken	+2,00
Sparkassen	+1,90
Kreditgenossenschaften	+1,30
Kreditbanken	+0,30
Zweigstellen ausländischer Banken	+0,01
Landesbanken	-0,70
Großbanken	-1,80
Genossenschaftliche Zentralbanken	-3,20
Auslandsbanken	-4,20

Quelle: Deutsche Bundesbank

Innenfinanzierung verbessert

Ein großes Interesse der Banken, „Geschäft zu machen“, sieht auch André Knöll, Geschäftsführer der Hauck & Aufhäuser Finance Management GmbH. „Die Kreditsituation hat sich aus Sicht der Unternehmen deutlich entspannt.“ Besonders bei größeren Unternehmen (ab 100 Mio. EUR Umsatz) mit Investment-Grade-Rating oder besser stünden die Banken Schlange. Den Rückgang bei der Kreditnachfrage sieht er insbesondere im Schuldenabbau und Eigenkapitalstärkung der Unternehmen sowie in der Nutzung alternativer Finanzierungsmöglichkeiten begründet. „Die Unternehmen haben ihre Innenfinanzierung vorangetrieben und mehr als früher die komplette Bandbreite der Finanzierungsinstrumente im Blick.“ Das werde sich auch in Zukunft noch stärker auswirken. Schwer hätten es allerdings weiterhin kleine Unternehmen mit schwächerer Bonität.



André Knöll, Hauck & Aufhäuser Finance Management

Investitionen ziehen wieder an

Als treibende Kraft in der Kreditversorgung des Mittelstands sehen sich die Genossenschaftsbanken. Der Kreditbestand an nicht-finanzielle Unternehmen und Selbstständige sei 2010 bei den Genossenschaftsinstituten um 5% gestiegen, während er in der Kreditwirtschaft insgesamt um 0,2% gesunken sei, wie Volker Stolberg, Mittelstandsexperte beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), erklärt. Auch er verweist darauf, dass in der Wirtschaftskrise die Eigenkapitalquote der Unternehmen – entgegen den Erfahrungen aus früheren Abschwüngen – gestiegen sei. „Dadurch konnten sie in gewissem Maße aus eigenen Mitteln schöpfen.“ Stolberg geht



Volker Stolberg, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

davon aus, dass im Laufe der kommenden Monate die Investitionen weiter anziehen und die Kreditnachfrage steigen werde. Er stelle einen zunehmenden Bankenwettbewerb um Unternehmen mit guter Bonität fest. Stolberg verweist zudem auf das historisch günstige Zinsniveau, wobei sich der seit einigen Monaten zu beobachtende leichte Anstieg im Verlauf 2011 fortsetzen dürfte. Diese Entwicklung werde aber durch die insgesamt gute Geschäftslage der Unternehmen abgeschwächt.

Höhere Zinsen erwartet

Die Sparkassenfinanzgruppe hat 2010 bei den Darlehenszusagen um 3,4% auf 64,2 Mrd. EUR zugelegt. Christiane Bauer, Mittelstandsexpertin beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV), verweist darauf, dass man damit, inmitten der verhaltenen Kreditnachfrage, Marktanteile gewonnen habe. Trotz allgemeiner Investitionszurückhaltung sei das von Sparkassen bereitgestellte Volumen an Beteiligungskapital und Mezzanine von insgesamt 550 Mio. EUR etwa zur Hälfte in Anspruch genommen worden. Bauer rechnet mit leicht ansteigenden Zinsen im Jahresverlauf sowie einer zunehmenden Investitionskreditnachfrage. Neben einem schlüssigen und nachhaltigen Geschäftskonzept liege der Fokus bei der Kreditvergabeentscheidung darauf, wie gut das Unternehmen mit Eigenkapital ausgestattet sei.

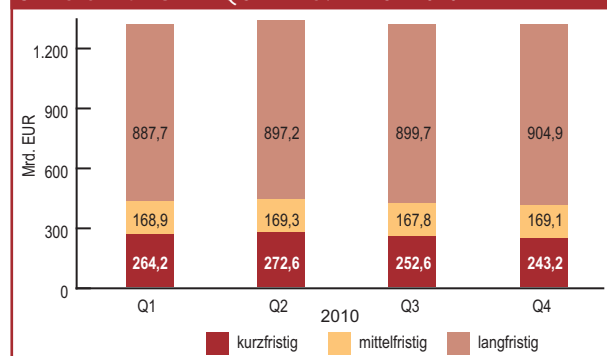


Christiane Bauer, Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Unternehmer sehen Umdenken

Die Finanzierungssituation wird durch eine Sonderumfrage der Bundesbank, die bereits Ende Januar veröffentlicht wurde, bestätigt. Demnach wollen rund zwei Drittel der befragten 29 deutschen Banken ihre Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) 2011 ausweiten. Auch der Verband „Die Familienunternehmer – ASU“ sieht ein Umdenken einiger Großbanken im Vergleich zu 2009 und ein stärkeres Bemühen um mittelständische

ABB. 2: KREDITVERGABE DER BANKEN AN UNTERNEHMEN UND SELBSTSTÄNDIGE IM QUARTALSVERLAUF 2010



Quelle: Deutsche Bundesbank

Kunden. „Die Probleme beim Zugang zu Fremdkapital sind im Vergleich zu Anfang 2010 erheblich zurückgegangen“, sagt Daniel Mitrenga, Verbands-Referent für Unternehmensfinanzierung. „Die Geschäfts- und Auftragslage bei vielen Familienunternehmen ist sehr positiv, und sie investieren wieder stärker.“ 2010 seien es überwiegend Ersatzinvestitionen gewesen, „aber seit Jahresbeginn spüren wir auch einen Anstieg bei Erweiterungsinvestitionen“. Damit bestätigt er den schon seit längerem zu beobachtenden Trend, dass sich Unternehmen unabhängiger vom Bankkredit gemacht haben.



Daniel Mitrenga,
Die Familienunternehmer – ASU

Basel III wirft Schatten voraus

Kurzfristig dürfte die Lage also entspannt bleiben, jedoch sollten die Unternehmen nicht nur mit anziehenden Konditionen, sondern auch mit schwierigerem Kreditzugang rechnen. Basel III, mit seinen verschärften Eigenkapitalvorschriften, und andere Regularien, wie etwa die Bankenabgabe, werfen ihre Schatten voraus. DSGVO-

Expertin Bauer befürchtet, dass die Kultur der langfristigen Kreditvergabe durch Basel III leiden wird. „Die neuen Liquiditäts- und Refinanzierungsregelungen dürften nicht dazu führen, dass Kreditinstitute die bewährten langfristigen Finanzierungen nicht mehr im bisherigen Umfang gewähren können. Wir setzen uns deshalb für eine mittelstandsfreundliche Regelung ein.“ Es ist davon auszugehen, dass die strengeren Anforderungen in der Eigenkapitalunterlegung sich auf Unternehmensseite besonders bei Firmen mit schwacher Bonität auswirken werden. „Die Rahmenbedingungen werden sich durch Basel III fundamental ändern“, sagt Deutsche-Bank-Experte Boden.

Ausblick:

Das Finanzierungsumfeld bleibt für die Unternehmen vorerst sehr gut. Sie sollten dies nutzen, um ihren Finanzierungsbedarf, insbesondere für kommende Investitionen, zu decken. Im Zukunft werden nicht nur die Zinsen steigen, sondern die Banken auch wieder höhere Margen nehmen und strengere Kriterien bei der Vergabe anlegen, um den künftigen Eigenkapitalanforderungen gerecht zu werden.

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige

CVC Europe 2011
Zero2IPO-China Venture Capital & Private Equity Forum

The 3rd China Venture Capital & Private Equity Forum @ Europe

2011 第三届 中国创业投资暨私募股权投资 欧洲论坛

June 24th, 2011
Kongresshaus Zurich

Organizers: Zero2IPO 清科集团
Zero2IPO Group b-to-v
where dreams shape ventures

Silver Sponsors:

Contact
Attendees Registration:
Tetyana Astashkina
Tel: 41 71 242 2000
Email: tetyana.astashkina@b-to-v.com

Jasmine Zhao (China)
Tel: 8610 8458 0476 ext 8058
Email: jesminezhaoh@zero2ipo.com.cn

Media & Cooperation:
Annie Gao
Tel: 8610 8458 0476 ext 8726
Email: anniegao@zero2ipo.com.cn

Boost your knowledge about China Venture Capital & Private Equity Market
Refine Your China Strategy with VC/PE Industry Leaders
Meet 30+ key players in China Investment Field under one roof

China Venture Capital & Private Equity Forum @ Europe will lead you on a fantasy journey in Zurich. Whether your firm already invests in China or you are considering entering this attractive market, this forum is designed for you. One day forum will cover most of the hot topics on investment market in China.

For more details, please visit <http://www.zero2ipo.com.hk/cvcf/zrh2011/>

Konsortialkredit

Herausforderung für den Mittelstand

Von Ole Klose, Direktor, Bankhaus Lampe KG

Was für Großunternehmen Usus ist, nimmt auch im Mittelstand zusehends Raum ein. Gerade für wachstumsorientierte Mittelständler bietet ein Konsortialkredit Vorteile. Bei der Umsetzung muss aber auf mögliche Fallstricke geachtet werden.

Konsortialkredit deckt mittelfristigen Finanzierungsbedarf

Auch in Anbetracht der öffentlichen Berichterstattung zu Basel III beschäftigt viele Mittelständler die Absicherung ihres mittelfristigen Finanzierungsbedarfs in Form eines Konsortialkredits. Darüber hinaus bieten finanzierende Kreditinstitute gerne aktiv die Arrangierung an, da damit vielfach die Generierung höherer Margen und Provisionen verbunden ist. Zudem sprechen aus Sicht des Unternehmens die Vereinheitlichung des Reportings, die gleichförmige Konzeption von Covenants und die vereinfachte Sicherheitengestaltung für eine konsortiale Struktur. Alles Aspekte, die die Komplexität von vielfältigen bilateralen Fremdfinanzierungen nachhaltig reduzieren können.

Fallstricke bei der Umsetzung

Die Finanzierungstranchen eines Konsortialkredits können hinsichtlich Investitionsbedarf, Saisonalität, Ziehungs- oder Rückführungsmöglichkeiten flexibel auf den Bedarf des Unternehmens abgestimmt werden. Darüber hinaus wird im Rahmen der Anbahnung vielfach eine nicht weiter differenzierte „Optimierung der Konditionen“ betont. Hier liegt aber schon die erste Herausforderung. Denn neben der Arrangement Fee lassen sich in konsortialen Strukturen regelmäßig Vergütungsbausteine, wie Participation Fee, Fees für den Sicherheitsagenten oder den Facility Agent, finden. Weiterhin kommen – auf Basis eines Margen Grids – höhere Margen zum Tragen. In Anbetracht der mittelfristigen Laufzeit und auf Basis einer steigenden Zinsstrukturkurve nachvollziehbar,

dies darf aber letztendlich nicht dazu führen, dass bei Addition aller Vergütungsbestandteile die Finanzierungskosten ohne Bonitätsverschlechterung unverhältnismäßig stark ansteigen. Auch die Konzeption der Covenants bedarf besonderen Augenmerks. Denn Planungen haben in der Regel einen linearen Verlauf, die Realität besitzt aber erfahrungsgemäß unerwartete Entwicklungen oder Brüche. Nur soweit der durch Stresstests erprobte Headroom genügend Raum für die tatsächliche Entwicklung bietet, besteht die gewünschte Finanzierungssicherheit.



Ole Klose

Spielraum für Finanzierungsalternativen

Zudem gilt es, den notwendigen Spielraum für alternative Finanzierungsformen zu wahren. Auch wenn bei Abschluss des Konsortialkredits keinerlei Planungen für kapitalmarkt-orientierte Finanzierungen, ABS-Strukturen oder die Aufnahme weiterer Finanzierungspartner bestehen, sollte hierfür Flexibilität vorgesehen werden. Dabei ist darauf zu achten, dass dieser Spielraum auch tatsächlich vorhanden ist, denn vielfach werden Öffnungsklauseln durch unterschiedliche Laufzeiten der Tranchen verbunden mit einer Verquickung über die Sicherheitengestaltung faktisch unterlaufen.

Fazit:

Konsortialkredite bieten für den Mittelstand eine Reihe von Vorteilen. Entscheidend ist aber die Ausgestaltung. Es gilt zu hinterfragen, ob ein finanzierendes Institut ohne Interessenkollision eine für das Unternehmen optimale Finanzierungsstruktur entwickeln kann. Besser ist es, im Bedarfsfall unter Einbindung eines Financial Advisors, eine „eigene“ optimale Struktur zu entwickeln und damit aktiv auf die finanzierenden Banken zuzugehen. Denn auch hier gilt, wie immer bei Verhandlungen, möglichst die aktive Rolle einzunehmen.

ZUR PERSON: OLE KLOSE

Ole Klose verantwortet den Zentralbereich Firmenkunden/Corporate Finance der Bankhaus Lampe KG, welche sich auf die Betreuung von vermögenden Privatkunden, mittelständischen Firmenkunden sowie Institutionellen Anlegern spezialisiert hat. Heute befindet sich die Bankhaus Lampe KG vollständig im Besitz der Familie Oetker. www.bankhaus-lampe.de



Sehen ist gut.



Hinsehen ist besser.

Im Leben kommt es darauf an, ob man sieht oder genau hinsieht, ob man sich bemüht oder es kann. Warum sollte das bei einer Kanzlei anders sein? Ob bei der Strukturierung oder der Finanzierung eines Unternehmens im Kapitalmarktumfeld: Wir beraten sowohl Unternehmen, die bereits börsennotiert sind, als auch solche, die es werden wollen sowie die sie begleitenden Banken. Wir stehen ihnen bis zur besten Lösung zur Seite.

www.gsk.de

STUTTGART

Dr. Peter Ladwig
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Tel +49 711 2204579-15
Fax +49 711 2204579-44
ladwig@gsk.de

GSK STOCKMANN
+ KOLLEGEN

GSK. DER UNTERSCHIED.

BERLIN DÜSSELDORF FRANKFURT/M. HAMBURG HEIDELBERG MÜNCHEN STUTTGART BRÜSSEL SINGAPUR

In Kooperation mit: Nabarro in Großbritannien, August & Debouzy in Frankreich und Nunziant Magrone in Italien (www.ourwayofdoinginternationalbusiness.com)

Schuldscheindarlehen

Zusätzliche Finanzierungsalternative für Mittelständler

Von Michael Legeland, Leiter Kreditsyndizierung, Commerzbank AG

Für Unternehmen, die eine mittel- bis längerfristige Finanzierung für große Volumina benötigen, bieten Schuldscheindarlehen eine interessante Lösung. Dabei handelt es sich um anleiheähnliche, meist langfristige Kredite, die bei einem begrenzten Anlegerkreis platziert werden. Sie eröffnen einen einfachen und kostengünstigen Zugang zu den attraktiven Konditionen des Kapitalmarkts.

Gute Rahmenbedingungen

Aktuell sind die Rahmenbedingungen dafür günstig: In einem freundlichen Kapitalmarktumfeld hat sich das Konditionsniveau über die letzten zwei Jahre hinweg deutlich verbessert. Viele mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 200 Mio. EUR nutzen den Markt und erreichen im Schnitt Laufzeiten zwischen vier und sechs Jahren. Unternehmen aus verschiedensten Sektoren nehmen diese Finanzierungsquelle in Anspruch. Unter anderem haben Automobilzulieferer wieder die Möglichkeit, erfolgreich Schuldscheine zu platzieren – eine Branche, die von Investoren in den Vorjahren gemieden wurde. Neben Mittelständlern dominieren Unternehmen mit kommunalem Hintergrund oder mit hoheitlichen Aufgaben den Markt und sichern sich langfristige Finanzierungen mit Laufzeiten von im Schnitt sieben bis zehn Jahren.

Vorteile von Schuldscheindarlehen

Beim Schuldscheindarlehen wird die Leistungsverpflichtung in einer Urkunde verbrieft. Durch diese Verbriefung lässt sie sich als Schuldschein an Investoren abtreten. So verbreitern und diversifizieren Unternehmen ihre Investoren- und Kreditgeberbasis, entlasten bestehende Kreditlinien und profitieren von den Chancen des Kapi-



Michael Legeland

talmarkts, ohne dass das Unternehmen selbst oder dessen Finanzierungsinstrument an der Börse notiert sein müssen. Die Begebung eines Schuldscheindarlehens folgt einem schlanken Prozess. Underwriting-, Veröffentlichungs- und Dokumentationskosten entfallen. Weil der Markt für Schuldscheindarlehen ein Privatplatzierungsmarkt ist, werden die einzelnen Transaktionen und die dazugehörigen Emittenten- und Investorennamen grundsätzlich nicht veröffentlicht. Die Vertraulichkeit kann somit, wenn gewünscht, innerhalb des angesprochenen Investorenkreises gewahrt werden. Da im Vergleich zu einer syndizierten Kreditlinie ein Schuldscheindarlehen immer voll ausgezahlt wird, deckt es den Bodensatz des Finanzierungsbedarfs eines Unternehmens ab.

Bonitätsbewertung durch eine Ratingagentur nicht erforderlich

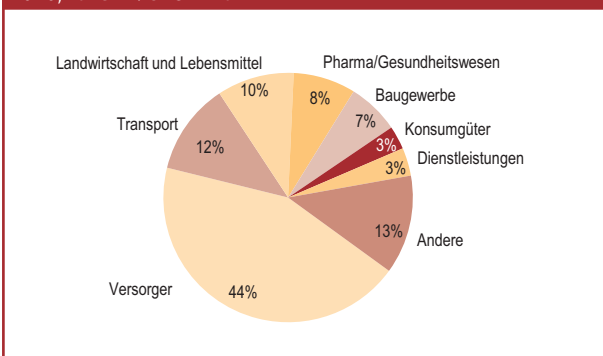
Investoren – nationale und internationale Geschäftsbanken, Institute aus dem öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Bereich sowie institutionelle Investoren – legen großen Wert auf die Bonität des jeweiligen Schuldners und eines risikoadäquaten Pricings. Die Bonitätsbewertung durch eine Ratingagentur ist nicht erforderlich, aber natürlich hilfreich. Ein hoher Bekanntheitsgrad des Schuldners trägt zudem dazu bei, die Kreditanalyse des Investors positiv zu beeinflussen.

ZUR PERSON: MICHAEL LEGELAND

Michael Legeland ist Leiter der Kreditsyndizierung bei der Commerzbank AG. Die Commerzbank ist das zweitgrößte Kreditinstitut in Deutschland und gehört seit dem Zusammenschluss mit der Dresdner Bank 2009 zu den führenden Privat- und Firmenkundenbanken. Sie hat mehr als 60 Standorte in gut 50 Ländern und betreut rund 14 Millionen Privat- sowie 1 Million Geschäfts- und Firmenkunden weltweit.
www.commerzbank.de

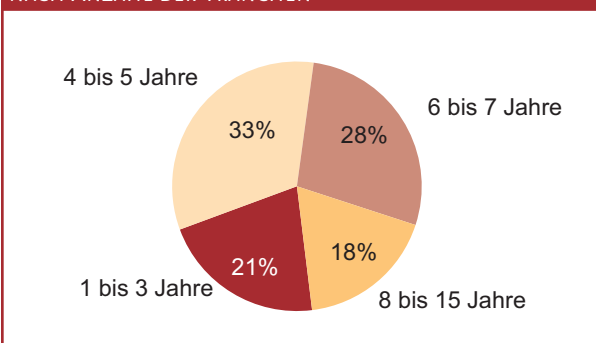
Einmal platziert, werden Schuldscheine kaum gehandelt, Investoren halten sie meist bis zur Fälligkeit. Positiver Nebeneffekt: Sie müssen keine Wertschwankungen bilanzieren. Üblicherweise haben Schuldscheindarlehen Laufzeiten von drei, fünf oder sieben Jahren, es sind aber auch andere Gestaltungen möglich. Eine vorzeitige ordentliche Kündigung wird regelmäßig ausgeschlossen. Das Mindestvolumen beträgt durchschnittlich 10 Mio. EUR. Eine feste Verzinsung ist ebenso möglich wie eine variable Gestaltung, wobei die Mehrheit der Investoren eine variable Verzinsung bevorzugt.

ABB. 1: SEKTORENÜBERSICHT BEI SCHULDSCHEINDARLEHEN 2010, NACH VOLUMEN



Quelle: Commerzbank AG

ABB. 2: LAUFZEITEN VON SCHULDSCHEINDARLEHEN 2010, NACH ANZAHL DER TRANCHEN



Quelle: Commerzbank AG

Ausblick:

Hinsichtlich der Ausgestaltung hat sich das Produkt des Schuldscheindarlehens in der jüngsten Vergangenheit zugunsten der Darlehensnehmer weiterentwickelt. Während vor der Finanzkrise die Vereinbarung von Finanzkennzahlen als Kündigungsgrund, sogenannten Financial Covenants, üblich war, werden nun die meisten Schuldscheindarlehen ohne solche Vereinbarung geschlossen. Stattdessen führt die Überschreitung von Finanzkennzahlen zu einer Zinserhöhung, sogenannten Margin Step-ups.

Anzeige

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!

Fragen zum Abonnement: Denise Hoser, Tel. +49 (0) 89 - 2000 339-30

ABONNEMENT

☒ **Ja,** ich möchte die M&A REVIEW gerne zum Einführungsangebot im ersten Jahr für 284 Euro (statt 426 Euro) inkl. MwSt., zzgl. 12,00 Euro Versand Inland/ 16,80 Euro Ausland bestellen. Zudem erhalte ich alle links aufgeführten mit dem Einführungsangebot verbundenen Vorteile. 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:

Postfach/Straße:

PLZ, Ort:

Telefon: Fax:

eMail-Adresse:

Ort und Datum: 1. Unterschrift:

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

Ort und Datum: 2. Unterschrift:

MIFI 2011

Coupon bitte einsenden an:

GoingPublic Media AG · M&A REVIEW · Hofmannstr. 7a · 81379 München
Telefon: 089-2000 339-0 · Fax-Order: 089-2000 339-39
oder online unter www.ma-review.de/abonnement

Ampeln stehen auf Grün

Innovationen werden zunehmend über Leasing finanziert

*Von Horst Fittler, Hauptgeschäftsführer,
Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen e.V.*

Aus aktuellen Unternehmensbefragungen geht hervor, dass deutsche Firmen Investitionen in Rekordhöhe planen. Dabei geht es, anders als im vergangenen Jahr, vor allem um Kapazitätserweiterungen. Die Bedeutung des Leasing bei der Realisierung der Investitionspläne hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Inzwischen wird knapp die Hälfte aller außenfinanzierten Investitionen über Leasing realisiert. Der Rest entfällt auf Bankkredite, staatliche Zuschüsse und Beteiligungsfinanzierungen. Leasing ist damit heute die dominierende Form der externen Investitionsfinanzierung.

Verzögerte Erholung

Die Erholung des Leasing-Marktes setzte trotz konjunktureller Erholung erst im zweiten Halbjahr 2010 ein. Im vergangenen Jahr wuchs der Leasing-Markt in Deutschland um 4% und erreichte ein Neugeschäftsvolumen von 43,6 Mrd. EUR. Das Mobiliens-Leasing, das den Löwenanteil des Geschäfts ausmacht, wuchs um 2,5%, während die gesamtwirtschaftlichen Ausrüstungsinvestitionen um 8,6% stiegen. Einer der Gründe für diese ungewöhnliche Diskrepanz war die Tendenz der Unternehmen, einen Großteil ihrer Investitionen aufgrund von Liquiditätsreserven und sprudelnder Gewinne über den Cashflow statt über Leasing oder Kredite zu finanzieren. Ein zweiter Grund lag in den außergewöhnlich langen Lieferfristen bei Fahrzeugen und Maschinen. Denn erst bei der Auslieferung der Objekte werden die Leasing-Verträge wirksam und damit das Neugeschäft statistisch erfasst. Zahlreiche Leasing-Geschäfte aus dem vergangenen Jahr gingen somit erst Anfang dieses Jahres in die Statistik ein. Für 2011 wird ein deutlich stärkeres Wachstum im hohen einstelligen Bereich erwartet.

ZUR PERSON: HORST FITTLER

Horst Fittler (fittler@leasingverband.de) ist Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. Mit seinen rund 190 Mitgliedsunternehmen repräsentiert der Verband über 90% des Marktvolumens. www.bdl-leasing-verband.de

Anwendungsgebiete für Leasing

Inzwischen gibt es kaum ein Wirtschaftsgut, das sich nicht mittels Leasing anschaffen lässt. Neben den klassischen Mobilien und Immobilien – wie Fahrzeugen, Maschinen, Computern und Gebäuden – sind Leasing-Lösungen auch für immaterielle Güter verfügbar. Das Spektrum reicht hier von Software über Marken- und Patentrechte bis zur Vorfinanzierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Innovative Technologien werden sogar verstärkt über Leasing verbreitet, so zum Beispiel Anlagen zur Erzeugung von erneuerbarer Energie (Photovoltaik, Wind- und Wasserkraft etc.). Hinzu kommen energieeffiziente Produktionsanlagen, Elektroautos und andere neu konzipierte, verbrauchsarme Fahrzeuge. Bei ihrer Markteinführung werden Leasing-Gesellschaften eine wichtige Rolle spielen. Nicht zuletzt können bei herrschendem Zeitdruck und Fachkräftemangel die Unternehmen durch die begleitenden Serviceangebote der Leasing-Gesellschaften wie Wartung, Reparatur, Schadensmanagement, Versicherungsservice etc. entlastet werden.



Horst Fittler

Fazit:

Trotz konjunktureller Erholung nimmt das Leasing-Geschäft 2010 erst langsam Fahrt auf. Für 2011 wird aber von einem hohen einstelligen Wachstum ausgegangen. Somit kommt der Leasing-Branche bei der Realisierung von Investitionen inzwischen eine entscheidende Rolle zu. Neben der reinen Finanzierung bieten Leasing-Gesellschaften auch Service an, wie etwa Wartung, Reparatur, Schadensmanagement oder Versicherungsservice.

Mit Vollgas aus der Krise

Finanzierungsalternative Factoring wächst 2010 um 37%

*Von Dr. Alexander Moseschus, Geschäftsführer,
Deutscher Factoring-Verband e.V.*

Nach einem erstmaligen Rückgang des Factoring-Volumens in Folge der Finanzkrise 2009 boomte der deutsche Factoring-Markt 2010 so stark wie nie zuvor: Der Gesamtumsatz der im Deutschen Factoring-Verband e.V. vertretenen 26 Factoring-Institute stieg um rund 37,5% und erreichte eine neue Rekord-Zahl von 132,28 Mrd. EUR. Auch die Anzahl der Neukunden stieg um 36% auf rund 12.000. Unternehmen benötigen gerade jetzt neues Kapital für den laufenden Betrieb und den Lageraufbau, um den Aufschwung zu finanzieren.

Branchenentwicklung 2010

In Folge des starken Wachstums überstieg die Factoring-Quote, also das Verhältnis zwischen dem angekauften Forderungsvolumen und dem Bruttoinlandsprodukt (BIP), 2010 die magische 5-Prozent-Hürde. Interessanterweise lag die durchschnittliche Forderungslaufzeit mit 41,1 Tagen noch unverändert auf dem Level der Finanzkrise. Die Anschlusskunden zahlten also noch nicht wieder so schnell wie vor der Krise, 2008 lag dieser Wert noch bei 40,5 Tagen. Als wichtigste Factoring-Branchen dominierten Handel/Handelsvermittlung, Ernährungsgewerbe, Dienstleistungen, Herstellung von Metallerzeugnissen/Maschinenbau und Fahrzeugbau. Gewinner unter den Schwerpunktbranchen waren die Dienstleistungen – 2009 noch auf Platz fünf, lagen sie 2010 bereits auf Platz drei. Das Verhältnis der Factoring-Varianten hat sich umsatzbezogen weiter zugunsten des Inhouse-Factorings verändert und liegt mit über

ZUR PERSON: DR. ALEXANDER MOSESCHUS

Dr. Alexander Moseschus ist Geschäftsführer des 1974 gegründeten Deutschen Factoring-Verbands e.V. Der Verband vertritt die Interessen der deutschen Factoring-Unternehmen auf nationaler und internationaler Ebene. Er repräsentiert gegenwärtig 26 Mitgliedsunternehmen mit einem Marktanteil von rund 85%. www.factoring.de



Dr. Alexander Moseschus

81% deutlich vor den rund 16% des Full-Service-Factorings und den etwas über 2% im Bereich des Fälligkeits-Factorings.

Ausblick:

Der Factoring-Markt ist auch aktuell in Bewegung: Neue Anbieter haben sich entschieden, den deutschen Markt zu erschließen, sicherlich auch vor dem Hintergrund, dass die Wachstumspotenziale für Factoring weiter überdurchschnittlich sein dürften. Andere, auch große Marktteilnehmer verschmolzen mit bereits bekannten Anbietern. Seit Ende 2008 sind Factoring-Unternehmen in Deutschland der Finanzaufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) unterstellt. Vor dem Hintergrund der damit einhergehenden eingeschränkten Finanzaufsicht nach Maßgabe des KWG befindet sich die Branche vertikal in einer Konsolidierungsphase. Gerade Kleinstunternehmen, die die schärfer werdenden Anforderungen nicht erfüllen können, ziehen sich aus dem Markt zurück.

Neue Strategien beim Inkasso

Kundenwertorientiertes Forderungsmanagement statt „Holzhammermethode“

Von Siegward Tesch, Geschäftsführer, Teschinkasso Forderungsmanagement GmbH

Ohne systematisches Forderungsmanagement geraten viele Unternehmen in eine Liquiditätskrise. „Inkasso“ ist Thema Nummer eins. Doch seit drei Jahren sinkt laut Statistiken die Summe der erfolgreich eingeforderten Gelder. „Warum schlechtem Geld noch gutes hinterherwerfen“, lautet die Devise. Das Problem kann mit einem Strategiewechsel im Forderungsmanagement gelöst werden: weg von automatischen Zwangsmaßnahmen, hin zum kundenwertorientierten Inkasso.

Voreilige Zwangsvollstreckungen

„Einmal ein schlechter Zahler, immer ein schlechter Zahler“ – nach dieser Faustregel werden heute noch vielfach Kundenbonitäten beurteilt und voreilig Zwangsvollstreckungen eingeleitet. Diese führen nicht selten zu einem ernüchternden Ergebnis. Weil infolge negativer Auskünfte der finanzielle Spielraum der Schuldner noch weiter eingengt wird, ist am Ende tatsächlich „nichts mehr zu holen“. Das betrifft Unternehmen und private Haushalte gleichermaßen. Die klassische „Holzhammermethode“ ist kontraproduktiv. Sie lässt außer Acht, dass sich die wirtschaftlichen Verhältnisse heutzutage schnell ändern. Die Zeitabstände zwischen konjunkturellen Auf- und Abschwungphasen werden immer kürzer. Individuelle Lebensereignisse, etwa Scheidungen oder berufliche Wechsel, bringen eine finanzielle Statik von heute auf morgen aus dem Gleichgewicht – aber auch umgekehrt.

Wirtschaftliche Erholung wahrscheinlich

Studien zufolge kommt ein Großteil der in Zahlungsschwierigkeiten steckenden Verbraucher wirtschaftlich schnell wieder auf die Beine und kann seine Verbindlichkeiten begleichen. Auch Firmen überwinden Liquiditätsengpässe und strotzen plötzlich nur so vor Kraft, wie die Maschinenbau- und die Automobilzuliefererbranche eindrucksvoll unter Beweis stellen. Eine leichtfertig herbeigeführte Eskalation bedeutet dagegen das unwiderrufliche Ende einer

Kundenbeziehung. Dies wiederum ist mit Kosten für die Neuakquisition verbunden.

Außergerichtliche Lösung hilfreich

Ein kundenwertorientiertes Forderungsmanagement ist darauf ausgerichtet, dem Schuldner in eine geordnete Geschäftsverbindung zurück zu helfen. Statt auf eine rasche Titulierung der Forderung mit der Gefahr der beschriebenen negativen



Siegward Tesch

Folgen zu setzen, wird dabei Wert auf eine außergerichtliche Problemlösung gelegt. Stundungen und Ratenzahlungen sind nicht nur probate, sondern auch taktisch kluge Mittel. Denn mit ihnen lassen sich auch Vereinbarungen treffen, die selbst im Fall einer Insolvenz Bestand haben. Je nach Größe eines Forderungsbestandes muss das Ganze natürlich in automatisierte Prozesse eingebettet werden. Mit EDV-Programmen ist es möglich, anhand von Mahnbeziehungsweise Verhaltensscores die kooperationsbereiten und zahlungswilligen Debitoren zu identifizieren. Neben der schriftlichen Kommunikation ist die persönliche Kontaktaufnahme mit dem Schuldner von entscheidender Bedeutung. Mit einer gezielten Gesprächsführung können psychologische Barrieren überwunden werden, die mit einer gestörten Vertragsbeziehung einhergehen. Damit wird das „Inkasso“ zum integrierten Bestandteil des Kundenmanagements.

Fazit:

Ein kundenwertorientiertes Forderungsmanagement kann voreilige Zwangsvollstreckungen verhindern und somit das Risiko eines kompletten Zahlungsausfalls reduzieren. Außergerichtliche Vereinbarungen wie etwa Stundungen und Ratenzahlungen sind ein sinnvolles Mittel bei der Überwindung von Liquiditätsengpässen. Zusätzlich hilft eine persönliche Kontaktaufnahme dabei, psychologische Barrieren zu überwinden und die Kundenbeziehung zu erhalten.

ZUR PERSON: SIEGWARD TESCH

Siegward Tesch (inkasso@tesch-inkasso.de) ist Gründer und Geschäftsführer der Teschinkasso Forderungsmanagement GmbH mit Sitz in Wiehl. Das Unternehmen bietet Konzepte und Lösungen im gesamten Spektrum der Liquiditätssicherung an. www.teschinkasso.de



Parfümflakons von der HEINZ HOLDING, KLEINTETTAU, weltweit drittgrößter Hersteller edler Glasbehälter.
Seit 2003 ein Partnerunternehmen der bayerischen MBG, der BayBG.

Glänzende Aussichten...

Die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften finanzieren Jahr für Jahr die Zukunftsprojekte von rund 500 Unternehmen.

Mittelständische Unternehmen schätzen die MITTELSTÄNDISCHEN BETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN (MBGen) als attraktive und zuverlässige Finanzierungspartner. Die MBGen bieten BETEILIGUNGSKAPITAL, BERATUNG und NETZWERK. Der Unternehmer bleibt Herr im Haus.



Deutschlandweit stärken die 15 MBGen die Kapitalbasis von 3.300 Unternehmen aus allen Branchen. Die MBG-Partnerunternehmen erzielen mit 262.000 Mitarbeitern 31 Milliarden Euro Umsatz.

WACHSTUM. INNOVATION. UNTERNEHMENSNACHFOLGE.

Ihren MBG-Ansprechpartner im jeweiligen Bundesland finden Sie im Adressteil dieses Heftes ab Seite 126.

Finanzierung über den Kapitalmarkt

Mittelstandsanleihe als erster Schritt

Von Nico Baader und Dr. Julia Scholz, Baader Bank AG

Bei mittelständischen Unternehmen herrschte in den vergangenen Monaten eine erhöhte Aktivität bei der Emission von Unternehmensanleihen. Ursache dieser Entwicklung ist nicht nur das aktuell günstige Marktumfeld mit einem relativ niedrigen Zinsniveau. Vielmehr ziehen auch viele Mittelständler ihre Lehren aus der Finanzkrise und machen sich daran, ihre Finanzierungsstruktur bankenunabhängiger zu gestalten. Dabei kann die Platzierung von Unternehmensanleihen in Verbindung mit einer Börsennotiz an einem der neu geschaffenen Handelssegmente eine Möglichkeit sein, erste Erfahrungen am Kapitalmarkt zu sammeln. Schließlich ist dies ein Weg, sich mit den bei einer Kapitalmarktfinanzierung einzuhaltenden Publizitäts- und Transparenzpflichten auseinanderzusetzen.

Finanzkrise verändert Rolle der Hausbank

Obwohl der Beziehung zur Hausbank bei der Finanzierung des deutschen Mittelstands traditionell eine hohe Bedeutung zukommt, ist dennoch eine Veränderung in der Finanzierungsstruktur mittelständischer Unternehmen zu erkennen. Die Hausbank wird dabei nicht mehr ausschließlich zur Deckung des langfristigen Finanzierungsbedarfs und zur Umsetzung von Wachstumsstrategien genutzt, sondern immer mehr zur Bereitstellung des volatilen Working Capitals und des kurzfristig auftretenden Kapitalbedarfs. Deutlich wurde dies bereits kurz nach dem Höhepunkt der Finanzkrise, als viele Unternehmen aufgrund einer restriktiveren Kreditvergabe der Banken auf den Anleihemarkt ausgewichen sind,



Nico Baader



Dr. Julia Scholz

um sich über die Platzierung von Unternehmensanleihen Kapital zu beschaffen. Während 2009 überwiegend Großunternehmen Anleihen ausgaben, nutzten ab 2010 immer mehr mittelständische Unternehmen das niedrige Zinsniveau und die aufkommende Nachfrage, um am Kapitalmarkt über die Emission von „Mittelstandsanleihen“ Fremdkapital aufzunehmen und ihre Bankkredite zumindest teilweise zu refinanzieren. Für Unternehmen, deren Aktien nicht bereits an der Börse notiert sind, spielt dabei eine wichtige Rolle, dass bei einer Anleiheemission im Gegensatz zu einer Eigenkapitalfinanzierung über den Kapitalmarkt (Aktienplatzierung) kein Kontrollverlust durch die Abgabe von Stimmrechtsanteilen für die Anteilseigner entsteht. Die Anleihe kann also für Unternehmen der erste Schritt an den Kapitalmarkt sein und bietet somit die Möglichkeit, den Dialog mit Investoren und anderen Marktteilnehmern aufzubauen. Mit Hilfe des ersten Kapitalmarktinstruments besteht die Möglichkeit zur Erarbeitung einer positiven und glaubwürdigen Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt, ggf. auch in Vorbereitung eines möglichen Börsengangs.

Börsen reagieren schnell auf neue Marktentwicklung

Eine Reihe der Unternehmen platzierte ihre Anleihe über das eigens für Anleihen mittelständischer Unternehmen geschaffene Handelssegment Bondm der Börse Stuttgart. Neben Bondm können Unternehmen ihre Anleihen

ZU DEN PERSONEN: NICO BAADER UND DR. JULIA SCHOLZ

Nico Baader ist als Mitglied des Vorstands der Baader Bank AG verantwortlich für das Geschäftsfeld „Kunden und Produkte“. Dr. Julia Scholz ist Mitarbeiterin im Bereich Kapitalmarktdienstleistungen bei Baader. Das Unternehmen mit Sitz in Unterschleißheim ist im Handel mit Finanzinstrumenten eine der führenden Investmentbanken in Deutschland. Mittelständische Unternehmen berät und begleitet die Baader Bank bei Kapitalmaßnahmen, Börsengängen und der Emission von Unternehmensanleihen. 2010 erzielte der Konzern mit rund 400 Mitarbeitern ein Ergebnis von 16,2 Mio. EUR. www.baaderbank.de

neuerdings auch im Entry Standard der Frankfurter Börse, dem m:access der Börse München oder im mittelstandsmarkt der Börse Düsseldorf notieren lassen. Für die Einbeziehung einer Anleihe in eines der Handelssegmente muss der Emittent die festgesetzten Voraussetzungen sowie Folgepflichten der jeweiligen Börsen erfüllen. Zu den Zulassungsvoraussetzungen zählen unter anderem die Vorlage eines gebilligten Wertpapierprospekts, die Veröffentlichung eines Emittentenratings sowie die Beschäftigung eines Kapitalmarkt- bzw. Emissionsexperten für die Dauer der Notierung der Anleihe. Zudem muss die Anleihe meist ein bestimmtes Mindestvolumen und

eine Mindeststückelung von maximal 1.000 EUR aufweisen. Bei den Folgepflichten der Emittenten handelt es sich im Wesentlichen um die Veröffentlichung von Jahresabschlüssen und unterjährigen Zwischenberichten, die Vorlage eines Folgeratings sowie die Veröffentlichung aller kursrelevanten Unternehmensnachrichten und eines Unternehmenskalenders. Die Mittelstandsanleihen weisen vergleichsweise geringe Emissionsvolumina zwischen 10 Mio. EUR und 200 Mio. EUR auf (siehe Tabelle 1). Es fällt auf, dass in der zweiten Jahreshälfte 2010 immer mehr Anleihen auch von kleineren mittelständischen Unternehmen mit einem Volumen von 25 Mio. EUR und

Anzeige



UHY = kompetente Beratung für den Mittelstand

Die UHY Deutschland AG ist ein Gemeinschaftsunternehmen langjährig tätiger mittelständischer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit insgesamt 140 Mitarbeitern und Partnern.

Als Mitglied von UHY International, einem weltweiten Zusammenschluss von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften mit über 6.300 Mitarbeitern, sind wir in 235 Geschäftszentren international vertreten.

Wir verfügen über langjährige umfangreiche Erfahrung in der Prüfung und Beratung von mittelständischen Unternehmen verschiedener Branchen. Unsere Serviceleistungen und Tätigkeitsschwerpunkte:

- Finanzierungsberatung
- Nachfolgeplanung
- Prüfung von Einzel- und Konzernabschlüssen nach HGB und IFRS
- Rechnungswesen
- Due Diligence (Financial und Tax)
- Unternehmenswertgutachten
- Begleitung von Börsengängen (Prospekterstellung, Comfort-Letter)
- Mergers & Acquisitions (M&A)
- Steuerberatung (national und international)

Berlin

Tel. 030 2265930
berlin@uhy-deutschland.de

Bremen

Tel. 0421 9609434
bremen@uhy-deutschland.de

Frankfurt

Tel. 069 660593790
frankfurt@uhy-deutschland.de

Hamburg

Tel. 040 530296518
hamburg@uhy-deutschland.de

Köln

Tel. 0221 3600678
koeln@uhy-deutschland.de

München

Tel. 089 5517070
muenchen@uhy-deutschland.de

TAB. 1: AUSGEWÄHLTE NEUEMISSIONEN VON MITTELSTANDSANLEIHEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN SEIT MÄRZ 2010

Unternehmen	Branche	Emissions-datum	Rating*	Volumen (Mio. EUR)	Laufzeit (Jahre)	Kupon (%)
Windreich	Erneuerbare Energien	01.03.10	BBB (CR)	50,0	5,0	6,50
Grenke Finance	Finanzen	04.03.10	BBB (S&P)	75,0	3,0	4,25
Otto	Holding	10.03.10	-	50,0	5,0	5,00
Otto	Holding	10.03.10	-	50,0	7,0	5,70
Grenke Finance	Finanzen	21.06.10	BBB (S&P)	100,0	3,6	4,50
Peri	Bau	06.08.10	Ba1/BBB- (M/S&P)	100,0	15,0	5,00
KTG Agrar	Agrar	15.09.10	BBB (CR)	50,0	5,0	6,75
Schneekoppe	Lebensmittel	20.09.10	-	10,0	5,0	6,45
Asklepios Kliniken	Gesundheitswesen	28.09.10	-	150,0	7,0	4,00
Dürr	Autozulieferer	28.09.10	-	225,0	5,0	7,25
Constantin Medien	Medien	13.10.10	-	30,0	5,0	9,00
Nabaltec	Chemie	15.10.10	BBB- (CR)	30,0	5,0	6,50
Grenke Finance	Finanzen	18.10.10	BBB (S&P)	100,0	3,5	4,00
Solarwatt	Erneuerbare Energien	01.11.10	BB+ (CR)	25,0	5,0	7,00
Air Berlin	Fluggesellschaft	10.11.10	-	200,0	5,0	8,50
3W Power Holdings	Elektrotechnik	01.12.10	B- (S&P)	100,0	5,0	9,25
Landeskrankenhaus Lüneburg	Gesundheit	09.12.10	-	100,0	10,0	3,66
Rena	Chemie	15.12.10	BB+ (EH)	75,0	5,0	7,00
S.A.G. Solarstrom	Erneuerbare Energien	15.12.10	BBB+ (CR)	25,0	5,0	6,25
MAG IAS	Werkzeugbau	04.02.11	BB+ (CR)	50,0	5,0	7,50
Centrosolar	Erneuerbare Energien	15.02.11	BBB (CR)	50,0	5,0	7,00
SiC Processing	Recycling	01.03.11	BBB+ (CR)	100,0	5,0	7,13
Joh. Friedrich Behrens	Werkzeugbau	15.03.11	BB- (CR)	30,0	5,0	8,00

* CR: Creditreform, EH: Euler-Hermes, M: Moody's, S&P: Standard & Poor's

Quelle: Dealogic, Bondbook, Bondm. Die Auswahl umfasst alle Eigenemissionen ohne Volumenbegrenzung und Fremdemissionen mit einer Volumenbegrenzung von weniger als 150 Mio. EUR ursprünglichem Platzierungsvolumen in Deutschland.

weniger ausgegeben wurden. Diese Anleihen sind abhängig von der Bonität des Emittenten mit Kupons zwischen 6% und 9% ausgestattet und besitzen in den meisten Fällen eine Laufzeit von fünf Jahren. Investoren sind bisher vor allem Privatanleger, Vermögensverwalter sowie kleine Versicherungen und Kapitalanlagegesellschaften. Das Engagement größerer institutioneller Investoren ist derzeit noch relativ verhalten, da diese in der Regel neben einer angemessenen Bonität des Emittenten ein Emissionsvolumen von mindestens 200 Mio. EUR und regelmäßig ein Rating einer der bei institutionellen Investoren anerkannten Ratingagenturen (Moody's, Standard & Poor's oder Fitch Ratings) einfordern.

Vorteile der Notierung einer Anleihe

Mit der Notierung der Anleihe in einem Handelssegment sind verschiedene Vorteile verbunden. Durch die erweiterten Publizitäts- und Transparenzpflichten erhöhen sich

nicht nur die Visibilität der Anleihe und der Bekanntheitsgrad des Unternehmens am Kapitalmarkt, sondern potenziellen Investoren wird auch ein besserer Zugang zu Firmeninformationen eröffnet, auf deren Basis sie ihre Anlageentscheidungen treffen können. So wird die Grundlage für den Zugang zu einem breiteren Investorenkreis geschaffen. Zudem ermöglicht die Notiz an der Börse eine kontinuierliche Preisfindung und einen fortlaufenden Handel der Anleihe, wodurch deren Attraktivität gegenüber einer nicht gehandelten Anleihe für Investoren aufgrund des geringeren Liquiditätsrisikos steigt. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Unternehmen ihre neue Anleihe nicht nur über die Gesellschaft selbst und – sofern es sich nicht um eine Eigenemission handelt – über die begleitenden Banken, sondern auch direkt über die jeweilige Börse platzieren können. Somit steht Privatinvestoren eine einfache Möglichkeit zur Zeichnung der Anleihe zur Verfügung.

Unternehmensanleihen als „Test“

Immer öfter handelt es sich bei den mittelständischen Emittenten um Firmen, für die die Ausgabe von Unternehmensanleihen der erste Schritt in Richtung Kapitalmarkt darstellt. Folglich ist mit der Börsennotiz einer Anleihe auch der positive Effekt verbunden, dass Unternehmen eine erste Kapitalmarkthistorie aufbauen können und damit oftmals die Weichen für einen langfristigen Zugang zum Kapitalmarkt stellen. Wird die Anleihe in einem der Handelssegmente einbezogen, werden die Börsenneulinge erstmals mit den höheren Anforderungen in Bezug auf Publizität und Transparenz konfrontiert. Unterstützung nicht nur bei der Erfüllung der Folgepflichten, sondern insbesondere auch bei der Strukturierung und der Durchführung einer Anleiheemission erhalten die Emittenten von erfahrenen Investmentbanken oder

spezialisierten Beratungsunternehmen. In diesem Zusammenhang sollte die Rolle einer spezialisierten Bank als Mittler zwischen Unternehmen und Investoren nicht unterschätzt werden.

Fazit:

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass sich durch eine erstmalige Anleiheemission die Vorteile einer günstigen und weitestgehend unbesicherten Finanzierung mit der Notwendigkeit, sich den Herausforderungen der Börse in puncto Transparenz und Publizität zu stellen, verbinden lassen. So können die Unternehmen prüfen, ob der öffentliche Kapitalmarkt auch zukünftig als Fremdkapitalgeber oder sogar als Eigenkapitalgeber (via Börsengang) in Frage kommt. Denn schließlich muss jede Anleihe früher oder später refinanziert werden.

Anzeige

WIE MAN EIN UNTERNEHMEN INS ROLLEN BRINGT – AM BESTEN MIT BEWÄHRTER HAND.



GRÜNDUNG | WACHSTUM | INNOVATION | UMWELTSCHUTZ | STABILISIERUNG

Eine gute Idee ist das eine. Eine gute Finanzierung das andere: Maßgeschneiderte Förderangebote der LfA – über Ihre Hausbank. Die Firma MOST, Hersteller von Spezialfahrzeugen, ist diesen Weg gegangen. Wählen auch Sie **0800 / 21 24 24 0**, die kostenlose Beratung der LfA Förderbank Bayern. Unser Fokus: Bayern mit seinen mittelständischen Unternehmen. Wir informieren Sie gerne auch unter www.lfa.de.



LfA FÖRDERBANK BAYERN

Damit machbar wird, was denkbar ist.

„Das Rating-Bewusstsein im Mittelstand wird weiter zunehmen, auch unabhängig von Anleihen“

Interview mit Dr. Michael Munsch, Vorstand, Creditreform Rating AG

Lange Zeit fristeten externe Ratings im Mittelstand ein Schattendasein. Der in den vergangenen Jahren einsetzende Trend, sich stärker über Kapitalmarktinstrumente zu finanzieren, belebte das Segment etwas. Insbesondere der aktuelle Anleihen-Boom verhalf externen Bonitätsprüfungen zu einem leichten Aufschwung. Im Interview spricht Dr. Michael Munsch, Vorstand der Creditreform Rating AG, über die Bedeutung externer Ratings im Mittelstand, die Anleihen-Euphorie sowie die Unterschiede zwischen Wirtschaftsauskunft und Rating.

Unternehmeredition: Mit welchem Ziel hat Creditreform im Jahr 2000 die Creditreform Rating AG gegründet? Wie sehen Sie sich heute positioniert?

Munsch: Im Vorfeld von Basel II haben wir einen steigenden Bedarf an externen Ratings erwartet und uns entschlossen, eine eigene Rating-Gesellschaft zu gründen. Allerdings blieb die Realität hinter den Erwartungen zurück. Bislang haben sich in Deutschland nur etwa 1.000 Unternehmen extern raten lassen. Denn es haben sich bankeninterne Ratings im Gegensatz zu den von uns und anderen Agenturen erstellten externen Ratings durchgesetzt. Unser Geschäftsvolumen hat sich moderat entwickelt, pro Jahr haben wir im Durchschnitt ca. 50 Unternehmen neu geratet. Heute sind wir Marktführer in Deutschland beim Rating von Unternehmen des größeren Mittelstandes, also einem Jahresumsatz ab 25 Mio. EUR. Bei DAX-Unternehmen dominieren dagegen internationale Ratingagenturen wie Standard & Poor's oder Moody's. Ein wichtiger Meilenstein unserer Firmengeschichte war dabei auch die Anerkennung als erste deutsche Ratingagentur durch die BaFin im Jahr 2009. Die Creditreform Gruppe, aus der wir hervorgegangen sind, ist seit jeher spezialisiert auf die Bonitätsbewer-



Dr. Michael Munsch

tung gerade mittelständischer Unternehmen und kennt sich mit deren Stärken und Schwächen aus. Dadurch verfügen wir über eine gute Datenbasis, beispielsweise um Benchmarkanalysen durchzuführen. Unser Ziel ist, dass die Ratingergebnisse für unsere Kunden nachvollziehbar plausibel sind, auch wenn sie anfänglich andere Erwartungen an das Ergebnis hatten. Der Unternehmer kann daraus seine Schlüsse ziehen und sich weiterentwickeln. Unsere Strategie ist, aus einem soliden Geschäftsmodell heraus zu wachsen.

Unternehmeredition: Wodurch unterscheidet sich die Creditreform Wirtschaftsauskunft von einem Rating aus Ihrem Haus?

Munsch: Die Creditreform Rating AG agiert unabhängig von der Wirtschaftsauskunftei Creditreform. Die Wirtschaftsauskunft speist sich aus einer Datenbank, in die sowohl öffentlich zugängliche Daten als auch eigene Rechercheergebnisse und auf Plausibilität überprüfte Angaben der bewerteten Unternehmen einfließen. Diese sind dann bei Bedarf zur Bonitätsbeurteilung durch die Creditreform-Kunden abrufbar. Die Creditreform Rating AG wird dagegen nur im Auftrag der Unternehmen aktiv, die ihre Bonität bewertet wissen möchten, um mit dem Ergebnis eine aktive Finanzkommunikation zu betreiben. Zudem ist ein Rating wesentlich aufwändiger und detaillierter als die Erstellung einer Wirtschaftsauskunft, da

ZUR PERSON: DR. MICHAEL MUNSCH

Dr. Michael Munsch ist Vorstand der Creditreform Rating AG. Das Unternehmen bietet unter dem Dach der Creditreform Gruppe, die seit mehr als 125 Jahren Bonitätsauskünfte in Kunden-Lieferanten-Beziehungen bereitstellt, Dienstleistungen im Umfeld externes Rating, Risikoanalyse, Lieferantenmanagement und Bilanzanalyse. www.creditreform-rating.de

hier auch interne Unternehmensdaten analysiert werden, die gegenüber Dritten strengster Geheimhaltung unterliegen. Ein Ratingprozess dauert ca. sechs bis acht Wochen, wobei sich die Analysten ausführlich mit den zukunftsrelevanten Faktoren beschäftigen. Grundsätzlich ist ein externes Rating auch erst für Unternehmen des gehobenen Mittelstandes, also ab einem Jahresumsatz von 25 Mio. EUR, sinnvoll. Eine Wirtschaftsauskunft mit entsprechender Bonitätsbewertung gibt es dagegen für Unternehmen aller Größenklassen.

Unternehmeredition: Welche Bedeutung hat das externe Rating inzwischen in der Finanzierungsstrategie der mittelständischen Unternehmen eingenommen?

Munsch: Obwohl das Interesse im Umfeld von Basel II zunächst hinter den Erwartungen zurückblieb, gab es in den vergangenen Jahren einen positiven Trend. Immer mehr innovative Unternehmen wollen sich extern raten lassen, um aus Eigeninitiative heraus ihre Finanzkommunikation mit Geschäftspartnern und Banken zu verbessern. Seit Mitte 2007 sehen wir verstärkt Unternehmen, die ihre Finanzierung bankenunabhängiger gestalten möchten – durch Genussscheine, Schuldscheine, Anleihen –, für die der Einsatz von Ratings meist ratsam, wenn nicht sogar Voraussetzung ist. Insofern ist die Bedeutung von Ratings für die Finanzierungsstrategie deutlich gestiegen. Und ich bin überzeugt, dass das Rating-Bewusstsein im Mittelstand künftig weiter zunehmen wird, auch unabhängig von börsennotierten Anleihen.

Unternehmeredition: Wie bewerten Sie den aktuellen Anleihenboom und welche Rolle spielt er für Ihr Geschäft?

Munsch: In der Tat können wir bei börsennotierten Anleihen eine interessante Entwicklung feststellen: Nachdem die Börse Stuttgart mit ihrem Mittelstandssegment Bondm gestartet ist, ziehen immer mehr Börsen nach, unter anderem auch die Börsen Frankfurt und Düsseldorf. Und viele der Unternehmen, die an einem dieser Handelsplätze Anleihen begeben haben, besitzen auch ein Rating der Creditreform Rating Agentur. Das Interesse ist bei vielen Unternehmen zweifelsohne da. Es ist jedoch schwer einzuschätzen, wie viele in zwei Jahren gelistet sein werden. Das hängt ab von der Entwicklung des Zinsniveaus, von der Finanzierungsbereitschaft der Banken und der Nachfrage der Investoren.

Auch bleibt abzuwarten, wie Anleger reagieren, wenn es im Anleihensegment erste Ausfälle gibt. Insgesamt muss sich das Thema Anleihen also sicher noch an der Börse etablieren. Aber es passt es gut in den Finanzierungsmix vieler größerer Mittelständler, den Kapitalmarkt als Finanzierungsquelle zu nutzen. Mit einer Belebung dieses Segments rechnen wir auch infolge der bevorstehenden Rückzahlung von Standard-Mezzanine-Programmen. Die bonitätsmäßig oberen 40% dieser rund 1.000 betroffenen Unternehmen werden voraussichtlich die Ablösung ihrer Programme mit Anleihen vornehmen.

Unternehmeredition: Welcher Zeitaufwand und Kosten sind mit einem Rating verbunden?



Vorstand Dr. Michael Munsch im Gespräch mit Chefredakteur Markus Hofelich in den Räumen der Creditreform Rating AG in Neuss.

Munsch: Der einmalige Startprozess ist mit etwa sechs bis acht Wochen zu kalkulieren, anschließend müssen zur Aktualisierung des Ratings Informationen geliefert werden. Das Unternehmen muss einen festen Ansprechpartner für die Ratingagentur benennen. Die Kosten für ein Rating betragen rund 25.000 EUR – ein Festpreis, der zum Start auch das erste Jahr Monitoring enthält. Insgesamt hängt der Preis des Ratings von der Komplexität des Unternehmens und vom Aufwand ab, nicht vom Nominalwert der Anleihe.

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

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

Unternehmensanleihen

Instrument der Innovationsfinanzierung

Von Frank Niehage, Vorsitzender des Vorstandes, Bank Sarasin AG

Deutschland setzt als rohstoffarmes Land traditionell auf hochwertige Güter und Dienstleistungen. Treibende Kraft in diesem Bereich sind besonders kleine und mittlere Unternehmen. Doch immer häufiger werden sie durch langwierige und starre Finanzierungsprozesse ausgebremst.

Kreditklemme bremst Wachstum

Deutsche Unternehmen genießen weltweit einen guten Ruf. Sie haben durch hochwertige Innovationen die technische Entwicklung maßgeblich vorangetrieben. Heute ist der Standort Deutschland jedoch mit einer stetig wachsenden Konkurrenz auf den Weltmärkten konfrontiert. Gleichzeitig wird gerade die Innovationskraft kleiner und mittlerer Unternehmen zunehmend durch Finanzierungsschwierigkeiten gebremst. Auch nach der Finanzkrise kommen Unternehmer bei ihrer Hausbank nur schwer an günstige Kredite. Während das operative Geschäft überwiegend durch die Hausbank finanziert wird, sind sie bei Projekt- oder Wachstumsfinanzierung zunehmend auf eine Kapitalmarktlösung angewiesen.

Alternative Unternehmensanleihe

Viele Unternehmer ziehen hier eine Anleihenplatzierung dem Börsengang vor. Dieser setzt nämlich in der Regel ein hohes Grundkapital voraus. Darüber hinaus sind Aktien Eigenkapital – das Unternehmen räumt den Aktionären bei dieser Form der Finanzierung Mitbestimmungsrechte ein. Eine interessante Alternative bieten Unternehmensanleihen: Über sogenannte „Corporate Bonds“ können kleine und mittlere Unternehmen ihren guten Ruf nutzen und sich das Geld direkt von Privatanlegern leihen. Für diesen Finanzierungsweg entscheiden sich Unterneh-

mer immer häufiger. Zu Recht: Erstens bieten die aktuell niedrigen Zinsen eine gute Chance der günstigen Kapitalaufnahme, und zweitens ist mangels attraktiver Anlagealternativen die Nachfrage nach Mittelstandsanleihen sehr groß.

Bedeutung von Anleihen wächst

Eine aktuelle Studie der Stiftung Familienunternehmen, die in Zusammenarbeit mit der TU München und PricewaterhouseCoopers durchgeführt wurde, zeigt, dass Unternehmer, die bereits den Kapitalmarkt in Anspruch genommen haben, diesen Schritt durchweg positiv bewerten. Auch gehen die befragten Unternehmer davon aus, dass Bankkredite zwar wichtig bleiben, alternative Kapitalmarktfinanzierungen jedoch weiter an Bedeutung gewinnen. Anleihen werden dabei laut den Ergebnissen der Studie zukünftig mit Abstand die größte Rolle spielen.

Voraussetzungen für das Unternehmen

Unternehmer sollten allerdings einige wesentliche Punkte beachten, damit ihre Anleiheplatzierung erfolgreich ver-



Frank Niehage

ZUR PERSON: FRANK NIEHAGE

Frank Niehage ist Vorsitzender des Vorstandes der Bank Sarasin AG. Die hundertprozentige Tochter des Schweizer Traditionshauses Bank Sarasin & Cie AG bietet in Deutschland Unternehmern, privaten und institutionellen Kunden Beratung im Aktiv- und Passivgeschäft sowie nachhaltige Investmentfonds an. Die Bank Sarasin AG ist an den Standorten Frankfurt am Main, Köln, München und Nürnberg vertreten. www.sarasin.de

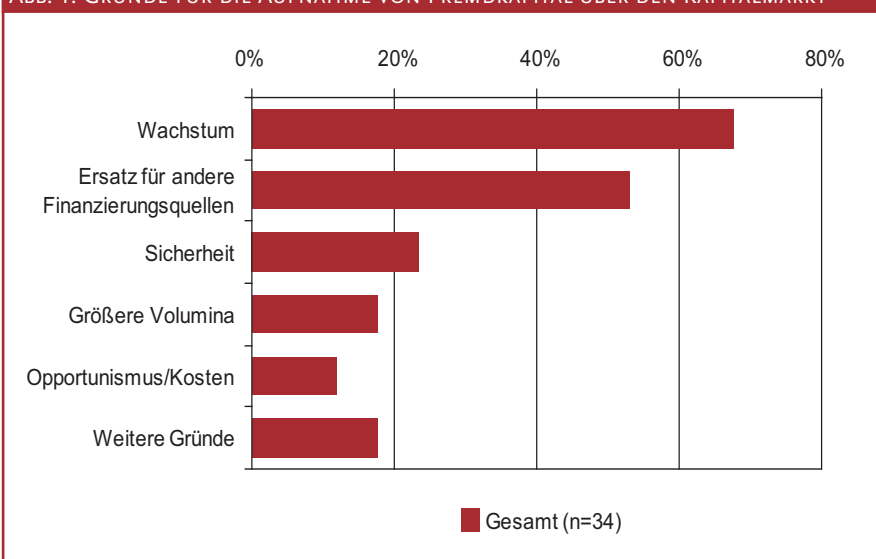
läuft. Neben einer hohen Bonität kommt der Reputation bei dieser Form der Kapitalmarktfinanzierung eine besondere Bedeutung zu. Da die Volumina dieser Anleihen für institutionelle Investoren häufig zu gering sind, richten sich die Platzierungen überwiegend an Privatanleger. Diese achten besonders auf Bekanntheitsgrad und den guten Ruf des Unternehmens. Ein weiteres wesentliches Kriterium ist die Transparenz: Bei einer Anleiheplatzierung muss sich das Unternehmen öffnen und Anleger und Partner umfassend informieren. Nicht zuletzt spielt die Wahl des richtigen Partners zur Platzierung und zum Vertrieb der Anleihe eine wesentliche Rolle. Großbanken sind in der Regel nicht an den kleinvolumigen Anleihen des Mittelstands interessiert, da Standardisierungen in diesem Bereich noch selten sind. Für jedes Unternehmen muss eine indivi-

duelle Lösung entwickelt werden. Hinzu kommt eine zeitliche Komponente: Oftmals benötigen die Unternehmen das Kapital für eine Innovation oder für weiteres Wachstum kurzfristig – lange Abstimmungsprozesse sind dann hinderlich.

Fazit:

Solange Unternehmer die genannten Aspekte bei der Entscheidung berücksichtigen, bietet die Emission einer Anleihe eine sinnvolle Alternative zur klassischen Kreditfinanzierung: Sie ermöglicht derzeit einen schnellen, günstigen und individuellen Zugang zu frischem Kapital. Zum Erfolg der Anleihe kann das Unternehmen selbst viel beitragen: Durch eine hohe Bonität, eine gute Reputation, die Schaffung von Transparenz – und die Wahl des richtigen Partners.

ABB. 1: GRÜNDE FÜR DIE AUFNAHME VON FREMDKAPITAL ÜBER DEN KAPITALMARKT



Quelle: Stiftung Familienunternehmen



- > Financial und Tax Due Dilligence
- > Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung mit peer-group-Vergleich
- > Strukturierung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen und Unternehmenstransaktionen
- > Optimierung der vorbörslichen Konzern-/ Aktionärsstruktur
- > Umwandlung in eine börsenfähige AG
- > Herstellung der Börsenreife
- > Implementierung von Risikomanagementsystemen
- > Durchführung von Konzern- und Jahresabschlussprüfungen

Ansprechpartner:

WP/StB Michael Schlecht
Tel. 089/242916-20
m.schlecht@schlecht-partner.de

WP/StB Dr. Warner B.J. Popkes
Tel. 0491/978880-0
wbj.popkes@dpiag.de

Gekommen um zu bleiben?

Mittelstandsanleihen dürfen kein Neuer Markt 2.0 werden

Von Arno Fuchs und Frans-Matthis Pleie,
FCF Fox Corporate Finance GmbH

Mittelstandsanleihen werden zunehmend zu „Verkaufsschlachtern“. Als Begründer einer mittlerweile deutschlandweiten Bewegung eröffnete die Börse Stuttgart im zweiten Quartal 2010 das Handelssegment „bondm“, dessen Beispiel viele weitere deutsche Börsen gefolgt sind, unter anderem Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg und München. Private Investoren sollten allerdings genau prüfen, in welche Anleihe sie investieren.

Genaue Analyse notwendig

Auch wenn erfolgreiche Emittenten sich erst einmal mit ausreichend Liquidität ausgestattet haben und wahrscheinlich die nächsten drei Jahre keine Ausfälle haben, so besteht doch die Unsicherheit, ob sich der Markt für Mittelstandsanleihen nicht zu einem „Neuen Markt 2.0“ entwickeln könnte. Durch einen intensiven Anstieg an Emissionen wird es zunehmend schwieriger, wenig oder nicht qualifizierte Unternehmen von guten Unternehmen zu unterscheiden. Prinzipiell dienen Unternehmens-Ratings dem Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Emittent und Anleger. Generell sollte allerdings zwischen einem Unternehmens- und einem Anleihe-Rating unterschieden werden. Während das Unternehmens-Rating die Fähigkeit des Unternehmens abbildet, seine finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen, ist das Anleihe-Rating ein Urteil, welches mit Hinblick auf die Anleihe, deren spezifische Bedingungen und die Wahrscheinlichkeit deren Rückzahlung erstellt wurde. Durch unterschiedliche Besicherungen, Laufzeiten, Ausgestaltung der Konditionen und Covenants können zwischen den Unternehmens- und den Anleihe-Ratings signifikante Unterschiede herrschen, insbesondere wenn die Anleihe als Nachranganleihe ausgestaltet ist.

ZU DEN PERSONEN: ARNO FUCHS UND
FRANS-MATTHIS PLEIE

Arno Fuchs ist CEO, Frans-Matthis Pleie Analyst bei der FCF Fox Corporate Finance GmbH aus München. FCF ist auf die Beratung und Strukturierung von Finanzierungslösungen für mittelständische Unternehmen spezialisiert. www.fcfcompany.com



Arno Fuchs



Frans-Matthis Pleie

Generell sind Anleihe-Ratings im Regelfall schlechter als Unternehmens-Ratings. Ein Unternehmens-Rating von „BBB“ muss nicht notwendigerweise mit einer Investment-Grade-Anleihe zusammenhängen. Hierdurch können sich eklatante Fehlbewertungen im Pricing der Anleihe ergeben.

Abweichung von internationalen Standards

Teilweise weichen veröffentlichte Ratings und Wertpapierprospekte von internationalen Standards ab. Im Fall der 3W Power Holdings S.A. offenbarte der Wertpapierprospekt, dass „nach Einschätzung von Marktteilnehmern [...] ‚B-‘ das niedrigste, sog. Investment-Grade-Rating“ darstellt. Manche Unternehmen hatten bereits vor der Emission eine hohe Nettoverschuldung, die laut Verkaufsprospekten bis zu 4,3x EBITDA betrug. Werden die Erlöse aus der Anleihenemission zur Finanzierung des weiteren Unternehmenswachstums verwendet, kann sich die Nettoverschuldung, zumindest kurzweilig, noch weiter erhöhen, da die positiven EBITDA-Effekte einer Investition generell mit einer gewissen zeitlichen Verschiebung auftreten.

Risiko: Neuer Markt 2.0

Das Worst-Case-Szenario für das Instrument der Mittelstandsanleihe wäre die Insolvenz eines Unternehmens mit Investment-Grade-Rating. Sollte es in Zukunft, analog zum Neuen Markt, aufgrund einer stetig steigenden Nachfrage nach Neuemissionen zu einer Schwemme von bedingt geeigneten Unternehmen kommen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Worst Case immens. Durch das dann zerstörte Vertrauen würden nicht mehr ausreichend private Investoren für Neuemissionen zur Verfügung stehen und dieser Markt würde zumindest für eine gewisse Zeit versiegen, was ein sehr großer Verlust für den Finanzstandort Deutschland wäre. Aus diesem Grund muss es weiterhin zu einer konsequenten Kontrolle kommen, damit sich der Markt für Mittelstandsanleihen nicht zu einem „Neuen Markt 2.0“ entwickelt. Hilfreich wäre hier sicher die Einführung zusätzlicher Kontrollmaßnahmen, wie zum Beispiel die Verpflichtung zu einem Anleihe-Rating zusätzlich zu dem bisher erforderlichen Unternehmens-Rating.

Fazit:

Um weiterhin Mittel auf dem Kapitalmarkt aufnehmen zu können, sollten stabile Unternehmen die Mittelstandsanleihe immer im Benchmarking zu Schuldscheindarlehen und den sogenannten US Private Placements sehen. Diese beiden Instrumente bieten den Vorteil, dass es keine handelbaren Schuldverschreibungen sind, sodass sie nur durch institutionelle, langfristig orientierte Kapitalgeber gezeichnet werden. Vor allem große Banken, Versicherungen oder aber Pensionsfonds haben großes Interesse an diesen Instrumenten, da sie zum Nominalwert bilanziert werden müssen. Somit besteht für die Investoren in einem steigenden Zinsumfeld oder in Zeiten der Krise kein Mark-to-Market-Risiko. Diese Produkte stehen allerdings grundsätzlich nur Unternehmen mit einem „tatsächlichen“ Investment-Grade-Rating offen. Dafür erhalten die Unternehmen die Vorteile einer niedrigeren Marge und geringerer Veröffentlichungspflichten.

Anzeige

bdp-Fachforum M&A
Berlin 15.06.2011 · Hamburg 29.06.2011

M&A + Investorensuche

- Suche von Käufern und Investoren
- Suche von Targets
- Distressed M&A
- Finanzierung
- Unternehmensbewertung
- Verhandlungsbegleitung
- steuerliche Optimierung
- Vertragswesen

www.profis-suchen-mit-erfolg.de

bdp Venturis

Management Consultants

Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Interimsmanagement
GmbH

bdp Venturis
Management Consultants GmbH

www.bdp-venturis.de

10435 Berlin
Danziger Str. 64
030 – 44 33 61 - 0
bdp.berlin@bdp-team.de

01129 Dresden
Hubertusstr. 37
0351 – 811 53 95 - 0
bdp.dresden@bdp-team.de

20459 Hamburg
Steinhöft 5 - 7
040 – 30 99 36 - 0
hamburg@bdp-team.de

bdp Venturis. Profis suchen mit Erfolg

Private-Equity-Finanzierung

Stabiler Anker für den Mittelstand

Von Matthias Kues, Mitglied des Vorstands,
Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V.

Nachdem die Finanz- und Wirtschaftskrise die Realwirtschaft und die Kapitalmärkte zwei Jahre in ihrem Klammergriff hatte, war 2010 ein klarer Schritt aus der Rezession heraus. Gerade Deutschland erwies sich dabei als Konjunkturlokomotive Europas. Die Unternehmen haben mehrheitlich die Krise hinter sich gebracht und schauen optimistisch in die Zukunft. Vom schnellen konjunkturellen Aufschwung profitierte auch der deutsche Beteiligungskapitalmarkt. Nachdem das Investitionsvolumen im Jahr 2009 auf 2,78 Mrd. EUR gefallen war, wurden im vergangenen Jahr 4,44 Mrd. EUR investiert. Dabei erfüllte das Beteiligungskapital eine entscheidende Aufgabe bei der Überwindung der Finanz- und Wirtschaftskrise. Rund 1.300 zumeist kleine und mittlere Unternehmen wurden mit Private Equity finanziert.



Matthias Kues

Mehrheitsbeteiligungen im Trend

Das Gros der Investitionen 2010 entfiel wie im Vorjahr auf Mehrheitsbeteiligungen (Buy-outs). Finanzierungsanlässe sind z.B. Nachfolgelösungen im Mittelstand oder die Herauslösung von Unternehmen aus Konzernen. Das hier investierte Kapital belief sich auf 2,52 Mrd. EUR – ein Anstieg um mehr als die Hälfte im Vergleich zum Vorjahr. Die hohe Investitionssumme resultiert aber nicht nur

aus kleinen und mittleren Buy-outs, wie sie seit Jahren typisch sind für den deutschen Markt. Maßgeblich zum Investitionsplus beigetragen haben auch wieder größere Transaktionen, die 2009 nur selten stattfanden. Während 2009 die Zurückhaltung der Banken, die unterschiedlichen Bewertungsvorstellungen von Käufern und Verkäufern sowie die unsicheren Zukunftsaussichten der Unternehmen noch viele Transaktionen scheitern ließen, hat sich die Lage 2010 entspannt. Gerade die positiven Perspektiven vieler mittelständischer Unternehmen eröffneten für Beteiligungsgesellschaften vermehrte Investitionschancen. So stiegen auch die mittelstandsorientierten Minderheitsbeteiligungen (Growth/Wachstumsfinanzierungen, Replacements, Turnaround) von 0,53 Mrd. EUR auf 1,26 Mrd. EUR. Unverändert niedrig blieb dagegen das Venture-Capital-Segment. Hier erreichten die Investitionen 654 Mio. EUR, im Vorjahr lagen diese bei 645 Mio. EUR.

Flexibilität für den Mittelstand

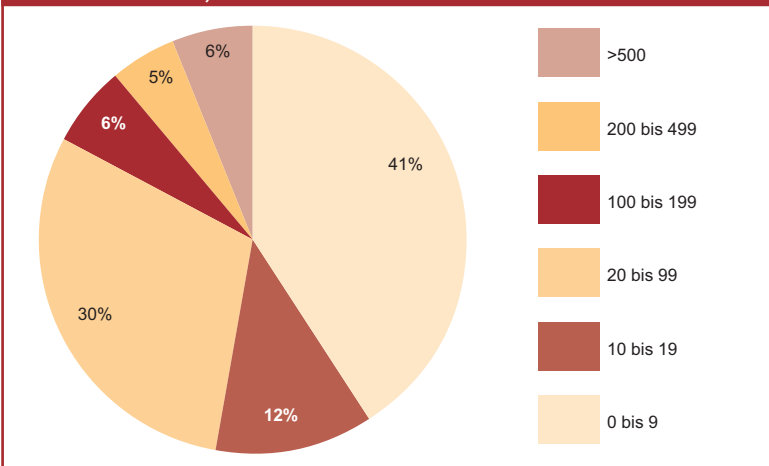
Beteiligungskapital etabliert sich zunehmend als Finanzierungsalternative für Unternehmen unterschiedlichster Größe und ist aufgrund seiner flexiblen Ausgestaltungsmöglichkeiten ein vielseitig anwendbares Finanzierungsinstrument. Beteiligungsgesellschaften

ZUR PERSON: MATTHIAS KUES

Matthias Kues ist Mitglied des Vorstands beim Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK). Außerdem ist er Sprecher der Geschäftsführung bei der Nord Holding Unternehmensbeteiligungsgesellschaft mbH. Der BVK ist die Interessenvertretung der Private-Equity-Branche in Deutschland und vertritt über 320 Mitglieder, davon 217 Beteiligungsgesellschaften. Die Nord Holding stellt Mittelständlern aus den Bereichen Industrie, Handel und Dienstleistung Eigenkapital und eigenkapitalähnliche Mittel zur Verfügung, insbesondere für die Nachfolgeregelung (MBO/MBI) und die Expansionsfinanzierung. Mit ihrer über 40-jährigen Geschichte zählt sie zu den ältesten Beteiligungsgesellschaften in Deutschland.
www.bvkap.de, www.nordholding.de

berichten von einer anhaltend hohen Nachfrage nach Kapital, und gerade in der Finanz- und Wirtschaftskrise hatten viele Unternehmen Private Equity als Alternative zur klassischen Bankfinanzierung entdeckt. In Deutschland sind derzeit rund 6.000 deutsche Unternehmen mit Beteiligungskapital finanziert. Sie erwirtschafteten zuletzt Jahresumsätze in Höhe von 202 Mrd. EUR und beschäftigten rund 1,2 Mio. Mitarbeiter. Diese Angaben spiegeln die zunehmend steigende Bedeutung von Private Equity für die Finanzierung kleiner und mittelständischer Unternehmen wider. Dies belegt auch ein Blick auf die Investitionen des Jahres 2010. 83% der im vergangenen Jahr mit Private Equity finanzierten Unternehmen beschäftigten weniger als 100 Mitarbeiter. Von den 17% der Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern beschäftigten nur 6% mehr als 500 Mitarbeiter.

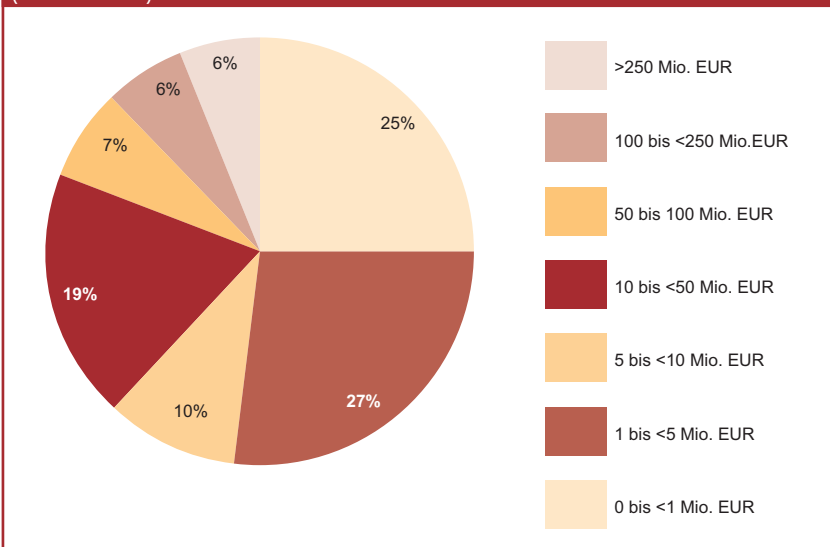
ABB. 1: PRIVATE-EQUITY-FINANZIERTE UNTERNEHMEN NACH ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN IM JAHR 2010



Quelle: PEREP Analytics

Ein ähnliches Bild zeigt die Analyse der Investitionen nach der Umsatzgröße der Zielunternehmen. 62% der 2010 finanzierten Unternehmen setzten weniger als 10 Mio. EUR um, weitere 19% zwischen 10 und 50 Mio. EUR.

ABB. 2: PRIVATE-EQUITY-FINANZIERTE UNTERNEHMEN NACH UMSATZ IM JAHR 2010 (IN MIO. EUR)



Quelle: PEREP Analytics

Ausblick 2011

Das positive wirtschaftliche Umfeld und die Konjunkturaussichten werden die entscheidenden Impulsgeber für den deutschen Private-Equity-Markt sein. Die Nachfrage nach Beteiligungskapital wird angesichts der Wachstumsaussichten der deutschen Unternehmen sicher nicht zurückgehen. Ausgehend von den jetzigen Prognosen wird das Investitionsniveau nicht hinter dem des Jahres 2010 zurückbleiben. Als attraktivste Branchen für 2011 gelten die traditionellen Sektoren Maschinen-/Anlagebau, Industrieautomation/-produkte und Handel/Konsumgüter.

„Im Aufschwung wird fehlendes Eigenkapital immer häufiger zum limitierenden Faktor“

Interview mit Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, MBG Schleswig-Holstein, und Guy Selbherr, MBG Baden-Württemberg

Die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBGen) haben 2010 vor allem die Liquiditätsversorgung von Unternehmen mit zusätzlichem Kapital unterstützt. Heute stehen wieder verstärkt Wachstumsfinanzierungen auf der Agenda. Bedingt durch die gute Konjunktur rechnen die MBGen für 2011 mit einer wachsenden Nachfrage an Beteiligungskapital. Im Interview sprechen Dr. Gerd-Rüdiger Steffen und Guy Selbherr über die aktuelle Entwicklung, Finanzierungsanlässe und den weiteren Jahresverlauf.

Unternehmeredition: Wie hat sich 2010 das Mittelstandsgeschäft der MBGen in Deutschland entwickelt?

Dr. Gerd-Rüdiger Steffen: Im Jahr 2010 haben die MBGen dem deutschen Mittelstand mehr als 200 Mio. EUR zur Verfügung gestellt. Konkret wurden von den deutschlandweit 15 MBGen 202 Mio. EUR auf 674 Beteiligungen verteilt. Im Vergleich zu 2009 (187 Mio. EUR/606 Beteiligungen) bedeutet das eine Steigerung um 7,5% bzw. 11%. Da die Beteiligungen meist Teil einer Gesamtfinanzierung sind, werden mit dem Kapital erfahrungsgemäß um den Faktor fünf bis sechs höhere Gesamtinvestitionen – in diesem Fall also über 1 Mrd. EUR – begleitet. Aufgrund der Rückmeldungen aus dem 1. Quartal 2011 sind wir zuversichtlich, dass sich die positive Entwicklung in diesem Jahr fortsetzen wird.

Unternehmeredition: Welche Finanzierungsanlässe stehen aktuell in der wirtschaftlichen Aufschwungphase im Vordergrund – jetzt wieder mehr Wachstumsprojekte und Nachfolgefälle als liquiditätsstärkende Betriebsmittelfinanzierungen zu Krisenzeiten?

ZU DEN PERSONEN: DR. GERD-RÜDIGER STEFFEN UND GUY SELBHERR

Dr. Gerd-Rüdiger Steffen (steffen@mbg-sh.de) ist Geschäftsführer der MBG Schleswig-Holstein GmbH sowie Vorstandsmitglied beim Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK). Guy Selbherr (selbherr@mbg.de) ist Geschäftsführer der MBG Baden-Württemberg GmbH. www.mbg-sh.de, www.mbg.de



Dr. Gerd-Rüdiger Steffen



Guy Selbherr

Steffen: In der Tat war es so, dass während der Krise, aber auch in der einsetzenden Aufschwungphase, die ausreichende Liquiditätsversorgung in vielen Unternehmen ein ernstzunehmendes Problem darstellte. Obwohl klassische Wachstumsfinanzierer, haben sich die MBGen dennoch nicht gescheut, diesen Bedürfnissen im Rahmen ihrer Möglichkeiten gerecht zu werden und den Unternehmen mit liquiditätsstärkenden Betriebsmittelfinanzierungen zur Seite zu stehen. In diesem Zusammenhang waren die mit dem Konjunkturpaket II geschaffenen beihilferechtlichen Erleichterungen für die MBGen bzw. den Mittelstand sehr hilfreich. Dadurch wurden viele Unternehmen in der Krise stabilisiert und zugleich die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass auch sie an dem beginnenden Konjunkturaufschwung teilhaben konnten. Für das laufende Jahr rechnen wir wieder mit einer Normalisierung der Verhältnisse. Die Investitionsneigung in der Wirtschaft steigt weiter. In vielen Fällen zeichnen sich in der Produktion bereits wieder Kapazitätsengpässe ab und der globale Wettbewerb führt in immer mehr Branchen zu einem permanenten Anpassungs- und Rationalisierungsdruck. Darüber hinaus zieht das M&A-Geschäft wieder an. Die Bewertungen sind noch attraktiv und viele potenzielle Käufer fassen wieder Mut, sich aktiv in den

Markt zu begeben. Im Kern wird es dabei in einer zunehmenden Fallzahl auch um Unternehmensnachfolgeregelungen gehen.

Unternehmeredition: Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen erfüllen, um eine MBG-Finanzierung zu erhalten?

Guy Selbherr: In erster Linie legen wir Wert auf ein stimmiges Unternehmenskonzept, einen Erfolg versprechenden Finanzierungsanlass, eine ordentliche Geschäftsentwicklung sowie nachhaltig gute Perspektiven. Neben den Zahlen gehören für uns auch die handelnden Personen im Management zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren. Der offene Umgang miteinander sowie klare und professionell aufbereitete Informationen zur Geschäftsentwicklung sind selbstverständlich.

Unternehmeredition: Weshalb ist Beteiligungskapital gerade jetzt für den Mittelstand als Finanzierungsinstrument attraktiv?

Selbherr: Während der Krise haben die Unternehmen bereits damit begonnen, ihre Finanzierungsstruktur zu verbreitern. Sie setzen nicht mehr nur auf den klassischen Kredit von ihrer Hausbank, sondern haben ihr Eigenkapital gestärkt. Mit eigenkapitalähnlichen Mitteln wie zum Beispiel den stillen Beteiligungen der MBGen schufen und schaffen sie sich neue Finanzierungsspielräume und die Möglichkeit, zusätzlich bessere Konditionen aushandeln.

Unternehmeredition: Hat sich durch die konjunkturelle Erholung die mögliche Rückzahlungsproblematik bei verbrieften Standard-Mezzanine-Produkten entspannt?

Selbherr: Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen jetzt im Aufschwung wieder stark nachgefragt werden, können der Rückzahlung meist entspannt entgegensehen – vor allem, wenn sie die Rück-

zahlung zumindest teilweise aus eigener Kraft stemmen können. Oft handelt es sich jedoch um Beträge zwischen 5 und 10 Mio. EUR, so dass sich selbst diese Unternehmen frühzeitig um eine Finanzierungslösung mit zusätzlichen Partnern kümmern müssen. Zeitdruck ist dabei kein guter Berater. Die Unternehmen sollten auch die Einbindung von weiterem Mezzanine-Kapital bedenken, so wie etwa die stillen Beteiligungen der MBGen.

Unternehmeredition: Wie ist Ihre Prognose für den weiteren Jahresverlauf 2011?

Steffen: Die Konjunkturprognosen für Deutschland sind weiter sehr optimistisch gestimmt. Nicht selten wird für 2011 mit einem BIP-Wachstum von 3% gerechnet. Deutschland würde damit auch weiterhin die Rolle der Konjunkturlokomotive in Europa übernehmen. Es gehört nicht viel Phantasie zu der Feststellung, dass die Nachfrage nach Beteiligungskapital in einem solchen Umfeld nochmals anziehen wird. Die Realisierbarkeit von Wachstums- und Investitionsplänen wird maßgeblich durch die Verfügbarkeit von Finanzierungsmitteln bestimmt. Klassische Kreditfinanzierungen werden dabei zwar weiterhin im Vordergrund stehen. Gleichwohl bleibt festzustellen, dass fehlendes Eigenkapital in diesem Kontext immer häufiger zum limitierenden Faktor wird. Auch wenn es bei der Eigenkapitalausstattung mittelständischer Unternehmen in Deutschland in den letzten Jahren durchaus Fortschritte gegeben hat, sind wir dennoch von einer befriedigenden Situation noch weit entfernt. Beteiligungskapital ist hier bestens geeignet, Finanzierungsspielräume zu erweitern und damit Wachstum und Investitionen möglich zu machen.

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

Was Sie immer schon über Private Equity wissen wollten. Ein Lesebuch.

Private Equity Forum NRW e.V. (Hrsg.), Was Sie immer schon über Private Equity wissen wollten. Ein Lesebuch., Mai 2010, 184 Seiten, broschiert, Verlag GoingPublic Media AG, ISBN 978-3-937459-86-8, 19,95 Euro



JA,

Bestellcoupon

ICH BESTELLE
ZZGL. 3,50 EURO
VERSANDKOSTEN



Was Sie immer schon über Private Equity wissen wollten. Ein Lesebuch.

19,95 Euro

Name/Vorname

Postleitzahl/Ort

Straße/Nr.

Datum/Unterschrift

Bitte Coupon einsenden an:
GoingPublic Media AG
Hofmannstr. 7a, 81379 München
Tel. 089 - 2000 339-0
www.goingpublic.de/buecher
buecher@goingpublic.de

FAX-ORDER

089-2000339-39

Private Equity im Mittelstand

Der Investor muss Partner sein

Von Olivier Weddrien und Christian Futterlieb, DZ Equity Partner GmbH

Der deutsche Mittelstand ist innovativ, wenn es um eigene Produkte und Leistungen geht. Und zunehmend weniger konservativ in Fragen der Finanzierung. Das zeigt eine aktuelle Studie der Stiftung Familienunternehmen. Zwar bevorzugen die meisten Unternehmer nach wie vor interne Finanzierungsquellen. Externes Eigenkapital gewinnt aber an Bedeutung. Dieses hat im Mittelstand aber nur dann eine Chance, wenn Investor und Unternehmer die gleichen Werte und Ansichten teilen.

Private Equity füllt Finanzierungslücke

Finanzierungsanlässe wie etwa bei der Nachfolge oder bei Konflikten unter Gesellschaftern können Mittelständler nicht über die Bank abwickeln – das Kreditvolumen wäre viel zu hoch. Basel III und die veränderte Geschäftspolitik vieler Banken seit der Finanzkrise sind zusätzliche Hürden. Die Aufnahme von Fremdkapital am Kapitalmarkt ist für diese Unternehmen auch keine Alternative. Dafür sind sie zu klein.

Voraussetzungen für eine Beteiligung

Private Equity hat also beim Mittelstand gute Chancen. Kapitalgeber müssen dafür aber zwei Voraussetzungen mitbringen. Die eine ist: Unternehmer und Financier sollten gemeinsame Werte und Ansichten vertreten. Attribute wie Verantwortungsbewusstsein und Langfristorientierung spielen bei vielen Unternehmen aus dem Mittelstand eine große Rolle. Der Private-Equity-Financier muss daher glaubhaft eine strategische Partnerschaft und eine langfristig angelegte Beziehung anbieten können. Die zweite Voraussetzung ist: Seit der Finanzkrise stehen viele Unternehmer komplexeren Finanzierungsangeboten

ZU DEN PERSONEN: OLIVIER WEDDRIEN UND
CHRISTIAN FUTTERLIEB

Olivier Weddrien ist Geschäftsführer, Christian Futterlieb Mitglied der Geschäftsleitung bei der DZ Equity Partner GmbH. Die Private-Equity-Gesellschaft ist eine Tochter der DZ Bank und hat sich auf Beteiligungen bei mittelständischen Familienunternehmen spezialisiert. Derzeit umfasst das Portfolio 63 Beteiligungen, die von DZ Equity Partner mit eigenen Mitteln sowie aus Fondsvermögen in Höhe von rund 450 Mio. EUR finanziert wurden. www.dzep.de



Olivier Weddrien



Christian Futterlieb

noch skeptischer gegenüber als früher. Der Markt ist nicht zu Experimenten aufgelegt. Der Investor sollte deshalb Aufbau, Rechte und Pflichten seines Finanzierungskonzepts klar und überschaubar strukturieren können. Studien zeigen: Die „positive Chemie“ zwischen Investor und Unternehmer spielt eine überraschend wichtige Rolle. Unternehmen mit einem guten Geschäftskonzept und positiven Wachstumsaussichten haben in der Regel wenig Schwierigkeiten, Angebote von Private-Equity-Investoren zu erhalten. Welcher Financier dann tatsächlich zum Zuge kommt, richtet sich zum großen Teil nach dem zwischenmenschlichen Eindruck, den Management und Gesellschafter in der Anbahnungsphase gewinnen.

Minderheitsbeteiligung

Die Minderheitsbeteiligung kann beide Voraussetzungen erfüllen. Das zusätzliche Eigenkapital löst nicht nur ein akutes Finanzierungsproblem. Es verbessert auch die Ratingnote des Unternehmens. Auch andere Parameter, die für eine Beteiligung wichtig sind, wie etwa die Besetzung des Beirats, lassen sich gezielt auf die Bedürfnisse des Unternehmens zuschneiden. Die Diskussion wichtiger Unternehmensentscheidungen mit dem Minderheitsgesellschafter im Beirat wird von Unternehmen in der Regel als lohnend empfunden. Ist der Investor dabei auch noch langfristig orientiert und unternehmerisch ausgerichtet, kann die Minderheitsbeteiligung mehr sein als eine kurzfristige Finanzierungslösung. Dann steht eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im Vordergrund.

Fazit:

Geduld und Fingerspitzengefühl sind erforderlich, wenn beide Seiten eine Partnerschaft nicht nur vertraglich vereinbaren, sondern auch erfolgreich umsetzen wollen. Seit der Finanzkrise sind diese Eigenschaften von Private-Equity-Investoren mehr denn je gefragt.



WER ÜBER MEHRERE HUNDERT
UNTERNEHMENSVERKÄUFE BEGLEITET HAT,

WEIß ALLES
ÜBER MERGERS & ACQUISITIONS

 KLEIN & COLL.

TRUSTED ADVISORS FOR M&A

Bockenheimer Landstraße 33 · 60325 Frankfurt, Germany
Telefon: +49 69 3700201-0 · Telefax: +49 69 3700201-66
www.kleincoll.de · office@kleincoll.de

Private Equity – Eine Branche, viele Gesichter

Mit der richtigen Auswahl zum Erfolg

Von Bernd Sexauer, CEO, Heliad Equity Partners

Das Bild von Private-Equity-Investoren in Deutschland ist häufig geprägt durch die „Heuschreckendebatte“ sowie die Berichterstattung über Insolvenzen und Entlassungswellen, welche gerne Finanzinvestoren zugeschrieben werden. Auch in besser informierten Kreisen hat sich in vielen Fällen eine Ablehnung oder zumindest eine gewisse Skepsis gegenüber dieser Branche entwickelt. Dass Vorurteile aber meist nur unzureichend die Realität abbilden, wissen auch Familienunternehmen gut. Wird doch das „klassische deutsche Familienunternehmen“ gern als technikorientierter Maschinenbauer gesehen, der mit guten Produkten, aber rudimentärem kaufmännischem Know-how sein Unternehmen mit fester Hand und aus dem Bauch heraus führt. Genauso wie dieses Vorurteil nur einen kleinen Teil der Wirklichkeit abbildet, kann auch die Branche der Finanzinvestoren kaum in einem Satz dargestellt werden.

Einordnung sinnvoll

Aus Sicht eines Eigentümers lohnt sich ein genauerer und differenzierter Blick auf die Private-Equity-Landschaft besonders dann, wenn erwogen wird, zusätzliches Eigenkapital einzuwerben oder das Unternehmen zu verkaufen. Im ersten Schritt sollte sich der Unternehmer darüber klar werden, welche Ansprüche er an einen Finanzierungspartner stellt und wie er diese Ansprüche priorisiert. Dieser vielleicht banal klingende Punkt führt oft dazu, dass sich der Eigentümer zum ersten Mal tiefgehend mit lange aufgeschobenen oder unter der Oberfläche schwelenden Themen beschäftigt. Ein beliebtes Beispiel hierfür ist die Nachfolgeregelung. Im nächsten Schritt sollte dieser Katalog mit den Finanzierungsalternativen verglichen werden. Neben den traditionellen Kapitalgebern gehören fast in jeder Situation auch Fi-



Bernd Sexauer

nanzinvestoren auf diese Liste. Über die letzten 25 Jahre hat sich in Deutschland eine äußerst lebendige und in ihren Ausprägungen sehr heterogene Branche herausgebildet. Um sich einen ersten Überblick zu verschaffen, ist es hilfreich, Private-Equity-Firmen nach einigen wichtigen Eigenschaften einzuordnen.

Höhe der Beteiligung

Hierbei kann man hauptsächlich zwischen Mehrheitsbeteiligungen (Erwerb von mehr als 50% der Anteile am Unternehmen) und Minderheitsbeteiligungen (Erwerb von weniger als 50% der Anteile) unterscheiden. Die Motive eines Eigentümers für den Verkauf einer Minderheitsbeteiligung liegen meist darin, an neues Eigenkapital und/oder Know-how im Zusammenhang mit anstehenden Wachstumsinvestitionen zu gelangen oder um einen Teil des geschaffenen Unternehmenswertes zu realisieren. Die Mehrheit und damit die Entscheidungsmacht verbleiben dabei bei dem bisherigen Eigentümer. Bei einer Mehrheitsbeteiligung, z.B. im Rahmen einer Nachfolgeregelung oder dem Ausstiegswunsch des Eigentümers, gehen der Einfluss und die Entscheidungsmacht auf die Beteiligungsgesellschaft über. Häufig wird dabei das bestehende Management mit bevorzugten Konditionen in die Transaktion eingebunden, so dass Kontinuität und Interessenkonvergenz gewahrt bleiben.

ZUR PERSON: BERND SEXAUER

Bernd Sexauer ist CEO bei der Beteiligungsgesellschaft Heliad Equity Partners. Heliad ist eine Mittelstandsholding, die sich an etablierten Wachstumsunternehmen in den Regionen Deutschland, Österreich und Schweiz beteiligt. 2010 erzielten die rund 2.000 Mitarbeiter der acht Kernbeteiligungen (20 Beteiligungen insgesamt) im Portfolio von Heliad einen Umsatz von rund 340 Mio. EUR. www.heliad.com

Unterschiedliche Zielgruppen

Viele Private-Equity-Gesellschaften haben sich auf bestimmte Branchen, aber auch Regionen oder Unternehmenssituationen (Wachstumsfinanzierung, Restrukturierung etc.) spezialisiert. Somit kann der Unternehmer erwarten, mit einem gut informierten und branchenerfahrenen Partner zu sprechen, der das Unternehmen neben den finanziellen Mitteln in der Regel auch im operativen und strategischen Bereich unterstützt. Daneben gibt es Private-Equity-Gesellschaften ohne Industriefokus, die sich dann über assoziierte Industriespezialisten meist schnell in die spezifische Unternehmens- und Branchensituation einarbeiten.

Haltedauer

Bei diesem Unterscheidungsmerkmal kann zwischen einem geschlossenen Fondsmodell und einer Evergreen-Struktur unterschieden werden. Bei einem geschlossenen Fondsmodell haben die Private-Equity-Gesellschaften einen gewissen Exit-Druck, weil sie nach einer festen Laufzeit, meist acht bis zehn Jahre, an ihre Investoren ausschütten, d.h. die eingegangenen Beteiligungen auch wieder verkauft haben müssen. Somit sind kürzere Haltedauern der Beteiligungen von zwei bis fünf Jahren üblich. Bei einer Evergreen-Struktur, wie z.B. einer börsennotierten Beteiligungsgesellschaft, besteht ebenfalls das Ziel, die Beteiligung nach einer Phase der Wertsteigerung zu veräußern. Es besteht jedoch kein vordefinierter Endzeitpunkt, so dass die Haltedauer bei diesen Gesellschaften länger bzw. flexibler ist.

Die Chemie muss stimmen

Bei der Veräußerung von Unternehmensanteilen ist es wichtig, eine klare Vorstellung zu haben, was man von dem Investor erwartet und wie das eigene Unternehmen weitergeführt werden soll. Diese Überlegungen sollten an die Unterscheidungsmerkmale von Private-Equity-Gesellschaften angelegt werden, um herauszufinden, in welcher Konstellation die eigenen Ziele am besten erreicht werden können. Auch ist es ratsam, bereits frühzeitig Kontakte in die Private-Equity-Branche aufzubauen, um persönliche Erfahrungen und Verbindungen in spätere Entscheidungen mit einfließen lassen zu können. Denn neben objektiven Unterscheidungsmerkmalen

spielt die „Chemie“ zwischen den Geschäftspartnern bei einer Transaktion immer eine besondere Rolle. Zunehmend wird auch von Private-Equity-Gesellschaften aktiv der Dialog mit Unternehmen gesucht. Ein Austausch kann für beide Seiten interessant und aufschlussreich sein,



Auch bei Private-Equity-Transaktionen spielt die „Chemie“ zwischen den Geschäftspartnern immer eine besondere Rolle.

obwohl daraus eventuell keine spätere Geschäftsbeziehung entsteht. Häufig stellt sich heraus, dass aus solchen Gesprächen oft neue Ideen und spannende Einsichten für beide Seiten gewonnen werden, gerade weil hierbei oft unterschiedliche Denkweisen und Hintergründe aufeinandertreffen, die sich durchaus ergänzen.

Fazit:

Wann der Einsatz von Private Equity insbesondere für Familienunternehmen sinnvoll ist, lässt sich nicht pauschal beantworten. Die Zusammenarbeit mit einer Beteiligungsgesellschaft auch und gerade als Mehrheitsgesellschafter kann für Familienunternehmen eine Möglichkeit der Wertrealisierung und -steigerung sein. Die damit verbundene Zuführung von Eigenkapital und neuen Ideen stützt und fördert Unternehmen und Unternehmer. Wenn ohne Zeitdruck, wie z.B. in der Partnerschaft mit einer börsennotierten Beteiligungsgesellschaft, agiert wird und die Chemie stimmt, können die Werte von Familienunternehmen fortgeführt werden, ohne dass diese durch den Verkauf an einen Wettbewerber oder strategischen Partner untergehen.

„Der Markt für Small Caps wird sich in absehbarer Zeit deutlich beleben“

Interview mit Dr. Hannspeter Schubert, Vorstand, Blue Cap AG

Die Blue Cap AG ist eine börsennotierte Beteiligungsgesellschaft, die seit 2006 vor allem in mittelständische Nischenunternehmen investiert. Im Interview spricht Vorstand Dr. Hannspeter Schubert über die Trends im Private-Equity-Markt und seine Strategie.

Unternehmeredition: Herr Dr. Schubert, welche Trends können Sie derzeit im Private-Equity-Markt speziell im Mittelstandssegment feststellen?

Schubert: Während der Krise waren viele Unternehmen mit ihrer Konsolidierung beschäftigt. Auch wenn sich vermeintlich günstige Einstiegsmöglichkeiten ergeben haben, waren diese aufgrund fehlender Akquisitionsfinanzierungen kaum zu nutzen. Auf den Markt kamen nur echte Sanierungsfälle, meist hervorgerufen durch restriktiv agierende Banken. Gesunde Unternehmen waren aufgrund der Planungsunsicherheit schlecht zu bewerten und wurden daher kaum gehandelt. Mit dem Abflauen der Wirtschaftskrise stabilisieren sich die Rahmenbedingungen in den Unternehmen. Damit werden sowohl Bewertungen als auch Fremdfinanzierungen wieder möglich. Einen Leverage-Effekt wie vor der Krise sehen wir aber noch lange nicht, wodurch Akquisitionen nach wie vor schwierig sind. Zudem werden einige Unternehmen auf den Markt kommen, die von kurzfristig orientierten Private-Equity-Gesellschaften durch die Krise hindurch gehalten wurden.

Unternehmeredition: Welche Investitionsstrategie verfolgen Sie?

Schubert: Blue Cap hat sich auf mittelständische Nischenunternehmen konzentriert, die zumeist aufgrund ihrer Technologie oder ihres Produktes über ein Alleinstellungsmerkmal verfügen. In solchen Nischen ist die Eintrittsbarriere für Wettbewerber meist hoch. Gleichzeitig sind solche Nischen häufig zu klein und uninteressant

für Großunternehmen. Interessante Targets sollten darüber hinaus über ein internationales Sourcing und eine internationale Kundenstruktur verfügen, um von ausländischen Märkten profitieren zu können. Wir sehen in diesem Marktsegment interessante Akquisitionsmöglichkeiten. Insbesondere in dem Korridor von bis zu 50 Mio. EUR Umsatz gibt es kaum Wettbewerb mit den großen Finanzinvestoren. Blue Cap versteht sich zudem als eine Unternehmensholding mit einem langfristig orientierten Investitionsansatz. Unsere Unternehmen sollen auch in ihrer Eigenständigkeit erhalten bleiben.

Unternehmeredition: Wie viele Investments haben Sie seit Ihrer Gründung 2006 bereits getätigt? Wie viel Kapital steht Ihnen zur Verfügung?

Schubert: In ihrem fünfjährigen Bestehen hat Blue Cap in acht Unternehmen investiert. Wenn wir die Krisenzeit außer Acht lassen, realisieren wir damit pro Jahr durchschnittlich zwei Akquisitionen. Blue Cap investiert gerne, jedoch nicht ausschließlich in Produktionsunternehmen. Interessant sind dabei nicht nur Unternehmen im Spezialmaschinenbau, sondern auch im Bereich der Mess- und Prüftechnik sowie der Labor- und Medizintechnik.



Dr. Hannspeter Schubert

ZUR PERSON: DR. HANNSPETER SCHUBERT

Dr. Hannspeter Schubert (schubert@blue-cap.de) ist Vorstand der Blue Cap AG mit Sitz in München. Die Beteiligungsgesellschaft ist im Entry Standard der Frankfurter Börse und im M:access München notiert. www.blue-cap.de

Unlängst haben wir mit Planatol in eine Unternehmensgruppe im Bereich der Klebstofftechnik investiert. Durch Kapitalerhöhungen konnten wir uns in der Vergangenheit erfolgreich mit Eigenkapital versorgen. Zudem hilft die hohe Eigenkapitalquote von Blue Cap im Bedarfsfall fremdfinanzierte Akquisitionen anzubieten. Schlussendlich sind wir bemüht, für alle unsere Beteiligungen eine passende Unternehmensfinanzierung zu finden, um die Kapitalausstattung von Blue Cap von derzeit ca. 6,7 Mio. EUR bestmöglich zu nutzen.

Unternehmeredition: Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen erfüllen, um eine Finanzierung von Ihnen zu erhalten?

Schubert: Wir sehen eine Stärke von Blue Cap insbesondere darin, neben Kapital auch Management zur Verfügung zu stellen. Dies kommt uns insbesondere in Restrukturierungsfällen zugute. Auch komplexe Gesellschafterstrukturen oder komplizierte Unternehmensgebilde sind für uns kein Ausschlussgrund. Voraussetzung ist jedoch, dass wir ein attraktives und entwicklungsfähiges Kerngeschäft sehen. Die Möglichkeit zur schnellen Wiederherstellung der Profitabilität ist sicherlich ein wesentliches Kriterium für die Auswahl des Investments.

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie die Aussichten im Private-Equity-Markt für die nächsten zwölf Monate ein?

Schubert: Insbesondere deutsche Unternehmen befinden sich am Beginn eines Aufwärtstrends, der sich zunehmend auch in der Investitionsgüterbranche niederschlagen wird. Parallel dazu werden wir mit einer Inflationsgefahr konfrontiert, die die Anleger gerne in Sachwerte investieren lässt. Hierzu gehören neben Immobilien und Rohstoffen auch direkte Unternehmensbeteiligungen. Wir gehen deshalb davon aus, dass sich der Markt dann auch für Small Caps, die in der Vergangenheit vielleicht unterbewertet waren, deutlich belebt. Damit einhergehen werden verbesserte Rahmenbedingungen auf dem Kapitalmarkt. Steigende Bewertungen werden auch die Refinanzierungsmöglichkeiten und damit die Abhängigkeit von Bankfinanzierungen verringern. Der PE-Markt dürfte dadurch ebenfalls vor einem positiven Trend stehen.

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

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

Anzeige

12. DEUTSCHER EIGENKAPITALTAG DES BVK IN BERLIN

12. Mai 2011 | ab 9.00 Uhr

Ort: Jüdisches Museum Berlin (Glashof) | Lindenstraße 9-14 | 10969 Berlin

Veranstalter: Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK)



Bundesverband Deutscher
Kapitalbeteiligungsgesellschaften

DAS GRÖSSTE TREFFEN DER DEUTSCHEN PRIVATE EQUITY-BRANCHE MIT

- › **Dr. Micheal Fuchs** | MdB (CDU), Vorsitzender des Parlamentskreises Mittelstand der CDU/CSU-Bundestagsfraktion
- › **Michael Phillips** | Geschäftsführer, Apax Partners Beteiligungsberatung GmbH
- › **Dr. Andreas Dombret** | Mitglied des Vorstands, Deutsche Bundesbank
- › **Wolfgang Rhode** | IG Metall Vorstand
- › **Dr. Peter Güllman** | Bankdirektor und Bereichsleiter Beteiligungen, NRW.BANK
- › **Prof. Dietmar Harhoff** | Vorsitzender der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI)
- › **Hans-Josef Fell** | MdB, Energiepolitischer Sprecher der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen
- › **Peter Grosch** | CEO, MWM GmbH
- › **Peter Wirtz** | Partner und Geschäftsführer, 3i Deutschland GmbH
- › **Nikolaus Meyer** | Geschäftsführer, Sulfurcell Solartechnik GmbH
- › **Dr. Stephan Beyer** | Investment Director, Ventegis Capital AG
- › **Michel Leistenschneider** | Investment Director, Demeter Partners
- › **Marco Zeller** | Geschäftsführer, IBB Beteiligungsgesellschaft mbH
- › **Dr. Marc Riede** | Partner CMS Hasche Sigle
- › **Dr. Peter Terhart** | Vorstandsvorsitzender BVK, CEO der S-REFIT AG
- › **Matthias Kues** | Vorstandsmitglied BVK, Sprecher der Geschäftsführung, NORD Holding UBG mbH
- › **Dr. Helmut Vorndran** | Vorstandsmitglied BVK, Sprecher des Vorstands, VENTIZZ Capital Partners Advisory AG
- › **Dörte Höppner** | Geschäftsführerin BVK

Family Equity

Beteiligungskapital von Unternehmern für Unternehmer

Von Andreas E. Mach, Gründer,
Alphazirkel – Das Forum für Familienunternehmer

Family Equity ist keine neue Form der Unternehmensbeteiligung. Immer schon haben Unternehmer aus ihrem Privatvermögen in andere Unternehmen investiert, andere haben nach einem Verkauf neue unternehmerische Betätigungsfelder gesucht und sind dabei Beteiligungen eingegangen. Durch den Verkauf zahlreicher Familienunternehmen zu mitunter spektakulären Preisen und dem inzwischen umfangreichen Markt von Private Equity hat das Beteiligungskapital aus Unternehmerfamilien eine neue Gestalt angenommen.

Verhandlungen auf Augenhöhe

Es gibt inzwischen viele Unternehmer oder ehemalige Unternehmer, die über eine hohe Liquidität verfügen, die sie gerne wieder in unternehmerische Investitionen stecken würden. Zudem unterscheidet sich das Beteiligungskapital dieser Unternehmer in der Art, wie es investiert wird und welche Rolle der Investor bei seiner Beteiligung spielt, teilweise erheblich von dem der Private-Equity-Gesellschaften. Die Tatsache, dass die Family-Equity-Investoren in der Regel eine aktive unternehmerische Rolle bei ihren Beteiligungen einnehmen sowie der langfristige Zeithorizont und die Verhandlung auf Augenhöhe führen dazu, dass beteiligungssuchende und verkaufswillige Unternehmer das Family Equity oftmals Private Equity vorziehen. Ein Unternehmer sieht in der Regel in einer Kapitalbeteiligung oder einem Verkauf seines Betriebs an einen anderen Unternehmer ein besseres „Zuhause“ für seine Firma als bei einem Beteiligungsfonds. Family Equity ist jedoch, entgegen einer weitverbreiteten Meinung, kein Beteiligungskapital

ZUR PERSON: ANDREAS E. MACH

Andreas E. Mach (andreas.mach@alphazirkel.de) war viele Jahre Investment und Corporate Banker bei der HypoVereinsbank, zuletzt als Leiter des Firmenkundengeschäfts. Seit 2005 ist er mit eigenen Unternehmen in der Beratung, Finanzierung und Beteiligung von und an Familienunternehmen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Südtirol aktiv. 2005 gründete Mach die Familienunternehmerplattform Alphazirkel – Das Forum für Familienunternehmer im Palais Montgelas. Im März 2011 ist in der Schriftenreihe des Alphazirkels ein Sammelband mit Expertenartikeln zum Thema „Family Equity“ erschienen. www.alphazirkel.de



Andreas E. Mach

mit geringer Renditeerwartung. Family-Equity-Investoren haben dieselbe Renditeerwartung wie Beteiligungsfonds und suchen ebenso überwiegend Mehrheitsbeteiligungen.

Intermediäre erleichtern Kontaktaufnahme

Die Diskretion von Family Offices führt dazu, dass der Zugang zu Family Equity schwieriger ist als zu Private Equity. Während Private-Equity-Gesellschaften in der Regel transparent z.B. in Verbänden organisiert sind und eine aktive Akquisition und Öffentlichkeitsarbeit betreiben, operieren beteiligungssuchende Family Offices meist sehr diskret und handeln häufig opportunistisch. Es bedarf also Intermediäre, um Family Equity den Zugang zu Beteiligungsmöglichkeiten zu eröffnen. Interessierte Unternehmer sollten sich ebenfalls an Intermediäre wenden, um geeignete unternehmerische Partner für ihre Wachstumsprojekte zu identifizieren oder ihre Nachfolge zu regeln.

Fazit:

Wenn Intermediäre professionell arbeiten und gute Unternehmer- und Investorennetzwerke besitzen, können sie den Zugang zu Kapital aus Vermögen von Familienunternehmen deutlich verbessern. Zusätzlich erleichtern sie damit Family Offices den Zugang zu bestimmten Unternehmen oder Branchen.

Mission possible. Verlassen Sie sich drauf.

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

Mehr als ein Finanzierungskonzept

Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand

Von Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.

Seit vielen Jahren wird über die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Arbeit gebenden Unternehmens diskutiert. Während fast alle großen Aktiengesellschaften mit der Ausgabe von Belegschaftsaktien oder Optionen entsprechende Beteiligungsmodelle praktizieren, ist dies im Mittelstand und in Familienunternehmen noch eher die Ausnahme. Es gibt derzeit mehr als 3.000 Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Beteiligungsmöglichkeiten zum Beispiel in Form von Genussrechten oder stillen Beteiligungen anbieten.

Die Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter

Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird von diesen mittelständischen Unternehmern als Teil ihrer partnerschaftlichen Unternehmenskultur aufgefasst. Wichtige Kennzeichen solch einer Kultur sind Freiräume für eigenständiges Engagement und unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter sowie deren Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg. Dahinter steht die Überzeugung, dass Kräfte in eine gemeinsame Richtung gebündelt werden und sich gegenseitig verstärken, wenn alle Mitarbeiter eines Unternehmens „an einem Strang ziehen“. Kapitalbeteiligungsmodelle als Teil solch einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur zielen also primär auf die Steigerung von Motivation und Engagement der Mitarbeiter. Sie tragen dazu bei, sowohl die Ertragskraft und die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern als auch die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Der zunehmende Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte ist ebenfalls ein wesentlicher Grund für das stark zunehmende Interesse an der Mitarbeiterbeteiligung. Die finanzwirtschaftlichen Vorteile – für die Mitarbeiter und das Unternehmen – können ebenfalls kaum hoch genug eingeschätzt

ZUR PERSON: DR. HEINRICH BEYER

Dr. Heinrich Beyer (heinrich.beyer@agpev.de) ist Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) mit Sitz in Kassel. Die AGP unterstützt ihre rund 200 Mitglieder bei der Einführung und Weiterentwicklung eines Beteiligungsmodells, verbreitet das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung in der Öffentlichkeit und berät Verbände und Politik bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen. www.agpev.de



Dr. Heinrich Beyer

werden. Kontinuierliche Einzahlungen der Mitarbeiter in einen „betrieblichen Sparplan“ können mittel- bis langfristig zu einem erheblichen Kapitalaufbau führen, der die Liquidität und die Kapitalstruktur des Unternehmens nachhaltig verbessert. Dies reduziert die Abhängigkeit von externen Finanzierungen. Für die Mitarbeiter selbst eröffnet sich hier eine weitere Möglichkeit der Vermögensbildung, die nicht zuletzt aufgrund der steuerlichen Anreize des „Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes“ mit weit überdurchschnittlichen Renditen einhergeht.

Modelle für den Mittelstand

Als wichtigster „Durchführungsweg“ einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung hat sich in den mittelständischen Unternehmen die mezzanine Beteiligung über Genussrechte oder stille Beteiligungen herausgebildet. Es handelt sich hierbei nicht um gesellschaftsrechtliche, sondern schuldrechtliche Beteiligungen, die als Fremdkapital bilanziert werden. Gleichwohl können diese Beteiligungen wirtschaftlich als Eigenkapital gewertet werden, wenn das Kapital an einem möglichen Verlust des Unternehmens teilnimmt und mindestens fünf Jahre festgelegt ist. Mezzanines Beteiligungskapital wird in aller Regel erfolgsabhängig verzinst und nach Ablauf der Festlegungs-

frist – zwischen fünf und zehn Jahren – an die Mitarbeiter zum Nennwert zurückgezahlt. Eine Substanzbeteiligung findet nicht statt, die Feststellung des anteiligen Unternehmenswertes entfällt daher. Bei den Genussrechtbedingungen oder dem Vertrag über die Stille Gesellschaft gibt es kaum Formvorschriften und einen weiten Regelungsspielraum im Hinblick auf Sperr- und Kündigungsfristen, Verzinsung, Auszahlungsmodalitäten, Informationsrechte u.a. Genussrechtsinhaber und stille Gesellschafter haben keinen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen. Es handelt sich um ein seit vielen Jahren etabliertes, rechtlich und steuerrechtlich abgesichertes Instrumentarium. Der Verwaltungsaufwand ist auch für kleine Unternehmen überschaubar. Mit dem neuen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG) hat der Gesetzgeber die steuerliche Förderung deutlich ausgeweitet. Der Arbeitgeber hat die Möglichkeit, dem Mitarbeiter bis 360 EUR

die Vorteile des Vermögensbildungsgesetzes nutzen. Auch wenn dies auf den ersten Blick recht geringe Förderbeträge sind, so steigern sie die Attraktivität der betrieblichen Kapitalanlage doch deutlich.

Doppelte Freiwilligkeit

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein langfristiges Finanzierungskonzept. Der Aufbau eines Kapitalstocks der Mitarbeiter braucht Zeit. Kurzfristige Liquiditätsengpässe können damit nicht beseitigt, wohl aber mittel- und langfristig vermieden werden. Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist zudem eine Beteiligung „auf Zeit“: Das Mitarbeiterkapital oder Teile davon werden im Verlauf bzw. spätestens bei Ablauf des Beschäftigungsverhältnisses ausgezahlt, was ein entsprechendes Liquiditätsmanagement erfordert. In der Unternehmenspraxis haben sich dazu aber schon seit Langem erprobte Regelungen herausge-

bildet. Und: Kapitalbeteiligungen unterliegen dem Prinzip der „doppelten Freiwilligkeit“: Sie beruhen auf einem freiwilligen Angebot der Unternehmensleitung, das von den Mitarbeitern angenommen oder abgelehnt werden kann. Ob, in welchem Umfang und in welchem Zeitraum es zum Aufbau eines entsprechenden Kapitalstocks kommt, ist im Wesentlichen eine Frage der Unternehmenskultur.

Fazit:

Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand ist mehr als ein Finanzierungskonzept; sie ist sichtbarer Ausdruck einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit

im Unternehmen. Je ausgeprägter das wechselseitige Vertrauen ist, umso nachhaltiger sind die finanzwirtschaftlichen Effekte. Für den Mittelstand hat sich eine „mezzanine Beteiligung“ über Genussrechte oder stille Beteiligungen etabliert.

BEISPIELRECHNUNG: TYPISCHER BETRIEBLICHER SPARPLAN, FINANZIERT DURCH MITARBEITER UND ARBEITGEBER (IN EUR)

Einzahlung Mitarbeiter	Überlassung Arbeitgeber	Kapital 5 Jahre	Kapital 10 Jahre	Zinsen in 10 Jahren bei 5% p.A.
25 pro Monat	120 pro Jahr	2.100	4.200	ca. 1.000
50 pro Monat	240 pro Jahr	4.200	8.400	ca. 2.000
75 pro Monat	300 pro Jahr	6.000	12.000	ca. 2.900
100 pro Monat	360 pro Jahr	7.800	15.600	ca. 3.800

Bei einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern, von denen sich 60% beteiligen, wird bei einer Monatsleistung pro Mitarbeiter von nur 50 EUR und einem „Zuschuss“ des Unternehmens von 240 EUR p.A. schon in fünf Jahren ein Kapital von 4.200 EUR pro Mitarbeiter aufgebaut. Für das Unternehmen ergibt sich daraus ein Kapitalstock von 252.000 EUR. Auch wenn nach Ablauf der Anlagedauer die ersten Sparpläne ausgezahlt werden, bleibt dem Unternehmen ein konstanter – in aller Regel weiter steigender – Kapitalstock erhalten, wenn es kontinuierlich derartige Beteiligungsmodelle anbietet.

Quelle: Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.

pro Jahr steuer- und sozialabgabenfrei zu überlassen. Wird dieser Betrag nicht ausgeschöpft, kann der Mitarbeiter selbst bis zu 360 EUR im Wege der (steuer-, aber nicht sozialabgabenfreien) Entgeltumwandlung einbringen und darüber hinaus unter bestimmten Bedingungen

„Unser System schafft eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer“

Interview mit Joachim Bangert, Vorstand, Auxilion AG

Die Auxilion AG in Heppenheim hat speziell für mittelständische Familienunternehmen ein System der betrieblichen Altersvorsorge entwickelt, das deren Finanzierungsspielraum erhöht. Im Gegenzug erhalten die Mitarbeiter eine vergleichsweise gut verzinsten, insolvenzgeschützte und steuerlich geförderte Altersvorsorge. Im Interview spricht Vorstand Joachim Bangert über die Idee hinter dem Konzept, die Vorteile gegenüber klassischen Modellen sowie seine Wachstumsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Bangert, Auxilion hat ein neues Konzept zur betrieblichen Altersvorsorge und Unternehmensfinanzierung entwickelt. Wie funktioniert es?

Bangert: Unser System beruht auf einer Vereinbarung zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern unter Ausschluss von Versicherungen und Banken. Kern ist ein Unternehmensspargbuch, auf das die Mitarbeiter einen Teil ihres Gehalts einzahlen und per Entgeltumwandlung in eine Versorgungszusage ihres Arbeitgebers überführen. Der Ertrag entsteht ausschließlich durch Laufzeit, Einzahlungsbetrag und Garantiezins, wobei sowohl einmalige als auch laufende Beiträge sowie die Verwendung aller Entgeltbestandteile einschließlich Tantiemen und Bonifikationen möglich sind und ein Angebot für alle Mitarbeiter gemacht wird, unabhängig von Alter, Geschlecht und Gehalt.

Unternehmeredition: Wie kam es zur Gründung von Auxilion, wer steckt dahinter?

Bangert: Ausgangspunkt war die Suche nach einer neuen Art der betrieblichen Altersvorsorge, die einfacher und besser sein sollte als die Angebote der Versicherungswirtschaft. Diese erzielten aufgrund von Gebühren, Provisionen und niedriger Verzinsung nur eine geringe Rendite. Außerdem sind sie von Faktoren



Joachim Bangert

wie Sterbewahrscheinlichkeit und Börsenkursen abhängig, deren Entwicklung niemand voraussagen kann. Die Folge ist, dass sich nur rund 20% der Beschäftigten an solchen kollektivrechtlichen Lösungen beteiligen. Vor diesem Hintergrund haben Dirk Moosmüller, Tycho Singer und ich im Jahre 2000 die Auxilion AG gegründet. Wir haben in das Unternehmen unsere Erfahrungen mit der herkömmlichen bAV-Praxis in Versicherungsunternehmen, das Wissen um den Vertrieb erklärungsbedürftiger Dienstleistungen sowie die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Finanzmathematik und Altersvorsorgesystemen eingebracht.

Unternehmeredition: Wie unterscheidet sich Ihr Konzept vom klassischen Modell der betrieblichen Altersvorsorge über Lebensversicherungen?

Bangert: Im Unterschied zur Versicherungswirtschaft verkaufen wir kein Produkt, sondern bieten ein betriebs-eigenes bAV-System an, das durch den Wegfall Dritter und den Verbleib der Vorsorgebeiträge in voller Höhe im Unternehmen eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer schafft. Die Arbeitgeber wandeln Personalkosten in zusätzliche Liquidität um, mit der sie ihre Eigenkapitalquote erhöhen können. Zudem stärken sie die Motivation sowie Bindung ihrer Mitarbeiter an das Unternehmen und präsentieren sich als attraktiver Arbeitgeber für Fach- und Führungskräfte – das alles ohne

ZUR PERSON: JOACHIM BANGERT

Joachim Bangert ist Vorstand der Auxilion AG mit Sitz in Heppenheim. Er hat das eigentümergeführte Beratungshaus im Jahr 2000 zusammen mit Dirk Moosmüller und Tycho Singer gegründet. Derzeit verwaltet Auxilion mehr als 500 Mio. EUR Versorgungszusagen und zählt rund 200 Kunden. www.auxilion.de

bilanzbelastende Pensionsrückstellungen. Den Beschäftigten bietet die firmeneigene Betriebsrente eine transparente Altersvorsorge, deren garantierte Verzinsung von 5% deutlich über den unverbindlichen Prognosen der Versicherungswirtschaft liegt. Die hohe Akzeptanz unseres bAV-Systems zeigt sich in einer durchschnittlichen Beteiligungsquote von 70% bis 80%.

Unternehmeredition: Was passiert mit der Betriebsrente, falls das Unternehmen Insolvenz anmelden muss?

Bangert: Das gesamte angesparte Kapital ist einschließlich der zugesagten Verzinsung durch den Pensions-Sicherungs-Verein geschützt. Diese Selbsthilfeeinrichtung der deutschen Wirtschaft bezieht Beiträge von rund 76.000 Mitgliedsunternehmen und sichert die Betriebsrenten von über 10 Mio. Versicherungsberechtigten und 3,9 Mio. Betriebsrentnern mit einem Kapitalwert von 285 Mrd. EUR.

Unternehmeredition: Womit verdienen Sie Ihr Geld? Mit welchen Kosten ist zu rechnen, auch im Vergleich zur Versicherungslösung?

Bangert: Als Dienstleistungspartner des Unternehmens übernimmt Auxilion alle erforderlichen Aufgaben. Unser erfolgsabhängiges Honorar bekommen wir dabei nicht für die Geldanlage, sondern für die Konzeption,

Beratung, Systemeinführung und dauerhafte Betreuung. Gesteuert und verwaltet wird das System von einer Software, die wir selbst entwickelt haben.

Unternehmeredition: Wie viele Kunden betreuen Sie bereits? Welche Wachstumsziele verfolgen Sie? Für welche Unternehmen ist Ihr Konzept geeignet?

Bangert: Derzeit verwaltet Auxilion mehr als 500 Mio. EUR Versorgungszusagen für seine Kunden. Über zweihundert Unternehmen – darunter viele mit mehr als 1.000 Mitarbeitern – haben sich bereits für unser bAV-System entschieden. Wir wenden uns ausschließlich an größere Familienunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland. Diese sind in besonderem Maße wertorientiert, denken nachhaltig und behandeln wirtschaftlichen Erfolg und soziale Verantwortung nicht als Gegensätze, sondern als zwei Ausdrucksformen desselben Ziels. Unser bAV-System unterstützt die Familienunternehmen hierbei effizient, indem es die Altersvorsorge der Beschäftigten mit den finanziellen und personalpolitischen Zielen verbindet.

Unternehmeredition: Herr Bangert, vielen Dank für das Gespräch!

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

Anzeige

5. Jahreskonferenz

ACADEMY
MANAGEMENT EXCELLENCE
FOR BEST EXECUTION

Unternehmensfinanzierung 2011: Zwischen Wachstum und finanzieller Sicherheit

Donnerstag, 9. Juni 2011, 12.00 Uhr bis 17.45 Uhr
Business Center Balsberg, Zürich-Kloten

Die Themenblöcke:

Steigerung des Unternehmenswertes

- Unternehmen zwischen Wertschaffung und Wertvernichtung

Optimierung der Finanzierungsstrukturen

- Finanzierungsquellen: Woher das benötigte Kapital kommt
- Gestaltung eines nachhaltigen Finanzierungskonzepts

Wachstum mit und ohne Kredit

- Kreditfinanzierungen im Konjunkturzyklus
- Frisches Kapital für gute Unternehmensgeschichten

Innovative Online-Kommunikation mit Firmenkunden

- Persönliche Beziehungen im Web 2.0 Zeitalter

Das Referententeam:

- **Dr. Thomas Vettiger**
Partner, IFBC AG, Zürich
- **Toni Neuhaus**
Managing Director, Leiter Corporate Finance, Credit Suisse AG, Zürich
- **Marcel Rütsche**
Leiter Structured Finance & Syndications, ZKB, Zürich
- **Markus Baur**
Executive Director, Leiter Structured Finance, UBS AG, Zürich
- **Rolf Friedli**
Partner, Capvis Equity Partners AG, Zürich
- **Andreas Von Gunten**
Geschäftsführer, Buch & Netz Verlag, Zürich

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

S • E • C • A
Swiss Private Equity & Corporate Finance Association
Schweizerische Vereinigung für Unternehmensfinanzierung

CFO
Finanz
Schweiz

BK
Bank
Kredit
Zürich

VentureCapital
Magazin

Unternehmer
Edition

SCHWEIZER
BANK

Schnelles Wachstum durch Going Public

Familienunternehmen und Börsengang

Von Joachim Paech, CEO, Silvia Quandt & Cie. AG

Gerade für Familienunternehmen bietet ein Going Public viele Vorteile. Vor allem kann mit einem Börsengang schnelles Wachstum finanziert werden. Mehrere Untersuchungen zeigen, dass Aktien eigentümergeführter Unternehmen an der Börse langfristig besser abschneiden als die Anteilsscheine von managergeführten Unternehmen. Anleger profitieren also davon, wenn sie langfristig auf Familienunternehmen setzen. Denn die Grundinteressen aller Anteilseigner sind dieselben: den Aktienkurs und somit den Unternehmenswert der Firma kontinuierlich und nachhaltig zu steigern.

Vorteile eines Going Public

Mittelständische, eigentümergeführte Unternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Obwohl die eher vorsichtig agierenden Familienunternehmen einem Going Public häufig reserviert gegenüber stehen, so macht ein solcher Schritt gerade für sie viel Sinn. Es eröffnet die Möglichkeit, schnelles Wachstum über den Kapitalmarkt zu finanzieren. Auch die Frage einer potenziellen Unternehmensnachfolge lässt sich über börsennotierte Aktien leichter lösen. All diese Vorteile wiegen das Risiko eines Kontrollverlusts auf. Zudem wirken auch die mit dem Börsengang verbundenen Transparenzpflichten positiv, haben sie doch häufig disziplinierende Effekte auf ein Unternehmen.

Finanzierung oft limitierender Faktor

Oftmals verfügen Familienunternehmen über sehr viel Know-how im jeweiligen Tätigkeitsgebiet, überzeugende Produkte sowie eine qualifizierte, der Firma verbundene Belegschaft. Meist liegen also wesentliche Voraussetzungen für ein starkes Wachstum vor, doch erweist sich die

Finanzierung als limitierender Faktor. Und die Kreditwirtschaft ist ohne die Hinterlegung von umfangreichen Sicherheiten immer weniger bereit, Wachstum zu finanzieren. Oder die Zinssätze für solche Kredite sind extrem hoch, so dass sie für ein konservativ wirtschaftendes Familienunternehmen nicht in Frage kommen. Der Aktienmarkt stellt Unternehmen hingegen Eigenkapital zur Wachstumsfinanzierung zur Verfügung, wenn es die sinnvolle Verwendung der Mittel aufzeigen kann. Eigenkapital wiederum verbessert die Bonität der Gesellschaft und bildet die Grundlage für solides und schnelles Wachstum.



Joachim Paech

Going Public löst Nachfolgefrage

Wenn die zweite oder die dritte Generation in ein Unternehmen eintritt oder an demselben beteiligt werden soll, ergibt sich bei nicht börsennotierten Gesellschaften häufig ein gravierendes Nachfolgeproblem. Schließlich sollen die Anteile zwischen Familienmitgliedern gleichmäßig verteilt werden. Zudem gilt es, das „Geld im Unternehmen zu halten“. Müssen mehrere Familienmitglieder ausgezahlt werden, so geht dies oft an die Substanz eines Unternehmens. Wenn hingegen fungible, börsennotierte Aktien zur Verfügung stehen, können Familienmitglieder gegebenenfalls ihre Anteile über die Börse veräußern.

ZUR PERSON: JOACHIM PAECH

Joachim Paech ist CEO bei der Silvia Quandt & Cie. AG mit Sitz in Frankfurt am Main. Das Dienstleistungsspektrum des eigentümergeführten Investmenthauses umfasst Institutional Brokerage, Investment Research, Corporate Finance und Real Estate Investment Banking. Seit der Gründung im Jahr 2006 hat die Silvia Quandt & Cie. AG Eigenkapitaltransaktionen mit einem Volumen von mehr als 1 Mrd. EUR platziert. www.silviaquandt.de

Fazit:

Natürlich gehen mit dem Gang an die Börse eine höhere Transparenz eines Unternehmens sowie höhere Anforderungen an die Kommunikation nach außen einher. Ein Börsengang ist aber immer auch Werbung für die Produkte eines Unternehmens, die sich häufig in einer steigenden Nachfrage widerspiegelt – und auch die Attraktivität als Arbeitgeber nimmt zu. Insgesamt wiegen die aufgezeigten Vorteile eine höhere Transparenzpflicht leicht auf.

Der Mittelstand – die echten Player in Deutschland



Neue Mittel für den
Mittelstand –
Das Thema für 2011

Unternehmensanleihen sorgen für die zukunftsfähige Kapitalausstattung im deutschen Mittelstand

Vom Automobilzulieferer bis zum Zeitarbeitsunternehmen. Eine gesunde Eigenkapitalquote und schnell verfügbares Fremdkapital sind essentiell für die Entwicklung Ihres Unternehmens. Durch unsere Erfahrung im Mittelstandsgeschäft und unsere deutschlandweite Börsenpräsenz bieten wir Ihnen Ihren individuellen Zugang zum Kapitalmarkt. Profitieren Sie von deutschen Anlegern, denn Deutschland profitiert von Ihnen.

Ihren direkten Ansprechpartner erreichen Sie unter: mittelstand@mwbfairtrade.com oder 040 3609950



mwb
fairtrade



Nächster Schritt: Börse

Marktsegmente der Deutschen Börse im Vergleich

Von Stefan Lang, Direktor, Equinet Bank AG

Börsenkandidaten haben grundsätzlich die Wahl, den Börsengang im regulierten Marktsegment im Sinne des EU-Rechts oder einem von einer Börse privatrechtlich organisierten Marktsegment durchzuführen. Die Deutsche Börse AG hat am Börsenplatz Frankfurt auf dieser Basis insgesamt vier Transparenzlevels geschaffen, um den Bedürfnissen der Anleger und der Emittenten gerecht zu werden. Das EU-regulierte Marktsegment wird in die zwei Transparenzlevel Prime Standard und General Standard unterteilt, wobei der Prime Standard die höchste Transparenzstufe darstellt und die Zulassung eine Voraussetzung für die Aufnahme in die Auswahlindizes DAX, MDAX, TecDAX und SDAX ist. Der privatrechtlich organisierte Open Market unterteilt sich in das First Quotation Board und den mit höheren Transparenzfolgepflichten versehenen Entry Standard.



Stefan Lang

Zugangsvoraussetzungen

Für den Prime und General Standard sind die Zugangsvoraussetzungen identisch, da beide den EU-Vorgaben des regulierten Marktes entsprechen müssen. Im Gegensatz zum privatrechtlich organisierten Marktsegment besteht im regulierten Markt die Notwendigkeit, den Zulassungsantrag gemeinsam von dem Emittenten und einem Kreditinstitut zu stellen. Zudem muss ein Wertpapierprospekt veröffentlicht werden und die Rechnungslegung für die beiden vergangenen Geschäftsjahre hat nach IFRS zu erfolgen. Immer mehr Emissionsbanken gehen inzwischen aber aus Vermarktungsgründen dazu über, auch im Entry Standard einen Wertpapierprospekt zu erstellen. Neben der Möglichkeit, in diesem Börsensegment noch nach HGB zu bilanzieren, ist es von zentraler Bedeutung,

dass der Emittent einen sogenannten Listing Partner mandatiert, der das Bindeglied zwischen der Börse und dem Emittenten ist. Dieser hat als „Garant“ die Zugangsvoraussetzungen und die Transparenzfolgepflichten sicherzustellen. Anfang 2011 hat die Deutsche Börse die Zugangsvoraussetzungen für das First Quotation Board deutlich verschärft. Die Grenze für das Mindesteigenkapital wurde auf 500.000 EUR erhöht und ein Mindestnennbetrag von 0,10 EUR je Aktie ist durch einen Wirtschaftsprüfer nachzuweisen. Sofern diese Kriterien nicht erfüllt werden, muss ein Prospekt veröffentlicht werden.

Transparenzfolgepflichten

Der Prime und General Standard als EU-reguliertes Marktsegment verpflichtet Emittenten zu umfangreichen Transparenzfolgepflichten gemäß Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), Wertpapier-Übernahmegesetz (WpÜG) und Wertpapierprospektgesetz (WpPG). Für kleine Unternehmen stellen diese eine deutliche Herausforderung dar. Da der Prime Standard auch auf internationale Investoren zugeschnitten ist, müssen die erforderlichen Mitteilungen und Finanzberichte zeitgleich in englischer Sprache veröffentlicht werden. Der Entry Standard senkt die Eintrittsbarriere zum Kapitalmarkt durch niedrigere Transparenzanforderungen. Diese Anforderungen beinhalten insbesondere die unverzügliche Veröffentlichung von

ZUR PERSON: STEFAN LANG

Stefan Lang ist Direktor der Equinet Bank AG mit Sitz in Frankfurt am Main. Das Finanzhaus hat sich unter anderem auf die Strukturierung von Börsengängen und Aktienplatzierungen sowie M&A-Transaktionen und Financial Services spezialisiert. Die Aktien der Equinet Bank AG werden mehrheitlich von den rund 100 Mitarbeitern gehalten; ebenfalls beteiligt ist die Familie Hopp. Equinet ist außerdem Partner des European Securities Network (ESN) für Deutschland. www.equinet-ag.de

ABB. 1: ZUGANGSVORAUSSETZUNGEN FÜR DIE MARKTSEGMENTE DER DEUTSCHEN BÖRSE

Vorschrift für ...	EU-regulierter Markt		Börsenregulierter Markt
	Prime/General Standard	Entry Standard	Open Markt (First Quotation Board)
voraussichtlichen Mindestkurswert	1,25 Mio. EUR	Keine Vorgabe	Keine Vorgabe
Mindesteigenkapital	Keine Vorgabe	nicht spezifiziert; Einzelfallentscheidung	500.000 EUR, Mindestnennwert je Aktie 0,10 EUR
Unternehmenshistorie	mind. drei Jahre	mind. ein Jahresabschluss als AG (bzw. GmbH)	Keine Vorgabe
Mindest-Free-Float	25%	30 Investoren	30 Investoren
Zulassungsdokument	EU-Prospekt	EU-Prospekt/Exposé	EU-Prospekt/Exposé
Rechnungslegung	IFRS, oder Vergleichbares bei Nicht-EU	national GAAP (z.B. HGB) oder IFRS	national GAAP (z.B. HGB) oder IFRS
Listing Partner	Keine Vorgabe	erforderlich	Keine Vorgabe

Quelle: Equinet Bank AG

kursrelevanten Tatsachen auf der Website des Emittenten. Insofern entspricht diese Vorschrift in der Sache der Ad-hoc-Pflicht im Prime und General Standard. Hinzu kommt die Veröffentlichung des Jahresabschlusses samt Lagebericht (IFRS oder nationale Rechnungslegung) innerhalb von sechs Monaten sowie des Halbjahresberichts innerhalb von drei Monaten nach dem Ende des jeweiligen Berichtszeitraums. Im Prime und General Standard ist dies ebenfalls Voraussetzung, allerdings mit kürzeren Fristen von vier bzw. zwei Monaten. Im First Quotation Board sind bis auf die Informationspflicht des Antragstellers über Umstände, die wesentlich für die Aktie sind und diesem bekannt sind, keine Transparenzfolgepflichten vorhanden.

Fazit:

Die geringeren Transparenzfolgepflichten im Entry Standard ermöglichen jungen Wachstumsunternehmen, die die erweiterten Zulassungspflichten des Prime/General Standard aus personellen und finanziellen Kapazitäten noch nicht erfüllen können, den Einstieg ins Börsenleben. Das First Quotation Board ist vor allem auf – ausländische – Unternehmen ausgelegt, die einen schnellen und effizienten Zugang zur Börse als Handelsplattform anstreben. Der Prime Standard eignet sich besonders für mittlere und größere Unternehmen, die sich auch gegenüber internationalen Investoren positionieren wollen und für die auch eine Aufnahme in die Auswahlindizes der Deutschen Börse ein wesentliches Investitionskriterium ist.

ABB. 2: TRANSPARENZFOLGEPFLICHTEN FÜR DIE MARKTSEGMENTE DER DEUTSCHEN BÖRSE

Vorschrift für ...	EU-regulierter Markt		Börsenregulierter Markt	
	Prime Standard	General Standard	Entry Standard	First Quotation Board
Veröffentlichung gemäß WpHG	Ad-hoc, Directors' Dealings, Stimmrechte auch in engl. Sprache	Ad-hoc, Directors' Dealings, Stimmrechte	Nein, nur Veröffentlichung kursrelevanter Unternehmensanmeldungen	nein
Finanzberichte	Jahres- und Quartalsfinanzberichte (Bilanzeid) auch in engl. Sprache	Jahres- und Halbjahresfinanzberichte (Bilanzeid)	Jahresabschluss, Halbjahresbericht	nein
Weitere Pflichten	Veröffentlichungspflichten gemäß WpHG, WpÜG und WpPG	Veröffentlichungspflichten gemäß WpHG, WpÜG und WpPG	Veröffentlichung Kurzportrait, Kalender	Nur Antragsteller hat bei wesentlichen Umständen Informationspflicht
Jährliche Analysten-/Investorenkonferenz	ja	nein	nein	nein
Börsengebühren p.a.	10.000 EUR	7.500 EUR	5.000 EUR	2.500 EUR

Quelle: Equinet Bank AG

Kapazitätsengpässe gefährden Aufschwung

Rasche Rückkehr auf Wachstumskurs

Von Bernd Jung und Gorazd Vrbica, Alix Partners GmbH

Produktions- und Einkaufsmanager sahen sich bereits 2010 aufgrund schneller Nachfragezuwächse mit längeren Lieferzeiten und Lieferausfällen konfrontiert. Wurde auf die eskalierte Liefersituation im Zuge der Japan-Krise zunächst mit dem Einsatz von „Japan-Gruppen“ und einer zentralen „Mangelverwaltung“ reagiert, ist mittlerweile ein grundsätzliches Umdenken im Umgang mit Risiken und Abhängigkeiten sowie im Management der Kapazitäten entlang der gesamten Lieferkette im Gang.

Achterbahnfahrt im Nebel

In den Jahren 2008 und 2009 lag der Fokus auf der Reduzierung von Kapazitäten und Beständen, um so schnell wie möglich auf die einbrechenden Absatzmärkte zu reagieren. 2010 dagegen konnten viele Branchen wieder vollständig auf Wachstum umschalten. Der deutsche Maschinenbau geht aktuell für 2011 von einem 10%igen Anstieg der Produktion aus. Verbreitete Lieferunterbrechungen im Automobilsektor lösten bereits im Herbst 2010 Konflikte und kontroverse Diskussionen zwischen Autobilieferanten, OEMs und deren Interessenvertretern aus, nicht zuletzt wegen des enormen Preisdrucks bei der Vergabe neuer Aufträge. Hinzu kommt in der aktuellen Japan-Krise, dass die Materialbestände, die sich noch auf dem Seeweg befinden, bei vielen Produzenten nur für wenige Wochen reichen werden. Schon werden Sonderluftfrachtkapazitäten reserviert, deren Preise bereits deutlich angezogen haben.

ZU DEN PERSONEN: BERND JUNG UND GORAZD VRBICA

Bernd Jung und Gorazd Vrbica sind als Director bei der Alix Partners GmbH in Düsseldorf tätig. Das internationale Beratungsunternehmen beschäftigt rund 900 Mitarbeiter und hat sich auf Restrukturierung und Ertragssteigerungsprogramme spezialisiert. Ein Alix Partners „Capacity Boost Program“ dient einem schnellen sowie kapital- und ressourcenschonenden Aufbau von Kapazitäten entlang der gesamten Liefer- und Wertschöpfungskette. www.alixpartners.com



Bernd Jung



Gorazd Vrbica

Erfolge mit Nebenwirkung

Große Konzerne spüren nun die Nebenwirkungen vieler Optimierungserfolge der vergangenen Monate und Jahre. So stand während der Finanzkrise die Senkung der Bestände zur Sicherung der Cash-Positionen und zur Aufrechterhaltung der Kreditwürdigkeit im Vordergrund. Gleichzeitig führte jedoch die voranschreitende Globalisierung zu immer komplexeren und für manchen Kunden undurchsichtigen Warenströmen. Gleichteile und Single-Sourcing-Strategien verstärken jetzt die Auswirkungen von Lieferausfällen, da gleich mehrere Produkte betroffen sind und nur unzureichende Ausweichkapazitäten zur Verfügung stehen. In der aktuellen Situation ist der Kunde im Vorteil, der neben Volumen- und Wachstumsargumenten eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bietet und Lieferanten nicht ausschließlich mit Druck begegnet.

Rascher Kapazitätsausbau erfordert Umdenken

Die wesentlichen Elemente eines schnellen Kapazitätsausbaus sind transparente Bedarfe und Kapazitäten, robuste Planungs- und Kapazitätsszenarien, ein exzellentes Management der Kapazitäten im Produktionsnetzwerk sowie in der externen Lieferkette. Ein umfassendes und durchgängiges Programm-Management sollte partnerschaftliche Lösungen zwischen den beteiligten Funktionen eines Unternehmens und den Liefe-

ranten fördern sowie den Fokus auf das Wesentliche und eine vorurteilsfreie Untersuchung der gesamten Wertschöpfungskette erleichtern. Um die Ziele festzulegen, ist es zunächst notwendig, Transparenz der Bedarfe und installierten Kapazitäten in der Wertschöpfungskette herzustellen. Typische Barrieren der unternehmerischen Praxis sind dabei ein begrenztes Verständnis der Abhängigkeiten im Produktionsnetzwerk sowie falsche Annahmen bei der Festlegung der operativ möglichen Kapazitätsnutzung. Als Basis für das strukturierte Vorgehen dienen die Ableitung des Bedarfs aus der Vertriebsplanung und der Abgleich mit der operativen Produktions- und Beschaffungsplanung mit den aktuell (bekannten) verfügbaren Kapazitäten. Dabei sollen sowohl die internen als auch die Kapazitäten der externen Wertschöpfungskette analysiert und bestehende Annahmen in Frage gestellt werden. Bei den mehrstufigen Lieferketten soll dies über alle Stufen erfolgen – von Komponenten bis zu kritischen Rohstoffen.

Robuste Szenarien

Robuste Planungs- und Kapazitätsszenarien müssen auf alle wesentlichen Elemente der Wertschöpfungskette angewandt werden. Dabei sollten sowohl die Saisonalität der Komponentenbedarfe abgebildet wie auch drei bis vier wesentliche Kapazitäts- und Investitionsszenarien für den Zeitraum von ca. sechs bis zwölf Monaten erarbeitet werden. Kapazitätsauslastungsszenarien, bei denen mögliche operative Verbesserungen Erweiterungsinvestitionen gegenübergestellt werden, dienen als Entscheidungsgrundlage bezüglich der Prioritäten und Maßnahmen. Auf der Teile- und Komponentenebene werden Kapazitätspfade für die Produktion und die Lieferkette definiert sowie mögliche Szenarien regelmäßig aufeinander abgestimmt, validiert und inhaltliche Konflikte gelöst. Besondere Bedeutung kommt der rechtzeitigen und klaren Kommunikation in der gesamten Wertschöpfungskette zu, bei der sowohl alle internen Funktionen wie auch die Lieferanten eng eingebunden werden.

Zielorientiertes Vorgehen

Beim Management der Kapazitäten im Produktionsnetzwerk muss zudem sichergestellt werden, dass alle wesent-

lichen Funktionen und Führungskräfte die Notwendigkeit einer durchgehenden Zusammenarbeit, auch mit den Lieferanten, und Transparenz in der gesamten Kette erkennen. Ausgehend von Value Stream Mapping, Wertstromanalysen und Kapazitätsnutzungsanalysen werden Engpässe, Risiken und Abhängigkeiten festgestellt. Dabei sollten erfahrene Experten nicht nur Vorgehensweise und Methoden auswählen, sondern auch das schnelle, pragmatische und zielorientierte Vorgehen steuern. Die Optimierung besteht in der Vereinbarung von Zeitleisten, Takt- und Losgrößen sowie in der Verbesserung der Anlagennutzung und logistischen Prozesse. Zur Detaillierung der Ausgangssituation und einer ersten lieferantenspezifischen Analyse wird der Lieferant schriftlich über die Performance von Prozessen, bestehende Kapazitäten und Fähigkeiten, identifiziertes Verbesserungspotenzial oder mögliche Investitionen befragt. Nach der Analyse dieser „Selbstauskunft“ der Lieferanten folgt die intensive Auswertung und Diskussion der Gesamtperspektive mit dem Lieferanten. In Vor-Ort-Audits sollte der Kunde mit seinen Lieferanten alle wesentlichen Prozesse und Abläufe detailliert hinsichtlich eines gemeinsamen Maßnahmenplans analysieren und beurteilen. Kern dieser Vorgehensweise ist die partnerschaftliche Lösungsfindung, die auf einer intensiven Absprache der Ziele und Vorgehensweise fußt. In Executive Reviews, bei denen das Management des Lieferanten seinem Kunden die Ergebnisse der Analysen und ihre Maßnahmenpläne vorstellt, werden Vereinbarungen über Mengen, Investitionen, angestrebte Verbesserungen und Unterstützung durch den Kunden getroffen. Dies ist die Grundlage für eine schnelle und gezielte Umsetzung.

Fazit:

Der rasche Aufbau von Kapazitäten gelingt, wenn die gesamte Wertschöpfungs- und Lieferkette analysiert wird und mit Werken und Lieferanten partnerschaftliche Lösungen gefunden werden. Dabei ist höchster Wert auf Transparenz, den pragmatischen Einsatz ausgewählter Methoden und ein synergetisches Zusammenspiel der beteiligten Unternehmensfunktionen zu legen.

Unternehmenskrise trotz Aufschwung

Aktuelle Trends im Bereich der Unternehmensrestrukturierung

Von Eugen M. Angster, Vorstandsvorsitzender, Bundesvereinigung für
Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V.

Wenn ein Unternehmen in Schieflage gerät, ist systematisches Handeln eine unverzichtbare Bedingung für einen erfolgreichen Turnaround. Dabei gilt es immer, eine strukturierte Vorgehensweise mit einem schnellen Handlungsbedarf in Einklang zu bringen. Denn je weiter ein Unternehmen schon in die Krise gerutscht ist, umso schwieriger ist es, den Turnaround zu schaffen.

Zunehmender Wettbewerbsdruck

Trotz des anhaltenden Aufschwungs ist für 2011 nach wie vor eine starke Nachfrage nach externer Restrukturierungskompetenz zu erwarten. Infolge der immer komplexer werdenden Zielsetzung und Struktur der Kreditinstitute ist es erforderlich, eine für alle Beteiligten tragbare Lösung möglichst zeitnah zu finden. Darüber hinaus wird eine Zunahme beim Einsatz von Restrukturierungsberatern in der Funktion eines CRO (Chief Restructuring Officers) erwartet, um dadurch eine noch höhere Verantwortungsübernahme im Restrukturierungsprozess generieren zu können. Für eine erfolgreiche Restrukturierung ist die Ermittlung der Krisenursachen eine essenzielle Voraussetzung, da nur bei einer frühzeitigen Offenlegung aller Faktoren die richtigen Lösungsansätze gefunden werden können. Durch eine Verschärfung der Wettbewerbssituation ist auch 2011 mit Absatzkrisen in einigen Segmenten zu rechnen. Zudem können mögliche Konsolidierungen auf Kunden- und/oder Lieferantenseite zu Verzögerungen oder Ausfällen sowohl beim Zahlungs- als auch beim Produkteingang führen.

Transparenz entscheidend

Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Restrukturierung eines Unternehmens stellt nach wie



Eugen M. Angster

vor die Schaffung von Transparenz dar, um einen detaillierten Einblick in die tatsächliche Lage einer Firma mit allen Stärken und Schwächen zu erhalten. Dabei geht es in erster Linie um die Bewertung und Optimierung aller Beteiligungen, Geschäftsfelder, Produkte und Leistungen eines Unternehmens. Um diese Faktoren ausreichend berücksichtigen zu können, ist es sinnvoll, bei Restrukturierungsprojekten einen umfassenden Ansatz zu verfolgen, der auf die individuellen Anforderungen und Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens eingeht. Individuelle Projektansätze, die auf die spezifischen Entscheidungssituationen und Rahmenbedingungen eines Unternehmens abzielen, haben sich dabei häufig als Erfolgsgarant erwiesen.

ZUR PERSON: EUGEN M. ANGSTER

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

Fazit:

Auch 2011 bilden frühzeitig durchgeführte Restrukturierungsmaßnahmen nicht nur die Grundlage für die erfolgreiche Bewältigung einer Krise, sondern legen auch die Basis für eine gelungene Neuausrichtung des Unternehmens. Das frühzeitige Erkennen von Krisensymptomen stellt dabei eine wesentliche Bedingung für einen erfolgreichen Restrukturierungsprozess dar.

Kein Cash ohne Konzept

Regeln für einen erfolgreichen Sanierungsplan

Von Johann Stohner, Managing Partner,
IMG Industrial Management Group

Selbst die beste Geschäftsidee wird nur dann finanziert, wenn die Equity Story in einem nachvollziehbaren Businessplan erzählt wird. Nicht anders verhält es sich, falls ein in die Krise geratenes Unternehmen zusätzliche Gelder zur Finanzierung des Turnarounds benötigt: Denn nur auf Basis eines überzeugenden Restrukturierungskonzepts werden mögliche Kapitalgeber die erforderlichen Mittel zur Sanierung des Unternehmens bereitstellen.

Fahrplan aus der Krise

Die Notwendigkeit zur Vorlage kann sich aus diversen Anlässen ergeben wie z.B. bei Beantragung von Fördermitteln oder wegen eines Antrags auf Steuererlass von Sanierungsgewinnen. In den meisten Fällen ist jedoch die Beschaffung von Fremd- oder Eigenkapital der eigentliche Grund für die Konzepterstellung. Allerdings darf ein Konzept nicht darauf reduziert werden, lediglich ein „notwendiges Übel“ zur Erlangung von Kapital zu sein. Vielmehr ist es auch ein klarer Fahrplan aus der Krise, gegen den sich das Management permanent messen lassen muss. Darum gilt: kein Papier für die Schublade produzieren!

Formen von Sanierungsgutachten

Grundsätzlich gibt es für die Erstellung von Sanierungsgutachten keine rechtsverbindlichen Vorschriften. Jedoch existiert mit dem „IDW S6“ ein allgemein anerkannter Standard, der folgende Inhalte fordert: die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang, eine Erläuterung der wirtschaftlichen Ausgangslage, die Analyse von Krisenstadium und -ursachen, die Darstellung eines Leitbildes des sanierten Unternehmens, Maßnahmen zur Bewältigung der Krise und einen integrierten Unternehmensplan. Eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit kann gemäß den S6-Vorgaben nur dann

getroffen werden, wenn die Kernthemen umfassend beleuchtet worden sind. Um den Aufwand zu reduzieren, können hier in Abstimmung mit Banken oder Investoren inhaltlich auch deutlich schlankere Berichte, etwa in Form einer Fortführungsprognose, erstellt werden. Entscheidend ist, im Vorfeld die Interessen der Kapitalgeber zu evaluieren und dann geschickt zu argumentieren.



Johann Stohner

Was ist bei der Erstellung zu beachten?

Nur ein ganzheitlicher Ansatz liefert den Adressaten ein aussagekräftiges Bild als Grundlage für die Entscheidungsfindung. Dabei darf man sich aber nicht im Detail verlieren und auch keine Zahlenfriedhöfe abliefern. Die Regel lautet: so fokussiert und komprimiert wie möglich, jedoch so detailliert wie nötig! Das vorgeschlagene Maßnahmenpaket muss inhaltlich und zeitlich realistisch sein. Ferner ist eine starke Umsetzungsorientierung erforderlich: Man muss von Anfang an die Motivationslage der jeweiligen Stakeholder mit einbeziehen und mögliche Zugeständnisse berücksichtigen. Schließlich geht es meist nur mit spürbaren Einschnitten bei Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Kapitalgebern.

Fazit:

Für Krisenunternehmen mit Kapitalbedarf ist das Sanierungskonzept eine unverzichtbare Voraussetzung für die Rettung. Erfolgreiche Konzepte zeigen auf Basis einer umfassenden Betrachtung einen realistischen Weg aus der Krise auf und holen alle Beteiligten mit ins Boot. Denn eines ist sicher: Die Finanzierungszusage ist nur der Beginn eines mühsamen Weges; erst die effektive Umsetzung aller Maßnahmen entscheidet über den erfolgreichen Turnaround.

ZUR PERSON: JOHANN STÖHNER

Johann Stohner ist Partner und Geschäftsführer bei der IMG Industrial Management Group aus München. Seit Gründung im Jahr 1998 hat sich das Beratungsunternehmen auf die Leistungssteigerung und Restrukturierung von mittelständischen Unternehmen spezialisiert. www.img-consulting.de

Flüssig nach der Krise

Mehr Liquidität durch Working Capital Management

Von Michael Betzien, Partner, Kerkhoff Consulting

Die Krise ist vorbei, die Nachfrage steigt wieder. Doch viele Unternehmen haben Probleme, die für den Aufschwung nötige Liquidität bereitzustellen. Denn um Aufträge fristgerecht erfüllen zu können, müssen Bestände aufgebaut und die Produktion hochgefahren werden. Ein funktionierendes Working Capital Management stärkt bei Unternehmen die dafür nötige Innenfinanzierung. Wenn eine Optimierung entlang der Wertschöpfungskette – im Einkauf, in der Produktion und im Absatz – verläuft, kann das gebundene Kapital signifikant gesenkt und dadurch die Liquidität des Unternehmens durchschnittlich um 20% bis 30% erhöht werden.

Einkauf: Bestands- und Zahlungsmanagement

Ein wichtiger Hebel zur Reduzierung des Working Capital im Einkauf ist das Bestandsmanagement, denn Bestände sind in der Regel der größte Posten im Umlaufvermögen. Ein wesentliches Ziel ist dabei, die Beschaffungszeit von Waren zu verkürzen, damit Unternehmen flexibel auf Abnahme- und Preisschwankungen reagieren können, ohne hohe Sicherheitsbestände aufbauen zu müssen. Verschiedene Maßnahmen sind hilfreich, um dieses Ziel zu erreichen: Erstens ermöglicht eine enge informationstechnische Anbindung des Lieferanten, dass Schwankungen in der Nachfrage rechtzeitig begegnet werden kann. Eine besondere Ausprägung davon ist der lieferantengesteuerte Bestand. Dabei übernimmt der Lieferant die Steuerung und Bewirtschaftung des Lagers des Unternehmens. Zweitens kann durch Just-in-Time-Belieferungen eine Synchronisation von Lieferung und Verbrauch erreicht werden. In der Produktion muss dann nur so viel Material gelagert werden, wie für die Herstellung benötigt wird. Eine Lagerung durch den Unternehmer entfällt somit. Zusätzlich



Michael Betzien

hilft ein strategisches Lieferantenmanagement dabei, Bestände niedrig zu halten und Fehlkosten zu senken. Bei der Auswahl neuer Lieferanten sollten im Vorfeld detaillierte Bewertungen herangezogen und die Zusammenarbeit rechtlich abgesichert werden. So können Unternehmen vermeiden, dass sie bei Frühlieferungen auch früher zahlen müssen. Ein weiterer entscheidender Faktor zur Reduzierung des gebundenen Kapitals ist die Optimierung der Zahlungskonditionen. Eine Ausweitung der Zahlungsziele gegenüber dem Lieferanten wirkt sich aus Sicht eines einzelnen Unternehmens grundsätzlich positiv auf dessen Liquidität aus, da dies zu einer Verkürzung der Kapitalbindungsdauer führt. Auch durch eine gezieltere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Lieferanten können Kosten eingespart werden. Hat beispielsweise das abnehmende Unternehmen einen geringeren Kapitalkostensatz als der Lieferant, kann das Zahlungsziel verkürzt werden und das Unternehmen erhält dafür einen Preisnachlass vom Lieferanten.

Produktion: Durchlaufzeiten reduzieren

In der Produktion greifen verschiedene Maßnahmen ineinander, die einen direkten Einfluss auf das Working Capital haben. Durch die Verringerung der Durchlaufzeit kann ein Unternehmen flexibler auf die Kundennachfrage

ZUR PERSON: MICHAEL BETZIEN

Michael Betzien (m.betzien@kerkhoff-consulting.com) ist Partner bei Kerkhoff Consulting und verantwortlich für alle Projekte aus den Bereichen Lean- und Prozessmanagement. Kerkhoff Consulting ist eine Unternehmensberatung mit Hauptsitz in Düsseldorf, die sich vor allem auf Einkauf, Beschaffung und Supply Chain Management spezialisiert hat. Sie berät insbesondere Kunden aus dem Mittelstand sowie Konzerne und die öffentliche Hand. www.kerkhoff-consulting.de

reagieren und muss keine hohen Lagerbestände aufbauen, um Schwankungen in der Nachfrage begegnen zu können. Besonders bei der Rüstzeit von Maschinen kann viel Zeit und Geld gespart werden, denn während an einer Maschine gearbeitet wird, steht die Produktion still. Bei einer Reduzierung der Rüstzeit um 50%, zum Beispiel durch sogenanntes externes Rüsten, können auch die Losgrößen um bis zu 50% verkleinert werden. Dies ermöglicht eine höhere Flexibilität in der Produktion. So kann stärker auf die Kundennachfrage eingegangen und nur das produziert werden, was auch wirklich benötigt wird. Gleichzeitig verringern sich die Sicherheits- und Schwankungsbestände in der Produktion. Weiterhin kann durch Laufwegoptimierungen Zeit gespart werden, und zwar sowohl bei der Rüstung als auch in der gesamten Produktion. Dabei wird die Produktion in Abschnitte unterteilt und durch sinnvolle Umstellung der Maschinen neu angeordnet. Hier empfiehlt sich häufig die Einrichtung einer U-Zelle, damit der Weg zwischen allen Maschinen so kurz wie möglich gehalten wird. Auch die Steuerung der Produktion hat einen großen Einfluss auf ihre Bestände. Bei einer dezentralen Steuerung ist es möglich, den Zufluss an Material an bestimmten Stellen zu beeinflussen, was die Produktion flexibel macht. Die Produktion steuert sich also durch den Bedarf an den jeweiligen Stellen selbst und hohe Bestände können sich nicht aufbauen.

Absatz: Forderungsmanagement implementieren

Das Working Capital kann auch im Absatz reduziert werden. Gezieltes Forderungsmanagement stellt sicher, dass Zahlungen vom Kunden innerhalb eines möglichst kurzen Zeitraums eingehen. Dies gelingt zum einen durch die Optimierung des Rechnungsstellungsprozesses und des Mahnwesens. Die Implementierung einer elektronischen Lösung kann Prozesse signifikant vereinfachen und standardisieren. Zum anderen erreicht das Unternehmen durch den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses mit dem Kunden, dass dieser seine Rechnungen schnell zahlt – zum Beispiel durch die durchgängige Sicherstellung der Qualität der Produkte oder durch die stetige Einhaltung der Lieferzeit. Es empfiehlt sich außerdem, dem Kunden durch verkürzte Zahlungsziele ein Skonto zu ermöglichen. Dabei sollte im Vorfeld berechnet werden, ob der Gewinn aus dem verkürzten Zahlungsziel



Eine Optimierung entlang der Wertschöpfungskette kann die Liquidität eines Unternehmens um bis zu 30% erhöhen.

größer ist als der Umsatzausfall durch das Skonto. Um grundsätzlich Forderungsausfälle zu vermeiden, müssen Kunden vor Eingehen eines Geschäftsverhältnisses auf ihre Kreditfähigkeit überprüft werden. Durch das Festlegen der Zahlungskonditionen in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen kann eine rechtliche Grundlage für die Einforderung des Rechnungsbetrags geschaffen werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Lieferung der Waren nur gegen Vorkasse. Ein übliches Vorgehen ist außerdem der Verkauf der Forderungen an ein Factoring-Unternehmen. Der sogenannte Factor bezahlt dabei sofort den Betrag der Forderung abzüglich einer Gebühr und eines Zinssatzes. Als Gegenleistung übernimmt er aber alle Ausfallrisiken. Auch hier muss kaufmännisch abgewogen werden, ob der Gewinn, der durch den schnelleren Zahlungseingang entsteht, größer ist als die Gebühr, die für das Factoring bezahlt werden muss.

Fazit:

Ein optimiertes Working Capital Management kann, wenn gezielte Maßnahmen entlang der Supply Chain ineinander greifen, Unternehmen viel Geld sparen. Es unterstützt die Innenfinanzierung und kann im besten Fall den Betrieb von externen Kapitalgebern unabhängig machen.

M&A-Markt auf dem Weg nach oben

Geld ist vorhanden – Käufer sind aber noch etwas zurückhaltend

Das Geschäft mit Fusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions, M&A) ist im Aufwärtstrend. Strategen und Finanzinvestoren sitzen auf viel Cash, das investiert werden will. Deutsche Mittelständler, gestärkt aus der Krise herausgekommen, gelten als attraktive Anlageziele. Dennoch lassen sich viele Käufer Zeit bei der Prüfung von Investments. Die Erfahrungen aus der Boom-Zeit und der anschließenden Krise haben sie vorsichtiger werden lassen. Der Trend geht wieder zu höherwertigen Deals, die Distressed-Ära ist weitgehend vorbei.

M&A weltweit im Aufwind

Die weltweiten M&A-Aktivitäten haben sich kräftig belebt. Das Transaktionsvolumen lag im ersten Quartal 2011 nach Zahlen des Finanzdatenanbieters Thomson Reuters mit insgesamt 799 Mrd. USD 55% über dem ersten Quartal des Vorjahres. Es war somit das beste Vierteljahr seit 2008. In Europa verdoppelte sich das Transaktionsvolumen sogar.

Führend in den M&A-Aktivitäten sind aber nach wie vor die USA mit einem Anteil von 49% des weltweiten Deal-Volumens, während Europas Anteil lediglich 25% beträgt. In der Branchenbetrachtung zogen Energie (inklusive Öl, Gas, Strom etc.) und Finanzen die meisten Aktivitäten auf sich. Laut Thomson Reuters sind auch die Finanzinvestoren wieder verstärkt zurück auf dem Markt. Im ersten Quartal 2011 summierte sich das Buy-out-Volumen weltweit auf 51 Mrd. USD (80% mehr als im 1. Quartal 2010), das letzte Quartal 2010 war sogar noch besser.

Gute Konjunktur beflügelt

Im vergangenen Jahr hatte es allerdings zwischen Frühjahr und Herbst weltweit noch einmal einen leichten Abwärtstrend gegeben. Dies zeigt der vom Bureau van Dijk ermittelte ZEW-ZEPHYR M&A-Index, der für den November 2010 noch einen Tiefpunkt im Jahresverlauf anzeigt. Dieser Index berücksichtigt nicht nur die Entwicklung des weltweiten

TAB.1: GROSSE BUY-OUTS OKTOBER 2010 BIS MÄRZ 2011 IN DEUTSCHLAND

Jahr	Beteiligungs-gesellschaft	Unternehmen	Branche	Anlass	Verkäufer	Transaktionsvolumen in Mio. EUR
10/2010	H.I.G. Capital	7(S) Personal GmbH	Personaldienstleistungen/Zeitarbeit	Buy-out		
10/2010	IK Investment Partners	Hansa Metallwerke AG	Bad- und Küchenarmaturen	Buy-out	Eigentümerfamilien Göhring und Reh	
10/2010	Montagu Private Equity	Host Europe Group GmbH	IT-Services/Hosting und Domain Service	Secondary Buy-out	Oakley Capital	266
10/2010	Silverfleet Capital	Schneider Versandholding GmbH	Versandhandel/Werbung	Tertiary Buy-out	Barclays Private Equity	170 (geschätzt)
10/2010	Triton, Capvis	Wittur AG	Anlagenbau/Aufzüge	Secondary Buy-out	Cerberues, Goldman Sachs Private Equity	
11/2010	Carlyle Group	Primondo Specialty Group (Bon'A Parte, Elégance, Mirabeau, Planet Sports, Walz, Vertbaudet)	Handel/Spezialversender	Buy-out	Pensionsfonds der KarstadtQuelle-Belegschaft	
11/2010	H.I.G. Capital, Solidus Partners, Privatinvestoren	Der grüne Punkt - Duales System Deutschland GmbH	Recycling	Secondary Buy-out	KKR	
12/2010	3i	AMOR GmbH	Konsumgüter/Schmuck	Secondary Buy-out	Pamplona Capital Partners	150 (geschätzt)
12/2010	Apax Partners	Takko Holding GmbH	Konsumgüter/Mode	Tertiary Buy-out	Advent International	1.250 (geschätzt)
01/2011	Auctus	Flemming Dental AG	Medizin/Dentallabore	Buy-out		
01/2011	Deutsche Private Equity	Westfalia-Automotive GmbH & Co KG	Automobilzulieferer	Tertiary Buy-out	Odewald & Compagnie, WestLB	>100
02/2011	Halder	Gealan Group	Fenstersysteme	Tertiary Buy-out	AXA Private Equity	170
02/2011	Warburg Pincus	United Internet AG	Internet Service Provider	Buy-out	Börse	140
03/2011	Bridgepoint Capital	CABB GmbH	Chemie	Tertiary Buy-out	Axa Private Equity	

Quelle: Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften, BVK

Transaktionsvolumens, sondern auch die Zahl der weltweit abgeschlossenen Deals. Beflügelt durch die anhaltend gute Konjunktur und die stabilen Aktienmärkte hat sich der Markt aber wieder gefangen und nach oben gedreht, wie aus der M&A-Branche zu erfahren ist.

Sehr gute Erträge im Mittelstand

„Der weltweite Aufwärtstrend hat auch Deutschland erfasst, auch wenn er hier noch verhaltener ist als beispielsweise in den USA“, sagt Dr. Michael Drill, CEO der M&A-Investmentbank Lincoln International. Schließlich sei der Mittelstand doch relativ stark von der Krise betroffen gewesen, gerade auch exportabhängige Branchen wie Automobil sowie Maschinen- und Anlagenbau. Ebenso deutlich habe der Mittelstand aber das Tief hinter sich gelassen, nach verbesserten Geschäftszahlen 2010 seien nun auch für 2011 sehr gute Erträge zu sehen. Vor allem aber habe allgemein das Interesse an Unternehmensübernahmen wieder zugenommen. Drill: „Auf Käuferseite verfügen sowohl Großkonzerne als auch Finanzinvestoren über noch nie dagewesene Cash-Positionen.“



Dr. Michael Drill,
Lincoln International

Viel Geld in den Kassen

Europäische Großkonzerne verfügten nach Zahlen der Europäischen Zentralbank (EZB) über rund 500 Mrd. EUR an frei verfügbarem Cash in ihren Bilanzen, so Drill. „Sie haben in der Krise Investitionsvorhaben auf Eis gelegt und Schulden abgebaut. Nun können sie – ausgehend von einer stabilen Kapitalbasis – wieder zu Käufen übergehen.“ Aber auch mittelgroße Unternehmen seien wieder als potenzielle Käufer im Markt, nachdem sich ihre Liquidität nun erheblich verbessert habe. Zusätzlich zeigen sich auch die Finanzinvestoren wieder verstärkt auf der Bildfläche.

Anlagedruck ist groß

Pensionskassen, Fonds, Versicherungen und andere institutionelle Anleger sowie auch Family Offices müssen Geld anlegen – insofern haben Private-Equity-Fonds von Investoren in den vergangenen Jahren viel Geld einsammeln können. Für dieses Geld müssen nun Investmentmöglichkeiten gefunden werden. Nach der Zurückhaltung in den vergangenen Jahren ist der Anlagedruck groß. „Aus Sicht der Private-Equity-Branche ist Deutschland als Anlageland attraktiv, da hier die Penetrationsquote noch vergleichsweise niedrig ist“, erklärt Drill. Nur etwa 1,5% der Unternehmen seien in Private-Equity-Hand, während es beispielsweise in Großbritannien 5% seien. Der Mittelstand profitiere also dreifach: von sehr guten Geschäftszahlen, von hohen Anlagemitteln potenzieller Käufer und letztlich

Anzeige



Die **BRSI** ist die einzige multidisziplinäre Plattform für alle im Bereich Restrukturierung, Sanierung und Interim Management tätigen Turnaround Professionals in Deutschland.

Die **BRSI** stellt als offene, interdisziplinäre Plattform, mit rund 450 Mitgliedern aus ganz Europa, Unternehmen übersichtliche und zusammengefasste Informationen über Dienstleister in diesem Sektor zur Verfügung.

Die **BRSI** betreut Anfragen von Unternehmen in ganz Deutschland, bietet kostenlose Erstgespräche, sucht Lösungen und steht Unternehmen in Krisensituationen beratend zur Seite.

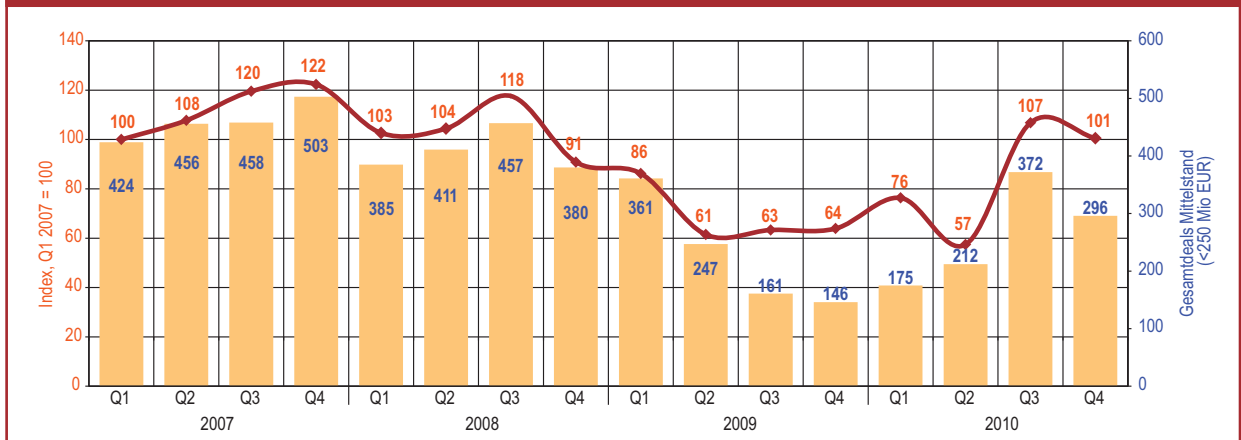
Unser Ziel ist es, Unternehmen zu mehr Stärke und Wachstum zu verhelfen.

Bundesvereinigung Restrukturierung,
Sanierung und Interim Management e. V.
Willibaldstraße 31
80689 München

Tel.: +49(0)89 / 59 99 96 96
Fax: +49(0)89 / 59 99 96 97
www.brsi.de
mail@brsi.de

BRSI | Bundesvereinigung Restrukturierung,
Sanierung und Interim Management e.V.

Abb. 1: MIDMAX-DEAL-INDEX UND GESAMTDEALS IM DEUTSCHEN MITTELSTAND



Quelle: Bundesverband Mergers and Acquisitions

auch davon, dass für einen großen Konzern eine mittlere bis kleinere Akquisition in der Regel leichter zu integrieren und somit weniger risikoreich ist als eine Mega-Übernahme.

Trendwende im 2. Halbjahr 2010

Den M&A-Trend im deutschen Mittelstand bildet der MidMax-Index ab, der vom Bundesverband Mergers and Acquisitions (BMA) berechnet wird. Aus der krisenbedingten Flaute seit 2009 sprang der Index im dritten Quartal 2010 kräftig auf 107 Punkte nach oben, nachdem er in den Quartalen davor nur um etwa 60 bis 70 Punkte gependelt hatte.



Prof. Dr. Kai Lucks, Bundesverband Mergers and Acquisitions

Seitdem ist das Tal durchschritten. Die Zahl der Transaktionen lag 2010 mit rund 1.060 um rund 10% höher als 2009. „Neben der breiten Erholung des M&A-Marktes ist zu beobachten, dass die Qualität der Deals besser geworden ist“, konstatiert Verbandsvorsitzender Prof. Dr. Kai Lucks.

„Die Targets bleiben länger auf dem Radarschirm der Interessenten.“ Allerdings verwendeten Käufer auch mehr Zeit auf eine sorgfältige strategische Vorbereitung und auf die Due Diligence, als dies vor der Finanzkrise der Fall gewesen sei. Lucks: „Das gibt potenziellen Verkäufern Rückenwind, denn sie legen glänzende Planungen vor, mit der Konsequenz größerer Unternehmenswerte und hoher Kaufpreisforderungen.“

Belebung im weiteren Jahresverlauf

An dieser Stelle ist Geduld gefragt, so mancher Abschluss zögert sich immer weiter hinaus. „Ich denke, dass viele Mittelständler erst ab dem zweiten Halbjahr ihr Unternehmen zum Verkauf stellen werden – auf der Basis der Jahresabschlüsse von 2010“, meint auch Drill von Lincoln

International. „Einige standen in der Krise kurz vor dem Abgrund und möchten dies nicht noch einmal erleben. Insofern wollen manche bald verkaufen.“ Im weiteren Jahresverlauf ist deshalb nach Ansicht von Experten mit einem weiter anziehenden M&A-Geschäft zu rechnen. In diese Richtung geht auch die Erwartung von Stefan Constantin, Partner des Beratungsunternehmens C.H. Reynolds Corporate Finance: „Wir sehen, dass viele Transaktionen in Vorbereitung sind. Es hat in jüngster Zeit einige Beauty Contests bei Mittelständlern, größeren Konzernen und PE-Häusern gegeben.“

Käufer prüfen sehr genau

Bei den M&A-Beratern wird es immer wichtiger, sich in der jeweiligen Branche auszukennen bzw. sich auf eine begrenzte Zahl von Branchen zu fokussieren. Insgesamt dauern die Prozesse von der Anbahnung bis zum Abschluss eines Deals weiterhin deutlich länger als vor der Krise. „Käufer und Verkäufer warten lieber einen Tick länger, prüfen das Angebot und die Details nochmal, anstatt schnell abzuschließen“, berichtet Dr. Sabine Pittrof, Rechtsanwältin bei der Kanzlei Raupach & Wollert-Elmendorff. Aus ihrer Sicht handelt es sich momentan – angesichts voller Kassen bei den Käufern und begrenzten Angebots an guten Targets – um einen Verkäufermarkt.



Dr. Sabine Pittrof, Raupach & Wollert-Elmendorff

Mehr Details im Vorfeld verhandelt

Attraktive Mittelständler befinden sich somit in einer guten Verhandlungsposition. Käufer überstürzen aber ebenfalls nichts. Sie wollen nach wie vor möglichst wenig Risiko eingehen und sich schon vor Abschluss des eigent-

lichen Vertrags in einem „Letter of Intent“ Sicherheit über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vom Verkäufer verschaffen. „Es werden zunehmend mehr Details im Vorfeld der konkreten Vertragsverhandlungen festgelegt“, so Pittrof. Neben Gewährleistungen sind dies vor allem Kaufpreisklauseln wie z.B. Earn-out-Regelungen oder Verkäuferdarlehen, die dazu dienen, Unterschiede in den Preisvorstellungen beider Seiten zu überbrücken. „Die Preisschere zwischen Käufern und Verkäufern ist immer noch da“, sagt Constantin. Das Bewertungsniveau sei im Vergleich zum Vorjahr bislang nur leicht gestiegen, im Jahresverlauf sei aber wegen besserer Jahresabschlüsse 2010 mit einem weiteren Anstieg zu rechnen.



Stefan Constantin,
C.H. Reynolds Corporate Finance

Höhere Qualität der Deals

Bei Nischenanbietern mit hoher Technikkompetenz und hervorragender Wettbewerbsposition sind nach Constantins Einschätzung die Käufer am ehesten bereit, etwas mehr zu zahlen. Dennoch schauten sie „extrem genau“ hin, bevor sie einen Abschluss tätigten. Insgesamt sei das Angebot wieder attraktiver: „Distressed-M&A ist für die meisten Käufer nicht mehr so interessant. Es gibt auch wieder Unternehmen im Markt, die nicht restrukturiert werden müssen.“ Constantin sieht in den Branchen Chemie und erneuerbare Energien, aber auch bei Automotive, die sich schneller als erwartet aus der Krise erholt habe, gute Chancen für Deals in diesem Jahr. „Auch im Bereich Konsumgüter und Handel, insbesondere Outdoor, sehen wir zunehmende Aktivitäten.“ Bei den erneuerbaren Energien beobachtet auch BMA-Chef Lucks eine Belebung; in der Solarbran-

che zeichne sich eine Konsolidierungswelle ab.

Zyklische Branchen wieder gefragt

2010 waren – nach Branchen betrachtet – bei der Anzahl der Deals in Deutschland IT, Pharma und der Finanzsektor vorne. Eine deutliche Aktivitätszunahme gab es insbesondere bei Pharma und dem wieder erstarkten Maschinenbau sowie – mit leichten Abstrichen – im Chemiesektor. Für das laufende Jahr erwartet Drill zunehmend Transaktionen in den zyklischen Branchen, die stark vom Aufschwung profitieren. Insbesondere bei Automobilzulieferern und im Anlagenbau ebenso wie in Elektro und Chemie sieht er Nachholbedarf nach dem bisherigen „Deal-Stau“. Das Preisniveau ist seines Erachtens schon relativ hoch, es gehe jetzt darum, eine Einigung über die „nachhaltige Ergebniskraft“ gerade bei zyklischen Unternehmen zu finden. Außerdem gewinne die Sorgfaltspflicht bei der Due Diligence an Bedeutung. Deshalb dauerten Transaktionen heute auch häufig acht bis zwölf Monate.

Ausblick:

Bei weiterhin gut laufender Konjunktur wird sich der Aufwärtstrend im M&A-Markt aller Voraussicht nach im Jahresverlauf verstärken. Neben den Strategen dürften auch Private-Equity-Häuser wieder stärker auftreten – sie sind heute eher geneigt als früher, Minderheitsbeteiligungen einzugehen. Bislang betrifft ein Großteil der Transaktionen von PE-Häusern aber noch Secondaries and Tertiaries, also Unternehmensverkäufe von einem PE-Fonds an einen anderen. Banken geben zwar wieder leichter Finanzierungen als noch vor einem Jahr, aber meist werden noch 50% Eigenkapital verlangt. Es bleibt abzuwarten, ob es hier wieder eine Lockerung hin zu mehr Risiko – sprich: höhere Fremdfinanzierungen – geben wird.

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de



Wir beraten den Mittelstand

Wie finanziere ich mein Unternehmen?

Beständig müssen sich Unternehmen Gedanken darüber machen, wie sie ihren Finanzbedarf kostengünstig und effektiv decken können. Auch für kleine und mittelständische Unternehmen stehen dabei diverse Möglichkeiten zur Verfügung.

Neben den üblichen Finanzierungswegen wie Kredit- oder Selbstfinanzierung spielen zunehmend auch Sonderfinanzierungsformen wie Leasing, Factoring, Mezzanine- oder Beteiligungsfinanzierungen eine Rolle. Wir unterstützen Sie bei allen Fragen zu diesem Thema und gehen dabei auch auf branchenspezifische Besonderheiten ein.

Schneider+Partner GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

MÜNCHEN

Schackstraße 1
80539 München
Telefon 089 - 360 49 00
Fax 089 - 360 49 049
e-mail: kontakt@sup-muenchen.de

DRESDEN

Lortzingstraße 37
01307 Dresden
Telefon 0351 - 340 78 0
Fax 0351 - 340 78 99
e-mail: mail@sup-dresden.de

CHEMNITZ

Reichsstraße 34
09112 Chemnitz
Telefon 0371 - 381 95 0
Fax 0371 - 381 95 50
e-mail: mail@sup-chemnitz.de

www.schneider-wp.de

Mittelstandsfinanzierung

Die große Experten-Umfrage

1. Wie gestaltet sich aktuell die Finanzierungssituation im Mittelstand?

**Dr. Michael Bormann, Gründungspartner,
BDP Bormann Demant & Partner**

Aktuell gestaltet sich die Finanzierungssituation im Mittelstand so, dass nach der weitestgehenden Überwindung der Finanzmarktkrise der Aufschwung eingesetzt hat, was zu erhöhtem Vorfinanzierungsbedarf bei den Unternehmen führt. Die Banken selbst sind jedoch noch sehr vorsichtig und gewähren nur zögerlich und nach außerordentlich intensiver Prüfung Kredite. Insofern werden alternative Finanzierungsinstrumente und die vollständige Ausschöpfung interner Finanzierungsquellen (Working Capital, Zahlungszielverkürzungen, Vorratsmanagement etc.) an Bedeutung gewinnen.

**Oliver Kuschel,
Geschäftsführer,
TriFinance GmbH**

Die positive konjunkturelle Entwicklung in Deutschland hat zu höheren Gewinnrücklagen und damit tendenziell zu verbesserten EK-Quoten geführt. Dies ermöglicht dem Mittelstand, trotz Basel III weiterhin den traditionellen und immer noch präferierten Finanzierungsweg der Bankkredite zu gehen. Jedoch bleibt abzuwarten, wie sich die Konjunktur unter dem



Oliver Kuschel

Einfluss der Atomkatastrophe in Japan und der defizitären Situation der Staatsfinanzen in einigen Euroländern weiterentwickeln wird.

**Tobias Schätzmüller, Managing Director,
@Visory Partners GmbH**

Angesichts eines deutlich positiveren Gesamtjahres 2010 im Vergleich zu 2009 und weiterhin robusten Auftragseingangs zeigt sich eine verbesserte Kapitalbeschaffungssituation im Mittelstand. Die Herausforderung besteht in der Wachstumsfinanzierung und Refinanzierung der auslaufenden Mezzanine-Programme. Der Markt zeigt ein zunehmend positives Umfeld für eine Optimierung der Fremdkapitalstruktur, sei es durch Maßnahmen auf der Fremd- oder Eigenkapitalseite.



Tobias Schätzmüller

**Dr. Klaus Weigel, Managing Partner,
WP Board & Finance GmbH**

Die Kreditnachfrage, insbesondere von KMU, hat wieder deutlich zugenommen. Dies ist vor allem auf den konjunkturellen Aufschwung sowie die Finanzierung von Investitionen und das Exportgeschäft zurückzuführen. Für viele Unternehmen stellt allerdings das Rating immer noch eine große Herausforderung dar, was sich letztlich in den Finanzierungsbedingungen niederschlägt.

FINANZIERUNGS-SENTIMENT 2011: VERBREITERUNG DES FINANZIERUNGSMIX NOTWENDIG

Die Finanzierungssituation für den deutschen Mittelstand ist so gut wie lange nicht mehr. Die Kreditinstitute sind wieder freigiebiger und viele Unternehmen sind deutlich besser aus der Krise herausgekommen als zunächst befürchtet. Allerdings wird Basel III zu neuen Herausforderungen für die Unternehmen führen. Wie es aktuell um die Finanzierungssituation im Mittelstand bestellt ist,

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*

**Dr. Karsten Zippel,
Mitglied des Vorstands,
Aquin & Cie. AG**

Viele mittelständische Unternehmen, welche die jüngste Wirtschaftskrise überstehen konnten, haben nun zwar wieder volle Auftragsbücher, können aber die hiermit verbundenen Vorfinanzierungen nicht immer aus eigener Kraft stemmen. Rücklagen sind meist aufgebraucht und die traditionelle Bankenlandschaft zeigt sich bei der Kreditvergabe nach wie vor sehr zögerlich. Aus diesem Dilemma haben sich bereits zahlreiche Insolvenzen bzw. kurzfristige Notverkäufe ergeben.

2. Welche Finanzierungstrends werden die nächsten zwölf Monate bestimmen?

Dr. Michael Bormann, Gründungspartner, BDP Bormann Demant & Partner

Die Banken werden in den nächsten Monaten erhöhte Finanzierungsanfragen erhalten, die sie jedoch nicht vollständig befriedigen werden. Anleihebegebungen werden insofern außerordentlich relevant, zumal sich zurzeit auf der Anlegerseite hierfür ein großes Interesse bemerkbar macht. Aber auch der M&A-Markt hat deutlich angezogen. Übernahmen oder Beteiligungen aus dem Ausland sind so stark wie vor der Krise



Freiräume sichern durch einen ausgewogenen Finanzierungsmix

und werden ebenfalls für die nächsten zwölf Monate ein sehr großes Gewicht haben.



Dr. Michael Bormann

Oliver Kuschel, Geschäftsführer, TriFinance GmbH

Der deutsche Mittelstand wird sich aus unserer Sicht weiterhin in erster Linie mit Bankenkrediten finanzieren. Factoring könnte durch die positive Konjunkturentwicklung und den daraus resultierenden Forderungsaufbau wieder an Bedeutung gewinnen. Staatliche Förderung wird weiterhin ein großes Thema sein, wobei davon auszugehen ist, dass insbesondere die Branche der regenerativen Energie davon profitiert. Finanzierungsmöglichkeiten wie Beteiligungskapital als Minderheitsbeteiligung und die an der Stuttgarter Börse gehandelten Anleihen speziell für den Mittelstand sind aus unserer Sicht mögliche Trends der nächsten 12 Monate. Bei unseren Kunden sind wir derzeit verstärkt mit Working Capital Management-

Projekten und der daraus resultierenden Freisetzung von zuvor gebundenen Finanzmitteln befasst.

**Tobias Schätzmüller, Managing Director,
@Visory Partners GmbH**

Neue Marktsegmente wie Bondm (Stuttgart) oder der Mittelstandsmarkt der Börse Düsseldorf eröffnen Mittelständlern den Zugang zum Kapitalmarkt über Anleiheemissionen. Angesichts des verbesserten Marktumfelds im Bereich der Fremd- bzw. Akquisitionsfinanzierung wird Private Equity als Finanzierungsquelle wieder an Bedeutung zunehmen. Insgesamt wird das Angleichen der Käufer- und Verkäufererwartungen an den Kaufpreis – auf einem verbesserten Bewertungsniveau – zu einem weiteren Anstieg der M&A-Aktivität führen.

Dr. Klaus Weigel, Managing Partner, WP Board & Finance GmbH

Es ist zu erwarten, dass alternative Finanzierungsinstrumente, die die Abhängigkeit von der klassischen Bankfinanzierung verringern, auch weiterhin gefragt sein werden. Mittelstandsanleihen und Schuldscheindarlehen, aber auch Beteiligungskapital und Börseneinführungen sind hier zu nennen. Die erkennbare Tendenz zu höheren Zinsen wirkt aktuell als Verstärker für alle langfristigen Finanzierungen.

**Dr. Karsten Zippel, Mitglied des Vorstands,
Aquin & Cie. AG**

Viele mittelständische Unternehmen werden ihre Finanzierungsstrategie für das künftige Wachstum neu aufstellen müssen. Hiermit ist häufig eine Neustrukturierung der Passivseite verbunden, bei der sowohl die freie Liquidität, das Rating wie auch die laufende Zins- und Tilgungsbelastung verbessert werden sollen. Die Lösung ist typischerweise ein maßgeschneiderter Mix verschiedener Instrumente, bei denen häufig eigenkapitalnahe Finanzierungen (z.B. stille Beteiligungen, Individualmezzanine) zum Zuge kommen. Als weiterer Trend ist die Ablöse der ab Mai 2011 fälligen Programm-Mezzanine (PREPS, HEAT etc.) zu nennen, von der bis Ende nächsten Jahres über 300 Unternehmen betroffen sein werden. Die Finanzierung über eigene Anleihen wird für den gehobenen Mittelstand zunehmend interessant. Eine erfolgreiche



Dr. Klaus Weigel

Platzierung gelingt dabei umso leichter, je bekannter die Marke bzw. das Produkt des Emittenten ist oder dieser die Anleihen über seinen Kundenzugang direkt vermarkten kann.

3. Welche Themen stehen diesbezüglich in Ihrem Unternehmen für die nächsten zwölf Monate ganz oben auf der Agenda? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

**Dr. Michael Bormann, Gründungspartner,
BDP Bormann Demant & Partner**

Wir werden in den nächsten zwölf Monaten unsere Mandanten gezielt bei der Kapitaleinwerbung, sei es im Bereich Eigenkapital oder Fremdkapital, begleiten und zwar hier sowohl bei der Suche nach Bankkrediten als auch für alternative Finanzierungen.

**Tobias Schätzmüller, Managing Director,
@Visory Partners GmbH**

Für uns stehen die Themen Refinanzierung und Mittelstands-M&A ganz oben auf der Agenda. Mit unserer internationalen Aufstellung und produktseitigen Kompetenz können wir Mittelständlern helfen, ihre Kapitalstruktur zu optimieren, ihr Wachstum zu finanzieren, durch M&A extern zu wachsen bzw. den richtigen strategischen Partner, zum Beispiel im Kontext einer Nachfolgeregelung, zu finden.

**Dr. Karsten Zippel,
Mitglied des Vorstands,
Aquin & Cie. AG**

Nachdem wir bereits die Ablöse mezzaniner Darlehen à la PREPS erfolgreich begleiten konnten, werden wir diese Erfahrung weiteren hiervon betroffenen Unternehmen zur Verfügung stellen. Ebenso werden wir Unternehmer bei der Strukturierung ihrer Wachstumsfinanzierung unterstützen. Hierbei kommen zunehmend ausländische Bankenpartner zum Zuge, welche die vakante Funktion der deutschen Hausbank übernehmen. Darüber hinaus werden wir regelmäßig bei der Verbesserung der Eigenkapitalsituation tätig. Neben klassischen Beteiligungsunternehmen greifen wir hier in der letzten Zeit vermehrt auf Family Equity – also Finanzierungen über vermögende Privatpersonen bzw. Family Offices – zurück.



Dr. Karsten Zippel

Schalten Sie in den nächsten Gang.

Mit aktivem Working Capital Management und unseren innovativen Finanzlösungen

Gerade auf schwierigen Etappen wird der kluge Umgang mit Ressourcen für ein Unternehmen zum wichtigen Erfolgsfaktor. Zwei Dinge sind dafür erforderlich: Aktives Working Capital Management, also die ständige Analyse und Optimierung des im Unternehmen gebundenen Kapitals. Und ein verlässlicher Bankpartner, der diesen Prozess in einem konstruktiven Dialog begleitet. Damit sind bereits die wichtigsten Eckpfeiler für die Versorgung eines Unternehmens mit den notwendigen Finanzmitteln geschaffen. Mehr erfahren Sie unter

► www.bayernlb.de/mittelstand

Fallstudie: Börsennotierte Anleihe

Dürr AG: Intelligenter Mix in der Unternehmensfinanzierung

Neben dem Börsengang 1989 und einigen Kapitalerhöhungen in den Folgejahren emittierte die Dürr AG mehrmals Anleihen. Zuletzt gelang 2010 im Segment Bondm der Börse Stuttgart eine erfolgreiche Platzierung.

Von einer Bauflaschnerei zum Automobilzulieferer

Die Dürr AG blickt auf eine 116-jährige Unternehmensgeschichte zurück: 1895 gründet Paul Dürr in Cannstatt eine Bauflaschnerei. 1917 beginnt er mit der Blechbearbeitung. 37 Jahre nach der Gründung übernimmt Otto Dürr den Betrieb seines Vaters. Mit der Einrichtung eines Konstruktionsbüros beginnt die Entwicklung hin zum Engineering-Unternehmen in seiner heutigen Form. 1963 schaffte Dürr mit der ersten Anlage zur elektrophoretischen Tauchlackierung den Durchbruch in der Automobilindustrie. Bis heute hat sich die Dürr AG auch dank zahlreicher Akquisitionen zum führenden Anbieter in diesem Bereich entwickelt: Weltweit sind rund 60% aller Lackierereien mit Dürr-Technologien ausgestattet.

Börsengang öffnete Tor zum Kapitalmarkt

Mit dem Börsengang im Jahr 1989 öffnete sich Dürr einer breiten Investorenschicht. Bereits 1992 ließ der Konzern eine größere Kapitalerhöhung folgen. Mehrere kleine Maßnahmen in Höhe von jeweils 10% des Grundkapitals führte das Unternehmen in den Jahren 2000, 2005 und 2008 durch. Bis heute ist die Familie Dürr mit 31,6% der größte Anteilseigner des Unternehmens.

Mit Anleihenemission die Finanzierung auf breite Basis gestellt

Neben der Börse waren für Dürr Bankkredite lange Zeit die wichtigste Geldquelle, ehe der Vorstand 2004 ein Finanzierungspaket zur Optimierung der Fremdkapitalstruktur beschloss. Dazu zählten eine Unternehmensanleihe im Volumen von rund 200 Mio. EUR und ein syndizierter Kredit, der sich aus einer Kreditlinie von circa 200 Mio. EUR und einer Avallinie von weiteren rund 200 Mio. EUR zusammensetzte. Die beiden in engem Zusammenhang



Abluftanlage mit Wärmerückgewinnungssystem der Dürr AG

stehenden Transaktionen dienten unter anderem der Refinanzierung eines im Februar 2001 vereinbarten syndizierten Kredits.

Großer Platzierungserfolg im Jahr 2010

Um die 2004 begebene Anleihe vorzeitig abzulösen, hat Dürr im September 2010 eine neue Unternehmensanleihe im Volumen von 150 Mio. EUR und einem Kupon von 7,25% begeben. Mit dem Papier, das über eine Laufzeit von fünf Jahren verfügt, hat sich die Gesellschaft insbesondere an Privatinvestoren, Vermögensverwalter und kleinere institutionelle Investoren gerichtet. Die Anleihe ist an der Börse Frankfurt und im Segment Bondm der Börse Stuttgart im Freiverkehr notiert. Aufgrund des großen Erfolgs – die Emission war dreifach überzeichnet – hat Dürr die Anleihe im Dezember 2010 um 75 Mio. EUR aufgestockt. Finanzvorstand Ralph Heuwing resümiert: „Wir sind mit dem Emissionserfolg extrem zufrieden: Wir verbessern nicht nur unsere Zinskosten und Fälligkeitsstrukturen, sondern freuen uns auch über die große Resonanz im Kapitalmarkt für unser innovatives Platzierungskonzept.“

Solide Unternehmensfinanzierung schafft Basis für Wachstum

Der Erlös aus der Aufstockungstranche der Anleihe dient neben der Reduzierung von Verbindlichkeiten dem Ausbau des Geschäfts mit Umwelt- und Energietechnik. Daneben hat Dürr die Expansion in den Emerging Markets sowie Akquisitionen auf der Agenda. Für 2011 erwartet das Management ein Umsatzwachstum von mindestens 15%. Die Marge auf Basis des Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (EBIT) soll zwischen 3,5% und 4% landen. Ebenso sagt die Gesellschaft einen deutlichen Anstieg des Nettoergebnisses sowie der Dividende voraus. Für die Folgejahre ist kein Ende des Aufwärtstrends in Sicht: 2012 soll die EBIT-Marge 4,5% bis 5% betragen, 2013 bereits 6%.

KURZPROFIL: DÜRR AG

Gründungsjahr:	1895
Branche:	Lackieranlagen
Unternehmenssitz:	Bietigheim-Bissingen
Mitarbeiterzahl:	5.915
Umsatz 2010:	1.261,4 Mio. EUR
Internet:	www.durr.de

Christian Scheid
redaktion@unternehmeredition.de



Noerr Financial Advisory Services

BEWERTEN HEISST VERGLEICHEN

Dieser, von Professor Moxter geprägte Satz klingt einfach, ist in den meisten Fällen aber kompliziert. Die Expertise liegt darin, mit was und wie verglichen wird – und hier trennt sich in der Praxis die Spreu vom Weizen.

Das Noerr Financial Advisory Services Team verbindet rechtliche, steuerliche und ökonomische Expertise im Noerr-typischen multidisziplinären Ansatz, um Fragen rund um die Bewertung von Unternehmen und immateriellen Vermögenswerten bei Transaktionen, Restrukturierungen und Rechtsprozessen ganzheitlich zu beantworten.

Kontaktieren Sie uns oder treffen Sie unsere Experten live auf dem **2. Symposium Unternehmensbewertung in der Rechtsprechung** am 1. Juni 2011 in Frankfurt.

Noerr LLP
Santiago Ruiz de Vargas
T +49 89 28628322
Santiago.RuizdeVargas@noerr.com

www.noerr.com

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

NOERR.COM

Noerr

Fallstudie: Von der Beteiligungsfinanzierung zum Börsengang

Derby Cycle AG: Marktführer bei Fahrrädern

Der umsatzstärkste Fahrradhersteller Deutschlands ist aus einem Management Buy-out (MBO) hervorgegangen. Finanziert mit Beteiligungskapital, gelang eine strategische Neuausrichtung mit starkem Wachstum und steigender Profitabilität. Zu Beginn dieses Jahres beschaffte sich Derby Cycle mit dem erfolgreichen Gang an die Börse das notwendige Kapital für die weitere Expansion. Das Unternehmen will nun vor allem die Wachstumschancen an den internationalen Märkten und die steigende Nachfrage nach Elektrofahrrädern nutzen.



Zu den Marken von Derby Cycle gehören Kalkhoff, Focus und Univega. Mit der Herstellung von Elektrofahrrädern ist das Unternehmen weiter auf Expansionskurs.

Konsequenter Neustart nach MBO

Angesichts der jüngsten Umfragen des Zweirad-Industrieverbandes (ZIV) darf sich Mathias Seidler, Vorstandsvorsitzender der Derby Cycle AG, bestätigt fühlen. Denn die Bundesbürger geben immer mehr Geld für höherwertige Fahrräder und Elektro-Bicycles aus. Seidler hatte den Trend bereits erkannt, als sich die einstige Muttergesellschaft Derby Cycle Corp. im Jahr 2005 für eine Trennung von ihren Deutschland-Aktivitäten entschieden hatte. Als damaliger Geschäftsführer übernahm er diese im Zuge eines mit Private Equity unterlegten Management Buy-outs und verband die Unternehmensgründung unverzüglich mit einer strategischen Neuausrichtung. An die Stelle des Vertriebs über Discounter und Baumärkte sollte die qualitativ wie preislich höherwertige Positionierung im Fachhandel treten. Diese Philosophie wollte das Management auch internationalisieren und darüber hinaus den Einstieg in die Produktion von Elektrofahrrädern wagen. Alle Schritte wurden binnen weniger Jahre konsequent umgesetzt. „Die Strategie trägt ungebrochen Früchte, insbesondere bei den E-Bikes und den sportiven Fahrrädern sind wir weiter auf Wachstumskurs“, freut sich Seidler.

Mit Private Equity auf Wachstumskurs

Möglich wurde die Neuausrichtung durch das Engagement der Beteiligungsgesellschaft Finattem, die im Zuge des Management Buy-outs 85% der Anteile übernommen hatte. Der Finanzinvestor stand dem Management darüber hinaus als Beirat zur Seite, wirkte aber nicht aktiv auf die operative Geschäftstätigkeit ein. Derby Cycle investierte auf Basis seines soliden Kapitalfundaments nun kräftig in Wachstum. Ergebnis: Schon in den ersten fünf Jahren ist es gelungen, den Umsatz annähernd zu verdoppeln. Noch besser entwickelt haben sich die Gewinne, weil in der gleichen Zeit die EBIT-Marge von 5% auf heute 7% gestiegen ist. Klar war aber nach einiger Zeit auch: Mit der Innenfinanzierung allein würde das Unternehmen sein weltweites Umsatzpotenzial kaum ausschöpfen können. Auch der Finanzinvestor konnte kein weiteres Kapital zuschießen. Er strebte vielmehr, wie es zum Geschäftsmodell von Private Equity gehört, nach einigen Jahren den Verkauf seiner Anteile an.

KURZPROFIL: DERBY CYCLE AG

Gründungsjahr:	2005
Branche:	Fahrräder
Unternehmenssitz:	Cloppenburg
Mitarbeiterzahl:	550
Umsatz 2009/2010:	173 Mio. EUR
Internet:	www.derby-cycle.com

Erfolgreicher Börsengang

Doch Derby war mit seiner Marktposition und dem Wachstumspotenzial mittlerweile attraktiv genug, um auch die Investoren am Kapitalmarkt für sich zu begeistern. Bei dem im März abgeschlossenen Gang an den Prime Standard der Frankfurter Wertpapierbörse konnte die Gesellschaft ein Volumen von insgesamt 76,1 Mio. EUR platzieren. Der Börsenneuling überzeugte die Investoren mit einer ganzen

Reihe von Argumenten. So ist Derby Cycle gemessen am Umsatz heute der größte deutsche Fahrradhersteller und kann seine in der Heimat erfolgreiche Geschäftsphilosophie nun auf die Weltmärkte übertragen. Die Räder des Unternehmens werden mittlerweile in mehr als 40 Ländern verkauft. Mit dem Emissionserlös soll die Expansion nun durch selektive Akquisitionen von Distributoren ebenso wie durch organisches Wachstum vorangetrieben werden.

Profitieren von den Megatrends

Das Auslandsgeschäft ist bereits im 4. Quartal 2010 wieder überproportional gewachsen und im Vorjahresvergleich

von 27,8% auf 32,6% gestiegen. Das Unternehmen sieht sich zudem beim Zukunftsthema Elektrofahrräder mit einem Marktanteil von 20% als Nummer eins in Deutschland ebenfalls bestens positioniert. Derby Cycle baut darauf, dass sich das E-Bike als Transportmittel im Alltag noch viel stärker durchsetzen wird als bisher. „Hier kommen von der demografischen Veränderung bis hin zum Umweltbewusstsein gleich mehrere Megatrends zum Tragen“, sagt Bögershausen.

Norbert Hofmann

redaktion@unternehmeredition.de

„DER MITTELSTAND MUSS EIN IPO WIEDER STÄRKER ALS FINANZIERUNGSAKTIVITÄT IN BETRACHT ZIEHEN“

INTERVIEW MIT UWE BÖGERSHAUSEN, VORSTAND, DERBY CYCLE AG

Unternehmeredition: Herr Bögershausen, warum war Private Equity wichtig für Derby Cycle und wie beurteilen Sie die gemeinsamen Jahre heute?

Bögershausen: Der Management Buy-out war eine grundlegende Mittelstandsfinanzierung durch die deutsche Beteiligungsgesellschaft Finatam und hat es dem Management ermöglicht, seine Pläne umzusetzen. Die Neuausrichtung auf den Vertrieb über den Fachhandel war damals ein mutiger Schritt. Nicht minder anspruchsvoll waren die geplante Internationalisierung und die Besetzung des Themas Elektrofahrrad. Die Partnerschaft mit dem Finanzinvestor hat sich mit Blick auf all diese Ziele als äußerst fruchtbar erwiesen. Und es wurde keineswegs – wie es Private Equity oft unterstellt wird – Geld aus dem Unternehmen herausgezogen. Im Gegenteil: Die Eigenkapitalquote hat sich Jahr für Jahr verbessert und jeder freie Euro wurde in das Wachstum investiert.

Unternehmeredition: Was hat Sie zum Gang an die Börse bewogen und wie gestaltete sich die Verteilung der Mittel aus dem IPO an den Finanzinvestor einerseits und an das Unternehmen andererseits?

Bögershausen: Im Vordergrund stand die Wachstumsfinanzierung. Insgesamt sind dem Unternehmen aus dem IPO nach Abzug aller Kosten rund 17 Mio. EUR zugeflossen. Der Rest in Höhe von 54 Mio. EUR ging an den Finanzinvestor, der derzeit noch Anteile i.H.v. 10% hält. Durch die Umschichtung befinden sich unsere Aktien jetzt zu über 80% in Streubesitz, wobei das Management weiterhin ein Ankerinvestor ist. Die hohe Liquidität in Form von frei im Markt zirkulierenden Anteilen ist für einen Mid Cap wie uns wichtig, um attraktiv zu sein für Anleger.

Unternehmeredition: Wie sind Sie mit den Herausforderungen rund um das IPO zurechtgekommen, und wie beurteilen Sie die damit verbundenen Pflichten zur Transparenz?

Bögershausen: Wir haben eine überzeugende Equity Story, mit der man Investoren begeistern kann. Die Vorbereitung findet allerdings schon unter einem sehr hohen

Zeitdruck von vier bis sechs Monaten statt. Die Herausforderungen an die Transparenz sind sicherlich für viele Mittelständler ungewohnt. Aber auch davor muss man keine Angst haben. Der Kapitalmarkt hat Informationsbedürfnisse, und das kann sogar gewinnbringend sein, weil so die eigene Strategie regelmäßig auf den Prüfstand kommt. Man braucht aber auch Rückgrat und darf sich nicht quartalsweise von kurzfristigen Meinungen beeinflussen lassen. Wird eine Strategie logisch begründet, dann akzeptiert sie der Kapitalmarkt auch. Ich würde mittelständischen Unternehmen mit starken und innovativen Produkten auf jeden Fall raten, das IPO wieder stärker als Finanzierungsalternative in Betracht zu ziehen.



Uwe Bögershausen

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie die Perspektiven für den Fahrradmarkt ein?

Bögershausen: Er verändert sich aktuell dramatisch. Wie einst der Erfolg der Mountainbikes wird das Elektrofahrrad den Markt ganz grundsätzlich verändern. Die Zielgruppe sind heute längst nicht mehr nur die Älteren. Wir sehen immer mehr 40-Jährige, die mit dem E-Bike zur Arbeit fahren, und auch die Politik hat mit Blick auf die Feinstaubbelastung in den Großstädten ein handfestes Interesse. Parallel dazu sehen wir für sportive Räder weltweit einen weiter wachsenden Markt, und nicht zuletzt registrieren wir ein anhaltendes Interesse an hoher Qualität.

Unternehmeredition: Herr Bögershausen, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Norbert Hofmann.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Börsenerfahrung eines Familienunternehmens

Fuchs Petrolub AG: Schmierstoffhersteller auf Erfolgskurs

Bereits 1985 wagte die 1931 gegründete Fuchs Petrolub als Familienunternehmen den Gang an die Börsen Frankfurt und Stuttgart. Seitdem ist der Konzern zum weltweit führenden unabhängigen Schmierstoffhersteller aufgestiegen.

Seit 80 Jahren am Markt

Bis 1931 reichen die Wurzeln der heutigen Fuchs Petrolub AG zurück. Damals hat sich die von Rudolf Fuchs in Mannheim gegründete gleichnamige Firma auf den Import und Vertrieb hochwertiger pennsylvanischer Raffinerieprodukte spezialisiert. Fünf Jahre später begann die Gesellschaft selbst zu produzieren. Nach dem Krieg legte Fuchs den Fokus auf das Industriegeschäft. 1959 starb der Firmengründer, das Unternehmen wurde jedoch in Familienhand fortgeführt. 1968 unternahm Fuchs durch die Gründung von Tochtergesellschaften in Frankreich und Spanien erste Schritte der Internationalisierung.

Mehr als 25 Jahre Börsenerfahrung

Mitten in der von starker Expansion gekennzeichneten Phase von 1972 bis 1991 entschloss sich das mittlerweile unter Fuchs Petrolub AG Oel + Chemie firmierende Unternehmen, sich dem Kapitalmarkt zu öffnen. Anfang 1985 wurden zunächst Vorzugsaktien des Unternehmens an den Börsen Frankfurt und Stuttgart eingeführt. Rund eineinhalb Jahre später folgte die Notierung von Stammaktien. Mit mehr als 25 Jahren Börsenerfahrung ist die Gesellschaft eines der ältesten familiengeführten Unternehmen auf dem deutschen Kurszettel.

Einfluss der Familie blieb gesichert

Der volle Einfluss der Familie auf die Unternehmensstrategie blieb über den Börsengang hinaus gesichert. Breit gestreut sind nämlich nur die stimmrechtslosen Vorzugsaktien. Die stimmberechtigten Stammaktien befinden sich dagegen mehrheitlich – zu 51,7% – in Familienhand. Dass sich daran auch so schnell nichts ändern wird,



Die Zentrale der Fuchs Petrolub AG in Mannheim

unterstrich das Unternehmen 2004, als Manfred Fuchs, der 41 Jahre an der Spitze des Unternehmens stand, als Vorstandsvorsitzender ausschied und das Amt seinem Sohn Stefan Fuchs übergab.

Aufstieg zum weltgrößten unabhängigen Schmierstoffhersteller

Nach einer bis in die zweite Hälfte der 90er-Jahre des vorherigen Jahrhunderts andauernden Konsolidierungsphase, in der sich Fuchs Petrolub auf das Schmierstoffkerngeschäft konzentrierte, setzte die Gesellschaft ihren Expansionskurs fort. Mit Erfolg: Im Jahr 2000 stieg das Unternehmen mit einem Umsatz von 900 Mio. EUR und rund 4.000 Beschäftigten zum weltgrößten unabhängigen Anbieter von Schmierstoffen auf. Unter Berücksichtigung der großen, teils staatlichen Mineralölkonglomerate wie Shell und Exxon Mobil nimmt das Unternehmen Platz neun weltweit ein. In strategisch bedeutenden und hochwertigen Geschäftsfeldern und Nischen wie zum Beispiel Korrosionsschutzmittel, sprühbare Haftschrämerstoffe für schwere, offene Antriebe sowie spezielle Bergbauschmierstoffe ist Fuchs Petrolub sogar die Nummer eins.

Kräftige Geschäftserholung

Nach dem Umsatzeinbruch infolge der Rezession 2009 stand das vergangene Jahr bei Fuchs Petrolub ganz im Zeichen der Erholung: Der Umsatz kletterte um 23,8% auf 1,46 Mrd. EUR, das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) verbesserte sich sogar um 39% auf 250 Mio. EUR. Nach Steuern hat der MDAX-Konzern 172 Mio. EUR verdient. Im Vorjahr lag der Wert noch bei 121 Mio. EUR. Für 2011 stellte der Schmierstoffhersteller weiteres Umsatzwachstum in Aussicht. Trotz der steigenden Rohstoffpreise und der weltpolitischen Spannungen soll das Geschäft an das im vergangenen Jahr erreichte historische Rekordniveau anknüpfen.

KURZPROFIL: FUCHS PETROLUB AG

Gründungsjahr:	1931
Branche:	Schmierstoffe
Unternehmenssitz:	Mannheim
Mitarbeiterzahl:	3.538
Umsatz 2010:	1,46 Mrd. EUR
Internet:	www.fuchs-oil.de

Christian Scheid
redaktion@unternehmeredition.de



Das haben Sie gut gemacht! Dürfen wir Ihnen jetzt beim Polieren helfen?

Corporate Finance

- Innovative Kapitalquellen für Wachstum, Produktion, Forschung & Entwicklung, Vertrieb
- Ablösung von Bankenpools, Umschuldung, Zwischenfinanzierungen, Fördermittel
- Optimierung der Finanzierungs- und Bilanzstruktur
- Ratingstärkung durch Off-Balance-Finanzierung, d.h. bilanzielle Auslagerung von Assets (Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Forderungen)
- M&A, Nachfolge, MBI / MBO / LBO

Strukturierte, intelligente Finanzierungslösungen von Fremdkapital über Mezzanine-Kapital bis Eigen- und Beteiligungskapital.

Equity Capital Markets

- IPOs, Going Public & Being Public Services
- Emissionsberatung und -begleitung
- Kapitalerhöhungen, Umplatzierungen
- Restrukturierung von Anleihen und Wandelschuldverschreibungen
- Listing in den Open Market, Entry Standard sowie General Standard und Prime Standard

youmex Aktiengesellschaft ist Deutsche Börse Listing Partner



Fallstudie: Buy & Build-Strategie mit Private Equity

Ranger Marketing & Vertriebs GmbH: Wachstumsbranche Sales Outsourcing

Im Sales Outsourcing sind Marketing- und Vertriebsfirmen auf starke Eigenkapitalgeber angewiesen. Mit der Übernahme von Ranger Marketing unterstützt Waterland Private Equity die Buy & Build-Strategie seines Portfoliounternehmens und baut gleichzeitig sein Geschäftsfeld weiter aus.

Expansion mit Investor

Ranger Marketing aus Düsseldorf ist im Direktvertrieb Marktführer in Europa und aktuell in sieben Ländern auf dem Kontinent aktiv. Um die weitere Expansion abzusichern, boten sich im vergangenen Jahr mehrere Optionen. „Als Ende des 1. Quartals 2010 der Kontakt mit Waterland zustande kam“, so Jeff Audrey, Geschäftsführer von der Ranger Marketing & Vertriebs GmbH, „zog Ranger bereits in Betracht, einen strategischen Investor für das weitere Wachstum ins Boot zu holen.“ Doch soweit sollte es nicht kommen. Denn längst hatte Waterland Private Equity den Bereich „Sales Outsourcing“ im Rahmen seiner proaktiven Investmentstrategie als einen attraktiven Markt identifiziert. In vielen Fällen können Synergien durch Professionalisierung oder Skalierung der Prozesse erzielt werden. „Die Märkte für Vertrieb und Direktvertrieb wachsen und bieten viel Potenzial für die Begleitung durch einen erfahrenen Investor im Bereich Buy & Build – wie uns“, unterstreicht Jörg Dreisow, Partner bei Waterland Private Equity.

Ausweitung der Geschäftsfelder

Im vergangenen Oktober übernahm der Investor eine Mehrheitsbeteiligung an der Ranger-Gruppe. Gemeinsam mit dem bestehenden Ranger-Management wird Waterland in den nächsten Jahren eine konsequente Buy & Build-Strategie verfolgen. Sowohl im Kerngeschäft, der persönlichen Beratung zu Hause oder im Rahmen von Shop-in-shop-Systemen als auch in angrenzenden Geschäftsfeldern wurde eine Reihe von Wachstumsoptionen identifiziert.

KURZPROFIL: RANGER MARKETING & VERTRIEBS GMBH

Gründungsjahr:	1992
Branche:	Marketing und Direktvertrieb
Unternehmenssitz:	Düsseldorf
Mitarbeiterzahl:	rund 2.500 (in Europa)
Umsatz 2010:	ca. 120 Mio. EUR
Internet:	www.ranger.de



Ranger Marketing ist Europas Marktführer im Direktvertrieb.

Dazu Jeff Audrey: „Einerseits können wir die fragmentierte Direct-Sales-Branche konsolidieren und unsere Qualitätsansprüche durchsetzen.“ Ranger Marketing ist das erste TÜV-zertifizierte Unternehmen in diesem Bereich. „Wir können uns auch den Zukauf von Firmen vorstellen, die im weiteren Sinne mit unserem Geschäft verwandt sind: Innovationen für Hausbesitzer, Vertrieb über den Handel, Gesundheitsprodukte oder weitere Finanzdienstleistungen, jedoch stets mit dem Augenmerk auf persönliche Beratung“, so Audrey weiter. Dabei geht es explizit nicht um mögliche Turnaround-Kandidaten, sondern um erfolgreiche Firmen.

Wandel vom Spezialisten zum Allrounder

In den nächsten Jahren soll sich Ranger Marketing von einem erfolgreichen Spezialanbieter für den Direktvertrieb von Telekommunikations- und Energiedienstleistungen hin zu einem Allrounder mit vielen Dienstleistungen für diverse Branchen wandeln. „Wir haben uns gemeinsam mit unseren Partnern ambitionierte Ziele gesetzt“, schließt Jörg Dreisow. Das Wachstum soll durch weitere Zukäufe, aber auch organisch erfolgen. „In Zahlen ausgedrückt möchten wir unseren Jahresumsatz mehr als verdreifachen und den Shareholder Value entsprechend steigern“, unterstreicht Jeff Audrey. Ehrgeizige Ziele auf einem fruchtbaren Boden, den das Unternehmen nicht verlassen möchte. „Ranger wird nur schlucken, was auch verdaut werden kann, und weiterhin bodenständig bleiben“, so Audrey.

Holger Garbs

redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Minderheitsbeteiligung

Webfactory GmbH: Softwareentwickler auf Expansionskurs

Als Entwickler von Standardsoftware verkauft Webfactory Lizenzen für die Onlineüberwachung und Steuerung von Maschinen, Anlagen und Gebäuden. Um den Ausbau von Produktvertrieb und Marketing zu finanzieren, entschloss sich das Unternehmen 2006 zu einer Zusammenarbeit mit der Münchner Private-Equity-Gesellschaft Fidura. Mit dem zusätzlichen Kapital gelang Webfactory nicht nur die Erschließung des deutschsprachigen Raums, sondern auch der Markteintritt in Schweden, Holland und Indien.

Vom Automatisierungsdienstleister zum Softwareentwickler

„Wir haben 1994 als klassischer Dienstleister für Automatisierungssoftware im Bereich der Überwachung und Steuerung von Maschinen und Industrieanlagen angefangen“, erzählt Bernhard Böhler, geschäftsführender Gesellschafter von Webfactory. Vor dem Internetzeitalter gab es hier sehr viele verschiedene, proprietäre Lösungen. Das Unternehmen entschied sich daraufhin, selbst Standardsoftware für diese Bereiche zu entwickeln. Besonders war, dass Webfactorys neue Software 100% webbasiert werden sollte. „Die Webfähigkeit, die andere erst nacheinander integriert hatten, war für uns die Grundlage unseres Programms“, so Böhler. Heute ist der Einsatz des Internets in der Gebäudetechnik, dem Energiemanagement oder bei Produktionsprozessen Stand der Technik. Während das Unternehmen bis 2004 zweigleisig gefahren war und sich neben der Produktentwicklung weiterhin mit Automatisierungsprozessen beschäftigt hatte, erfolgte nun eine Spezialisierung auf die reine Softwareentwicklung. Dieser Schritt bedeutete im Vorfeld hohe Kosten. Um die Software eigenständig und unabhängig gestalten zu können, entschied sich das Unternehmen gegen eine Finanzierung mithilfe eines strategischen Partners und für die Zusammenarbeit mit einem Finanzinvestor.

Finanzinvestor ermöglicht Flexibilität

2006 präsentierte sich Webfactory daraufhin auf einem Private-Equity-Forum in Berlin – mit Erfolg. Nach zwei



Heute ist der Einsatz des Internets in der Gebäudetechnik, dem Energiemanagement oder bei Produktionsprozessen Stand der Technik.

Tagen intensiven Austauschs war klar, dass Fidura in Webfactory investieren wollte. „Mir hat gefallen, dass Fidura sehr mittelstandsorientiert ist“, sagt Bernhard Böhler. „Bei großen Finanzinvestoren läuft alles nach komplexen Standardprozessen ab, und die sind meist recht weit weg vom eigentlichen Business. Bei Fidura dagegen sind die Wege kurz.“ Dies erlaubt Webfactory, Entscheidungen schnell zu treffen. „Es ist für uns von entscheidender Bedeutung, dass eine finanzielle Partnerschaft das operative Geschäft des Unternehmens nicht behindert, sondern fördert“, so Böhler. Neben der finanziellen Unterstützung hat Webfactory auch vom Netzwerk und Know-how des Investors profitiert, besonders in den Bereichen Personalakquisition und Marketing.

Umsatzwachstum viel versprechend

Bernhard Böhler rät auch anderen Unternehmen aktiv zu einer Finanzierung über eine Private-Equity-Gesellschaft. Gerade weil sich Banken in den letzten Jahren immer mehr aus dem Bereich der klassischen Unternehmensfinanzierung zurückziehen. Im Krisenjahr 2010 konnte das Unternehmen ein Umsatzwachstum von 40% erzielen, für dieses Jahr wird ein Plus von rund 20% erwartet. „Mit Webfactory haben wir uns an einem äußerst innovativem Unternehmen mit erstklassigen Wachstumsperspektiven beteiligt, das bereits in der Vergangenheit eindrucksvoll seine wirtschaftliche Leistungskraft unter Beweis gestellt hat“, sagt Fidura-Geschäftsführer Klaus Ragotzky. Aktuell ist aber noch nicht die Zeit, über einen möglichen Ausstieg des Finanzinvestors nachzudenken. Erst wenn das gemeinsame Umsatzziel erreicht sei, da sind sich beide Partner einig, werde man sich zusammensetzen und über eine Exit-Strategie sprechen.

Lukas Neumayr
neumayr@unternehmeredition.de

KURZPROFIL: WEBFACTORY GMBH

Gründungsjahr:	1994
Branche:	Softwarehersteller
Unternehmenssitz:	Buchen
Mitarbeiter:	28
Umsatz 2009/2010:	mittlerer einstelliger Mio.-EUR-Bereich
Internet:	www.webfactory-world.de

Fallstudien: Kapital von Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften

Von der Wachstumsfinanzierung bis zur Nachfolgeregelung

Als Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft sind die 15 Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBGn) in Deutschland wichtige Partner für kleine und mittlere Unternehmen. Die mit öffentlichen Geldern refinanzierten Institute stellen Kapital gezielt in ihren jeweiligen Bundesländern bereit. Die nachfolgend vorgestellten Fallbeispiele machen das breite Spektrum der Finanzierungsanlässe deutlich.

August Faller KG: Wachstum mit starker Eigenkapitalbasis

Die August Faller KG in Waldkirch bei Freiburg ist ein moderner Systemlieferant für die Pharmaindustrie, der neben dem reinen Druckgeschäft auch Etiketten und Schachteln für Medikamente produziert. Dienstleistungen wie Falten und Einpacken gehören ebenso zum Angebotspektrum. Das Unternehmen, das an vier Standorten in Baden-Württemberg und Brandenburg rund 820 Mitarbeiter beschäftigt, hat sein Wachstum mittels Spezialisierung, aber auch durch Zukäufe gezielt vorangetrieben.



Moderner Systemlieferant für die Pharmaindustrie:
August Faller KG

Mit Michael Faller ist inzwischen die vierte Generation der Familie in der Geschäftsführung, und nach wie vor gilt die Philosophie, dass zur stetigen Weiterentwicklung eine gesunde Eigenkapitalbasis gehört. So war das auch vor knapp zehn Jahren, als das Unternehmen mehrere Betriebe übernehmen konnte, Standorte zusammenlegte und ein neues Gebäude baute. Während dieser Wachstumsphase stärkte die August Faller KG ihr Eigenkapital mit einer stillen Beteiligung der MBG Baden-Württemberg. Als „völlig unbürokratisch und schlank“ hat Faller den Ablauf der Beteiligung schätzen gelernt. Der Finanzchef liefere lediglich die Quartalsberichte ab, und regelmäßig gehe man den Jahresabschluss mit der MBG durch. Sonst aber spüre man nichts von der Beteiligung. Die Unabhängigkeit des Familienunternehmens ist damit ebenso erhalten geblieben

wie auch die gesunde Kapitalstruktur. Die soll in Zukunft weiterhin die Voraussetzung dafür schaffen, dass die August Faller KG innovativ bleibt, ihre Chancen nutzen und neue Geschäftsfelder erschließen kann. Der Rekordumsatz von rund 93 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2010 hat den Erfolg der Strategie einmal mehr eindrucksvoll bestätigt.

LST Group/Manske Baumaschinen GmbH: Externe Nachfolge und Expansion

Wenn die richtigen Partner zusammenfinden, ergänzen sie sich oft ideal. So war das auch bei der LST Group und der Manske Baumaschinen GmbH. Geschäftlicher Schwerpunkt der LST Group (Umsatz 2010: über 20 Mio. EUR) sind Anbaugeräte für Bau- und Industriemaschinen: von der Entwicklung und Produktion bis hin zu Handel, Miete und Service. Mit dem Stahl- und Maschinenbau verfügt die Firmengruppe zudem über eine produzierende Einheit, die Branchen wie den Energie- und Umweltsektor, die Autoindustrie sowie das eigene Unternehmen beliefert. Im Geschäftsfeld Bau- und Industriemaschinen wiederum entwickelt und vertreibt die Gruppe in Kooperation mit namhaften Herstellern innovative Nischenprodukte. Über dieses umfassende Angebot für die Kunden fanden auch LST und die Manske Baumaschinen GmbH zusammen. Firmengründer Erich Manske hatte sich mit dem Vertrieb und der Vermietung von Baumaschinen einen Namen gemacht und 2009 die Werksvertretung für LST Anbaugeräte in Norddeutschland übernommen. Als Manske vor zwei Jahren begann, die Nachfolge einzuleiten, trat er an LST-Gründer Michael Schwienbacher heran. Ein wichtiger Partner für die Finanzierung wurde die MBG Schleswig-Holstein, die sich mit einer stillen Beteiligung engagierte. Die MBG war von Beginn an in die Gespräche eingebunden, an deren Ende die erfolgreiche Nachfolgeregelung stand. Seit Januar ist die Manske Baumaschinen



Gebündelte Kompetenz: LST Group und Manske Baumaschinen GmbH

GmbH eine Tochtergesellschaft der LST-GmbH. Als exklusiver Regionalpartner des Baumaschinen-Lieferanten Doosan Infracore ergänzt das Lübecker Unternehmen mit seiner Kompetenz im Bereich Baumaschinen das LST-Geschäftsfeld Bau- und Industriemaschinen optimal. Die MBG Schleswig-Holstein bleibt im Unternehmen engagiert und will ihre Beteiligung nun sogar aufstocken. Sie steht dem neuen Eigentümer so beim Ausbau des Standorts Norddeutschland zur Seite.

Nfon AG: Venture Capital für webbasierte Telefonanlagen

Flexibilität gehört zu den Stärken des Mittelstands. Weil kleine und mittlere Firmen auch beim Aufbau der eigenen Infrastruktur beweglich agieren wollen, stoßen die web-



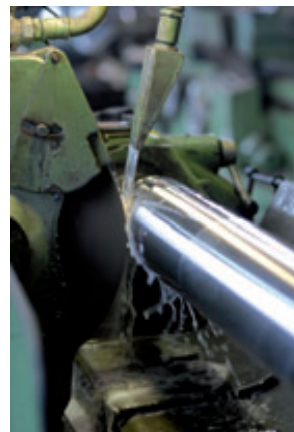
Auf Wachstumskurs mit virtuellen Telefonanlagen: Nfon AG

basierten Telefonanlagen der Nfon AG auf wachsendes Interesse. Die „virtuellen“ Anlagen garantieren mit über 100 Telefunktio-

nen einen professionellen Außenauftritt. Sie beanspruchen aber aufgrund der Auslagerung in ein Hochleistungsrechenzentrum keinen Platz im Unternehmen und senken die Fixkosten. Mindestens ebenso wichtig: Neue Anschlüsse können täglich und ohne großen Aufwand über das Internet integriert werden. Das wissen insbesondere Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit flächendeckenden Niederlassungsnetzen zu schätzen. Aber auch Behörden und schnell wachsende Firmen aus anderen Branchen setzen allein schon aufgrund der relativ niedrigen Preise auf die virtuellen Telefonanlagen. Die im Jahr 2007 gegründete Nfon AG hat sich bei rund 1.200 bis 1.400 verkauften Nebenstellen pro Monat zu einem stark wachsenden Unternehmen entwickelt. Möglich wurde der erfolgreiche Start durch die Finanzierung mit Venture Capital, das neben dem HTGF High-Tech Gründerfonds die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft, Earlybird Venture Capital und die MIG Fonds bereitgestellt haben. Die BayBG hat sich bereits vor zwei Jahren als Minderheitsgesellschafter sowie mit einer stillen Beteiligung engagiert und steht dem Unternehmen zudem mit ihrem Know-how zur Seite. Entscheidend für das Engagement der Beteiligungsgesellschaft sind die technologisch führende Rolle der Nfon in ihrem Marktsegment sowie die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells. Das Unternehmen will nun insbesondere Marketing und Vertrieb intensivieren, um sich weiter im deutschsprachigen Raum zu etablieren. Den Sprung ins benachbarte Ausland haben die innovativen Telefonspezialisten bereits im Visier.

WAGA Galvanotechnik GmbH: Spezialist für Oberflächenveredelung

Verschleißfeste Oberflächen von Anlagen, Walzen oder Werkstücken sind für viele Unternehmen eine unverzichtbare Voraussetzung, um im Wettbewerb bestehen zu können. Kein Wunder ist es da, dass die Leistungen der WAGA Galvanotechnik GmbH auf rege Nachfrage stoßen: von der Automobilindustrie bis hin zum Zylinder- und Armaturenbau. Der in Kreuztal ansässige Spezialist für die Oberflächenveredelung kann auf eine mehr als 50-jährige Tradition zurückblicken. Im Jahr 2006 allerdings wollte der frühere Eigentümer den Standort wegen interner Konzentrationsbestrebungen schon schließen. Verhindert wurde das durch eine Beteiligungsgesellschaft, die den Betrieb im Rahmen eines Asset Deals übernahm. Mit einem Anteil von 20% engagierte sich gleichzeitig Geschäftsführer Maik Quaas als Minderheits Eigentümer. Es wurde in neue Anlagen investiert, der Boden des Betriebsgrundstücks gemäß den Umweltauflagen saniert, und auch die Wirtschaftskrise hat Wagatec ohne Rückschläge überstanden. Quaas zögerte denn auch keine Minute, als die Beteiligungsgesellschaft ihre Anteile zum Kauf anbot. Bewältigen konnte der Unternehmer die neue Herausforderung, weil ihm die Kapitalbeteiligungsgesellschaft NRW GmbH mit Kapital ebenso zur Seite stand wie mit ihrer Expertise. Das Institut, so Quaas, war schon bei der Gestaltung des Finanzierungsmodells ein kompetenter Partner, der unbürokratisch und zuverlässig geholfen hat. Die KBG NRW engagierte sich mit einer stillen Beteiligung im Unternehmen und baute öffentliche Fördergelder sowie den Siegerlandfonds der Sparkasse Siegen und der Volksbank Siegen in die Finanzierung ein. Seit Anfang 2010 kann die Wagatec nun ihre optimierten Produktionsabläufe und die effiziente Logistik als vollständig inhabergeführter Mittelständler im Wettbewerb zur Geltung bringen.



Breiter Kundenkreis der WAGA Galvanotechnik GmbH: von der Automobilindustrie bis zum Zylinder- und Armaturenbau

Fazit:

Die MBGen finanzieren Firmen aus den unterschiedlichsten Branchen. Meist stehen stille Beteiligungen im Vordergrund, aber einige Anbieter bringen sich auch als Minderheitsgesellschafter ein. Im vergangenen Jahr haben die MBGen in Deutschland mehr als 200 Mio. EUR bereitgestellt – rund 8% mehr als im Vorjahr.

Norbert Hofmann
redaktion@unternehmeredition.de

Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
05.05. München	LMU Entrepreneurship Center www.entrepreneurship-center.uni-muenchen.de	Vortragsreihe „Leading Entrepreneurs“ Teilnahme: frei
05.05. Hamburg	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Unternehmer-Seminar „Preis ist Chefsache! Die hohe Schule erfolgreicher Preispolitik“ Teilnahme: 890 EUR
05.–06.05. Frankfurt a.M.	Euroforum Deutschland www.euroforum.de	7. Handelsblatt Jahrestagung „Restrukturierung 2011“ Teilnahme: 1.999 EUR
11.05. Frankfurt a.M.	Euroforum Deutschland www.euroforum.de	Veranstaltung „Die mehrköpfige GmbH Geschäftsführung“ Teilnahme: 1.849 EUR
11.05. Dresden	Euroforum Deutschland www.euroforum.de	Veranstaltung „Der GmbH Geschäftsführer im Konzern“ Teilnahme: 1.949 EUR
12.05. Berlin	Bundesverband deutscher Beteiligungsgesellschaften – BVK www.bvkap.de	12. Deutscher Eigenkapitaltag Berlin Teilnahme: 500 EUR (200 EUR für BVK Mitglieder)
18.05. Bad Homburg	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Unternehmer-Seminar „Rhetorik und Stimme“ Teilnahme: 890 EUR
24.05. Essen	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Praxis-Seminar „Verantwortung über Generationen“ Teilnahme: 690 EUR
25.05. Essen	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Praxis-Seminar „Das Unternehmertestament“ Teilnahme: 690 EUR
26.05. Essen	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Praxis-Seminar „Vermögen erhalten und vermehren“ Teilnahme: 690 EUR
31.05. Düsseldorf	NRW.Bank www.nrwbank.de	5. Private Equity Konferenz 2011 Teilnahme: 10 EUR
06.–07.06. München	Euroforum Deutschland www.euroforum.de	11. Handelsblatt Jahrestagung „Private Equity“ Teilnahme: 1.799 EUR
09.06. Kloten, Schweiz	Academy for best Execution www.academy-execution.ch	Konferenz „Unternehmensfinanzierung 2011“ Teilnahme: 550 CHF
09.06. Frankfurt a.M.	Management Forum der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH www.managementforum.com	Kongress „Werttreiber Nachhaltigkeit“ Teilnahme: 790 EUR
09.–10.06. München	P + P Training GmbH www.pptraining.de	Munich Private Equity Training Teilnahme: 500 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.
06.10. Frankfurt a.M.	Financial Times Deutschland, Faktor 3 www.ftd.de	FTD Konferenz „Private Equity“ Teilnahme: k.A.
11.–12.10. Essen	Forum Institut für Management GmbH www.forum-institut.de	Veranstaltung: „Rhetorik und Präsentation“ Teilnahme: 1.420 EUR

Kongress „Fabrik des Jahres“

Die besten Produktionswerke wurden am 23. und 24. März in Esslingen mit dem Preis „Die Fabrik des Jahres 2010“ ausgezeichnet (siehe auch Artikel S. 122–123). „Die Erfolgreichsten konnten das Problem explodierender

Auftragseingänge nach der Krise lösen, weil Management und Mitarbeiter sich außerordentlich anpassungsfähig und beweglich zeigten“, so Dr. Bernd Schmidt von der Unternehmensberatung A.T. Kearney. Der Wettbewerb zeichnet produzierende Unternehmen aus, die sich in besonderer

Weise hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Agilität, Qualität, Innovation, Wertgenerierung und Kundenzufriedenheit von anderen abheben. Diesjähriger Gesamtsieger ist der Hersteller von Bauelementen Roto Frank GmbH aus Bad Mergentheim in Baden-Württemberg. Weitere Preisträger sind unter anderem Henkel AG & Co. KGaA, BSH Hausgerätewerk Nauen GmbH, Rohde & Schwarz GmbH & Co. und Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. Der Preis wird bereits seit 1992 von A.T. Kearney und der Fachzeitschrift Produktion vergeben. www.produktion.de/fabrik-des-jahres/



Preisträger „Fabrik des Jahres“: Zu den Siegern zählten die Unternehmen Roto Frank Bauelemente, Henkel sowie Brose Fahrzeugteile.

BJU-UNTERNEHMERTAG IN FRANKFURT

Das Thema Inflation stand angesichts immer umfangreicherer Euro-Rettungsmaßnahmen auf dem diesjährigen Unternehmertag des Verbands „Die Jungen Unternehmer – BJU“ im Mittelpunkt. „Wir Unternehmer brauchen einen starken und harten Euro. Es ist überhaupt nicht hilfreich, über immer größere Rettungsschirme mit Vollgas in eine Transferunion zu rasen“, forderte die Bundesvorsitzende Marie-Christine Ostermann vor rund 200 Unternehmern. Die Verbandschefin plädierte dafür, bei der Euro-Rettung Gläubigerbeteiligungen und Umschuldungen in den Mittelpunkt zu stellen. Auch der Chefvolkswirt der Deutschen Bank, Thomas Meyer, warnte in seinem Vortrag vor der zunehmenden Verschuldung der Industrieländer und einer weltweit drohenden Inflation. Zu den hochkarätigen Rednern zählten außerdem Miele-Chef Reinhard Zinkann, Taschenproduzent Axel Bree, HRS-

Geschäftsführer Tobias Ragge und Felix Ahlers von Frosta. Der BJU-Unternehmertag fand am 24. Februar im Hermann-Josef-Abs-Saal der Deutschen Bank in Frankfurt am Main statt. www.bju.de



Dr. Reinhard Zinkann und Marie-Christine Ostermann auf dem BJU Unternehmertag

Bücher für Unternehmer

„Lexikon der deutschen Weltmarktführer“

Herausgegeben von Florian Langenscheidt und Bern Venohr, Deutsche Standards, Dezember 2010, 700 Seiten, 79 EUR

Deutsche Unternehmen sind in jeder dritten Branche weltweit Marktführer. Rund 750 dieser Spitzenreiter hat der Wirtschaftsverlag Deutsche Standards im „Lexikon der deutschen Weltmarktführer“ zusammengestellt. Ein Team von mehr als 30 Redakteuren sammelte alle verfügbaren und relevanten Daten über die Unternehmen und verdichtete sie zu einem übersichtlichen Nachschlagewerk. Ausgewählt wurden die Firmen von einem achtköpfigen Beirat mit Vertretern aus Verbänden, Medien, Forschung und dem Finanzsektor. Damit bietet das Lexikon einen guten Einblick in die Elite der deutschen Industrie, vom Automobilsektor über Erneuerbare Energien bis hin zu Pharma- und Medizintechnik.



mit weit verbreiteten Irrtümern auf. Er macht klar, wie wichtig es ist, strategische und operative Aufgaben zu trennen, und entwirft ein Navigationssystem, mit dem Führungskräfte die richtige Strategie für ihr Unternehmen entwickeln können. Malik versucht Antworten auf die Fragen zu finden: Was kann eine gute Strategie leisten und was müssen Führungskräfte dazu beitragen? Wie setzt man Innovationen um? Wie quantifiziert man die Strategie zuverlässig? Dabei verfolgt der renommierte Autor einen stark wissenschaftlichen Ansatz, der durch vielfältige Grafiken und Abbildungen veranschaulicht wird.

„Das Prinzip Verantwortung“

Von Jörg Rabe von Pappenheim, Gabler Verlag, Dezember 2008, 176 Seiten, 32,95 EUR

Nicht zuletzt die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass finanzwirtschaftliche Fakten allein für eine Bewertung des Unternehmenserfolgs nicht ausreichen. Von Pappenheim stellt in seinem Buch die Frage, ob durch eine intelligente Verknüpfung von Ökonomie, sozialer Gerechtigkeit und Ökologie eine verträgliche Form des Wachstums entstehen kann, die zu einer nachhaltigen Entwicklung führt. Anschaulich entwickelt der Autor neun Bausteine für ein praxisnahes Führungssystem der Nachhaltigkeit und fügt diese in einem schlüssigen Gesamtkonzept zusammen. Dabei hat von Pappenheims Buch auch mehr als zwei Jahre nach seiner Erstveröffentlichung nichts von seiner Aktualität eingebüßt.



„Die Wirtschaftstrends der Zukunft“

Von Hermann Simon, Campus Verlag, Februar 2011, 220 Seiten, 39,90 EUR

In seinem neuen Buch versucht Hermann Simon die wirtschaftlichen Entwicklungen herauszuarbeiten, die seiner Meinung nach die zukünftigen Chancen und Risiken erfolgreicher Unternehmensführung stark beeinflussen werden. Der Autor identifiziert sechs wichtige Trends und verknüpft diese anhand vieler Beispiele mit der Praxis. Dazu zählt er unter anderem eine beschleunigte Globalisierung, die stärkere Einflussnahme der Politik und die engere Verzahnung von Management und Kapital. Simon warnt in prägnanter Weise vor naiver Trendgläubigkeit und mahnt die Berücksichtigung von langfristigen Entwicklungen in der Unternehmensstrategie an.



„Der 4-Tage-Firmenscan“

Von Jochen Sommer, Redline Verlag, September 2010, 352 Seiten, 29,95 EUR

Die meisten Unternehmer glauben zu wissen, wo in ihrer Firma der Schuh drückt. Die Praxis zeigt aber oftmals, dass viele an den falschen Problemen arbeiten und stets die gleichen Fehler wiederholen. Aus den Ergebnissen zahlreicher Firmenscans versucht der Autor Jochen Sommer die häufigsten Fehler in Unternehmen herauszuarbeiten und mit einem praxistauglichen Lösungsansatz zu verbinden. Damit gibt das Buch Führungskräften gezielt Instrumente zur Potenzialanalyse sowie zur Optimierung von Betriebsprozessen an die Hand.



„Strategie – Navigieren in der Komplexität der neuen Welt“

Von Fredmund Malik, Campus Verlag, Januar 2011, 392 Seiten, 39,90 EUR

Im dritten Band seines Modulsystems „Management: Komplexität meistern“ definiert Fredmund Malik, was für ihn Strategie im 21. Jahrhundert bedeutet, und räumt dabei



Wie geht es mit unserem Bankensystem weiter?

So kann eine Reform funktionieren!



Für ein stabiles Finanzsystem sind in Deutschland grundlegende Veränderungen im Bankensektor notwendig. Denn langfristig genügt es nicht, die Probleme unter den Teppich staatlicher Garantien und Finanzhilfen zu kehren!

In der Krise hat sich gezeigt: Letztendlich ist nur auf die heimischen Banken Verlass. Wie können diese die Finanzierung der deutschen Wirtschaft gewährleisten? Wodurch kann die Funktionsfähigkeit der Wertpapiermärkte verbessert werden? Wie können leistungsfähige Banken für große mittelständische und international agierende Unternehmen geschaffen werden? Der Autor zeigt Veränderungsmöglichkeiten auf und illustriert, wie eine Reform funktionieren kann.

- ▶ Bestandsaufnahme des deutschen Bankwesens
- ▶ Vergleich mit Bankensystemen anderer europäischer Länder
- ▶ Lösungen und Reformvorschläge für die Zukunft

Jaschinski

Das deutsche Finanzsystem

Achillesferse der Wirtschaft?

2011. 148 S., 10 s/w Abb. Kart. € 19,95

ISBN 978-3-7910-3084-5

Mehr: www.schaeffer-poeschel.de/Wirtschaft_verstehen

Erfolgreich produzieren

Lernen von den Gewinnern des Wettbewerbs „Die Fabrik des Jahres“

Von Dr. Günter Jordan, Partner, A.T. Kearney

Die Dynamik, mit der viele produzierende Unternehmen in Deutschland die Krise hinter sich gelassen haben, wird im Ausland als deutsches Wunder bezeichnet. Wer allerdings glaubt, dass es bald wieder so weitergeht wie vor der Krise, irrt. Vielmehr müssen sich Unternehmen rasch auf neue Umfeldbedingungen einstellen, welche durch drei Herausforderungen bestimmt werden: extremer Wettbewerb, extreme Volatilität und nachhaltiges Wirtschaften.

Wachsender Wettbewerbsdruck

Ein extremer Wettbewerb wird die Folge sein von niedrigeren Wachstumsraten bei gleichzeitig neuen Marktteilnehmern. Da Staaten und Konsumenten Ausgaben kürzen müssen, um die horrende Verschuldung abzubauen, werden wir langfristig in traditionellen Industrieländern wie USA, Japan und Deutschland geringere Wachstumsraten sehen. Erschwerend kommt hinzu, dass neue Anbieter, insbesondere aus Niedriglohnländern wie China und Indien, auf Auslandsmärkte drängen. Dabei handelt es sich längst nicht nur um technologisch einfache Produkte. Im Gegenteil, die neuen Marktteilnehmer treten sowohl mit Low Cost als auch Hightech an. So hat Huawei als chinesischer Anbieter von Mobilfunknetzen inzwischen NokiaSiemens auf Platz 3 der Weltrangliste verdrängt. Byd, erst 1995 gegründet, baut seit 2008 den ersten Vollhybrid-PKW und plant mit seinen Elektroautos den Weltmarkt aufzurollen.

Volatilität nimmt zu

Beispiele und Auswirkungen einer extremen Volatilität haben wir bereits in den letzten Jahren gesehen. Die Finanz- und Wirtschaftskrise führte zum Beispiel bei LKWs



Dr. Günter Jordan

zu Absatzrückgängen von bis zu 80%. Auch die Zeit nach der Krise wird von großer Volatilität geprägt sein. Notierte Mitte des letzten Jahres der Dollar zum Euro unter 1,20, sind wir heute über 1,40 – eine Zunahme von über 17%. Viele Rohmaterialien haben sich in den letzten zwölf Monaten bereits wieder um mehr als 50% verteuert. Absatzplanungen können über Nacht durch Staatsbankrotte in Europa, Platzen der Immobilienblase in China oder protektionistische Maßnahmen überholt werden.

Nachhaltigkeit entscheidender Produktionsfaktor

Nachhaltiges Wirtschaften wird zukünftig von Konsumenten, Gesellschaft und Politik, aber auch vom Kapitalmarkt eingefordert werden. Vom Grundsatz „Profitabilität heute nicht auf Kosten von morgen – und hier nicht auf Kosten von anderswo“ sind wir weit entfernt, denn unser Wirtschaften war in den letzten 30 Jahren weder ökonomisch noch ökologisch nachhaltig. Um auch zukünftig erfolgreich am Standort Deutschland zu produzieren, müssen Unternehmen sich auf diese veränderten Umfeldbedingungen einstellen und einen entsprechenden Veränderungsprozess fortsetzen bzw. dringend starten. Dabei kann man von den Siegern des Benchmark-Wettbewerbs „Die Fabrik des Jahres“ lernen.

ZUR PERSON: DR. GÜNTER JORDAN

Dr. Günter Jordan (guenter.jordan@atkearney.com) ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei A.T. Kearney. Seit dem Start 1992 betreut er den Benchmarking-Wettbewerb „Die Fabrik des Jahres/GEO“. Das Beratungsunternehmen A.T. Kearney beschäftigt rund 2.700 Mitarbeiter in mehr als 36 Ländern der Welt. www.atkearney.de

Häufig unzureichendes Leistungsniveau

Dem extremen Wettbewerb müssen Unternehmen vor allem mit zwei Ansätzen begegnen: operative Exzellenz und Kundenzentrierung. Wer glaubt, dass es sich bei operativer Exzellenz an einem Hochlohnstandort wie Deutschland um eine Selbstverständlichkeit handelt, täuscht sich. In den letzten 20 Jahren wurden über 1.000 deutsche Fabriken im Rahmen des Benchmark-Wettbewerbs „Die Fabrik des Jahres“ untersucht. Ergebnis ist, dass jede sechste Fabrik ein unzureichendes Leistungsniveau aufweist und bei weitem nicht fit für einen extremen Wettbewerb ist. Bei dem Thema „lean“ – obwohl seit Anfang der 90er Jahre darüber geredet wird – stehen viele Unternehmen noch eher am Anfang als am Ende.

Standortvorteil nutzen

Weitere große Potenziale, um sich im extremen Wettbewerb durchzusetzen, ergeben sich in der konsequenten Zentrierung auf die Kunden. Europa ist der größte Markt der Welt und bietet damit ein enormes Marktpotenzial in geographischer Nähe von deutschen Fabriken. Diesen Standortvorteil gilt es zu nutzen, indem Kunden Wertschöpfungspartnerschaften angeboten werden, die ihnen zusätzliche Umsätze ermöglichen, wie z.B. durch Customizing, Lieferung innerhalb von 24 Stunden oder aber zumindest diverse Dienstleistungen um das physische Produkt herum wie z.B. montagegerechte Anlieferung direkt an die Linie. Solche Leistungen können aus Niedriglohnländern, die eine sechswöchige Schiffsreise entfernt sind, nicht oder nur mit großem Aufwand erbracht werden. Die besten Unternehmen erzielen alleine durch gemeinsame Verbesserungen mit ihren Kunden 2 bis 5% Kostenreduzierung pro Jahr.

Anpassungsfähigkeit notwendig

Um in einem Umfeld mit extremer Volatilität zu bestehen, werden Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit erfolgskritisch. Hier haben produzierende Unternehmen in den letzten zehn Jahren bereits große Fortschritte gemacht, was sich in der vergangenen Krise massiv ausgezahlt hat. Kurzarbeit und unsere flexiblen Arbeitszeitmodelle

haben im Ausland viel Aufmerksamkeit erfahren, und oft wurde von Deutschland als Vorbild geredet. Gleichwohl muss auch hier noch viel getan werden, sowohl operativ, strukturell als auch mental. Logistikketten, die durch den Kundenbedarf gesteuert werden, sind in vielen Branchen immer noch mehr Wunsch denn Wirklichkeit. Im ersten Quartal 2009 warteten weltweit nach einem Absatzeinbruch über 16 Millionen Autos auf einen Käufer. Der dadurch ausgelöste Preisverfall infolge von Rabattaktionen hat große Unternehmen in oder kurz vor den Konkurs gebracht. Auch an der mentalen Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit bei den Mitarbeitern, die vom schnellen Wandel zunehmend überfordert werden, muss gearbeitet werden. Führung vor Ort, Kommunikation, aber auch permanentes Training und Weiterbildung sind hier wesentliche Hebel.

Soziales und ökologisches Wachstum

Nachhaltiges Produzieren bedingt, dass zukünftig neben dem wirtschaftlichen Erfolg ebenso auch der Umgang mit natürlichen Ressourcen und soziales Engagement zählen werden. Beispielsweise werden aufgrund der Überalterung der Gesellschaft, aber auch wegen des absehbaren Facharbeitermangels, zunehmend geeignete Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter benötigt. Bei Energie- oder Wasserverbrauch zeigen die Gewinner, welche beeindruckende Produktivitätssprünge gemacht werden können. Ein erster Schritt ist, dass Unternehmen ebenso selbstverständlich wie wirtschaftliche auch soziale und ökonomische Leistungsindikatoren definieren, messen und dazugehörige Aktionsprogramme erstellen und abarbeiten. Unsere Untersuchungen zeigen, dass dies derzeit nur bei knapp der Hälfte der produzierenden Unternehmen der Fall ist.

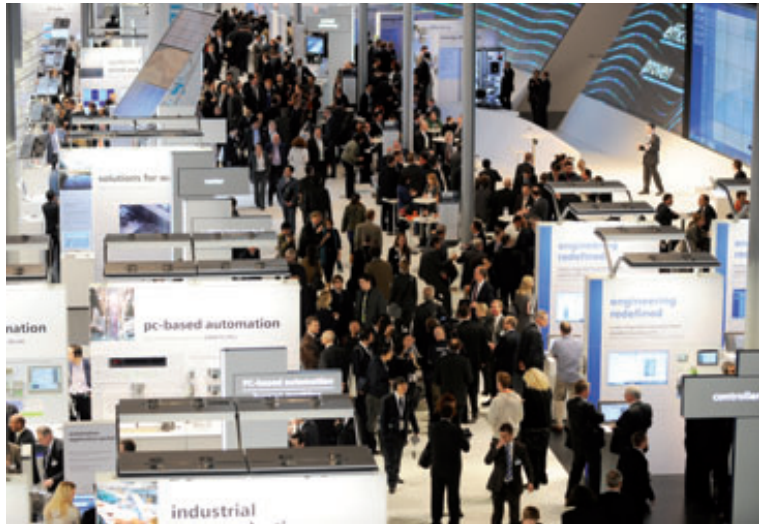
Fazit:

Produzierende Unternehmen in Deutschland haben gleichwohl noch immer eine hohe Wettbewerbsfähigkeit. Damit dies so bleibt, ist ein konsequentes Einstellen auf wachsenden Wettbewerbsdruck, zunehmende Volatilität sowie nachhaltiges Wirtschaften unabdingbar.

„Smart Efficiency“ treibt Industrie an

Trends von der Hannover Messe

Die Hannover Messe erhält starken Rückenwind aus der Industrie: Die beiden Trägerbranchen Maschinenbau und Elektroindustrie verzeichnen derzeit ein kräftiges Umsatzwachstum. Treiber sind vor allem Smart Efficiency und Elektromobilität. VDMA-Präsident Thomas Lindner bestätigt die positive Stimmung im Maschinenbau: „Für das laufende Jahr 2011 gehen wir von einer Fortsetzung des Aufschwungs aus. Wir rechnen mit einem realen Wachstum der deutschen Maschinenproduktion in der Größenordnung von 10%.“ Ähnliche Wachstumsraten prognostiziert der Branchenverband der Elektroindustrie ZVEI: Der Umsatz im Jahr 2010 wuchs um 14% auf 165 Mrd. EUR. Für 2011 erwartet Andreas Gontermann, Chefvolkswirt des ZVEI, einen Umsatzanstieg auf über 175 Mrd. EUR.



Leistungsschau der deutschen Industrie: die Hannover Messe

Erfolgsfaktor Effizienz

Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie ist die Effizienz sämtlicher Prozesse im Unternehmen. In diesem Sinne lautet das übergreifende Thema der Hannover Messe „Smart Efficiency“. Die Organisatoren der Messe verstehen unter diesem Schlagwort alle branchenübergreifenden Schlüsseltechnologien, deren Zielsetzung die Effizienzsteigerung von Prozessen ist. „Effizienz in den unterschiedlichen Bereichen ist seit Jahren das beherrschende Thema in der Industrie“, sagt Wolfram von Fritsch, Vorsitzender des Vorstandes der Deutsche Messe AG. Aber bei der Gestaltung industrieller Prozesse gehe es um mehr: „Es geht um die intelligente Verbindung und Nutzung

einzelner Effizienz-Potenziale. ‚Smart Efficiency‘ verbindet die Bereiche Kosten-, Prozess- und Ressourcen-Effizienz. Erst ihr intelligentes Zusammenspiel ermöglicht es Unternehmen, langfristig am Markt zu bestehen und international wettbewerbsfähig zu bleiben“, erläutert Fritsch.

Leitmessen MobiliTec

Im Rahmen der Leitmesse MobiliTec liefert zudem die Elektromobilität ein Megathema. „Die Exzellenz in der Produktion wird darüber entscheiden, ob elektromobile Wertschöpfung in Deutschland stattfindet“, betont Manfred Wittenstein, ehemaliger Präsident des VDMA. Das Ziel müsse sein, dass die Mobilität der Zukunft hier am Standort erforscht, entwickelt und produziert werde. Dabei nur das Elektroauto in den Fokus zu nehmen, würde deutlich zu kurz greifen. „Die Elektrifizierung des Antriebsstranges bietet auch bei Nutzfahrzeugen und mobilen Maschinen immense Chancen, die wir als Produktionsstandort nutzen müssen“, so Wittenstein. Dazu sagt Henning Kagermann, Vorsitzender der Nationalen Plattform Elektromobilität und Schirmherr der Leitmesse MobiliTec: „Der Durchbruch der Elektromobilität ist durch veränderte Rahmenbedingungen vorgezeichnet. Mit der Ausrichtung der Messe auf die vielfältigen Chancen für Deutschland als Leitmarkt und Leitanbieter nimmt die MobiliTec daher ein gutes Stück Zukunft voraus.“

KOOPERATIONSPARTNER „PRODUKTION“

Seit Januar unterhält die Unternehmerredition 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 Lesern, vornehmlich Führungskräfte aus dem verarbeitenden Gewerbe. Unter der Rubrik „Technologie & Management“ veröffentlicht die Produktion regelmäßig interessante Beiträge in der Unternehmerredition. www.produktion.de

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie
Produktion

Dietmar Poll, Sabine Spinnarke
Redakteure der „Produktion“

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

TEC

CHIEF EXECUTIVES
WORKING TOGETHER



MANAGEMENT-INSTITUT

GEORG-SIMON-OHM-HOCHSCHULE NÜRNBERG

BdW

Beirat der Wirtschaft e.V.

VfCM

VEREIN für CREDIT MANAGEMENT e.V.



Wirtschafts-
Presse-Forum
Brandenburg e.V.

WHU

Otto Beisheim School of Management



Industrie- und Handelskammer für
München und Oberbayern

VMEBF

*Bilanzierung in
Familienunternehmen*

Bundesverband
für Wirtschaftsförderung
und Außenwirtschaft



BWA

Global Economic Network



Mittelständische Beteiligungsgesellschaften (MBGen)

*Alle Adressen und Profile im Überblick**

BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH
Königinstr. 23
80539 München
www.baybg.de

Gründung: 1972
Mitarbeiter: 60
Davon Investment-Professionals: 40
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010): 520
Erstinvestitionen 2009/2010: 45
Folgeinvestitionen 2009/2010: 35
Exits 2009/2010: 45
Davon Trade Sales: 2
Referenzbeteiligungen 2010: Mercateo, Heinz Glas, Paul Reber, n-fon
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010: 310 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010): 310 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung: 0,2 bis 5 Mio. EUR
Investitionsphasen: alle Unternehmensphasen (von Start-up bis Unternehmensnachfolge)
Branchenfokus/Spezialisierung: alle Branchen

Bremer Unternehmensbeteiligungsgesellschaft mbH
Langenstr. 2-4
28195 Bremen
www.bug-bremen.de

Gründung: 1998
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010): 21
Erstinvestitionen 2009/2010: 8
Exits 2009/2010: 4
Davon IPOs: 2
Davon Trade Sales: 2
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010: 15,7 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung: 50.000 bis 509.000 EUR
Investitionsphasen: Early Stage, Later Stage, IPO

BTG Beteiligungsgesellschaft Hamburg mbH
Habichtstr. 41
22305 Hamburg
www.btg-hamburg.de

Gründung: 1970
Mitarbeiter: 2
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010): 87
Erstinvestitionen 2009/2010: 28
Investiertes Kapital (Stand 31.12.2010) 12,8 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung: bis 0,5 Mio. EUR
Investitionsphasen: alle Unternehmensphasen (von Start-up bis Unternehmensnachfolge)

Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen mbH -KBG-
Hellersbergstr. 18
41460 Neuss
www.kbg-nrw.de

Gründung: 1975
Mitarbeiter: 2
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010): 17
Erstinvestitionen 2009/2010: 13
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010: 4,8 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010): 3,6 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung: 0,1 bis 1 Mio. EUR
Investitionsphasen: Later Stage
Branchenfokus/Spezialisierung: Handel, Handwerk, Industrie, Dienstleistungen

***) Informationen zur Datenerhebung:**

Die hier aufgelisteten Steckbriefe der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBGen) wurden im März dieses Jahres erstellt. Abgefragt wurden neben Adresse und Internetadresse: „Gründungsjahr“, „Mitarbeiterzahl“, „Davon Investment-Professionals“, „Zahl der Portfolio-Unternehmen zum 31.12.2010“, „Zahl der Erstinvestitionen 2009/2010“, „Zahl der Folgeinvestitionen 2009/2010“, „Zahl der Exits 2009/2010“, „Davon IPOs“, „Davon Trade Sales“, „davon Secondary Buyouts“, „Referenz-Beteiligungen“, „Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010 (in Mio. EUR)“, „Davon investiert (Stand 31.12.2010, in Mio. EUR)“, „Investitionssumme je Beteiligung (in Mio. EUR)“, „Investitionsphasen“, „Branchenfokus/Spezialisierung“. Unbeantwortete Punkte wurden nebenstehend nicht aufgeführt.

MBG H Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH
Schumannstr. 4-6
60325 Frankfurt am Main
www.mbg-hessen.de

Gründung:	1971
Mitarbeiter:	3
Davon Investment-Professionals:	3
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	81
Erstinvestitionen 2009/2010:	6
Exits 2009/2010:	7
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	37 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010):	37 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	0,13 bis 1,5 Mio. EUR

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg GmbH
Werastr. 15-17
70182 Stuttgart
www.mbg.de

Gründung:	1971
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	1.101
Erstinvestitionen 2010:	151
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	321,4 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010):	321,4 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	bis 2,5 Mio. EUR
Investitionsphasen:	Seed, Start-up, Later Stage, Expansion, MBO/MBI
Branchenfokus/Spezialisierung:	kein Branchenfokus

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Rheinland-Pfalz mbH
Holzhofstr. 4
55116 Mainz
www.isb.rlp.de

Gründung:	1986
Mitarbeiter:	2
Davon Investment-Professionals:	2
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	184
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	49,5 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010):	49,5 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	50.000 bis 2,5 Mio. EUR
Investitionsphasen:	Start-up, Expansion, MBO/MBI
Branchenfokus/Spezialisierung:	kein Branchenfokus

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein mbH
Lorentzendam 21
24103 Kiel
www.mbg-sh.de

Gründung:	1994
Mitarbeiter:	18
Davon Investment-Professionals:	8
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	424
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	99,6 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010):	99,6 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	25.000 bis 2,5 Mio. EUR
Investitionsphasen:	Seed, Start-up, Expansion, MBO/MBI, Turnaround
Branchenfokus/Spezialisierung:	kein Branchenfokus

MBMV Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern mbH
Graf-Schack-Allee 12
19053 Schwerin
www.mbm-v.de

Gründung:	1993
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	119
Erstinvestitionen 2009/2010:	15
Folgeinvestitionen 2009/2010:	6
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	36,3 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010):	36,3 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	50.000 bis 1 Mio. EUR
Investitionsphasen:	von Start-up bis Unternehmensnachfolge
Branchenfokus/Spezialisierung:	branchenübergreifend

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg GmbH
Schwarzschildstr. 94
14480 Potsdam
www.mbg-bb.de

Gründung:	1992
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	195
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	44,02 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010):	44,02 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	30.000 bis 1 Mio. EUR
Investitionsphasen:	Start-up, Later Stage, MBO/MBI
Branchenfokus/Spezialisierung:	branchenübergreifend

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) mbH

Hildesheimer Str. 6
30169 Hannover
www.mbg-hannover.de

Gründung:	1991
Mitarbeiter:	7
Davon Investment-Professionals:	6
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	127
Erstinvestitionen 2009/2010:	42
Folgeinvestitionen 2009/2010:	5
Exits 2009/2010:	36
Davon Trade Sales:	12
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	29,5 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010):	29,5 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	50.000 bis 1,2 Mio. EUR
Investitionsphasen:	Existenzgründung, Betriebs- übernahmen, Wachstum, Markteinführung innovativer Produkte
Branchenfokus/Spezialisierung:	kein Branchenfokus, Geschäftstätigkeit nur in Niedersachsen

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen mbH

Anton-Graff-Str. 20
01309 Dresden
www.mbg-sachsen.de

Gründung:	1992
Mitarbeiter:	13
Davon Investment-Professionals:	10
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	211
Erstinvestitionen 2009/2010:	46
Folgeinvestitionen 2009/2010:	29
Exits 2009/2010:	25
Davon Trade Sales:	25
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	98 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010):	98 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	50.000 bis 2,5 Mio. EUR
Investitionsphasen:	Wachstum, Existenzgründung, Nachfolgen
Branchenfokus/Spezialisierung:	kein Branchenfokus, Geschäftstätigkeit nur im Freistaat Sachsen

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH

Große Diesdorfer Str. 228
39108 Magdeburg
www.mbg-sachsen-anhalt.de

Gründung:	1992
Mitarbeiter:	2
Davon Investment-Professionals:	2
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	114
Erstinvestitionen 2009/2010:	14
Folgeinvestitionen 2009/2010:	4
Exits 2009/2010:	10
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	62 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010):	59 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	25.000 bis 2,5 Mio. EUR
Investitionsphasen:	Later Stage

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbH

Bonifaciusstr. 19
99084 Erfurt
www.mbg-thueringen.de

Gründung:	1993
Mitarbeiter:	2
Davon Investment-Professionals:	2
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	127
Erstinvestitionen 2010:	33
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	47 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	25.000 bis 1 Mio. EUR
Investitionsphasen:	Later Stage

Saarländische Wagnisfinanzierungsgesellschaft mbH

Franz-Josef-Röder-Str. 17
66119 Saarbrücken
www.swgmbh.de

Gründung:	1997
Mitarbeiter:	3
Davon Investment-Professionals:	2
Portfolio-Unternehmen (31.12.2010):	22
Erstinvestitionen 2009/2010:	6
Folgeinvestitionen 2009/2010:	2
Exits 2009/2010:	3
Davon Secondary Buyouts:	3
Verwaltetes Kapital zum 31.12.2010:	19,5 Mio. EUR
Davon investiert (Stand 31.12.2010):	10,2 Mio. EUR
Investitionssumme je Beteiligung:	0,4 bis 0,7 Mio. EUR
Investitionsphasen:	Start-up, Expansion, Later Stage

Inserenten-Verzeichnis

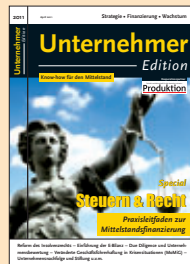
KUNDE	SEITE
ACADEMY FOR BEST EXECUTION	89
ACON ACTIENBANK	25
ALFRED WIEDER AG (MIG FONDS)	U2
ALIXPARTNERS	85
BAYERISCHE LANDESBANK	107
BANKM	47
BDP VENTURIS MANAGEMENT CONSULTANTS	73
BLUE CAP	11
BRAINSTOVENTURES	55
BRIDGE IMP	23
BUNDESVERBAND DEUTSCHER KAPITALBETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN	83
BUNDESVERBAND RESTRUKTURIERUNG, SANIERUNG UND INTERIM MANAGEMENT	101
CATCAP	53
CLOSE BROTHERS SEYDLER BANK	19
COMMERZBANK	45
EQUINET	31
FIDURA PRIVATE EQUITY FONDS	37
GSK STOCKMANN + KOLLEGEN	57
HSH NORDBANK	U3
INDUSTRIAL MANAGEMENT GROUP	43
KLEIN & COLL.	79
LfA FÖRDERBANK BAYERN	67
MERKUR BANK	15
MOTION CAPITAL	3
MISSIO	51
MITTELSTÄNDISCHE BETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN	63
MWB FAIRTRADE WERTPAPIERHANDELSBANK	91
NOERR LLP	109
NRW.BANK	21
PRICewaterHOUSECOOPERS	U4
QUIRIN BANK	39
SCHÄFFER-POESCHEL VERLAG FÜR WIRTSCHAFT · STEUERN · RECHT	121
SCHLECHT UND PARTNER	71
SCHNEIDER + PARTNER	103
UHY DEUTSCHLAND AG	65
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT	
WELLS GERMANY	7
YOUMEX	113

„Steuern & Recht“ Praxisleitfaden zur Mittelstandsfinanzierung Ein Special der Unternehmeredition

Aus dem Inhalt:

- Reform des Insolvenzrechts
- Einführung der E-Bilanz
- Due Diligence und Unternehmensbewertung
- Veränderte Geschäftsführerhaftung in Krisensituationen (MoMiG)
- Unternehmensnachfolge und Stiftung

Das Special liegt der Unternehmeredition-Ausgabe „Mittelstandsfinanzierung 2011“ bei oder ist bestellbar unter: www.unternehmeredition.de.



Eine Teilaufgabe dieser Ausgabe enthält eine Beilage des FORUM Instituts, Heidelberg.

Unternehmer Edition

Impressum

„Mittelstandsfinanzierung 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), Lukas Neumayr, Torsten Paßmann, Mathias Renz

Bildredaktion: Holger Aderhold

Bilder: Bilderbox, Fotolia, Pixelio, Photodisc

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Dr. Patrick Adenauer, Eugen M. Angster, Nico Baader, Michael Betzien, Dr. Heinrich Beyer, Rainer Bröderle, Peter Englisch, Horst Fittler, Bernd Frank, Arno Fuchs, Christian Futterlieb, Holger Garbs, Thomas Grether, Heinz-Peter Hausteine, Stefan Heidbreder, Norbert Hofmann, Dr. Günter Jordan, Bernd Jung, Ole Klose, Matthias Kues, Stefan Lang, Michael Legeland, Andreas E. Mach, Dr. Alexander Moseschus, Frank Niehage, Joachim Paech, Frans-Matthis Pleie, Dietmar Poll, Christian Scheid, Dr. Julia Scholz, Bernd Sexauer, Sabine Spinnarke, Johann Stohner, Prof. Dr. Thomas Straubhaar, Siegfried Tesch, Gorazd Vrbica, Olivier Weddrien

Interviewpartner: Willi Balz, Joachim Bangert, Volker Bartels, Christiane Bauer, Stefan Boden, Uwe Bögershausen, Dr. Michael Bormann, Stefan Constantin, Jan-Christian Dreesen, Dr. Michael Drill, Christian Haller, Sabine Kauper, André Knöll, Frank Kochan, Oliver Kuschel, Dr. Marcus Lingel, Prof. Dr. Kai Lucks, Hans-Joachim Metternich, Daniel Mitrenga, Gabriele Mohr, Dr. Michael Munsch, Dr. Axel Nawrath, Dr. Sabine Pittrof, Jan Rinnert, Tobias Schätz-müller, Dr. Hannspeter Schubert, Guy Selbherr, Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, Marc Steinkat, Volker Stolberg, Gerd Strehle, Dr. Klaus Weigel, Dr. Karsten Zippel

Lektorat: Magdalena Lammel

Gestaltung: Holger Aderhold, Robert Berger

Anzeigen: Katja Sauerbrey, Claudia Kerszt

Tel.: 089-2000 339-56/-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 Unternehmenssicht (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 978-3-943021-01-1 ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

Franz Koch neuer Geschäftsführer bei Puma



Franz Koch

Franz Koch wird neuer Vorsitzender der Geschäftsführung und löst **Jochen Zeitz** ab, der diese Position 18 Jahre lang besetzte. Bislang war Koch Head of Global Strategy und zuständig für die langfristige Unternehmensentwicklung, die Verbesserung operativer Prozesse sowie den M&A-Bereich. Darüber hinaus verantwortete er das 2009 eingeführte Restrukturierungsprogramm von Puma, das den Sportartikelhersteller wieder auf den Erfolgskurs zurückführte. Franz Koch kam 2007 als strategischer Planer zu dem Konzern. Die Puma AG, die kurz vor der Umwandlung in eine Europäische Aktiengesellschaft steht, beschäftigt weltweit rund 9.700 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von über 2,7 Mrd. EUR.

Thomas Eichhorn zurück bei Zapf Creation



Thomas Eichhorn

Thomas Eichhorn wurde zum 1. April in den Vorstand der Zapf Creation AG berufen. Eichhorn war bis 2006 bereits Vorstandschef des Unternehmens. Nach dem Ausscheiden bei Zapf wechselte er zuerst zum US-amerikanischen Spielwarenhersteller Hasbro und 2008 zu dem japanischen Konzern Tomy, den er jetzt auf eigenen Wunsch verlässt. Welche Aufgaben Eichhorn bei Zapf genau übernehmen wird, ist noch nicht bekannt. Die Stelle war frei geworden, nachdem im Februar dieses Jahres **José Antonio Santana** als Vorstandsmitglied ausschied. Die Zapf Creation AG beschäftigt rund 160 Mitarbeiter und erzielte 2010 einen Umsatz von 79,3 Mio. EUR.

Wortmann Schuh-Holding macht ersten Schritt in Richtung Nachfolge



Horst Wortmann

Horst Wortmann, Chef der Detmolder Schuh-Holding Wortmann KG, hat seinen Neffen **Jens Beining** (40) zum weiteren persönlich haftenden Gesellschafter des Unternehmens berufen. Beining trat nach seinem Studium zum Diplom-Kaufmann 1995 zuerst als Assistent der Geschäftsleitung in die Wortmann KG ein. Zuletzt zeigte er sich unter anderem für den Aufbau der wichtigsten Wortmann-Marke Tamaris verantwortlich. Nun ist geplant, dass Beining nach Wortmann die Führung des Familienunternehmens übernehmen soll. Die Wortmann-Gruppe beschäftigt in über 70 Ländern rund 900 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2010/2011 einen Umsatz von über 950 Mio. EUR.

Initiative Mittelstand vergibt Innovationspreis-IT



Verleihung des Innovationspreis-IT 2011 auf der Cebit in Hannover

Die Initiative Mittelstand hat im März auf der Cebit in Hannover den Innovationspreis-IT 2011 verliehen. Mit dem Preis wurden die besten IT-

Innovationen des Jahres für den Mittelstand ausgezeichnet. Zu den Gewinnern gehören unter anderem die 1&1 Internet AG mit der Do-It-Yourself Homepage oder American Express mit dem Produkt American Express VPayment. Die Sieger konnten sich erfolgreich gegen rund 2.000 Mitbewerber durchsetzen. Eine 100-köpfige Fachjury aus Wissenschaft, Branchenexperten und Fachjournalisten bewertete alle eingereichten Produkte nach Innovationsgehalt, Praxisrelevanz und Eignung für den Mittelstand. www.innovationspreis-it.de

Führungswechsel an der Spitze von Helm

Anfang 2012 wird der 46 Jahre alte **Hans-Christian Sievers** den Vorstandsvorsitz von **Dieter Schnabel** übernehmen, der nach 43 Jahren aus dem operativen Geschäft in den Aufsichtsrat wechselt. Sievers ist bereits seit 1985 im Unternehmen und war davon 13 Jahre in der Tochtergesellschaft von Helm in Mexiko tätig, bevor er 2001 in den Vorstand der AG wechselte und dort für den Geschäftsbereich Helm-International verantwortlich war. Schnabels 36-jähriger Sohn Stephan, der bereits unterhalb des Vorstands als Geschäftsführer arbeitet, trägt diese Entscheidung mit. „Wenn er eines Tages soweit ist“, so Dieter Schnabel, „soll er Sievers' Nachfolger werden“. Die Helm AG beschäftigt weltweit rund 1.400 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von fast 8 Mrd. EUR.

Neue Geschäftsführung im Paracelsus-Konzern



Alfred Felscher

Pünktlich zum neuen Jahr übernahm **Alfred Felscher** (59) als Sprecher der Geschäftsführung die Leitung des Konzerns. Damit trat er die Nachfolge von **Peter Clausing** (66) an, der in den Ruhestand ging. Felscher ist bereits seit 2005 in der Osnabrücker Konzernzentrale tätig, zunächst als Leiter der Finanzabteilung. 2009 trat er schließlich in die Geschäftsleitung ein. Der Diplom-Kaufmann war bereits vor seinem Wechsel zu den Paracelsus-Kliniken Geschäftsführer im Bereich des Gesundheitswesens. Er gilt als Experte in den Bereichen Controlling, strategischer Unternehmensentwicklung und im Cash-Management. Die Paracelsus-Kliniken Deutschland GmbH & Co KGaA beschäftigt bundesweit rund 5.100 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2009 einen Umsatz von 326,7 Mio. EUR.



Passgenau. Und persönlich.

 HSH NORDBANK

Kompetenz im Firmenkundengeschäft bedeutet für uns, die Besonderheiten und Anforderungen Ihres Unternehmens zu kennen und mit unserem Know-how zu verknüpfen.

Ihr Ansprechpartner:

Gerhard Multerer · Unternehmensbereich Firmenkunden
Tel. 040 3333 126847 · gerhard.multerer@hsh-nordbank.com

Kurze Wege für langfristige Erfolge

An 28 Standorten in ganz Deutschland sind wir da, wo Sie uns brauchen. Regional verwurzelt und weltweit vernetzt. Von Steuerfragen in Oldenburg bis zur Prüfung Ihres Jahresabschlusses in Peking. Wobei können wir Sie unterstützen? Ich freue mich auf Ihren Anruf: Dr. Peter Bartels,
Tel.: +49 40 6378-2170, peter.bartels@de.pwc.com

