

# Unternehmer

## Edition

Know-how für den Mittelstand

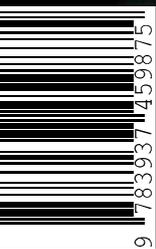


# Turnaround 2010

## 3. Jahrgang

*Wege aus der Krise*

Derek Whitworth,  
President und CEO,  
TMD Friction



powered by

Kienbaum<sup>K</sup>

ANTEVORTE  
PERFORMANCE MANAGEMENT

ORLANDO  
MANAGEMENT AG

TriFinance  
Focus on Financial Functions

AlixPartners

NRW.BANK  
Wir fördern Ideen

solvendus



# Editorial

*Blick nach vorn*



Markus Hofelich,  
Chefredakteur Unternehmeredition

Obwohl sich der Sturm der heftigsten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit gelegt hat, sind dessen Auswirkungen noch längst nicht überwunden. Zwar erholt sich die Konjunktur langsam auf niedrigem Niveau. Steigende Umsätze und positive Stimungsbarometer signalisieren: Der Abwärtstrend ist gestoppt, es geht – zwar nicht schnell und kräftig, aber immerhin – wieder aufwärts. Doch bevor sich das zarte Pflänzchen eines Aufschwungs weiter entfalten kann, trüben hohe Staatsschulden in Europa und den USA, schwindendes Vertrauen in den Euro und sinkende Börsenkurse die Stimmung.

Das zeigt deutlich: Obwohl das annus horribilis 2009 hinter uns liegt, ist der Restrukturierungsbedarf zahlreicher Unternehmen noch nicht gedeckt. Nachdem in einem ersten Schritt Produktionskapazitäten reduziert, Kosten gesenkt sowie Forderungen und Verbindlichkeiten optimiert wurden, gilt es nun, weiter an Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen zu arbeiten. Nach einer erfolgreichen „heißen“ Restrukturierungsphase ist

es wichtig, den Blick jetzt nach vorne zu richten und den Fokus wieder auf umsatzsteigernde und ergebnisverbessernde Maßnahmen zu setzen.

Auch Unternehmen, die die Krise unbeschadet überstanden haben, sollten das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen. Eine Politik des Stillhaltens und Abwartens ist sicher der falsche Weg.

Die Gefahr, erst nach der eigentlichen Krise zum Restrukturierungsfall zu werden, ist groß – besonders für Unternehmen, deren Eigenkapitaldecke und Kapitalreserven im vergangenen Rezessionsjahr aufgezehrt worden sind. Denn der Aufschwung erfordert zunächst Liquidität, neue Aufträge müssen vorfinanziert werden. Das ist nicht einfach. Bereits 2009 hat sich die Finanzierung durch Banken merklich erschwert, sie haben Sicherheiten und Konditionen nachverhandelt. Und auch 2010 sind die Geldinstitute nicht gerade freizügig bei Neukrediten – viele Firmen wurden in der Bonität herabgestuft.

Familienunternehmer und Mittelständler dabei zu unterstützen, diese Herausforderungen zu meistern, ist Ziel der Ausgabe „Turnaround 2010 – Wege aus der Krise“. Sie beleuchtet die wichtigsten Instrumente und Prozesse bei Restrukturierung und Sanierung und zeigt aktuelle Markttrends auf. Im Mittelpunkt steht dabei wieder der Unternehmer, der in Form von Interviews, Fallstudien oder kritischen Gastkommentaren selbst zu Wort kommt.

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

Markus Hofelich

markus.hofelich@unternehmeredition.de



## CORPORATE FINANCING ADVISORY

FCF is a Corporate Financing specialist arranging, structuring and placing equity and debt capital for private and listed small/midcap companies. We provide our clients with growth-financing, acquisition-financing and refinancing advice and services, supporting them in implementing an effective and capital market oriented capital structure while reducing the dependency on traditional bank financing.

## FCF Middle East

FCF is also present in the United Arab Emirates providing leading German, Austrian and Swiss private and public companies with access to an alternative investor universe. FCF Middle East focuses on:

- Private equity placements
- PIPEs / blocktrades
- Joint venture / project financing

### Latest Event

## FCF German Industry Capital Markets Day

Abu Dhabi, UAE  
31<sup>st</sup> May 2010

We want to thank the following participating companies and the 200 investors from Middle East for the realization of this perfect event:

- Aurubis AG
- Norma Group Holding AG
- PSI AG
- Schoeller Bleckmann Olifield Equipment AG
- Royal Aero Group GmbH
- Stulz H+E GmbH
- Elmos Semiconductor AG
- Quadriga Capital
- KTG Agrar AG
- MIT Beteiligungen
- PNE Wind AG



- 3** Editorial
- 6** Klartext  
Das „Familienunternehmer-Prinzip“  
Unternehmerische Freiheit und Verantwortung  
*Dr. Patrick Adenauer, Die Familienunternehmer – ASU*
- 8** Panorama  
Nachrichten & Studien aus der Unternehmerwelt
- 10** Unternehmer-Dynastien  
Berentzen-Gruppe AG  
Turnaround mit Apfelkorn, Alkoholfreiem und Aurelius

### Einführung

- 14** „Ein starker Gesellschafter ist für das Gelingen eines Insolvenzplanverfahrens unerlässlich“  
Interview mit Patrick Feller, geschäftsführender Gesellschafter, Deutsche Industrie Holding
- 18** „Die Großen haben sich zu Lasten der Kleinen finanziert“  
Interview mit Dr. Carsten Uthoff, Vorstandsvorsitzender, Creditreform AG
- 20** Eine Branche hat Hochkonjunktur  
Das professionelle Management von Krisen gewinnt immer mehr an Bedeutung
- 24** „Ich gehe nicht davon aus, dass wir den Stand von 2008 bald wieder erreichen“  
Interview mit James J. Bonsall, Managing Director, Alix Partners
- 26** „90% der Überzeugungsarbeit sind Psychologie“  
Interview mit Rechtsanwalt Horst Piepenburg, Insolvenzverwalter

### Unternehmerstandpunkte

- 28** Turnaround im Maschinen- und Anlagenbau  
Der Weg einer Branche aus der Krise  
*Dr. Josef Trischler, VDMA*
- 32** „Sehr hilfreich war die Kooperation mit den Banken“  
Interview mit Mark Bezner, Olymp Bezner GmbH & Co. KG, und Dr. Martin Prager, Pluta Rechtsanwalts GmbH
- 34** „Auf die schnelle Umsetzung kommt es an!“  
Interview mit Derek Whitworth, President und CEO, TMD Friction Group

### Hinweis: Leseprobe „results“

Zwischen den Seiten 38 und 39 dieser Ausgabe befindet sich eine Leseprobe der Ausgabe 2/2010 von „results – das Unternehmer-Magazin der Deutschen Bank“ zum Thema Liquiditätsmanagement. Das Magazin kann kostenlos abonniert werden unter: [www.deutsche-bank.de/results](http://www.deutsche-bank.de/results) (Stichpunkt: Unternehmeredition)



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



*Stefan Blaschak, Vorstandsvorsitzender, Berentzen-Gruppe AG*

„Unsere Freiheit ist untrennbar verbunden mit der Verantwortung für unser eigenes Handeln“, erklärt Dr. Patrick Adenauer. Dieses Prinzip befolgen gerade Familienunternehmer tagtäglich. Leider wurden diese Werte durch einen Teil der internationalen Finanzwirtschaft sträflich missachtet. Mehr über das „Familienunternehmer-Prinzip“ von Freiheit und Verantwortung auf den Seiten 6–7.

Nicht immer ist der Familienbesitz die beste Lösung für ein Unternehmen. So geriet der 1758 gegründete Getränkehersteller Berentzen aufgrund von Marktveränderungen und Zwist unter den Familiengesellschaftern in die roten Zahlen. Nach der Übernahme durch den Finanzinvestor Aurelius im Juli 2008 schaffte der neue Chef Stefan Blaschak die Rückkehr in die Gewinnzone. Mehr in der Rubrik Unternehmer-Dynastien auf den Seiten 10–12.

- 36** „Aksys als Ganzes wäre unverkäuflich gewesen“  
Interview mit Michael Faist, Faist Chem Tec GmbH, und Dr. Martin Kleinschmitt, Noerr Consulting AG

### Restrukturierung

- 40** Survival-Modus  
Der Notfallplan für insolvenzbedrohte Unternehmen  
*Dr. Thomas van Kaldenkerken, Röls Partner Competence Center Restructuring*
- 42** Finanzierung eines Turnarounds  
Neupositionierung in der Krise  
*Steffen Kroner, Alvarez & Marsal Deutschland*
- 44** Turnaround oder Sticking Plaster  
Restrukturierungen im Jahr nach der Finanzkrise  
*Dr. Frank Nikolaus, TMA Deutschland*
- 45** Debt-Equity-Swap  
Wandel von Fremd- in Eigenkapital als wirkungsvolles Sanierungsinstrument  
*Dr. Christian Becker, Görg Partnerschaft von Rechtsanwälten*

### Krise & Insolvenz

- 46** Sanierung nach Plan  
Wege zur nachhaltigen Neuausrichtung  
*Dr. Andreas Fröhlich, Perspektiv*

- 48** Objektivere Kriterien gefordert  
Erfolgsorientierte insolvenzgerichtliche Verwalter(vor)auswahl tut not  
*Frank Frind, Amtsgericht -Insolvenzgericht- Hamburg*
- 49** Treuhänder entschärfen Konflikte  
Unterschiedliche Stakeholder-Interessen im Restrukturierungsprozess  
*Dr. Dietmar Schulz, Salans*

### Finanzierung

- 50** „80% aller Anträge auf eine Bürgschaft aus dem Mittelstandsschirm wurden 2009 bewilligt“  
Interview mit Michael Schneider, Vorstandsvorsitzender, LfA Förderbank Bayern
- 52** Turnaround-Finanzierung  
Optionen des Financial Restructuring, wenn das Geschäftsmodell stimmt  
*Dr. Hans-Elmar Döllekes, Kienbaum Management Consultants, Christoph Burk, Antevorte Performance Management*
- 54** Grundregeln zur Finanzierung mittelständischer Unternehmen  
Transparenz schaffen und aus Fehlern lernen  
*Martin Conrad, PKF Fasselt Schlage*
- 56** Achtung: Haftung!  
Risiken beim Eingriff von Kreditgebern in die Geschäftsführung  
*Dr. Andreas F. Bauer, Andreas Dimmling, GSK Stockmann + Kollegen*



Patrick Feller, geschäftsführender Gesellschafter, Deutsche Industrie Holding

Unrentable Standorte und unattraktive Sortimente trieben Sinn Leffers 2008 in die Insolvenz. Nach harter Restrukturierung startet der Bekleidungshändler nun wieder durch und schreibt schwarze Zahlen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor war das Insolvenzplanverfahren. Im Interview auf den Seiten 14–16 spricht Patrick Feller, heute DIH- und zuvor Sinn Leffers-Geschäftsführer, über den Weg aus der Krise sowie die Vorteile des Insolvenzplanverfahrens.



Dr. Carsten Uthoff, Vorstandsvorsitzender, Creditreform AG

Der Creditreform Wirtschaftsindikator untersucht regelmäßig die konjunkturelle Lage und die wirtschaftliche Situation von Unternehmen. Im Interview spricht Dr. Carsten Uthoff, Vorstandsvorsitzender der Creditreform AG, über die Entwicklung der Insolvenzen, das aggressive Verhalten von Großunternehmen gegenüber dem Mittelstand im Working-Capital-Management sowie den richtigen Umgang mit Wirtschaftsauskunften. Seiten 18–19.

#### Interim Management

- 58** Die zweite Runde der Sanierung Aktuelle Trends im Interim Management
- 60** Wenn der starre Blick auf die Zahlen blind macht Vertriebsmanager in der Krise oder Insolvenz *Jürgen Kullmann, Solvendus*
- 62** Interim CFO Routine in Krisenmanagement und finanzwirtschaftlicher Restrukturierung *Oliver Kuschel, Trifinance*
- 63** Kompetenzen bündeln Zusammenarbeit von Interim Managern und externen Beratern *Hans-Jürgen Titz, Goetzpartners Management Consultants*

#### Personal

- 64** Personalmaßnahmen in Zeiten der Krise Alternativen zur Kündigung als ultima ratio *Prof. Dr. Josef K. Fischer, Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg*
- 65** Herausforderungen nach dem Turnaround Mit vorwärtsdenkenden Managern zurück auf den Wachstumspfad *Dr. Bruno J. Weidl, Addfinity*
- 66** Schwachstelle Mensch Entscheidender Faktor bei der Umsetzung von Projekten *Boris H. Faißt, BFC Consulting*

#### Strategie & Management

- 67** Kosteneffiziente Einkaufspolitik Working Capital senken und Liquidität freisetzen *Christian Michalak, Kerkhoff Consulting*
- 68** Neue Wege beschreiten Mit Open Innovation gestärkt aus der Krise *Reiner Fink, Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung*
- 69** Verlustvermeidung durch Corporate Trading Abschreibungen in Serviceleistungen umwandeln *Christian Kirschbaum, Active International*

#### Fallstudien

- 70** Mit Private Equity aus dem Credit Crunch SSB Group GmbH: Vom Produzenten im Windenergiesektor zum Dienstleister
- 71** „Als Exitszenario wäre ein Börsengang vorstellbar“ Interview mit Volker Hichert, Managing Partner, Parcom Deutsche Private Equity
- 72** Management Buy-out aus der Insolvenz Mabeg Systems GmbH: Zulieferer für grafischen Maschinenbau wagt Neuanfang mit Beteiligungsgesellschaft

- 73** Übertragende Sanierung mit Hilfe eines Finanzinvestors Kammann Maschinenbau GmbH: Spezialist wagt Management Buy-out aus der Insolvenz
- 74** Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung AE Group AG: Automobilzulieferer meistert die Insolvenz aus eigener Kraft
- 75** „Viele Insolvenzverfahren leiden darunter, dass die falschen Verwalter eingesetzt werden“ Interview mit Andrew Seidl, Rechtsanwalt und Interimsvorstand, AE Group AG
- 76** Neustart nach der Insolvenz Sphairon Access Systems GmbH: Übertragende Sanierung eines Telekom-Ausrüsters
- 77** „Die Stärkung des Eigenkapitals ist das Gebot der Stunde“ Interview mit Dr. Michael Bormann, Gründungspartner, BDP Venturis

#### Service

- 78** Serie „Vermögensanlage für Unternehmer“ Teil 3: Neue Risikofaktoren für eine langfristige Vermögensplanung *Michael Stammeler, Feri Family Trust*
- 80** Veranstaltungen für Unternehmer
- 81** Literatur Bücher für Unternehmer
- 82** Sponsoren der Ausgabe im Portrait
- 86** Unternehmer und Nachrichten

#### 84 Impressum

#### Titelbild: Derek Whitworth

TMD Friction gehört zu den weltweit größten Herstellern von Bremsbelägen für die Automobil- und Bremsenindustrie und beliefert fast alle großen Autohersteller. Ende 2008 geriet das Unternehmen mit Hauptsitz in Leverkusen in die Insolvenz und wurde dann im Frühjahr 2009 von der Beteiligungsgesellschaft Pamplona Capital Management übernommen. Im Interview auf den Seiten 34–35 spricht CEO Derek Whitworth über die Krise und die Maßnahmen zu ihrer Überwindung.



# Das „Familienunternehmer-Prinzip“

## Unternehmerische Freiheit und Verantwortung

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

*Unsere Freiheit ist untrennbar verbunden mit der Verantwortung für unser eigenes Handeln und auch die Folgen dieser Handlungen. Dieses ethische Verantwortungsprinzip unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung befolgen gerade die Familienunternehmer in ihren Unternehmen tagtäglich. Sie nehmen an ihren Heimatorten und darüber hinaus ihre gesellschaftliche Mitverantwortung wahr. Wer stets an die nächste Familiengeneration denkt und in seinen Mitarbeitern mehr sieht als nur eine Kostenposition, der lebt Nachhaltigkeit und Verantwortung.*

### Missachtung der Verantwortung durch die Finanzwirtschaft

Leider wurden diese Verantwortung und Werte durch einen Teil der internationalen Finanzwirtschaft und ihre kurzfristigen Gewinnerzielungsstrategien sträflich missachtet. Der Gesetzgeber hatte dafür den Boden bereitet. Die Akteure haben den zu großen Spielraum über das ethisch vertretbare Maß ausgeweitet. Das hat neben einem riesigen volkswirtschaftlichen Verlust zu einem tiefgreifenden Vertrauensseinbruch der Bürger in unser Wirtschaftssystem geführt. Und dies geschah gerade in einer Zeit, in der viele Industrieländer endlich mit reduzierten Neuverschuldungen und ersten Rückzahlungen eine nachhaltigere Haushaltspolitik vollziehen wollten. Weil unser Wachstum zukünftig weniger durch die nachwachsende, junge Generation getragen werden kann und die Ausgaben in unseren Sozialsystemen durch immer mehr Ältere weiter explodieren werden, müssen wir auf diesen Sanierungsweg schnellstmöglich zurückkehren.

### Regulierung konsequent durchsetzen

Schon unter normalen Bedingungen ist ein Sparkurs schwer durchsetzbar. Inzwischen stehen in Deutschland

#### ZUR PERSON: DR. PATRICK ADENAUER

Dr. Patrick Adenauer ist Präsident des Verbandes „Die Familienunternehmer – ASU e.V.“. Seit 1949 vertritt dieser mittlerweile rund 5.000 Familienunternehmer aus allen Branchen in Deutschland. Als politische Interessenvertretung der Familienunternehmer folgt der Verband den Maximen Freiheit, Eigentum, Wettbewerb und Verantwortung. [www.familienunternehmer.eu](http://www.familienunternehmer.eu)



Dr. Patrick Adenauer

rund 30 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und Unternehmern fast 34 Mio. Empfänger von Sozialleistungen, Rentner und Mitarbeiter des Öffentlichen Dienstes gegenüber. Die Politik steht vor einem tiefgreifenden Dilemma: Nur wenige dieser 34 Mio. Menschen werden durch höhere Einsichten geringere staatliche Leistungen oder Forderungen nach mehr Eigenverantwortung akzeptieren. Wenn sich währenddessen einzelne Akteure der internationalen Finanzwirtschaft so verantwortungslos verhalten, wie es leider weiter zu beobachten ist, wird die notwendige Wende zu einer nachhaltigeren Politik psychologisch noch zusätzlich erschwert. Die Konsequenz daraus kann nur heißen: Die notwendige Akzeptanz unter den Wählern für eine Sparpolitik wird nur erreicht werden, wenn gleichzeitig konsequent gegen den weiteren Missbrauch von Finanzinstrumenten vorgegangen wird. Diese

# Die Ausgabe „Turnaround 2010“ entstand mit freundlicher Unterstützung von:

Regulierungen der Finanzmärkte müssen im europäischen Schulterschluss unbeirrt durchgesetzt werden. Wenn das Ideal des „ehrbaren Kaufmanns“ nicht gelebt wird und sich ein kleiner Kreis der Verantwortung für das eigene Handeln völlig entzieht, müssen staatliche wie supranationale Ordnungsrahmen gesetzt werden.

## Verantwortung und Risiko tragen

Die „Philosophie“, die die Finanzkrise zum Ausbruch brachte, hat leider auch weite Teile der Realwirtschaft – davon über 90% in Deutschland Familienunternehmen – über Jahre in Mitleidenschaft gezogen. So ist es für Banken durch die hohen Kreditanforderungen aus Basel II für Firmenkredite bis heute attraktiver, weil eigenkapitalschonender, in alternative Finanzprodukte als in das eigentliche Kerngeschäft der Banken mit realen Kunden zu investieren. Das muss geändert werden, indem beispielsweise für alle verkauften Verbriefungsprodukte zumindest eine Haltepflicht von 10% beim Emittenten durchgesetzt wird. Dies ist das klassische „Familienunternehmer-Prinzip“: Jeder trägt für seine unternehmerische Freiheit durch sein Eigenkapital Verantwortung und Risiko.

## Unterschiedliche Anreize bei Unternehmern und Managern

Familienunternehmer sind keine besseren Menschen als angestellte Manager, nur agieren sie in unterschiedlichen Anreizsystemen. Für Familienunternehmer stehen die Stärkung der Unternehmenssubstanz und ein nachhaltiges Wachstum im Mittelpunkt ihrer Anstrengungen, die Gewinnausschüttungen werden deshalb eher gering gehalten. Dagegen werden angestellte Manager durch die Höhe erfolgsabhängiger Boni nur eindimensional motiviert. Häufig wurden und werden ihre Einzelleistungen über- und letztlich wegen ihrer zu kurzfristigen Ausrichtung auch falsch bewertet und fehlgesteuert. Zudem unterliegen sie zumeist einer intransparenten Selbstkontrolle der Führungskräfte, von den Aufsichtsräten ist selten zu hören. So entsteht der Verdacht einer Selbstbedienungsmentalität auf Kosten der Eigentümer. Deren Position ist in Gesellschaften in breitem Streubesitz zu schwach.

## Vorbildfunktion der Elite für mehr Verantwortung

Leider strahlen jedoch Fehlanreize und die daraus folgende Maßlosigkeit Einzelner auf andere aus. Maßlosigkeit in Funktionseliten der Wirtschaft senkt die Akzeptanz für unser Wirtschaftssystem, schwächt Mehrheiten für dessen Fortentwicklung, letztlich unsere Demokratie selbst. Familienunternehmer sind in Deutschland als „Gegenbild“ attraktiv, 87% der Arbeitnehmer wären gerne bei ihnen beschäftigt. Das kann jedoch kaum beruhigen, weil auch eine demokratische Gesellschaft wesentlich durch das gemeinsame Vorbild seiner Eliten geprägt wird. Wenn Einzelne nicht durch eigene Einsicht zu einem verantwortungsvollen Handeln finden, müssen die Regeln nach „Familienunternehmer-Prinzipien“ mit mehr Eigenverantwortung und eigenem Risiko sie dazu führen.

AlixPartners

Kienbaum<sup>K</sup>

ANTEVORTE  
PERFORMANCE MANAGEMENT

 NRW.BANK  
Wir fördern Ideen

ORLANDO  
MANAGEMENT AG

solvendus 

TriFinance  
Focus on Financial Functions

**Michael Otto und Berthold Leibinger mit Theodor-Heuss-Preis ausgezeichnet**



V.l.n.r.: Ludwig Theodor Heuss, Michael Otto und Berthold Leibinger  
Foto: Susanne Kern

Zwei große Unternehmer wurden am 15. Mai mit dem Theodor-Heuss-Preis 2010 geehrt: **Michael Otto**, Aufsichtsratsvorsitzender des Hamburger Versandhandels Otto GmbH & Co. KG, machte sich insbesondere durch seine Bestrebungen zu einer verantwortlichen Herstellung und Lieferkette und seine Unterstützung von ökologischen und sozialen Initiativen verdient. Auch **Berthold Leibinger**, Aufsichtsratsvorsitzender des schwäbischen Maschinenbauers Trumpf GmbH & Co. KG, hat sich wegen seines Engagements als Mäzen und Stifter sozialer, kultureller und kirchlicher Einrichtungen einen Namen über die Wirtschaftswelt hinaus gemacht. Der Preis wird von der Theodor-Heuss-Stiftung seit 1965 an „Vorbilder demokratischen Verhaltens und freiheitlicher Gestaltung des Zusammenlebens“ verliehen. [www.theodor-heuss-stiftung.de](http://www.theodor-heuss-stiftung.de)

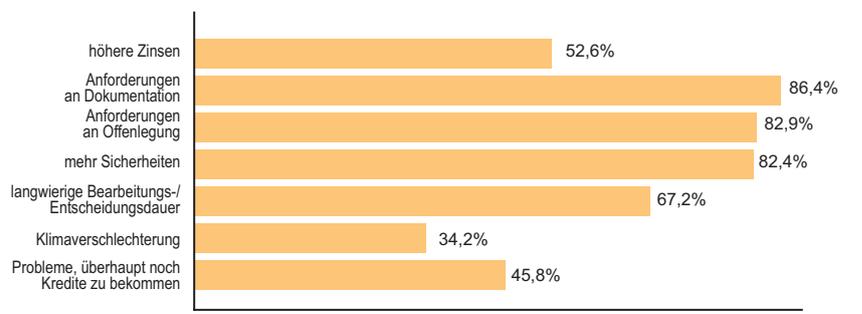
**IfM-Studie: Sehr lange Verfahrensdauer von Insolvenzverfahren**

Die seit 1999 möglichen Regelinsolvenzverfahren von juristischen Personen – zu denen auch Unternehmen gehören – dauern besonders lang, geht aus einer im März veröffentlichten Studie des IfM Bonn hervor. Demnach dauert es nach Insolvenzeröffnung im Schnitt vier Jahre, bis die Schulden vollständig getilgt sind. Darüber hinaus waren sogar rund 30% der Regelinsolvenzverfahren aus den Jahren 1999 bis 2001 bis zum Herbst 2009 noch nicht abgeschlossen. Es gibt außerdem starke regionale Unterschiede: In Niedersachsen und Bayern benötigen die Verfahren im Schnitt weniger als 45 Monate, in den ostdeutschen Ländern hingegen über 50 Monate. Die Untersuchung basiert auf der Datenbank von Insolnet Aachen, in der 100.000 Regelverfahren juristischer Personen (und 250.000 von natürlichen Personen) erfasst sind. [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

**KfW-UNTERNEHMENSBEFRAGUNG 2010: VERSCHÄRFTE FINANZIERUNGSBEDINGUNGEN**

2009 haben sich die Finanzierungsprobleme bei deutschen Unternehmen massiv verschärft, ergab die KfW-Unternehmensbefragung 2010. Die Ergebnisse der gemeinsam u.a. mit BDI, BGA, HDE und ZDH durchgeführten Umfrage wurden am 27. Mai veröffentlicht. Demnach berichten 42% der rund 4.600 befragten Firmen von Erschwernissen bei der Kreditaufnahme – im Jahr 2008

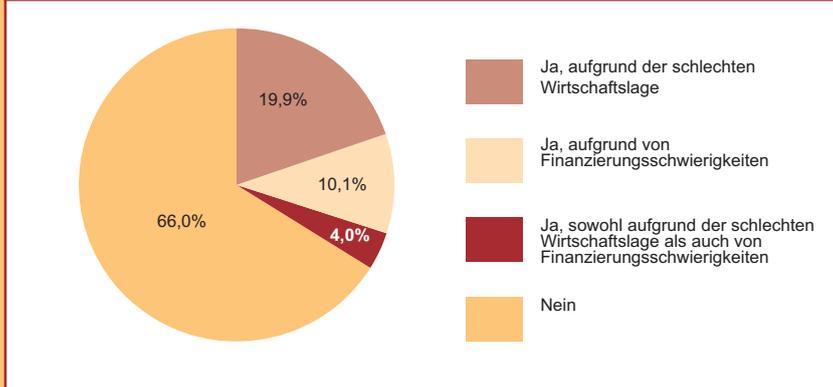
**GRÜNDE FÜR DIE VERSCHLECHTERUNG DER KREDITAUFNAHME**



Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KfW-Unternehmensbefragung 2010

**GEPLANTE INVESTITIONEN NICHT GETÄTIGT?**



Quelle: KfW-Unternehmensbefragung 2010

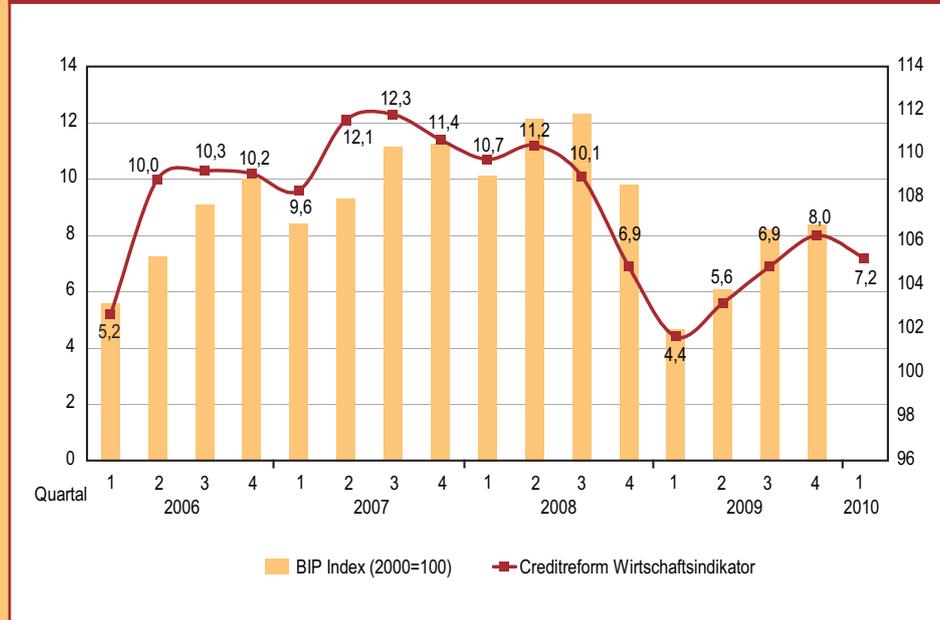
waren es 35%. Insbesondere beklagten sie die höheren Anforderungen an Dokumentation (86,4%) und Offenlegung (82,9%) sowie die Forderung nach mehr Sicherheiten (82,4%) durch die Banken. Aufgrund dessen mussten rund 14,1% sogar geplante Investitionen absagen (10,1% aufgrund von Finanzierungsschwierigkeiten, 4% wegen Finanzierungsschwierigkeiten und der schlechten Wirtschaftslage). [www.kfw.de](http://www.kfw.de)

## CREDITREFORM WIRTSCHAFTSINDIKATOR: INSOLVENZRISIKO STEIGT BESORGNIS ERREGEND

Der Aufschwung ist zwar in der Grundtendenz noch intakt, hat aber im 1. Quartal dieses Jahres gegenüber

dem 4. Quartal 2009 eine saisonbedingte Delle erfahren, stellt der am 10. Mai veröffentlichte „Creditreform

### DIE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG IM 4-JAHRESVERGLEICH



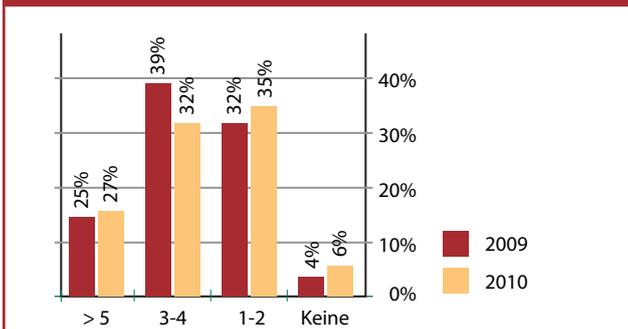
Quelle: Creditreform Wirtschaftsindikator, 1. Quartal 2010

Wirtschaftsindikator“ fest. Er basiert auf regelmäßigen Unternehmensbefragungen sowie der Auswertung der Creditreform-Datenbank. Demnach sank der Indikator von 8,0 auf 7,2 Punkte. Für das 2. Quartal 2010 wird der Gesamtwirtschaft dagegen eine anhaltende Erholung auf niedrigem Niveau prognostiziert. Besorgniserregend jedoch ist die steigende Zahl der deutschen Unternehmen, die von der Insolvenz bedroht sind.  
www.creditreform.de

### Rödl & Partner-Studie: Private Equity-Branche setzt immer mehr auf Mittelstand

Die weltweite Finanzkrise hat 2009 auch in der deutschen Private Equity-Branche ihre Spuren hinterlassen. Insbesondere die Investitionen sind stark zurückgegangen. Das aktuelle Geschäftsklima ist von verhaltenem Optimismus geprägt. So planen dieses Jahr 64% der Beteiligungsgesellschaften drei oder mehr Neuinvestments in deutsche Unternehmen, 2009 waren es lediglich 59%. Dies ergab eine im April veröffentlichte Umfrage des Beratungsunternehmens Rödl & Partner unter 300 in Deutschland tätigen Private Equity-Gesellschaften (Rücklaufquote: 38%). Weiteres auffälliges Ergebnis: Statt der „Big Deals“ der Vorkrisenjahre ist mittlerweile der klassische Mittelstand von besonderem Interesse, über 80% der Befragten investierten in Unternehmen mit einem Umsatz von maximal 100 Mio. EUR. Der Trend gehe dabei auch in Richtung Minderheitsbeteiligungen. www.roedl.de

### ANZAHL VON GEPLANTEN NEUEN BETEILIGUNGEN



Quelle: Rödl & Partner

### Hans Peter Stihl übergibt 2012 an seinen Sohn

Beim Motorsägenhersteller Stihl bahnt sich ein Generationswechsel an: Zeitnah zu seinem 80. Geburtstag plant **Hans Peter Stihl** im Juni 2012 den Vorsitz des Beirates der Stihl Holding AG & Co. KG an seinen Sohn **Dr. Nikolaus Stihl** zu übergeben. Dieser ist seit 1993 Geschäftsführer der auf Gartengeräte spezialisierten österreichischen Tochtergesellschaft Viking. Hans Peter Stihl repräsentiert die zweite Generation der Stihl-Gründerfamilie, ist seit 1971 persönlich haftender Gesellschafter und übernahm 1973 die operative Führung des Unternehmens. 2002 zog er sich aus dem aktiven Geschäft in den Beirat zurück. Das Stihl-Management wird seitdem familienextern besetzt. Nach eigenen Angaben ist Stihl seit 1971 die meistverkaufte Motorsägenmarke der Welt, das Unternehmen erwirtschaftete 2008 einen Umsatz von 2,14 Mrd. EUR.  
www.stihl.de



Hans Peter Stihl

# Berentzen-Gruppe AG

*Turnaround mit Apfelkorn, Alkoholfreiem und Aurelius*

*Im historischen Haupthaus des beschaulichen mittelalterlichen Hofes, in dem das Unternehmen Berentzen seit nunmehr 252 Jahren seinen Sitz hat, residierte einst Rolf von Langen. Der gefürchtete Raubritter war Burgherr des Burgmannshofes in Haselünne (Emsland), der im Jahr 1385 erbaut wurde. Mit modernem Raubrittertum vergleichen Konsumgüter-Experten auch den enormen Verdrängungswettbewerb auf dem Spirituosenmarkt. Ohne ein wirklich schlagkräftiges Management, das einschneidend ein verkrustetes Unternehmen zersägt und die guten Stücke wieder zu einem guten Ganzen zusammenfügt, brechen auch wirklich gute Marken zusammen. Um überleben zu können, bedeutet es auch, marken- und produktionstechnisch auf dem neuesten Stand zu sein. Und so ist die Geschichte des Getränkeherstellers Berentzen eine, die zeigt, dass es manchmal eine Familie, die in sich zersplittert ist, nicht mehr aus eigener Kraft schafft, das zu bewahren, was Generationen vor ihr aufgebaut haben.*

### Goldene 70er-Jahre unter Friedrich und Hans Berentzen

Dabei waren die 70er-Jahre noch goldene in Haselünne, geprägt von innovativen Ideen aus der Besitzerfamilie Berentzen. Den Aufstieg der heute 252 Jahre alten niedersächsischen Kornbrennerei zu einem börsennotierten Getränkekonzern hat Friedrich Berentzen entscheidend geprägt. Friedrich starb vor eineinhalb Jahren. Mit seinem Bruder Hans übernahm er nach dem frühen Tod des Vaters im Jahr 1954 als 26-Jähriger die Leitung des traditionsreichen Familienunternehmens. Die beiden Brüder entwickelten 1976 den Berentzen Apfelkorn – einen Kassenschlager. Sie fusionierten das Unternehmen mit Pabst & Richarz, wurden zur Aktiengesellschaft und gaben dadurch große Macht in familienferne

#### KURZPROFIL: BERENTZEN-GRUPPE AG

Gründungsjahr:	1758
Branche:	Herstellung und Vertrieb von Spirituosen, Fruchtsäften und Wasser
Unternehmenssitz:	Haselünne im Emsland
Mitarbeiter:	487
Umsatz 2009:	173,7 Mio. EUR
Internet:	www.berentzen.de



Stefan Blaschak,  
Vorstandsvorsitzender, Berentzen-Gruppe AG

Hände. Weil die Umsätze alljährlich von Rekord zu Rekord jagten, waren dennoch alle Anteilseigner froh.

### Keine 80er-Jahre-Jugend ohne Berentzen Apfelkorn

Wer seine Jugend in den 80er Jahren verbracht hat, ist an einer einschneidenden Erfahrung meist nicht vorbeigekommen: dem Genuss des Apfelkorns. Es war das Partygetränk des Jahrzehnts, der Wegbereiter dessen, was heute als Alcopops über die Theke geht. Doch Moden überleben sich. Deswegen war der Apfelkorn in den vergangenen Jahren praktisch in der Versenkung verschwunden. Abgelöst von Campari-Red-Bull oder Bacardi-Bionade, buntem Gesöff, mit dem die Party-Jugend vor der Disco „vorglüht“ und das den ultimativen Nightlife-Kick verspricht. Berentzen rutschte immer tiefer in die roten Zahlen. Vorstandschef Jan B. Berentzen mühte sich vergeblich, mit exotischen Mischungen den Niedergang zu stoppen. Mitte 2006 setzte ihn der Aufsichtsrat vor die Tür.

### Erster firmenfremder Manager reißt das Ruder nicht herum

Aber auch Nachfolger Axel Dahm, erster familienfremder Manager, riss das Steuer nicht herum. Apfelkorn, inzwischen

in schicken Flaschen abgefüllt, sollte wieder eine Renaissance erleben. Dabei wollte Berentzen auf den Retro-Zug aufspringen, einen Trend, der zahlreichen absatzlahmen Gütern aus der Lebensmittel- Kosmetikindustrie wieder gute Umsätze brachte. 2008 sollte nach vielen verlustreichen Perioden eigentlich wieder das Jahr der Apfelkornlegende Berentzen werden. Die 250-Jahr-Feier stand ins Haus. Außerdem herrschte zumindest nach außen wieder Ruhe im Gesellschafterkreis, seit die Pabst-Richarz-Gruppe den glücklosen Vorstandsvorsitzenden Jan B. Berentzen abgesetzt und den Manager Dahm als Firmenchef durchgesetzt hatte. In seinem ersten Jahr an der Spitze des sechstgrößten deutschen Schnapsherstellers fuhr Dahm jedoch bei 186 Mio. EUR Umsatz 11,4 Mio. EUR Verlust ein.

**Discounter machen Spirituosenbrenner abhängig**

Wie sein Vorgänger löste Dahm ein drängendes Problem nicht: Die Abhängigkeit des Spirituosenherstellers von der Produktion billiger Eigenmarken für Aldi, Lidl & Co hat im Laufe der Jahre immer mehr zugenommen. 2007 setzte Berentzen rund 67,7 Mio. Flaschen „No-Names“ ab, die der Hersteller im Auftrag von Discountern abfüllte – ein Viertel mehr als noch ein Jahr zuvor. Im Gegensatz dazu sank der Absatz der margenstarken Markenspirituosen wie etwa Berentzen-Apfelkorn um 5% auf 36,5 Mio. Flaschen.

**Die Deutschen trinken immer weniger Schnaps**

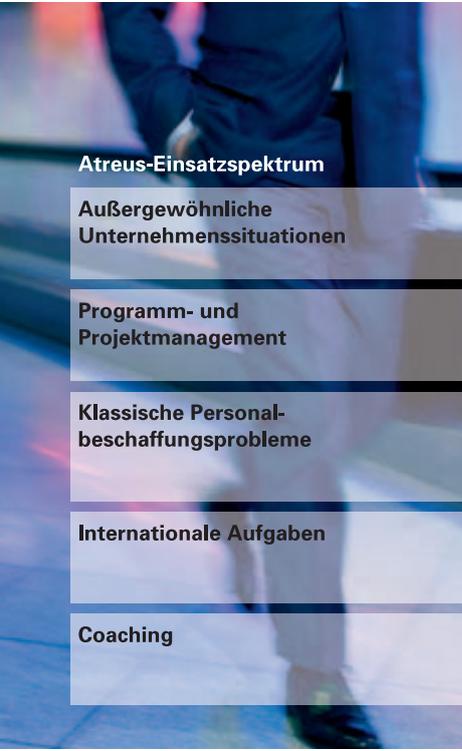
Hinzu kam, dass einheimische Hersteller von Hochprozentigem – bis auf Jägermeister – inzwischen genügend Probleme mit sich selbst haben, weil das heimische Geschäft immer mehr an Schwung verliert. Der deutsche Pro-Kopf-Verbrauch von Spirituosen kommt seit Jahren nicht über die 6-Liter-Marke hinaus. Der abermalige Verlust war der Moment, unter den der Gesellschafterkreis Pabst-Richarz einen Schlussstrich setzen wollte. „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende“,

sagten sich die Minderheitsgesellschafter, die sich aber in einem Poolvertrag mit anderen Anteilseignern 50% der Stimmrechte an der Gruppe gesichert hatten. Sie trafen zu Jahresbeginn erste Vorbereitungen zum Verkauf



Berentzen Roter Apfel

Anzeige



# Wir gestalten Erfolg

Atreus ist Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland.

**Atreus-Einsatzspektrum**

**Außergewöhnliche Unternehmenssituationen**

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

**Programm- und Projektmanagement**

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

**Klassische Personalbeschaffungsprobleme**

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

**Internationale Aufgaben**

wie Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften, Krisenmanagement oder Umsetzung von Wachstumszielen

**Coaching**

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

[www.atreus.de](http://www.atreus.de)

Atreus GmbH  
Landshuter Allee 10  
D-80637 München  
Ferdinandstraße 6  
D-61348 Bad Homburg v.d.H.  
[kontakt@atreus.de](mailto:kontakt@atreus.de)

**ATREUS**  
interim management



Der vor anderthalb Jahren verstorbene Friedrich Berentzen hat den Aufstieg der heute 252 Jahre alten niedersächsischen Kornbrennerei zu einem börsennotierten Getränkekonzern entscheidend geprägt.

des Traditionsunternehmens – zunächst gegen den Willen des Berentzen-Clans, der am Familienbesitz festhalten wollte. 75,1% der Stammaktien gingen schließlich im Juli 2008 zu einem unbestätigten Schnäppchenpreis von rund 7 EUR pro Aktie (insgesamt etwa 27 Mio. EUR) an den Münchener Finanzinvestor Aurelius. Die 250-jährige Familienära bei Berentzen war beendet – und damit auch die jahrelangen Konflikte der Gesellschafter.

### Manager Blaschak rettet die Arbeitsplätze

Als Nachfolger für Axel Dahm, der inzwischen den Mineralbrunnen Gerolsteiner erfolgreich leitet, setzte Aurelius den heute 41-jährigen Stefan Blaschak als Vorstandsvor-

sitzenden in das Haselünner Unternehmen. Der gebürtige Gelsenkirchener arbeitete auf einer seiner letzten Stationen als Handelsvorstand beim Düsseldorfer Großbäcker Kamps. Dort nahm er 2005 nach nur einem Jahr seinen Hut. Blaschak stammt ursprünglich aus der Käsebranche: Bei Baars Deutschland, einem Ableger des niederländischen Wessanen-Konzerns, sorgte er seit 1999 für die Stabilisierung der Marke „Leerdamer“. Blaschak verordnete Berentzen ein knüppelhartes Sparprogramm. 142 Mitarbeiter von ehemals 629 mussten gehen; Blaschak rettete aber immerhin 487 den Arbeitsplatz. Die machen jetzt Profit. Der Getränkehersteller Berentzen hat es zurück in die Gewinnzone geschafft. Und anstelle von Spirituosen hat sich vor allem das margenträchtige Geschäft mit alkoholfreien Getränken gut entwickelt.



Weitere Marke der Berentzen-Gruppe: Puschkin Vodka

### Seit vielen verlustreichen Jahren wieder ein Gewinn

Die Berentzen-Gruppe erwirtschaftete 2009 unterm Strich einen Gewinn von 3,8 Mio. EUR, wie aus dem Geschäftsbericht hervorgeht. Im Vorjahr hatte es noch einen Verlust von 22,5 Mio. EUR gegeben. Der Umsatz ohne Branntweinsteuer sank um 12,8% auf 173,7 Mio. EUR. Blaschak hatte die Spirituosenproduktion am Stammsitz in Haselünne eingestellt und ins westfälische Minden verlagert. Außerdem wurde die Verwaltung verschlankt und der Geschäftsbereich „Alkoholfreie Getränke“ neu organisiert. Bei den alkoholfreien Getränken stieg der Umsatz von 50,2 auf 52,3 Mio. EUR. Bei den Spirituosen reduzierte sich der Umsatz ohne Branntweinsteuer um 18,5% auf 121,4 Mio. EUR.

Thomas Grether

redaktion@unternehmeredition.de

#### BISHER U.A. IN DER RUBRIK „UNTERNEHMER-DYNASTIEN“ ERSCHIENEN:

Lindner Hotel AG	(2/10)
Alfred Ritter GmbH & Co. KG	(1/10)
Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	(6/09)
Sambonet Paderno Industrie S.p.A. / Rosenthal AG	(5/09)
Schloss Wachenheim AG	(4/09)
Peter Deilmann Reederei GmbH & Co. KG	(3/09)
Warsteiner-Gruppe Haus Kramer Holding KG	(2/09)
Freizeit- und Familienpark Mack KG	(1/09)
Dr. August Oetker KG	(5/08)
Heinrich Deichmann-Schuhe GmbH & Co. KG	(4/08)



# „Ein starker Gesellschafter ist für das Gelingen eines Insolvenzplanverfahrens unerlässlich“

*Interview mit Patrick Feller, geschäftsführender Gesellschafter, Deutsche Industrie Holding (DIH)*

*Ein Jahr nach Abschluss des Insolvenzverfahrens und harter Restrukturierung startet der Bekleidungshändler Sinn Leffers nun wieder durch und schreibt schwarze Zahlen. Aufgrund unrentabler Standorte, zu hoher Mieten und unattraktiver Sortimente hatte die Handelskette im Sommer 2008 Insolvenz angemeldet. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für den gelungenen Neustart war das Insolvenzplanverfahren, das im Gegensatz zum Regelverfahren viel zu selten angewandt wird. Im Interview spricht Patrick Feller, heute DIH- und zuvor Sinn Leffers-Geschäftsführer, über die Ursachen und den Weg aus der Krise sowie die Vorteile des Insolvenzplanverfahrens.*

**Unternehmeredition:** Herr Feller, können Sie bitte kurz noch einmal die Ursachen der Krise Ihres Unternehmens skizzieren?

**Feller:** In den ersten zwei Jahren im Besitz der DIH Deutsche Industrie Holding GmbH konnte Sinn Leffers zunächst den Abstand zum Markt schließen, den es über mehrere Jahre gehabt hatte. Ab Weihnachten 2007 entwickelten sich jedoch der deutsche Textilmarkt und dadurch bedingt auch Sinn Leffers wieder negativ. Die profitablen Filialen konnten das negative Ergebnis der unprofitablen Häuser nicht mehr ausgleichen. Es zeigte sich, dass das strukturelle Problem des Sinn Leffers-Filialportfolios bis zu diesem Zeitpunkt nur zu einem kleinen Teil gelöst worden war. Durch die Ergebniskrise war die Liquiditätskrise bei Sinn Leffers absehbar.

**Unternehmeredition:** Was waren die entscheidenden Maßnahmen, um Sinn Leffers wieder nach vorne zu bringen?

## ZUR PERSON: PATRICK FELLER

Patrick Feller (patrick.feller@dih-gruppe.de) ist seit 2009 geschäftsführender Gesellschafter der Deutschen Industrie Holding (DIH). Zuvor war er von 2006 bis 2009 Sprecher der Geschäftsführung des Textilunternehmens Sinn Leffers GmbH. Das auf den Mittelstand spezialisierte Beteiligungsunternehmen DIH mit Sitz in Frankfurt investiert ausschließlich eigenes Geld in den Firmenkauf. Mehrheitsgesellschafter ist der ehemalige Wella-Chef Peter Zühlsdorff. [www.dih-gruppe.de](http://www.dih-gruppe.de), [www.sinnleffers.de](http://www.sinnleffers.de)



Patrick Feller

**Feller:** Wir haben bereits vor der Insolvenz maßgebliche Schritte eingeleitet, Sinn Leffers neu im Textileinzelhandel zu positionieren. Dazu zählten die Aufwertung des Markenportfolios, die Neugestaltung unserer Außendarstellung und intensive Trainings von Mitarbeitern. In dem Insolvenzplanverfahren hingegen wurden die Sanierungsschritte mithilfe der Insolvenzordnung umgesetzt, die bereits im Vorfeld vorbereitet wurden. So hatte Sinn Leffers bereits im Oktober 2008 – also vor Eröffnung des Verfahrens – bekannt gegeben, dass sich das Unternehmen Ende Februar 2009 von 23 der vormals 47 Filialen trennen würde. Vorangegangene Verhandlungen mit Vermietern über Mietreduzierungen waren überwiegend gescheitert. Trotz Schließung der Häuser und weiterem Personalabbau konnten rund zwei Drittel der zuvor 3.700 Arbeitsplätze erhalten werden. So konnte Sinn Leffers in der Insolvenz die Flächenproduktivität durch den Fokus auf profitable Filialen und eine gezieltere Personalpräsenz





Sinn Leffers-Filiale in Bielefeld

deutlich erhöhen. Zudem konnten neue Dienstleister mit besseren Konditionen gewonnen und mit verbleibenden Dienstleistern wesentlich bessere Vereinbarungen getroffen werden.

**Unternehmeredition:** Bei Sinn Leffers wurde die Insolvenz im Planverfahren abgewickelt. Welche Vorteile ergaben sich daraus im Vergleich zum weitaus häufiger angewandten Regelverfahren?

**Feller:** Das Insolvenzplanverfahren entspricht in unserer Wahrnehmung eher einem Vertrag zwischen Schuldner und Gläubigern, wie ein Teil der Forderungen beglichen werden kann. Es ist daher nicht direkt mit der Regelabwicklung gleichzusetzen, da dort ganz andere Mechanismen wirken. Da im Insolvenzplanverfahren nicht hauptsächlich Aktiva verkauft werden, muss die Quote durch den Gesellschafter oder den Cashflow erbracht werden. Da die DIH sich zu Sinn Leffers bekannt hat, war dieses Zugeständnis möglich. Die Vorteile liegen vornehmlich in den beim Unternehmen verbleibenden Gestaltungsmöglichkeiten, insbesondere durch die Eigenverwaltung. Zudem konnte durch eine detaillierte Vorbereitung der „Fahrplan“ für den Ablauf des Verfahrens exakt vordefiniert werden.

**Unternehmeredition:** Wozu müssen die Gesellschafter im Insolvenzplanverfahren bereit sein?

**Feller:** Bei Sinn Leffers war es die DIH als Gesellschafter, die der Geschäftsführung das Insolvenzplanverfahren als Sanierungsoption vorgeschlagen hat. Die DIH war in die Vorbereitung des Verfahrens involviert und hat die dabei entstandenen Kosten vollständig getragen. Auch während des Verfahrens hat der Gesellschafter wesentliche Kosten übernommen, z.B. sämtliche Beraterkosten oder Provisionsansprüche an Verkaufsmitarbeiter, die Sinn

Leffers in der Insolvenz nicht ausschütten konnte. Zudem stellte die DIH wesentliche Sicherheiten für die Gewährleistung des operativen Geschäfts zur Verfügung. Zusätzlich hat der Gesellschafter es durch einen wesentlichen Beitrag ermöglicht, dass den ungesicherten Gläubigern eine Quote auf ihre Forderungen ausgeschüttet werden konnte. Dies wäre andernfalls aufgrund der hohen vorrangigen Zahlungsverpflichtungen nicht möglich gewesen.

**Unternehmeredition:** Was sind die wichtigsten Lessons learned für das Management?

**Feller:** Der Erfolg des Verfahrens liegt unter anderem darin, dass neben einer intensiven Vorbereitung und der proaktiven Kommunikation ein starker Gesellschafter unerlässlich für das Gelingen eines Insolvenzplanverfahrens ist. Wir haben jedoch nicht erwartet, dass der Turnaround im Anschluss an die Sanierung eine solche Dynamik annehmen kann, wie das bei Sinn Leffers der Fall war.

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

**Feller:** Nach Abschluss der Radikalsanierung konnten wir auf einen gesunden Kern von 24 Filialen aufsetzen



Mit einem gesunden Kern von 24 Filialen startet der Bekleidungshändler wieder durch.

und wieder durchstarten. Wir werden 2010 unsere Umsatzziele übertreffen und bereinigt um die geschlossenen Filialen zwischen 7 und 8% zulegen. Ab 2011 werden wir wieder über Expansion nachdenken.

**Unternehmeredition:** Herr Fellers, vielen Dank für das Gespräch.

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



# „Die Großen haben sich zu Lasten der Kleinen finanziert“

Interview mit Dr. Carsten Uthoff, Vorstandsvorsitzender, Creditreform AG

Der Creditreform Wirtschaftsindikator untersucht regelmäßig die konjunkturelle Lage und die wirtschaftliche Situation von Unternehmen auf Basis der Creditreform-Wirtschaftsdatenbank in Kombination mit Unternehmensbefragungen. Im Interview spricht Dr. Carsten Uthoff, Vorstandsvorsitzender der Creditreform AG, über die Entwicklung der Insolvenzen, das aggressive Verhalten von Großunternehmen gegenüber dem Mittelstand im Working-Capital-Management sowie den richtigen Umgang mit Wirtschaftsauskunfteien.

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Uthoff, wie wird sich Ihrer Meinung nach die Zahl der Insolvenzen und Restrukturierungsfälle in diesem Jahr entwickeln?

**Uthoff:** Die Zahl der Insolvenzen hat 2009 einen Höhepunkt in der Nachkriegsgeschichte erreicht. Wir erwarten im Laufe dieses Jahres einen weiteren Anstieg – im Vergleich zum Vorjahr um 10% auf 38.000 – als Spätfolge des Krisenjahres 2009. Denn viele Unternehmen haben 2009 ihre Eigenkapitaldecke sichtbar geschmälert und somit wenig Puffer. Man darf nicht vergessen, dass ein Aufschwung zunächst Liquidität erfordert: Das Working Capital muss aufgebaut werden, es sind Vorräte anzuschaffen, Umsätze sind zu finanzieren. Daher besteht durchaus die Gefahr, dass der Aufschwung für viele Unternehmen zu spät kommen kann. Er könnte daran ersticken, dass die Finanzierung nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung steht. Wir schätzen, dass die Zahl der Krisenunternehmen 2010 zunehmen wird. Nachdem 2009 besonders Großunternehmen Insolvenzantrag stellten, wird das Restrukturierungsjahr 2010 eher von kleineren und mittelgroßen Firmen geprägt sein.

## ZUR PERSON: DR. CARSTEN UTHOFF

Dr. Carsten Uthoff (c.uthoff@creditreform-ag.de) ist Vorstandsvorsitzender der Creditreform AG und Geschäftsführer des Verbandes der Vereine Creditreform e.V. Traditionell Wirtschaftsauskunftei und Inkasso-Dienstleister, ist Creditreform heute mit 130 Geschäftsstellen in Deutschland (europaweit 175) europäischer Marktführer für Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsinformationen und Forderungsmanagement. Mit 4.000 Mitarbeitern in Deutschland (Europa: 4.500) wird ein Umsatz von 472 Mio. EUR erzielt. [www.creditreform.de](http://www.creditreform.de)



Dr. Carsten Uthoff

**Unternehmeredition:** Nach Ihren Analysen sind im Krisenjahr 2009 gerade Konzerne und Großunternehmen eine aggressive Strategie im Working-Capital-Management gefahren. Wie hat sich das auf den Mittelstand ausgewirkt?

**Uthoff:** Ja, Großunternehmen nutzen ihre dominante Stellung innerhalb des Wertschöpfungsprozesses aus, um von ihren Vorlieferanten lange Zahlungsziele zu erhalten – sie finanzieren sich im Grunde genommen zu deren Lasten. Zwar konnte auch der Mittelstand im vergangenen Jahr vielfach sein eigenes Working-Capital-Management gegenüber seinen Lieferanten verbessern. Aber den Kunden, gerade wenn es sich um Großunternehmen handelt, mussten längere Zahlungsziele eingeräumt werden. Hart formuliert könnte man sagen, die Großen haben sich zu Lasten der Kleinen finanziert.

**Unternehmeredition:** Wie entwickelt sich generell die Finanzierungssituation im Mittelstand? Rechnen Sie mit einer Kreditklemme?

**Uthoff:** Bereits im letzten Jahr hat sich die Finanzierung durch Banken merklich erschwert. Die Kreditinstitute haben Sicherheiten sowie Konditionen nachverhandelt und branchenbezogene Bereinigungen ihres Kreditportfolios durchgeführt. Nun sind die Bilanzen des Krisenjahres 2009 aufgestellt und werden den Banken zum

Rating eingereicht werden. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklung 2009 ist davon auszugehen, dass viele Unternehmen eine deutliche Abwertung ihres Bilanz-Ratings erfahren werden. Etliche Banken haben schon angekündigt, dass sie weniger die vergangenheitsbezogenen Jahresabschlussdaten, sondern stärker qualitative Daten wie Strategie, Wettbewerbsposition, Führung, Innovationskraft usw. im Unternehmensrating abbilden wollen. Trotzdem wird es im Grundsatz für die Unternehmen schwieriger, die notwendigen Linien 2010 zu erhalten. Dies gilt insbesondere für Firmen aus risikobehafteten Sektoren, wie etwa der Logistik, der Baubranche oder der Automobilzulieferindustrie. Wer dagegen Branchen angehört, die selbst im Krisenjahr 2009 robust waren, wie etwa Green Tech, hat weiterhin gute Chancen auf Fremdkapital. Erschwerend kommt hinzu, dass auch die Situation der Banken selbst angespannt ist. Der Interbankenmarkt ist praktisch ausgetrocknet; Banken haben derzeit nur geringe Möglichkeiten, ihr Eigenkapital zu erhöhen. Auf der einen Seite bleibt die Eigenkapitalsituation der Kreditgeber limitiert, auf der anderen Seite sind die bestehenden Kreditvergaben, bedingt durch Ratingabschläge der Kreditnehmer, mit einem höheren Eigenkapital zu hinterlegen. In diesem Spannungsfeld können die Banken nur restriktiv in der Kreditvergabe agieren.

**Unternehmeredition:** Wie hat sich dies auf die Erteilung von Wirtschaftsauskünften bei Creditreform ausgewirkt? Was sollten Unternehmen tun?

**Uthoff:** Mit 12 Mio. Abrufen aus unserer Datenbank konnten wir 2009 ein leichtes Wachstum erreichen. Einerseits haben Unternehmen, die in großem Maße Auskünfte von uns beziehen, etwa aus der Leasingbranche, ihr Geschäftsvolumen im letzten Jahr drastisch zurückgefahren. Andererseits konnten wir diesen Rückgang durch die höhere Unsicherheit in anderen Branchen kompensieren. Auskunftsanfragen sind in hohem Maße transaktionsabhängig, und in der Rezession geht die Zahl der Transaktionen zurück. Gleichzeitig nimmt die informatorische Unsicherheit zu und erhöht den Bedarf der Unternehmen, die Informationsasymmetrie zwischen Gläubiger und Schuldner durch eine Wirtschaftsauskunft zu schließen. Für Unternehmen ist es gerade in Krisenjahren oder zu Beginn des Aufschwungs wichtig, eine aktive Finanzkommunikation zu betreiben. Dies gilt nicht nur gegenüber den Banken, sondern auch gegenüber den Auskunftgebern. Gerade die Bewertung von Creditreform als Marktführer in diesem Sektor ist eine wichtige Visitenkarte des Unternehmens gegenüber seinen Kunden, Lieferanten, Kreditversicherungen und Banken. Denn eine Vielzahl der Unternehmen setzen Creditreformauskünfte systematisch in ihrem Risikomanagement ein. Ich bin erstaunt, wie wenig Unternehmer das Gespräch mit Creditreform als festen Jahrestermin auf ihrer Agenda haben und damit Verbesserungspotenzial verschenken. Idealerweise sollten die Unternehmer vor Ort bei ihrem

Creditreform-Büro eine Eigenauskunft anfordern, diese im Gespräch mit dem Analysten von Creditreform besprechen und zeigen, wie sich die aktuelle und künftige finanzielle Situation des Unternehmens darstellt. So kann der Unternehmer einen aktiven Beitrag leisten, wie seine Unternehmensbonität gegenüber Dritten mit berechtigtem Interesse dargestellt wird.

**Unternehmeredition:** Wie beurteilen Sie die weitere Konjunktorentwicklung in Deutschland?

**Uthoff:** Derzeit ist die Konjunktur noch schwach. Sie muss sich stabilisieren, um wirklich die Kraft für die deutsche Wirtschaft zu entfalten. Der wesentliche Treiber der deutschen Wirtschaft ist nach wie vor die Exportindustrie. Es gibt positive Signale wie das robuste Verhalten des Arbeitsmarktes. Aber wir verzeichnen auch Risiken: Die Situation im Bankensektor ist nach wie vor angespannt, neben den Immobilien- und Unternehmensrisiken kommen jetzt staatliche Risiken hinzu. Es droht die Gefahr von Staatsinsolvenzen im Euroraum. Zudem stellt sich die Frage, wie die öffentlichen Haushalte nachhaltig konsolidiert werden können. Wichtig ist, dass die Konjunktur an Fahrt gewinnt, um Vertrauen zu schaffen. Hier ist die Politik gefordert, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen.



Vorstandsvorsitzender Dr. Carsten Uthoff traf Markus Hofelich, Chefredakteur der Unternehmeredition, in der Zentrale der Creditreform AG in Neuss.

**Unternehmeredition:** Was ist Ihr wichtigster Rat an Unternehmer in Bezug auf ein kluges Krisenmanagement?

**Uthoff:** Kluges Krisenmanagement zeichnet sich besonders dadurch aus, sich Handlungsspielräume zu schaffen, bevor man in eine Krise hineinkommt – sowohl auf strategischer, operativer als auch auf finanzieller Ebene. Man muss laufend unterschiedliche Optionen prüfen, die man dann im Falle einer Krise ziehen kann. Häufig haben Unternehmen, die bereits in der Krise sind, dann keinen Raum mehr zum Handeln.

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

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

# Eine Branche hat Hochkonjunktur

*Das professionelle Management von Krisen gewinnt immer mehr an Bedeutung*

Experten für Restrukturierung und Sanierung haben zurzeit viel zu tun. Die Zahl der Insolvenzen steigt im Nachhall der Finanz- und Konjunkturkrise. Kostensenkungen und das Überdenken der Geschäftsstrategie zählen ebenso zu den Aufgaben wie die Sicherung der Finanzierung und die Verbesserung der Kommunikation zu den Geldgebern. Die Restrukturierungsbranche ist in den vergangenen Jahren vielfältiger und professioneller geworden.

## Kapitalreserven aufgezehrt

Die Konjunkturkrise von 2009 ist Vergangenheit, insbesondere der Aufschwung im Export bringt wieder neue Aufträge für die deutsche Wirtschaft. Damit sind die Schwierigkeiten in vielen Unternehmen aber noch längst nicht bewältigt. Manche haben Liquiditätsschwierigkeiten, weil der Aufschwung finanziert werden muss und Kapitalreserven zu einem großen Teil aufgezehrt sind. Andere müssen grundsätzlich an ihrer Geschäftsstrategie arbeiten: Kundenstruktur, Produktpalette, Kosten, Vermarktung und andere Punkte stehen auf dem Prüfstand. Lernen aus der Krise, sich auf die Kernkompetenzen konzentrieren und entsprechend restrukturieren, um wieder wettbewerbsfähiger zu werden – das ist die Aufgabe vieler Unternehmer, Insolvenzverwalter und externer Berater.

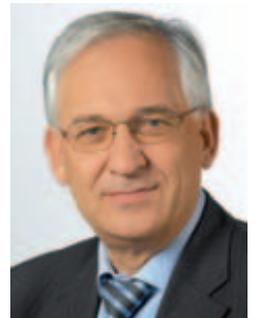
## Krisenspuren des Jahres 2009

Die herben Umsatzeinbrüche zwischen dem 4. Quartal 2008 und 3. Quartal 2009 haben ihre Spuren hinterlassen. Ein Teil der Unternehmen hat zudem in den vergangenen

Jahren mehr an die Aktionäre ausgeschüttet, gefördert durch die internationalen Bilanzierungsregeln. So wurden stille Reserven aufgebraucht, was die Unternehmen anfälliger in der Krise gemacht hat. Unter Druck geraten nun insbesondere solche Unternehmen, die einen hohen Verschuldungsgrad bzw. eine geringe Eigenkapitalquote aufweisen und deshalb von der Kapitalseite – sowohl für die Vorfinanzierung aktueller Aufträge als auch für notwendige Investitionen – sehr eingeschränkt sind. Auch hohe Fixkostenblöcke, die unabhängig von der Auftragslage finanziert werden müssen, bremsen manche Unternehmen aus.

## Krisenstadium entscheidend

Dennoch: Im internationalen Vergleich stehen die deutschen Unternehmen gar nicht so schlecht da. „Die Insolvenzzahlen steigen zurzeit nicht so schnell wie befürchtet. Wir haben da im Moment eine gewisse Ruhe, das merken wir an unserem Auftragseingang“, sagt Michael Pluta von der Pluta Rechtsanwalts GmbH. Der erfahrene Insolvenzverwalter sieht dies allerdings nicht als Entwarnung. „Die Banken eilen von einem Krisentermin zum anderen. Da sieht man, dass doch noch einiges im



Michael Pluta,  
Pluta Rechtsanwalts GmbH

Argen liegt.“ Wie tiefgreifend die Probleme und dementsprechend auch die nötigen Maßnahmen zur Gesundung sind, hängt davon ab, in welchem Krisenstadium sich das Unternehmen befindet. Klassischerweise unterscheidet man drei Stadien. Am Anfang steht in der Regel eine Strategiekrise, wenn beispielsweise die Produkte in ihrer Art oder Qualität nicht mehr zeitgemäß sind, neue Marktentwicklungen verschlafen wurden oder die Marketingstrategie nicht mehr stimmt. Hier kann der Blick von außen durch einen klassischen Unternehmensberater hilfreich sein, um strategische und operative Änderungen

ABB. 1: GESCHÄFTSENTWICKLUNG DEUTSCHER UNTERNEHMEN



Quelle: Creditreform

einzuleiten. Der Berater analysiert die Geschäftsprozesse, die Ausrichtung des Unternehmens mit seinen Produkten und Zielmärkten, die Kostenstrukturen etc. und legt ein Konzept vor, das das Management dann umsetzen kann. In diesem Stadium besteht noch ausreichend Freiraum, um gegenzusteuern.

### Schnelligkeit und der Blick von außen

Geschieht dies nicht, so folgt die Erfolgs- bzw. Ertragskrise. Die strategischen Fehler führen zu fallenden Erträgen oder sogar zu Verlusten. Nun wird die Zeit schon knapper und guter Rat auch teurer. Wer in diesem Stadium nicht die Bremse zieht und Gegenmaßnahmen ergreift, dem droht die dritte und bedrohlichste Phase: die Liquiditätskrise. Insolvenz droht, denn zu einem Teil können Rechnungen nicht mehr bezahlt und/oder Kredite nicht mehr bedient werden. Jetzt ist Zeit ein hohes Gut, denn anders als im ersten Stadium ist sie extrem knapp, schnelles Handeln ist gefragt. Da das bisherige Management oft mitverantwortlich für die Krise ist und Vertrauen verspielt hat, sind hier externe Spezialisten gefragt. Restrukturierungsberater bzw. auch Interim Manager haben den Blick von außen und können unbelastet schnell die richtigen Schritte einleiten. Sicherung von Liquidität bzw. Zahlungsfähigkeit steht an erster Stelle, dabei ist viel kommunikatives Geschick gefragt – in Verhandlungen mit den Kapitalgebern (insbesondere Banken), Kunden und Lieferanten.

### Mehr Vielfalt in der Branche

Die Branche der Restrukturierer, Sanierer und Berater – neben Wirtschaftsprüfern auch spezialisierte Anwaltskanzleien und Insolvenzverwalter – hat sich in den vergangenen fünf, sechs Jahren vielfältiger und internationaler aufgestellt. Angelsächsisch geprägte Restrukturierungshäuser sind hinzu gestoßen, die ihre Konzepte z.B. durch einen Chief Restructuring Officer (CRO) im Unternehmen umsetzen lassen. Er agiert damit ähnlich wie ein Interim Manager. Dieser „Feuerwehrmann“ für befristete Zeit – z.B. ein halbes Jahr – übernimmt eine Führungsfunktion im Unternehmen und leitet operative Maßnahmen

ein. Dies kann für einen Teilbereich – z.B. das Finanzmanagement – gelten, aber auch für das gesamte Unternehmen. „Die Branche insgesamt ist besser organisiert und professioneller aufgestellt als in der letzten Krise in den Jahren 2002 bis 2004“, sagt Eugen Angster, Vorsitzender des Bundesverbands der Restrukturierer, Sanierer und Interim Management (BRSI). „Es ist für Unternehmer transparenter geworden, wer sich in diesem Markt bewegt. Es ist leichter als früher, den richtigen Ansprechpartner und damit auch den Weg aus der Krise zu finden.“ Die Website des Verbands ([www.brsi.de](http://www.brsi.de)) hat laut Angster etwa 80.000 Zugriffe pro Monat.

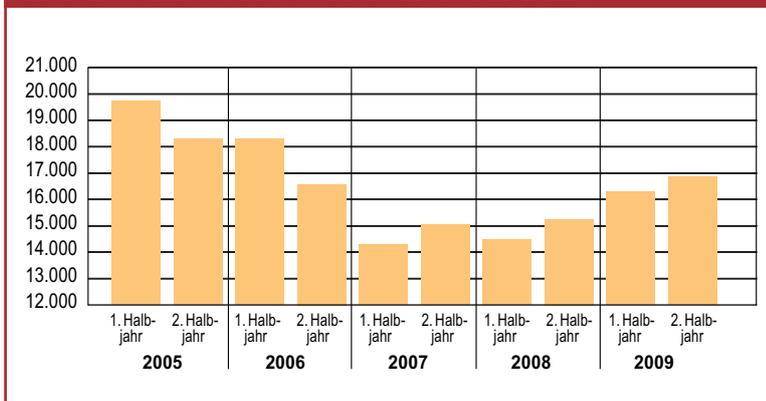


Eugen Angster,  
BRSI

### Insolvenzplanverfahren als Chance

Was sich hingegen nicht verändert habe im Vergleich zu früheren Krisen, sei die Kapitalverknappung für Unternehmen ohne Top-Rating, so Angster. Die Bereitschaft der Unternehmen, sich auch einmal in guten Zeiten mit Insolvenzrecht und Krisenbekämpfung zu beschäftigen, sei nach wie vor gering. Immerhin: Die im vergangenen Jahr in Kraft getretenen Ergänzungen zum bestehenden Insolvenzrecht und die Neuerungen im GmbH-Gesetz haben nach seiner Ansicht positive Effekte gebracht. Leider sei das Stigma der Insolvenz aber immer

ABB. 2: ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSINSOLVENZEN



Quelle: Creditreform

noch recht stark. Angster: „Es muss viel deutlicher in die Köpfe, dass die Insolvenz nicht das Ende des Unternehmens sein muss; die meisten überleben und gehen mit einem neuen Inhaber wieder an den Markt. Das Planverfahren bietet – wenn ein Schuldenverzicht erreicht werden kann – dem Unternehmer die Chance, sein Unternehmen zurück zu erwerben.“

### Früherkennung hilft

Besonders Insolvenzverwalter wie Pluta haben mit dem Stigma zu kämpfen. „Insolvenz wird oft gleichgestellt mit ‚Jetzt ist es aus‘“, sagt er. „Sie sollte aber vielmehr als Chance begriffen werden.“ Je früher eine Krise erkannt und gegengesteuert wird, umso besser. „Leider warten viele Unternehmer immer noch bis fünf vor zwölf“, bemängelt BRSI-Präsident Angster. „Die Restrukturierungs-Professionals würden sich freuen, wenn Unternehmer rechtzeitig – und zwar vor der akuten Insolvenzgefahr – mit ihnen sprechen würden, damit die Insolvenz im Vorfeld bereits verhindert werden kann.“ Nach Angsters Ansicht sind in der Zukunft insbesondere konzeptionell arbeitende Sanierungsgesellschaften, operativ handelnde Change Manager und Berater im Bereich alternativer Finanzierungen (ergänzend zu klassischen Bankkrediten) gefragt.

### Mehr Beteiligte am Verhandlungstisch

Eine einschneidende Veränderung ist die Vielzahl der Beteiligten bei den Krisenverhandlungen. Es sitzen mehr Banker und Investoren mit am Tisch als früher. Angelsächsische Banken und Finanzinvestoren haben die Palette der Stakeholder erweitert. Das macht eine Einigung auf schnelle Maßnahmen operativ wie finanziell nicht einfacher. Eine wichtige Rolle in der Frage, ob die Kreditversorgung des Unternehmens aufrechterhalten bleibt, spielen die Kreditversicherer. Sie schützen Unternehmen vor Zahlungsausfällen ihrer Kunden. Sie prüfen die Abnehmer auf ihre Bonität und entscheiden auf dieser Basis, ob und in welchem Maße sie das Ausfallrisiko für das Unternehmen absichern. Diese sogenannten Deckungsquoten sind insbesondere Ende 2008 und in der



Dr. Thomas Langen,  
Atradius Kreditversicherung

ersten Jahreshälfte 2009 deutlich heruntergefahren worden. Kreditversicherer sind auf viele und verlässliche Informationen angewiesen. „Je früher wir über Schwierigkeiten informiert werden, umso mehr Vertrauen haben wir in einen Lösungsprozess. Dazu gehören natürlich auch die Banken und andere Beteiligte an der Restrukturierung“, sagt Dr. Thomas Langen, Regional Director Deutschland,

Mittel- und Osteuropa bei der Atradius Kreditversicherung. Neben Euler Hermes und Coface ist sie einer der drei großen Player in diesem Markt.

### Kreditversicherungen stark gefragt

„Glücklicherweise werden wir Kreditversicherer heute sehr viel früher in den Prozess eingebunden als früher“, berichtet Langen. Er bestätigt, dass die Finanzierungsstrukturen komplexer – internationaler – geworden sind. Da die 2009er Zahlen bei vielen Unternehmen schlecht ausfielen, komme es jetzt mehr denn je auf die Zukunftsperspektiven an. „Wir schauen, wer seine Hausaufgaben gemacht hat – dort setzen wir die Deckungslimite herauf.“ Die Nachfrage nach Kreditversicherungen sei nach wie vor hoch, wegen der gestiegenen Ausfallrisiken und weil in der anziehenden Konjunktur wieder mehr Lieferantenkredite benötigt würden.

### Hochphase für Turnaround-Investoren

Auch spezialisierte Beteiligungshäuser haben Hochkonjunktur. Orlando Management AG ist eine der Beteiligungsgesellschaften, die sich auf „special situations“, also auf die Übernahme angeschlagener Unternehmen, konzentrieren. „Unsere Hauptkriterien für Kaufkandidaten sind gute Produkte und eine vernünftige Marktposition“, sagt Orlando-Vorstand Dr. Henrik Fastrich. „Wir schauen



Dr. Henrik Fastrich,  
Orlando Management

uns Unternehmen an, die durch den Konjunkturbruch oder Managementfehler in Schieflage geraten sind, aber insgesamt einen gesunden Kern haben und deren Geschäftsmodell wir gut verstehen.“ Wird eine Übernahme beschlossen, soll das Unternehmen mit einigen gezielten Maßnahmen wieder in gutes Fahrwasser geführt und auf Expansion ausgerichtet werden. Fastrich spricht den viel gescholtenen Banken hier ein Lob aus: „Sie sind kooperativer geworden und zeigen selbst ein großes Interesse, Unternehmen wieder auf Vordermann zu bringen.“

### Fazit:

Professionelle Unterstützung finden Unternehmen für ihre Restrukturierung in vielfältiger Weise. Je früher Probleme angegangen werden, umso mehr kann das Management selbst noch beim Lösungsprozess mitwirken. Nicht einfacher geworden ist allerdings, dass alle Stakeholder an einem Strang ziehen. Denn auch hier gibt es inzwischen mehr Vielfalt.

Bernd Frank  
redaktion@unternehmeredition.de



# „Ich gehe nicht davon aus, dass wir den Stand von 2008 bald wieder erreichen“

Interview mit James J. Bonsall,  
Managing Director, Alix Partners

Der US-Amerikaner Jim Bonsall ist im Januar in das deutsche Team von Alix Partners zurückgekehrt und hat die Leitung der Turnaround & Restructuring Practice übernommen. Bonsall arbeitete zuletzt vor fünf Jahren bei dem Beratungsunternehmen für Turnarounds und Ertragssteigerungsprogramme in Deutschland. Damals hatte er den angeschlagenen nordrheinwestfälischen Kabelanbieter Ish als Interim-CEO aus der Krise geführt und an einen neuen Eigentümer verkauft. Bonsall besitzt mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Leitung von Unternehmen in Europa, den USA und Südamerika. Im Interview spricht er über die weitere Entwicklung der Konjunktur, wie sich Unternehmen verhalten sollten und das deutsche Insolvenzrecht im internationalen Vergleich.

**Unternehmeredition:** Herr Bonsall, wie schätzen Sie die gegenwärtige Wirtschaftslage ein? Auf der einen Seite scheint sich eine leichte Konjunkturerholung anzudeuten, auf der anderen Seite belasten ein schwacher Euro, sinkende Aktienkurse und eine hohe Staatsverschuldung die Märkte.

**Bonsall:** 2009 ist der Umsatz in vielen Branchen dramatisch eingebrochen: von Verbrauchsgütern über die Automobilindustrie und ihren Zulieferern bis hin zur Logistik und Schiffsindustrie. Von diesem Schlag müssen sich die Volkswirtschaften nun wieder erholen. Erst wenn die Ausgaben der Verbraucher steigen, wird sich die Lage verbessern. Die Frage ist, auf welchem Level sich die Lage mittelfristig verbessern wird. Es gibt Unternehmer, die davon ausgehen, dass die Wirtschaft sich schnell wieder auf Vorkrisen-Niveau erholt, und ihre Firma nicht



James J. Bonsall

restrukturieren, sondern eher eine Politik des Stillhaltens und Abwartens verfolgen. Das ist meiner Meinung nach gefährlich und sicher der falsche Weg. Die Wirtschaft erholt sich derzeit zwar langsam auf niedrigem Niveau – aber ich gehe nicht davon aus, dass wir den Stand von 2008 bald wieder erreichen werden. Besser ist es, sich der veränderten Lage anzupassen, die Produktionskapazitäten zu reduzieren und an einer eher längerfristig niedrigen Nachfrage zu orientieren. Dennoch wird 2010 eher ein Jahr sein, durch das die meisten Unternehmen relativ gut durchkommen werden, größere Probleme wird es meiner Meinung nach erst 2011 geben.

**Unternehmeredition:** Wie dramatisch stellt sich die Finanzierungssituation für Unternehmen dar?

**Bonsall:** Ende Januar veröffentlichte Alix Partners eine Studie, die zeigt, dass Unternehmen der vier größten europäischen Industrienationen schon bald mit einer Refinanzierungskrise im Umfang von knapp 400 Mrd. EUR konfrontiert sein könnten. Davon entfallen rund 115 Mrd. EUR alleine auf Deutschland. Diese Krise kann Firmen aller

## ZUR PERSON: JAMES J. BONSTALL

James J. Bonsall ist Managing Director bei Alix Partners. Seit der Gründung im Jahr 1981 hat das auf Turnarounds und Ertragssteigerungsprogramme spezialisierte Unternehmen mit rund 900 Mitarbeitern in weltweit 14 Standorten über 2.000 Projekte abgeschlossen. Alix Partners ist seit 2003 mit eigenen Büros in Deutschland vertreten und setzt ausschließlich erfahrene Führungskräfte aus Industrie und Beratung ein, die vielfach als Manager auf Zeit auch operative Führungsverantwortung übernehmen. [www.alixpartners.com](http://www.alixpartners.com)

Art treffen. Das heißt, europäische Unternehmen müssen dieses Jahr in großem Umfang Kredite umschulden.

**Unternehmeredition:** Was sollten die Unternehmen tun?

**Bonsall:** Selbst wenn die Unternehmen bereit sind, erhebliche Risiko-Aufschläge zu bezahlen, sind die Möglichkeiten umzuschulden begrenzt. Deshalb besteht die ernste Gefahr, in eine Liquiditätskrise zu geraten. Firmen haben jedoch weitere Möglichkeiten, an Liquidität zu gelangen. Sie müssen die noch im Unternehmen gebundene Liquidität freisetzen, zum Beispiel indem sie Bestände reduzieren, Kosten senken sowie Forderungen und Verbindlichkeiten optimieren. Viele sind oft überrascht, wie schnell diese verborgenen Geldquellen gefunden und für die Finanzierung genutzt werden können. Der Schlüssel liegt darin, Engpässe in der Außenfinanzierung durch eine entsprechende Innenfinanzierung auszugleichen.

**Unternehmeredition:** Wird die angespannte Finanzierungssituation die Zahl der Konkurse erhöhen?

**Bonsall:** Nicht sofort. Ich erwarte 2010 zunächst weniger Insolvenzen. Zwar können zahlreiche Unternehmen ihre auslaufenden Kredite nicht bedienen, aber die Banken sind heute vielfach zu Zugeständnissen bereit und geben einen Zahlungsaufschub von ein bis zwei Jahren. So hoffen die Banken, dass die Unternehmen ihr Geschäft wieder in den Griff bekommen und ihre Kredite später zurückzahlen werden. Erst wenn diese Fristverlängerung in ein bis zwei Jahren ausläuft, wird sich die Lage dramatisch verschärfen. Dann kann es zu einer echten Kreditklemme kommen. Deswegen rechne ich erst 2011 mit einem weiteren starken Anstieg der Insolvenzen.

**Unternehmeredition:** Worin sehen Sie den Haupttreiber eines künftigen Aufschwungs für Deutschland? In der Nachfrage aus den Schwellenländern und dem Export?

**Bonsall:** Wie gesagt, stärkste Treiber eines wirtschaftlichen Aufschwungs sind letztendlich das Vertrauen und die Zuversicht der Verbraucher. Wenn sie ihre Ausgaben

steigern, zieht es die gesamte Wirtschaft mit nach oben. Aktuell wirken sich die Instabilität des Euro, sinkende Aktienkurse und die hohe Staatsverschuldung in Griechenland und weiteren europäischen Staaten sowie den USA in dieser Hinsicht negativ aus. Auch wenn ein schwacher Euro den Export deutscher Produkte beflügeln dürfte – ein stabiler Euro wäre besser. Instabilität tut der Wirtschaft niemals gut.



Managing Director James J. Bonsall im Gespräch mit Markus Hofelich, Chefredakteur der Unternehmeredition, im Münchener Büro von Alix Partners

**Unternehmeredition:** Wie bewerten Sie das deutsche Insolvenzrecht im internationalen Vergleich? Was könnte Deutschland besser machen?

**Bonsall:** In Deutschland bedeutet eine Insolvenz meist das Ende einer Firma. In den USA stehen mehr Werkzeuge zur Verfügung, um angeschlagene Firmen zu retten, allen voran das „Chapter 11“, das man auch in Deutschland einführen sollte. Aber es geht nicht nur darum, einfach Gesetze zu ändern, viel wichtiger ist es, auch die Einstellung im Umgang mit Firmen in der Krise zu verändern – das würde viele Unternehmen und Arbeitsplätze retten.

**Unternehmeredition:** Herr Bonsall, vielen Dank für das Gespräch!

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

# „90% der Überzeugungsarbeit sind Psychologie“

## Interview mit Rechtsanwalt Horst Piepenburg, Insolvenzverwalter

Horst Piepenburg ist bereits seit 28 Jahren Insolvenzverwalter und zählt zu den renommierten Experten seines Metiers. Die Kanzlei Piepenburg & Gerling hat bis heute etwa 2.000 Insolvenzfälle bearbeitet. Im Interview spricht er über die Arbeit als Insolvenzverwalter und aktuelle Trends.

**Unternehmeredition:** Herr Piepenburg, welches sind die häufigsten Gründe dafür, dass Unternehmen in die Krise geraten?

**Piepenburg:** 2009 war ein massiver Auftragseinbruch die häufigste Ursache, zum Beispiel bei den Automobilzulieferern. Firmen konnten ihre Kosten nicht schnell genug senken. In einem Insolvenzverfahren geht es schneller, Verträge zu beenden und das Personal der Auslastung anzupassen – durch Kurzarbeit oder Entlassungen. 2010 nun ist mangelnde Liquidität das häufigste und drängendste Problem. Viele Mittelständler haben 2009 ihre Kapitalreserven aufgebraucht, aber mit dem steigenden Auftragseingang wächst auch der Kapitalbedarf. Und die Banken sind nicht gerade freizügig bei Neukrediten – viele Firmen wurden in der Bonität herabgestuft, und die Banken haben selbst kein gutes Jahr hinter sich.

**Unternehmeredition:** Wie geht man das Finanzierungsproblem an?

**Piepenburg:** Die Unternehmen sollten mehr Transparenz zeigen und aktuelle Zahlen vorlegen – viele tun das auch schon. Und die Banken sollten diese Zahlen und die Zukunftsperspektiven berücksichtigen, und nicht nur auf die schwachen 2009er Zahlen schauen – auch dies ge-



Horst Piepenburg

schieht zum Teil. Wieder Vertrauen zu schaffen, ist das große Thema zurzeit. Von beiden Seiten hängt also ab, wie stark die Insolvenzzahlen in der zweiten Jahreshälfte noch steigen werden.

**Unternehmeredition:** Wie gestaltet sich die Arbeit als Insolvenzverwalter?

**Piepenburg:** Ich nehme einmal als Beispiel eine Druckerei, zu der ich kürzlich als Insolvenzverwalter gerufen wurde. Die Firma macht Werbeflyer und kümmert sich auch um den gesamten Werbeauftritt von Unternehmen. Zunächst kennt man noch nichts und niemanden und wird mit vielen Problemen konfrontiert. Lieferanten wollen ihre Ware zurück, zum Beispiel Papier; Kunden wollen die Zusage, dass alle Aufträge termingerecht erfüllt werden. Ich muss dann in beide Richtungen überzeugen und auch die Mitarbeiter im Unternehmen motivieren. 90% der Überzeugungsarbeit sind Psychologie, nur 10% die reinen Fakten.

**Unternehmeredition:** Was hat sich in Ihrer Arbeit als Insolvenzverwalter in den letzten Jahren am meisten geändert?

**Piepenburg:** Erstens die Ansprechpartner bei den Banken: Sie wurden häufiger ausgewechselt, außerdem sind viele internationale Banken hinzugekommen; zusätzlich noch die Investmenthäuser und Finanzinvestoren. Das Besondere an 2009 war, dass es fast kein Investoreninteresse an

### ZUR PERSON: HORST PIEPENBURG

Horst Piepenburg ist Gründer und Mitinhaber der seit 1982 bestehenden Rechtsanwaltskanzlei Piepenburg und Gerling in Düsseldorf. Zu seinen bekanntesten Fällen als Insolvenzverwalter zählen das Bekleidungsunternehmen Sinn Leffers, der Hausgerätehersteller Küppersbusch, der Briefzusteller PIN sowie DAF Deutschland (Automobile). Im Juni/Juli 2009 war er für fünf Wochen Generalbevollmächtigter der Arcandor AG, die zuvor Insolvenz angemeldet hatte. Er legte sein Mandat aber nieder, weil er sich vom Arcandor-Großaktionär Sal. Oppenheim im Stich gelassen fühlte. [www.piepenburg-gerling.de](http://www.piepenburg-gerling.de)

Firmenübernahmen und in vielen Unternehmen keine Planungssicherheit gab, da die starken Schwankungen der Auftragseingänge kaum zu kalkulieren waren.

**Unternehmeredition:** Was macht einen guten Insolvenzverwalter aus?

**Piepenburg:** Er muss unternehmerisch denken können, den Markt und das Produkt bzw. die Dienstleistung des Unternehmens verstehen. Er muss außerdem motivieren können und die Kommunikation – zuhören und erklären – nach innen und außen beherrschen. Und schließlich sollte er auch soziales Verantwortungsbewusstsein haben. Wie im Beispiel Sinn Leffers geht es u.a. darum, die Mitarbeiter frühzeitig zu informieren und dadurch die Möglichkeit zu schaffen, in Kooperation mit der Agentur für Arbeit eine Perspektive für von Entlassung betroffene Mitarbeiter zu eröffnen und sie bei der Jobsuche zu unterstützen.

**Unternehmeredition:** Wenn Sie gerufen werden: Worauf kommt es in den ersten Tagen oder Wochen am meisten an?

**Piepenburg:** Wir treffen auf Menschen in Extremsituationen – so zum Beispiel Mitarbeiter, die um ihren Arbeitsplatz bangen, oder Gläubigerfirmen, die von einem Zahlungsausfall bedroht sind, der ihre Existenz gefährdet. Als krisenerfahrener Insolvenzverwalter muss man dann Ruhe ausstrahlen und Vertrauen aufbauen. Da hilft es, dass

man als neutrale Person bestellt wurde und entsprechend auftritt, denn in der Krise ist meist schon viel Vertrauen insbesondere in das alte Management in Misstrauen umgeschlagen. Operativ heißt das: Den Betrieb in Gang halten, die (Material-)Lieferungen aufrechterhalten, Kundenaufträge erfüllen und parallel dazu mit dem Expertenteam Fakten und Zahlenmaterial aus den verschiedenen Abteilungen wie Personal, Buchhaltung etc. aufbereiten.

**Unternehmeredition:** An welchen Maßnahmen oder Entwicklungen kann man den Wendepunkt zum Positiven festmachen?

**Piepenburg:** Die ersten kleinen Schritte haben eine große Wirkung – beispielsweise wenn der erste Lkw wieder vom Hof fährt und ausliefert, das heißt für die Belegschaft, „unsere Produkte werden noch gebraucht“. Aber viele strukturelle Dinge werden erst verändert, wenn wir Insolvenzverwalter wieder weg sind. Es ist sehr selten, dass wir ein Unternehmen zu Ende sanieren. Wir gehen nur etwa zwei Drittel des Weges, den Rest macht dann der Unternehmer oder der neue Käufer selbst.

**Unternehmeredition:** Herr Piepenburg, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.  
redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige

## Wir eröffnen Perspektiven in Krisensituationen



Als marktführender Dienstleister für die Generierung von Zukunftslösungen in existenzbedrohlichen Krisensituationen nutzen wir das Instrumentarium der Insolvenz aktiv als Mittel zur Sanierung.

Insbesondere das Insolvenzplanverfahren eröffnet Unternehmen die Möglichkeit einer nachhaltigen operativen und finanzwirtschaftlichen Neuausrichtung in Eigenregie.

Ihr Nutzen:

- Gestaltung von Lösungsansätzen zur radikalen Neuausrichtung
- Einzigartiges „Know-how“ und „Do-how“ zur Sanierung mittels Insolvenz
- Kurzfristige Realisierung nachhaltiger Restrukturierungen

perspektiv GmbH  
corporate finance  
Möhlstraße 9  
81675 München

Tel. (089) 41 07 34 - 0  
Fax (089) 41 07 34 - 10

info@perspektiv.de  
www.perspektiv.de

# Turnaround im Maschinen- und Anlagenbau

*Der Weg einer Branche aus der Krise*

Von Dr. Josef Trischler, Mitglied der Hauptgeschäftsführung, VDMA

*Für die Mehrzahl der Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus begann die Krise mit den katastrophalen Auftragseinbrüchen im Dezember 2008 und setzte sich trotz hoher Auftragsbestände im Januar 2009 sofort mit einem Produktionsabfall von über 20% fort. Durch den Vertrauensverlust auf den meisten Absatzmärkten schmolzen Auftragsbestände durch Stornierungen und Verschiebungen rascher als erwartet. In dieser Situation war für das durchschnittliche Unternehmen klar: Es musste sofort Maßnahmen einleiten, um den Break-even auf Jahresfrist um 20% zu senken. Das Instrumentarium dazu ist kein Hexenwerk, aber sein Einsatz verschärfte durch die Auswirkungen in der Lieferkette die Krise natürlich zunächst weiter: In den meisten Unternehmen wurden sofort Programme zu Sachkosten- und Materialkostenreduktion gefahren und viele Sonderzahlungen reduziert. Abbau von Arbeits- und Urlaubszeitkonten, Kündigungen von Zeitarbeitskräften und das Auslaufenlassen von befristeten Arbeitsverhältnissen konnten die Krise in vielen Fällen zunächst von den Stammebelegschaften entfernt halten.*

## **Kurzarbeit als Rettungsanker**

Zur Jahreshälfte 2009 wurden die verbesserten Möglichkeiten zur Kurzarbeit genutzt. In der Spitze waren über 230.000 Beschäftigte des Maschinen- und Anlagenbaus zum Bezug von Kurzarbeitergeld bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet, wobei sich die Kurzarbeit im Durchschnitt auf ein Drittel der Normalarbeitszeit erstreckte. Aber auch die in Tarifverträgen vorgesehene Flexibilisierung der Wochenarbeitsstunden von 35 auf 28 Stunden und entsprechend der Entlohnung wurde in vielen Fällen eingesetzt. Darüber hinaus gab es viele unterschiedliche Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten zur Einsparung von Personalkosten. Nicht

### ZUR PERSON: DR. JOSEF TRISCHLER

Dr. Josef Trischler ([josef.trischler@vdma.org](mailto:josef.trischler@vdma.org)) ist Mitglied der Hauptgeschäftsführung des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA). Der VDMA vertritt 3.000 vorrangig mittelständische Mitgliedsunternehmen der Investitionsgüterindustrie und ist damit einer der mitgliederstärksten Industrieverbände in Europa. [www.vdma.org](http://www.vdma.org)



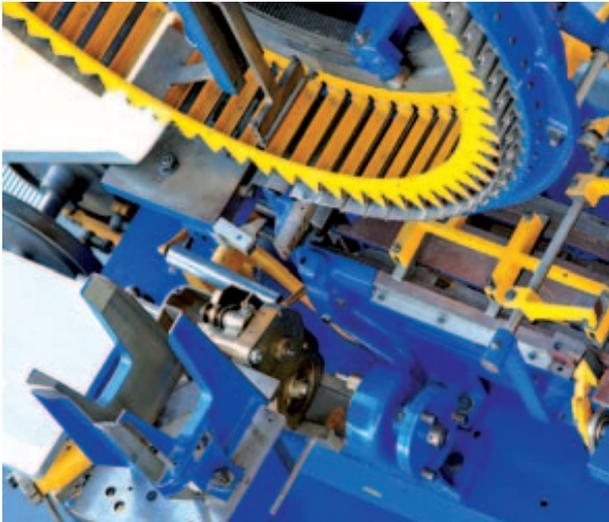
Dr. Josef Trischler

selten beteiligten sich die Führungskräfte mit freiwilligen Gehaltsverzicht an der gemeinsamen Anstrengung zum Erhalt des Unternehmens. Dennoch konnten Entlassungen nicht vermieden werden, obwohl international aktive Firmen häufig zunächst die Belegschaftsstärken von Organisationseinheiten im Ausland überprüften.

## **Krise zur Restrukturierung nutzen**

In der zweiten Stufe wurden in vielen Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus Fertigungsstrukturen und -standorte auf den Prüfstand gestellt, um die Krise zur Restrukturierung zu nutzen. In der vorangegangenen langen Produktionshausse war dazu nie Zeit gewesen, sodass erforderliche Ausweitungen der Kapazitäten nicht immer optimal vorgenommen worden waren. Eine Refokussierung des Produktangebots konnte nun in dieser Krisensituation häufig erfolgreich eingesetzt werden. In anderen Fällen dienten Insourcing-Maßnahmen der Erhöhung der Beschäftigung der Stammebelegschaften. Darüber hinaus wurden auch die indirekten Bereiche in den Fokus genommen. Kurzarbeit war hier ebenfalls ein adäquates Mittel. Ihre Organisation unter Berücksichtigung einer erwünschten Gleichverteilung, aber auch der Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit stellte eine





Die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer erwarten von den Banken, dass diese ihre Versprechen zur Fortführung der Finanzierung auch einhalten.

Herausforderung dar, die nicht immer optimal gemeistert werden konnte. Schließlich mussten Unternehmen auch Entlassungen vornehmen. In der gesamten Branche sank die Zahl der Beschäftigten (in Unternehmen über 50 Mitarbeitern) vom Februar 2009 zum Februar 2010 um ca. 50.000. Bei der organisatorischen Durchführung wurden in nicht wenigen Fällen Transfergesellschaften eingesetzt, um die Trennung zügig und mit einer Qualifizierungsperspektive für die betroffenen Mitarbeiter abzuwickeln.

### Lehren aus der Krise

Notmaßnahmen sind das eine, strukturelle Änderungen zur Verbesserung der Stabilität das nächste Feld. Nach diesem in vielen Fällen beeindruckend gelungenen Kraftakt müssen die Zukunftsfelder bestellt werden. Dazu gehören neben der Beibehaltung möglichst schlanker Strukturen ein zukunftsfähiges Produktprogramm und eine stabile Finanzierung. Viele Unternehmen haben schon in der Krise ihre Innovationsanstrengungen erhöht, um danach ihre Kunden mit hohen Steigerungsraten von Ausstoß und Qualität überzeugen zu können. Auch zur Jahresmitte 2010, wo die Anzeichen für einen überwiegend exportgetriebenen Wiederaufschwung sich verfestigt haben, wollen viele Maschinenbauer die Bestellungen in ihrer Lieferkette flexibel halten. Denn sie selbst erhalten von ihren Kunden Aufträge überwiegend in letzter Minute. Solange das Vertrauen nicht flächendeckend vorhanden ist, wird in der Lieferkette ein Höchstmaß an Flexibilität verlangt. Der Kern der Unternehmensfinanzierung schließlich muss eine angemessene Ausstattung

mit Eigenkapital und Liquidität sein. Eigenkapitalstarke Unternehmen können auch eine volatilere Zukunft besser durchstehen, wobei sich dies derzeit stark im Halten hoher Liquiditätspositionen ausdrückt.

### Finanzierung in die Zukunft

Auch wenn es derzeit keine allgemeine Kreditklemme gibt, haben Unternehmen, die von dem historisch einmaligen Konjunkturereinbruch besonders stark getroffen wurden, große Probleme, eine tragfähige Finanzierung zu sichern. Dies trifft auch jene, die von ihren Produkten und ihrer Produktivität her gut aufgestellt schienen. Banken hinterfragen in dieser ohnehin schwierigen Situation das Geschäftsmodell auf seine Zukunftsfähigkeit hin. Liegt noch eine außergewöhnlich starke Unterbrechung des Wachstumspfad vor, oder muss von einer Strukturkrise einzelner Märkte gesprochen werden? Gerade die stark betroffenen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus müssen sich auf sehr spezifische Marktentwicklungen einstellen. Deshalb darf es keine pauschale Branchenbewertung von Seiten der Kreditinstitute geben.

### Konjunkturprogramm ist befristet

Die staatlichen Sonderprogramme für Bürgschaften und Kredite, aber auch für den Arbeitsmarkt, die Baumaßnahmen im Infrastrukturbereich und die Exportförderung waren mit gutem Grund von Anfang an in ihrer Geltungsdauer beschränkt. Auch wenn manche Beobachter eine mangelnde Inanspruchnahme der Programme kritisieren, so hat doch schon ihre Existenz einen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung ausgeübt. In der Zwischenzeit berichtet die KfW, dass vermehrt auch ihre normalen Förderprogramme in Anspruch genommen werden. Dies deutet darauf hin, dass die Mehrzahl der Unternehmen durch ihre internen Anstrengungen und in Zusammenarbeit mit ihren Banken die Krise meistern konnten, ohne die Angebote des KfW-Sonderprogramms in Anspruch nehmen zu müssen. Doch noch ist die Krise nicht ausgestanden. Gerade in einer Aufschwungphase können steigende Liquiditätserfordernisse Unternehmen überlasten. Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau erwartet deshalb von den Kreditinstituten, dass diese ihre gegebenen Versprechen zur Fortführung der Finanzierung auch einhalten.



# „Sehr hilfreich war die Kooperation mit den Banken“

Interview mit Mark Bezner, Olymp Bezner GmbH & Co. KG, und Dr. Martin Prager, Pluta Rechtsanwalts GmbH

Der traditionsreiche Strickwarenhersteller März München AG geriet 2004 in die Insolvenz. Unter Insolvenzverwalter Dr. Martin Prager von der Pluta Rechtsanwalts GmbH kam das Unternehmen wieder auf die Reihe und wurde schließlich im Mai 2010 an den Hemdenhersteller Olymp verkauft. Im Interview sprechen Dr. Prager und Olymp-Chef Mark Bezner über die Herausforderung der Sanierung und die Gründe für die Übernahme.

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Prager, was war damals die Ursache für die Krise der März München AG?

**Prager:** März hatte sich seit den 90er-Jahren auf nur einige wenige Produkte beschränkt. Die Modelle waren langweilig. Es fehlte der Pep, der moderne Appeal. So gingen die Umsätze langsam, aber stetig zurück; ein schleichender Prozess über einen längeren Zeitraum.

**Unternehmeredition:** Welches waren die wichtigsten Maßnahmen zur Gesundung?

**Prager:** Vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens im Februar 2004 hatte März einen Ausflug in den Textileinzelhandel unternommen und mehrere Verkaufsläden besessen. Eine unserer ersten Aktionen war, diese Läden – bis auf den Stammladen – zu verkaufen. Zudem war März kein guter Logistiker, so haben wir diesen Bereich an einen professionellen Logistiker ausgesourct. Und drittens war das Unternehmen „überverwaltet“; wir strafften den sogenannten Overhead und kündigten einige Büroräume. Alle drei Maßnahmen trugen dazu bei, die Fixkosten zu senken.

## ZU DEN PERSONEN: MARK BEZNER UND DR. MARTIN PRAGER

Mark Bezner (mail@olymp.com) ist geschäftsführender Gesellschafter des Hemdenherstellers Olymp Bezner GmbH & Co KG mit Sitz in Bietigheim-Bissingen bei Ludwigsburg. Der Enkel des Firmengründers hatte sich bereits früh zur Firmentradition und zur Übernahme des mittelständischen Familienunternehmens bekannt. Dr. Martin Prager (martin.prager@pluta.net) ist seit 1997 Insolvenzverwalter. Zu seinen größten Fällen gehört die ehemalige Siemens-Handy-Sparte BenQ Mobile. 2009 wurde er bei 35 Unternehmensinsolvenzen zum Gutachter bzw. Insolvenzverwalter bestellt. [www.olymp.com](http://www.olymp.com), [www.pluta.net](http://www.pluta.net)



Mark Bezner



Dr. Martin Prager

**Unternehmeredition:** Haben Sie noch andere, strategische Schritte unternommen?

**Prager:** Ja, wir suchten einen Saisonausgleich, denn März verkaufte fast nur Pullis – mit guten Umsätzen im Herbst/Winter, aber kaum Umsätzen von Mai bis August. Wir erweiterten deshalb das Sortiment um T-Shirts und Polo-Shirts. Und langfristig haben wir daran gearbeitet, dass März mehr modischen Appeal bekam.

**Unternehmeredition:** Wie verhielten sich die Gläubiger?

**Prager:** Die gesicherten Gläubiger – im Wesentlichen die Banken – hielten zunächst einmal still und gingen dann im Frühjahr 2005 voll befriedigt aus dem Insolvenzverfahren heraus. Bei den ungesicherten Gläubigern wird die Auszahlung noch erfolgen, es gab mehrere Gläubigerversammlungen, und am Ende werden wir eine Quote von deutlich über 50% erzielen. Zum Vergleich: Bei den meisten Verfahren liegt die Quote nur bei etwa 2 bis 7%.

**Unternehmeredition:** Wie kam es zu dem Verkauf an Olymp?

**Prager:** Es gab über die Jahre hinweg etliche Kaufinteressenten, aber in der Krise 2007/2008 sind viele abgesprungen. Dann ergaben sich die Gespräche mit Olymp.

**Bezner:** Auf die Traditionsmarke März wurde ich vor gut einem Jahr verstärkt aufmerksam. Zu diesem Zeitpunkt machten wir uns bereits seit Längerem intensive Gedanken darüber, wie Olymp der komplexen Forderung des

Fachhandels nach einer Erweiterung des Produktportfolios um hochwertige Strick- und Wirkwaren entsprechen könnte. Von allen uns dargebotenen Möglichkeiten hat sich die Übernahme des etablierten Strickspezialisten März München, der als Mercedes unter den deutschen Strickern gilt, am Ende als Optimallösung herauskristallisiert.

**Unternehmeredition:** Was waren die entscheidenden Pluspunkte, Herr Bezner? Hatten Sie eventuell noch Bedenken, ob März seine Probleme hinter sich hatte?

**Bezner:** März steht nach wie vor wie kein Zweiter im Segment für höchsten Qualitätsanspruch. Innerhalb der Restrukturierungsphase hat sich das Unternehmen durchaus positiv entwickelt und den Umsatz zwischen 2005 und 2008 kontinuierlich gesteigert. Auf einem substanziiell gefestigten Fundament von Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Vertrieb ist es gelungen, auch ohne wesentliche Blessuren durch das Krisenjahr 2009 zu kommen. Diese gute Positionierung im oberen Premium-Preissegment auf dem Heimatmarkt und das enorme Potenzial in den internationalen Exportmärkten für hochqualitative Strickwaren deutscher Herkunft haben Zweifel erst gar nicht aufkommen lassen. Wir betrachten die künftige Zusammenarbeit als ausschließlich vorteilhafte Grundlage für vielfältige Modifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten auf dem Bekleidungssektor.

**Unternehmeredition:** Wie hat sich die Mitarbeiterzahl entwickelt?

**Bezner:** Während die Zahl der März-Mitarbeiter in München Anfang 2004 noch 129 Personen betrug, sank die Belegschaft zunächst und bedingt durch die Auslagerung der Logistiksparte auf 68 Beschäftigte. Zwischenzeitlich konnte die Mitarbeiterzahl allerdings erfreulicherweise wieder um 22 auf 90 gesteigert werden (Stand: Ende 2009). Hinzu kommen rund 350 Arbeitskräfte im ungarischen Produktionsbetrieb.

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Prager, was war letztlich ausschlaggebend für den Erfolg der Sanierung?

**Prager:** Die Marke März war nicht beschädigt, denn der Insolvenzantrag wurde glücklicherweise frühzeitig gestellt. Oft kommt der Antrag sehr spät, was die Lösung der Probleme erheblich erschwert. Sehr hilfreich war



Nach dem Verkauf an den Hemdenhersteller Olymp (Foto) gelang es dem Strickwarenhersteller März, seinen Produkten mehr modischen Chic zu verleihen.

auch die Kooperation mit den Banken, den Gesellschaftern und den Mitarbeitern, die gut mitgezogen haben.

**Unternehmeredition:** Herr Bezner, gab es noch Schnittpunkte mit der Arbeit des Insolvenzverwalters?

**Bezner:** Die gab es in der Tat. Die Offenheit und die hohe Kooperationsbereitschaft von Dr. Prager haben eine umfassende Prüfung der wirtschaftlichen Daten und eine geordnete Abwicklung der Übernahme erheblich begünstigt.

**Unternehmeredition:** Ließen Sie sich von externen Experten hinsichtlich der Übernahme beraten?

**Bezner:** Für gewöhnlich treffen wir derart weitreichende Entscheidungen im Kreise des Olymp-Unternehmensbeirates selbst, unter Hinzuziehung unseres eigenen Rechtsbeistands und unseres Wirtschaftsprüfers.

**Unternehmeredition:** Was sind Ihre operativen und strategischen Ziele mit März?

**Bezner:** Mit Olymp als starkem Partner im Hintergrund soll sich der Name März weiter im Markt etablieren, das Unternehmen kontinuierlich wachsen. Neben dem Ausbau der bestehenden Sortimente erachte ich einen Vorstoß der Marke in das Premium-Segment für Herrenhemden als mögliches Zukunftsszenario schon jetzt für äußerst verlockend, um die Vielseitigkeit zu steigern.

**Unternehmeredition:** Herr Bezner und Herr Dr. Prager, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.  
redaktion@unternehmeredition.de

# „Auf die schnelle Umsetzung kommt es an!“

*Interview mit Derek Whitworth, President und CEO, TMD Friction Group*

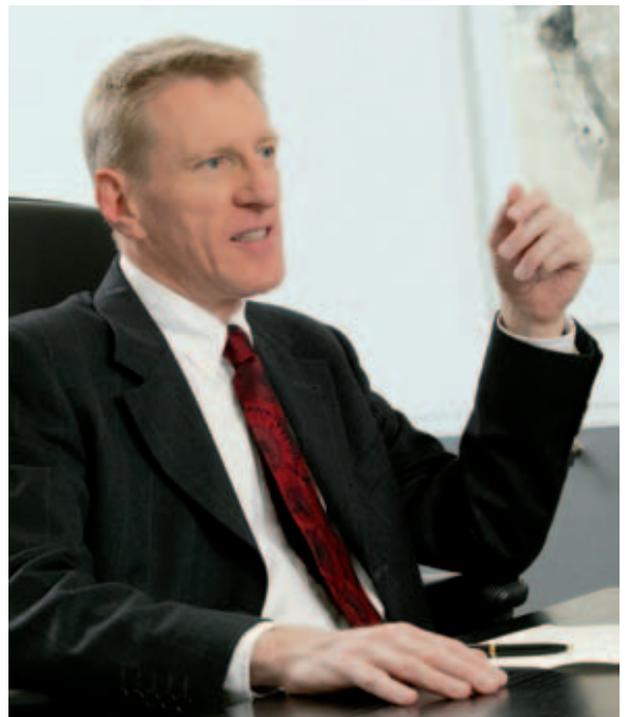
*TMD Friction gehört zu den weltweit größten Herstellern von Bremsbelägen für die Automobil- und Bremsenindustrie und beliefert fast alle großen Autohersteller. Neben dem Erstausrüstungsgeschäft ist auch das Ersatzteilgeschäft ein wichtiges Standbein. Ende 2008 geriet das Unternehmen mit Hauptsitz in Leverkusen in die Insolvenz und wurde dann im Frühjahr 2009 von der Beteiligungsgesellschaft Pamplona Capital Management übernommen. Im Interview spricht CEO Derek Whitworth über die Krise und die Maßnahmen zu ihrer Überwindung.*

**Unternehmeredition:** Herr Whitworth, was waren die Hauptgründe für die Krise des Unternehmens?

**Whitworth:** Der weltweite Umsatzeinbruch in der Automobilindustrie Ende 2008, aber ebenso auch die Finanzierung von TMD Friction. Mit der Zeit hatte sich eine ungünstige Gesellschafterstruktur mit mehr als 20 größeren Anteilseignern entwickelt, dazu eine hohe Verschuldung, die ungefähr das zehnfache EBITDA ausmachte. Zum Vergleich: Heute beträgt die Nettoverschuldung nur noch das Zweifache des EBITDA. Der Kapitaldienst wurde im Zuge der globalen Finanzkrise in der zweiten Jahreshälfte 2008 immer schwieriger. Mit dem Umsatzeinbruch im 4. Quartal kamen dann Liquiditätsprobleme.

**Unternehmeredition:** Wie reagierten die Banken und andere Geldgeber in dieser Zeit?

**Whitworth:** Die Verhandlungen mit Kreditgebern und -versicherungen wurden zur echten Herausforderung für



Derek Whitworth

viele Firmen in der Automobilbranche. Wir konnten nicht mit allzu viel Unterstützung rechnen, insbesondere die Kreditversicherungen zogen sich zurück. Kreditlinien der Banken wurden nicht erhöht, Investoren verweigerten ebenfalls frisches Kapital.

**Unternehmeredition:** Wann kamen Sie zu TMD Friction?

**Whitworth:** Ich trat im August 2005 als President und CEO in die Gruppe ein. Von Beginn an war es eine Restrukturierungsaufgabe. Die schon aus dem Jahr 2003 herrührenden operativen und finanziellen Probleme gingen wir mit der Restrukturierungs-Initiative „Speed“ an. 2008 vor Ausbruch der Krise dachten wir, den operativen Turnaround geschafft zu haben. Das Kerngeschäft war gesund, und so traf uns die Krise mit der dann folgenden Insolvenz aus heiterem Himmel.

**Unternehmeredition:** Welches waren die wichtigsten Schritte zur Überwindung der Krise?

## ZUR PERSON: DEREK WHITWORTH

Derek Whitworth (info@tmdfriction.com) ist seit 2005 President und CEO bei TMD Friction. Die Gruppe mit ihren rund 4.000 Mitarbeitern hat Produktions-, Vertriebs- und/oder Entwicklungsstätten in zwölf Ländern. Der gebürtige Engländer Whitworth startete seine Laufbahn in der Autoindustrie bei Rolls Royce und war danach von 1996 bis 2003 für den globalen Autozulieferer TRW tätig. Danach folgte bis 2005 eine Station bei Pall, einem Industriemischkonzern, bei dem Whitworth für ein Restrukturierungsprogramm in der Prozesstechnologie verantwortlich war. [www.tmdfriction.com](http://www.tmdfriction.com)

**Whitworth:** Bis 2008 hatten wir erfolgreich das Speed-Programm umgesetzt. Dies war entscheidend dafür, dass wir 2009 relativ schnell die Kurve nach oben kriegten. Zu den wichtigsten Maßnahmen gehörten Kostensenkungen, eine Verringerung der Lagerbestände, eine Änderung des Schichtmodells sowie Kurzarbeit und der Verzicht auf Leiharbeiter. Wir sahen das Insolvenzverfahren als Chance. Das Management und der Insolvenzverwalter mit seinem Team arbeiteten Seite an Seite. Rein „technisch“ gesehen waren es „nur“ die deutschen Holdingfirmen, die am 8. Dezember 2008 Insolvenz anmelden mussten. Für den Fortführungsplan war es wichtig, die Gruppe als Einheit zu betrachten. Es war erklärtes Ziel, einen finanziellen oder strategischen Langzeitpartner zu finden, der die Gruppe als Ganzes kaufen wollte. Denn nur dann konnten wir wettbewerbsfähig sein. Es war ein großer Erfolg, dass wir Werksschließungen in Deutschland vermeiden und 85% der weltweiten Belegschaft halten konnten.

**Unternehmeredition:** Und die finanziellen Maßnahmen?  
**Whitworth:** Im Insolvenzverfahren konnten wir die Verbindlichkeiten in den Verhandlungen mit den Gläubigern um gut 400 Mio. EUR reduzieren. Danach war das Unternehmen frei von externen Schulden.

**Unternehmeredition:** Haben Sie sich externe Berater geholt?

**Whitworth:** Close Brothers fungierte als Berater in finanzieller Hinsicht. Zudem waren wir froh, in Dr. Frank Kebekus einen erfahrenen Insolvenzverwalter zu haben, der uns mit seinem Team bei der Weiterführung des Betriebs sehr gut unterstützte. Kern war allerdings unsere interne Restrukturierungsexpertise.

**Unternehmeredition:** Wann dachten Sie: Jetzt haben wir das Schlimmste hinter uns?

**Whitworth:** Die Erleichterung kam am 23. April 2009, dem Tag der Vertragsunterzeichnung mit dem Investor Pamplona Capital Management. Mehrere Interessenten hatten eine Due Diligence durchgeführt – potenzielle Käufer mit unterschiedlichen Plänen, für uns eine schwierige Zeit. Nach der Eröffnung des offiziellen Insolvenzverfahrens am 2. März war es dann mit der Entscheidung für den neuen Eigentümer allerdings recht schnell gegangen.

**Unternehmeredition:** Was war letztlich entscheidend für den positiven Ausgang?

**Whitworth:** Unsere gute Technologie und Marktposition als einer der führenden Hersteller, insbesondere in Europa, war sicher mitentscheidend. Wir hielten unsere Liefertreue sowie Qualitäts- und Servicestandards auch während der Krise ein. Durch das vorherige Restrukturierungsprogramm waren wir operativ weniger anfällig als in rein finanzieller Hinsicht. Zudem haben wir eine gute Stellung im Ersatzteilgeschäft, so dass wir nicht so abhängig vom Erstgeschäft mit Neuwagen waren.

**Unternehmeredition:** Was sind allgemein – aus Ihrer Sicht – entscheidende Erfolgsfaktoren in einer Insolvenz?

**Whitworth:** Sie müssen als Manager ein Konzept haben und nach vorne schauen. Und Sie brauchen Vertrauen, dass Sie die Krise meistern können. Alleine allerdings schafft man es nicht, deshalb brauchen Sie das Vertrauen des gesamten Managementteams und natürlich die Unterstützung der Belegschaft für alle Maßnahmen. Und auf die schnelle Umsetzung kommt es an!

**Unternehmeredition:** Wie steht TMD Friction heute da?

**Whitworth:** Finanziell sind wir gesund und robust. Der Markt für Bremsbeläge und verwandte Produkte wächst weltweit, und aufgrund unserer bilanziellen Stärke können wir investieren, um die sich bietenden Wachstumschancen wahrzunehmen. Wenn wir nicht investieren, verlieren wir Marktanteile. Starkes Wachstum erwarten wir besonders in China, Nordamerika und Brasilien. Umsatzmäßig rechnen



TMD Friction Bremsbeläge: wachsender Markt

wir im laufenden Geschäftsjahr mit einer Rückkehr zu dem Niveau von 2008. Damals erreichten wir 639 Mio. EUR, bevor sich die Erlöse dann im Krisenjahr 2009 auf 530 Mio. EUR verringerten.

**Unternehmeredition:** Herr Whitworth, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.  
 redaktion@unternehmeredition.de

# „Aksys als Ganzes wäre unverkäuflich gewesen“

Interview mit Michael Faist, Faist Chem Tec GmbH,  
und Dr. Martin Kleinschmitt, Noerr Consulting AG

Die Aksys GmbH ist vor rund zehn Jahren durch den Zusammenschluss mehrerer Zulieferunternehmen aus der Automobil-, Hausgeräte- und Bauindustrie entstanden. Eines davon war die Faist Automotive GmbH, deren Eigentümer Michael Faist die Aksys 2008 schließlich mehrheitlich übernahm. Doch strukturelle Probleme, die Finanz- und Wirtschaftskrise sowie ein abgelehnter Antrag auf Staatshilfe brachten das Unternehmen im Juli 2009 in die Insolvenz. Nun wird der Unternehmensverbund wieder in einzelnen Teilen aus der Insolvenz heraus verkauft – den Bereich „Entdröhnung“ übernahm Michael Faist. Im Interview sprechen er und Dr. Martin Kleinschmitt, Geschäftsführer der Aksys GmbH, über die Hintergründe der Insolvenz von Aksys und den Neustart.

**Unternehmeredition:** Herr Faist, welche Probleme brachten Aksys so in Bedrängnis? Hätte das Unternehmen überlebt, wenn die KfW dem Antrag auf staatliche Finanzierungshilfen stattgegeben hätte?

**Faist:** Ja. Durch den dramatischen Einbruch von bis zu 40% unserer Kundenaufträge war zwar die Liquidität sehr beschränkt, aber angesichts der guten Entwicklung der letzten zwölf Monate hätte die Insolvenz wahrscheinlich vermieden werden können. Die schon lange vorher begonnene Restrukturierung zeigte ja bereits Früchte, die Reduzierung der Kosten hatte unsere Situation deutlich verbessert. Auch die Kunden waren Aksys während der ganzen Zeit hindurch treu. Mit Liquidität durch die KfW-Mittel hätten wir es geschafft.

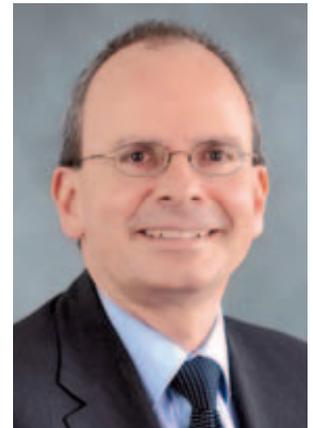
**Unternehmeredition:** Sie hätten den Kredit in Höhe von 22 Mio. EUR nach eigenen Angaben dreifach absichern

ZU DEN PERSONEN: MICHAEL FAIST  
UND DR. MARTIN KLEINSCHMITT

Michael Faist ist geschäftsführender Gesellschafter der Faist Chem Tec GmbH sowie der Faist Anlagenbau GmbH in Krumbach. Dr. Martin Kleinschmitt ist Vorstand der Noerr Consulting AG und mit einem Jahr Unterbrechung im Jahr 2006 seit 2004 Geschäftsführer der Aksys GmbH. [www.faist.de](http://www.faist.de), [www.aksys.de](http://www.aksys.de), [www.noerr.com](http://www.noerr.com)



Michael Faist



Dr. Martin Kleinschmitt

können. Mit welcher Begründung hat die KfW den Antrag trotzdem abgelehnt?

**Faist:** Eine schlüssige Begründung haben wir bis heute nicht bekommen, nur dass wir nicht so richtig ins Programm gepasst hätten. Und das, obwohl wir vor der Krise gesund waren. Natürlich hatten wir krisenbedingte Probleme, aber wir konnten unsere Zahlungen noch tätigen und waren nicht Cashflow-negativ. Wir hätten bloß Liquidität zur Überbrückung gebraucht, standen aber alleine im Regen.

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Kleinschmitt, welche Restrukturierungsmaßnahmen wurden vor der Insolvenzeröffnung bei Aksys denn noch durchgeführt?

**Kleinschmitt:** Es wurden Bereiche zusammengelegt, außerdem führten wir Effizienzprogramme in den einzelnen Werken durch. Natürlich mussten wir auch das Personal an den Umsatzeinbruch anpassen und 300 Stellen abbauen. Das war ein notwendiges Mittel, um die Kosten zu reduzieren. Uns hilft die angepasste Kostensituation in der Insolvenz sehr, weil wir auch in dieser Phase einen positiven Cashflow erreichen.

**Unternehmeredition:** Aus der Insolvenz heraus wird Aksys nun in Einzelteilen verkauft. Ist die Zerschlagung denn die einzige Möglichkeit?





Faist Chem Tec verfügt über einen hochmodernen Allrad-Rollenprüfstand im akustischen Halbfreifeldraum.

**Kleinschmitt:** Wir sprechen nicht von Zerschlagung, sondern von Segmentierung. Dazu muss man wissen, dass Aksys zwischen 2001 und 2003 von Finanzinvestoren aus drei verschiedenen Unternehmen zusammengesetzt wurde – und nun trennen wir diese wieder, wenn auch nicht ganz lupenrein. Die Aksys als Ganzes wäre nahezu unverkäuflich gewesen, und so ist aus unserer Sicht der Verkauf der einzelnen Geschäftsbereiche – in erster Linie an Wettbewerber – die beste Lösung. Schon vor der Insolvenz hatten wir vor, das Kunststoffsegment abzugeben. Die Segmentierung war also nicht nur eine reine Konsequenz der Insolvenz, sondern länger geplant. Wir haben uns natürlich auch mit dem Thema Insolvenzplanverfahren beschäftigt, doch eine Segmentierung wäre dann erheblich schwieriger und kostenintensiver geworden.

**Unternehmeredition:** Mittlerweile wurden ja die Teilbereiche „Entdröhnung“ und „Isolation“ sowie der Standort Bielefeld in Form von Asset Deals erfolgreich veräußert. Welche Maßnahmen während des Insolvenzprozesses machten diese verkaufsfähig?

**Kleinschmitt:** Der Personalabbau musste beispielsweise noch fertig umgesetzt und die Fehlerkosten in den Werken deutlich reduziert werden. Wir haben außerdem in Abstimmung mit den jeweiligen Käufern deren Erwerberkonzepte schon so weit wie möglich vor der Übergabe umgesetzt. Konkret hat z.B. Herr Faist beim Kauf des Bereichs „Entdröhnung“ von der Verwaltung nur den für ihn notwendigen Teil in die neugegründete Faist Chem Tec mitgenommen. Die Käufer haben also die Möglichkeit, das Unternehmen schon vor dem Kauf ihren Bedürfnissen anzupassen. Auch das ist ein großer Vorteil der Insolvenz, das geht außerhalb längst nicht so einfach und kostengünstig.

**Unternehmeredition:** Herr Faist, Sie haben, wie gerade erwähnt, zum 1. Mai 2010 den Teilbereich „Entdröhnung“ mit der Hannover Finanz zusammen übernommen und in die neugegründete Faist Chem Tec GmbH transferiert. Ist dieser Teil denn allein überlebensfähig?

**Faist:** Ja, die „Entdröhnung“ ist der einzige Bereich der Aksys GmbH, der in sich strukturiert überlebensfähig ist, ohne an ein anderes Unternehmen angegliedert zu werden. Ich habe das Filetstück erstanden: Wir sind in einer Nische tätig und nehmen in Europa einen Marktanteil von 55% ein. Zudem kommt nur die Hälfte des Umsatzes durch die Automobilbranche zustande, denn wir liefern auch ins Baugewerbe und die Industrie. Wir planen nun dieses Jahr weltweit 115 Mio. EUR Umsatz zu erwirtschaften und in den Folgejahren international weiter zu wachsen, indem wir z.B. ein Werk in China errichten.

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Kleinschmitt, wann ist der Verkaufsprozess von Aksys komplett abgeschlossen?

**Kleinschmitt:** Wir streben an, im Idealfall bis spätestens Ende Juni die komplette Gesellschaft veräußert zu haben. Im Moment haben wir vier Deals abgeschlossen, im Extremfall könnten es aber nachher acht Einzeltransaktionen sein. Das wäre sicherlich ein Novum in der Geschichte der Insolvenzverfahren. Ich kann mir nicht vorstellen, dass in anderen Insolvenzfällen schon mal ein Unternehmen mit acht verschiedenen Käufern komplett in die Fortführung gebracht wurde.

**Unternehmeredition:** Herr Faist, Herr Dr. Kleinschmitt, herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Esther Mischkowski.  
mischkowski@unternehmeredition.de



# Survival-Modus

## Der Notfallplan für insolvenzbedrohte Unternehmen

Von Dr. Thomas van Kaldenkerken, Leiter,  
Rölf's Partner Competence Center Restructuring

Die Gefahr, erst nach der eigentlichen Krise zum Restrukturierungsfall zu werden, ist groß – besonders für Unternehmen, deren Eigenkapitaldecke aufgezehrt ist. Daher ist eine steigende Zahl von Insolvenzen zu erwarten. Um diese kurzfristig verhindern zu können, müssen akut insolvenzbedrohte Unternehmen konsequent handeln und auf „Survival-Modus“ umschalten, in dem der Chief Restructuring Officer (CRO) eine zentrale Rolle spielt.

### Survival-Modus: radikales und rasches Handeln

Wie in der Notfallmedizin müssen sich bei existenzbedrohten Unternehmen die ersten Maßnahmen auf die überlebensnotwendigen Funktionen konzentrieren. Im Survival-Modus müssen diese radikal und kurzfristig umgesetzt werden. Die Sicherstellung der Liquidität und Vermeidung von Insolvenztatbeständen sind dabei oberste Ziele. Konsequente Beschaffungsstopps und die Versorgung der Kunden aus Beständen sind komplexe Herausforderungen, die systematisch gesteuert werden müssen. Kurzfristig müssen Produktionsleitstände zur Versorgung der wichtigsten Kunden eingeführt werden, um so die Aufrechterhaltung der Lieferketten bei liquiditätsschonenden „Mindestbeständen“ zu sichern. Nicht überlebensnotwendige Funktionen müssen eingestellt oder auf ein Minimum reduziert werden, um u.a. schnellstmöglich Personalkosten zu reduzieren. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass radikale Maßnahmen wie die Stilllegung ganzer Unternehmensfunktionen Management und Belegschaft oft überfordern. Trotz offensichtlicher Notwendigkeit trifft man auf Unverständnis und Widerstand.

### Der Chief Restructuring Officer (CRO)

Daher ist die Etablierung eines CROs als Organmitglied oft sehr hilfreich. Der CRO erfüllt dann eine temporäre

Zusatzfunktion zum vorhandenen Management und steuert das Unternehmen durch die Sondersituation. Wichtig für den Erfolg eines CROs ist, dass er erfahren, entscheidungsstark und weisungsbefugt ist, so dass er radikale Maßnahmen in kürzester Zeit umsetzen kann. Eine zentrale Aufgabe ist dabei die offene und transparente Kommunikation mit Kunden und Lieferanten, um das Vertrauensverhältnis aufrecht zu erhalten bzw. wieder zu stärken. Denn Geschäftspartner tragen oft Radikalmaßnahmen mit, wenn sie über die existenzbedrohende Situation offen informiert werden. Nach der Stabilisierung der überlebensnotwendigen Funktionen sind eine ständige Kontrolle der etablierten Systeme sowie das frühzeitige Erkennen weiterer interner und externer Bedrohungen notwendig. Herkömmliche Controlling- und Steuerungssysteme reichen dafür nur selten aus, so dass ein speziell auf die überlebenssichernden Kennzahlen ausgerichtetes System kurzfristig und pragmatisch in die bestehenden Systeme implementiert werden muss. So kann ein „Rückfall“ schnell erkannt und rasch gesteuert werden.



Dr. Thomas van Kaldenkerken

### Fazit:

In einer Notlage kann nur das Unternehmen überleben, das sich schnellstmöglich in einem Survival-Modus absichert. Der Einsatz eines CROs und die damit verbundene Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit können die objektive Bewertung der Unternehmenssituation und die Absicherung radikaler Maßnahmen ermöglichen. Anschließend muss ein klassischer Restrukturierungsprozess folgen. Nach Jahren einseitiger Fokussierung auf die finanzielle Restrukturierung gewinnt die operative Restrukturierung wieder an Priorität. Der Paradigmenwechsel ist eingeleitet.

### ZUR PERSON: DR. THOMAS VAN KALDENKERKEN

Dr. Thomas van Kaldenkerken (thomas.vankaldenkerken@roelfspartner.de) leitet seit dem 1. Januar 2010 das Rölf's Partner Competence Center Restructuring. Rölf's Partner ist mit 700 Mitarbeitern eine der größten unabhängigen Beratungs- und Prüfungsgesellschaften Deutschlands. [www.roelfspartner.de](http://www.roelfspartner.de)



# Finanzierung eines Turnarounds

## Neupositionierung in der Krise

Von Steffen Kroner, Director,  
Alvarez & Marsal Deutschland GmbH

Anfang 2009 traf die Krise Europa mit voller Wucht. Auftragseingänge und Umsatzerlöse brachen dramatisch ein und erforderten schnelles Krisenmanagement, starken Fokus auf Cash- und Working-Capital-Optimierung, Einsatz von Kurzarbeit u.a. Durch diese Maßnahmen konnten sehr schnell Kapazitäten vorübergehend aus dem Markt genommen und Kosten gesenkt werden, um die unmittelbare Krisensituation zu überbrücken. Doch nur wenige Unternehmen haben die Krise als Chance für eine grundlegende operative und finanzielle Restrukturierung genutzt: um ihr Geschäftsmodell nachhaltig auf den Prüfstand zu stellen, überholte Strukturen über Bord zu werfen, an neue Marktanforderungen anzupassen und sich bei Bedarf strategisch neu zu positionieren.

### Ganzheitlicher Restrukturierungsansatz für einen dauerhaften Turnaround

Ein ganzheitlicher Restrukturierungsansatz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um einen dauerhaften Turnaround zu erzielen. Aufbauend auf einem kurzfristigen (Liquiditäts-) Krisenmanagement schafft dieser die Grundlage, das Geschäft operativ und finanziell zu restrukturieren und auf die strategischen Ziele auszurichten. Eine finanzielle Restrukturierung zur Überwindung einer akuten Überschuldung/Liquiditätskrise bzw. zur Tilgungsstreckung bestehender Kredite allein verschafft zwar kurzfristig Luft, jedoch verpufft dieser Effekt ohne die gleichzeitige Flankierung umsatzsteigernder und ergebnisverbessernder Maßnahmen. Letztere umfassen einmalige Effekte durch Kostensenkungsprogramme, Kapazitätsbereinigungen, Desinvestitionen sowie stetige Produktivitätsverbesserungen und Effizienzsteigerungen in allen Bereichen (Performance Improvement). Doch wie finanziert ein

liquiditätsgefährdetes Unternehmen eine umfassende Restrukturierung angesichts leerer Kassen? Die Schließung bzw. Konsolidierung von Produktionskapazitäten oder Filialen, die Verhandlung von Sozialplänen, die Trennung von margenschwachem Geschäft u.a. erfordern vorab liquide Mittel, bevor sich die positiven Effekte mittelfristig auf die Ergebnissituation auswirken. Zudem gehören oft große Teile des Anlage- und Umlaufvermögens als Sicherheit bereits der Bank, vorhandene Kontokorrent- und Betriebsmittellinien sind ausgeschöpft und Möglichkeiten einer Cashflow-Finanzierung sind wegen der schwachen und instabilen Cashflows in der Regel nicht vorhanden.



Steffen Kroner

### Wie finanziert man Restrukturierungen?

Zum einen gilt es – aus eigener Kraft – durch ein effizientes Cash- und Working-Capital-Management schrittweise das Vertrauen der Kreditgeber zurückzugewinnen und die operative Restrukturierung zu finanzieren. Der (Not-) Verkauf von Randaktivitäten, die nicht in die zukünftige Strategie passen, Leasing, Sale-and-Lease-Back und Factoring sind weitere wichtige Bausteine, um Cash zu generieren. Zum anderen spielt die Restrukturierung der Passiva (finanzielle Restrukturierung) eine zentrale Rolle. Die Bereitschaft der Kreditgeber, Sanierungsbeiträge zu leisten, stößt jedoch wegen unterschiedlicher Interessenlagen und bereits erfolgter Forderungsverzichte/Stundungen oft an Grenzen. Debt-to-Equity-Swaps bzw. Debt-to-Mezzanine-Swaps bieten Möglichkeiten, durch Beteiligung der Gläubiger eine Lösung zu finden, um das Unternehmen weiterführen zu können. Dies setzt voraus, dass der Alteigentümer bereit ist, seine Gläubiger am Unternehmen zu beteiligen. Gleichzeitig führt dies zu einer Entschuldung und Reduzierung der Zinsbelastung, und in Folge zu einer Steigerung der Cashflows, die zur Finanzierung der operativen Restrukturierung eingesetzt

#### ZUR PERSON: STEFFEN KRONER

Steffen Kroner (skroner@alvarezandmarsal.com) ist Director bei der Alvarez & Marsal Deutschland GmbH. Alvarez & Marsal ist ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen, das auf Restrukturierungen und Turnaround-Management sowie die nachhaltige Steigerung der Unternehmensperformance spezialisiert ist. [www.alvarezandmarsal.de](http://www.alvarezandmarsal.de)

werden kann. Ein weiteres Engagement der Kreditgeber ist jedoch an einen tragfähigen und umsetzbaren Businessplan geknüpft, bei dem die Kredite zurückgeführt bzw. Verzichte mittels eines Upside-Sharing-Modells kompensiert werden können.

**Stabilität und Flexibilität der Kapitalstruktur nötig**

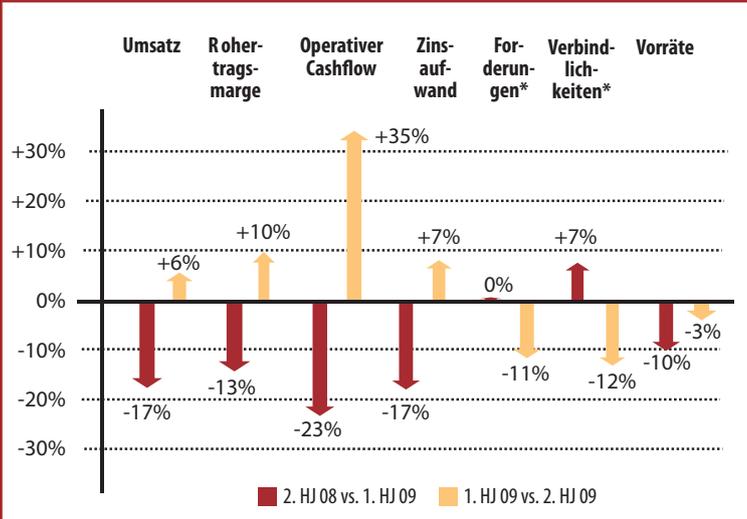
Um die Restrukturierung umzusetzen, benötigt das Unternehmen eine robuste und flexible Kapitalstruktur. Für größere Unternehmen kann die Emission einer Anleihe am Kapitalmarkt zusammen mit neuen Betriebsmittellinien als eine Form des Asset-Based-Lending eine interessante Option sein, um eine gute Mischung aus Stabilität und Flexibilität für das aktuelle und zukünftige Geschäft zu erzielen. Kleineren Unternehmen, die sich nicht über die Kapitalmärkte refinanzieren können, kann der Einstieg eines Eigenkapitalinvestors und/oder die Aufnahme von Mezzanine-Kapital maßgeschneiderte

Lösungen bieten, die auf das Chancen- und Risikoprofil des Unternehmens abgestimmt sind.

**Erfolgsfaktor krisenerfahrenes Management**

Für eine erfolgreiche Restrukturierung bedarf es außerdem eines krisenerfahrenen Managements, das die Gesellschaft durch die Umbruchphase führt sowie konsensfähige Lösungen zwischen den Anteilseignern, Banken und Interessengruppen erzielen kann, um einen tragfähigen Restrukturierungsplan zu entwickeln und umzusetzen. Eine Möglichkeit ist der zeitweise Einsatz eines Chief Restructuring Officers (CRO). Durch Fokussierung auf den Restrukturierungsprozess verbessert und beschleunigt der CRO die Umsetzung. Für das Managementteam bedeutet dies eine wichtige Entlastung im Tagesgeschäft und schafft Freiräume, sich intensiver um Kunden, Markt und Lieferanten kümmern zu können, um diese in der Krise zu halten bzw. zurückzugewinnen.

ABB. 1: VERÄNDERUNGEN WICHTIGER UNTERNEHMENSKENNZAHLEN VOM 2. HALBJAHR 2008 BIS 2. HALBJAHR 2009



\* aus Lieferungen und Leistungen  
Quelle: Alvarez & Marsal

In der ersten Jahreshälfte, als der Konjunkturereinbruch in Europa auf seinem Höhepunkt war, schafften es die untersuchten Unternehmen durch einen starken Fokus auf Cash- und Working-Capital-Management ihre finanzielle Position zu verteidigen und – trotz dramatischer Umsatzeinbrüche von 17% – dem freien Fall einen Riegel vorzuschieben. In der zweiten Hälfte 2009 stiegen dann die Umsatzerlöse um 6%, die Rohertragsmarge um 10% und der operative Cashflow sogar um 35% im Vergleich zur ersten Hälfte des Jahres. Interessant ist: Die hohen Umsatzeinbrüche konnten die Unternehmen über ihre größtenteils variablen Umsatzkosten auffangen bzw. diese sogar leicht verbessern, mitunter auch durch die temporären positiven Effekte der Kurzarbeit. Im Gegenzug sind die Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten relativ gegenüber dem Vorjahr sogar angestiegen. Hieraus lässt sich ableiten, dass in diesem Bereich weiteres Potenzial für Kostensenkungen liegt.

Eine im Juni 2010 von Alvarez & Marsal veröffentlichte Studie, die 800 börsennotierte Unternehmen in Europa untersucht, zeigt, dass in der zweiten Jahreshälfte 2009 bei vielen Unternehmen die finanziellen Schlüsselindikatoren einen erstaunlichen Kurswechsel vollzogen haben.

porären positiven Effekte der Kurzarbeit. Im Gegenzug sind die Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten relativ gegenüber dem Vorjahr sogar angestiegen. Hieraus lässt sich ableiten, dass in diesem Bereich weiteres Potenzial für Kostensenkungen liegt.

# Turnaround oder Sticking Plaster

## Restrukturierungen im Jahr nach der Finanzkrise

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

*Lehman lebt! Wer hätte das gedacht? Eineinhalb Jahre nach dem größten Zusammenbruch der Wirtschaftsgeschichte erweckte dieser Tage das amerikanische Insolvenzgericht sogar die totgeglaubte Abwicklungshülse einer der einstmals größten Investmentbanken zu neuem Leben. 20 Monate nach dem großen Crash lassen sich folgende Beobachtungen machen: 1. Die Politik reagierte rasch und koordiniert. 2. Die Finanzierer vermieden einen Wettlauf um die besten Quoten und verschonten die Schuldnerunternehmen einstweilen.*

### Große Pleitewelle blieb aus

Noch im November 2008 waren sich führende Experten unisono einig: Es wird eine Pleitewelle geben, 2009, spätestens aber 2010! Die gab es bisher nicht. Die Politik stabilisierte mit ihren Konjunkturprogrammen und insbesondere der massiven Ausweitung der Kurzarbeit enorm. Die Entlastung von einem der wesentlichen Fixkostenblöcke hat bei Umsatzeinbrüchen von 50 bis 70%, wie wir sie in einigen Branchen gesehen haben, mehr als nur Abhilfe geschaffen. Sie war schlicht die Rettung. In kapitalintensiven Geschäften hätte diese Flexibilisierungsmöglichkeit beim Faktor Arbeit durch die i.d.R. mit einem hohen Kapitalstock einhergehende hohe Finanzierungsquote konterkariert werden können. Dies verhinderten die mit staatlicher Schützenhilfe ausgestatteten Banken, die ihr Heil im Abwarten und dem Verzicht auf Schuldendienst suchten. Dass die betroffenen Unternehmen nicht dennoch in hoher Zahl zum Insolvenzgericht gingen, ist offenbar der beherzten Erleichterung beim Überschuldungsbegriff zu verdanken.

### Prognoseunsicherheit weiterhin vorhanden

Die Restrukturierer konnten sich in ihrer Praxis wider Erwarten stärker um die operative Seite kümmern. Die Prognoseunsicherheit, die die einmalige Finanzkrise für nahezu alle Absatzmärkte ausgelöst hat, ist nicht behoben. Zumeist wurden in unmittelbarer Folge der Krise die

Prognosen so stark nach unten korrigiert, dass in einzelnen Bereichen erneut große Unsicherheit herrscht, ob die Umsätze nicht doch viel schneller anziehen könnten. Bestes Beispiel ist die Automobilindustrie. Die zwei wichtigsten Prognoseinstitute sagten hier ein Erreichen der Vorkrisenabsatzzahlen unmittelbar nach der Krise erst wieder für das Jahr 2012 voraus. Dieser Tage vermeldet Renault-Chef Ghosn jedoch, er rechne bereits wieder mit 70 Mio. Automobilverkäufen in diesem Jahr, mehr als im besten Jahr 2007.



Dr. Frank Nikolaus

### Bilanzen schon vor dem Aufschwung restrukturieren

Die Gefahr, dass Unternehmen nur Heftpflaster verarbeitet wurden, anstatt ihren Turnaround zu vollenden, ist groß. Erst das Anziehen der Umsätze und der nächste Investitionszyklus werden es zeigen: Die Bilanzen müssen bis dahin restrukturiert sein, um die Aufnahme frischer Mittel nicht zu behindern. Interessant ist die aktuelle Tätigkeit auf den Anleihemärkten. Gerade die starke Entwicklung im Subgrade-Bereich zeigt, dass die Finanzchefs der Unternehmen und ihre Berater mehr Flexibilität wünschen und Abhängigkeiten von einzelnen Instituten in Zukunft vermeiden wollen. Wir werden sehen, ob sich mit einer anonymen Gläubigergruppe besser verhandeln lässt.

### Ausblick:

Die Politik hat nun Initiativen gestartet, um in Zukunft bessere Rahmenbedingungen für Finanzierungskrisen den Unternehmen zur Verfügung zu stellen. So sind erhebliche Verbesserungen für das Insolvenzverfahren vorgesehen. Unter anderem soll die Eigenverwaltung gestärkt, die Einflussnahme der Gläubiger auf die Wahl des Sachwalters ermöglicht und der Insolvenzplan als Vergleichslösung im Insolvenzverfahren gestärkt werden. Aktuell wird auch die Einführung eines vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahrens erwogen.

#### ZUR PERSON: DR. FRANK NIKOLAUS

Dr. Frank Nikolaus (nikolaus@nikolausco.com) ist Managing Partner der Beratungs- und Investmentgesellschaft Nikolaus & Co. LLP und ehrenamtlich Vorsitzender der Gesellschaft für Restrukturierung TMA Deutschland e.V. [www.tma-deutschland.org](http://www.tma-deutschland.org)

# Debt-Equity-Swap

Wandel von Fremd- in Eigenkapital  
als wirkungsvolles Sanierungsinstrument

Von Dr. Christian Becker, Partner,  
Görg Partnerschaft von Rechtsanwälten

*Im Zuge der aktuellen Wirtschaftskrise stellt sich verstärkt die Frage, wie Unternehmen in Zeiten erheblicher Umsatz- und damit verbundener Ertragseinbrüche ihre Liquidität sichern und das Eigenkapital stärken können. Hier kann der sogenannte „Debt-Equity-Swap“ helfen. Dabei handelt es sich letztlich um sämtliche Maßnahmen, bei denen Fremdkapital in Eigenkapital gewandelt wird.*

## Zielsetzungen

Mit der Durchführung eines Debt-Equity-Swaps können die Altgesellschafter und die Gesellschaft das Eigenkapital des Unternehmens stärken und damit ggf. auch eine bilanzielle bzw. insolvenzrechtliche Überschuldung beseitigen. Die Stärkung des Eigenkapitals und die damit verbundene Verbesserung der Eigenkapital/Fremdkapitalrelation erhöht für das Unternehmen die Chance, neues Fremdkapital aufnehmen zu können. Zudem führt ein Debt-Equity-Swap zu einer Verringerung des Zinsaufwands und damit regelmäßig zu einer Ergebnisverbesserung des Unternehmens. Aus Sicht eines Investors eröffnet sich die Möglichkeit, in der Krisensituation eines Unternehmens Forderungen unter dem Nominalwert zu erwerben und sich anschließend günstig an einem Unternehmen beteiligen zu können.

## Rechtliche Strukturierung

Die klassische Strukturierung eines Debt-Equity-Swap nach deutschem Recht ist die vereinfachte Kapitalherabsetzung mit anschließender Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen. In einem ersten Schritt reduziert die Gesellschaft das eingetragene Stamm- oder Grundkapital zum Ausgleich von Verlusten oder Wertminderungen (§ 229 AktG, § 58a GmbHG). Letztlich werden damit die Verluste den Altgesellschaftern zugewiesen und die gesellschaftsrechtliche Ausschüttungssperre herabgesetzt. Einem künftigen Investor wird somit ermöglicht, eine relativ hohe Beteiligung an der Gesellschaft günstig zu erwerben und relativ frühzeitig an ausschüttungsfähigen Gewinnen zu partizipieren.

### ZUR PERSON: DR. CHRISTIAN BECKER

Dr. Christian Becker ist Rechtsanwalt und Partner bei Görg Partnerschaft von Rechtsanwälten in München.  
[www.goerg.de](http://www.goerg.de)

## Sachkapitalerhöhung zur Aufnahme des Investors

In einem zweiten Schritt beteiligt sich der Investor im Rahmen einer Sachkapitalerhöhung an der Gesellschaft. Vorteilhaft ist, wenn die Gesellschaft über ausreichendes, sogenanntes genehmigtes Kapital verfügt. Dann ist eine entsprechende Sachkapitalerhöhung auch ohne Mitwirkung der Gesellschafterversammlung bzw. Hauptversammlung möglich. Sollte die Gesellschaft nicht über ausreichendes genehmigtes Kapital verfügen, kann die Gesellschafterversammlung bzw. Hauptversammlung im Rahmen einer ordentlichen Kapitalerhöhung mit Bezugsrechtsausschluss eine Sachkapitalerhöhung beschließen. Sowohl die Werthaltigkeit der einzubringenden Forderungen als auch die Bewertung des Unternehmens werden durch Werthaltigkeitsgutachten unterlegt. Auf dieser Grundlage werden dann auch der Umfang der Sachkapitalerhöhung und die neuen Beteiligungsverhältnisse bestimmt. Risiken für die Durchführung eines Debt-Equity-Swaps können sich aus der benötigten Zeit für die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen ergeben. Dies gilt insbesondere, wenn eine Gesellschafterversammlung oder Hauptversammlung mit den erforderlichen Fristen einberufen werden muss und aufgrund des Gesellschafter- oder Aktionärskreises Anfechtungsklagen gegen die Beschlüsse über die Kapitalmaßnahmen zu befürchten sind.

### Fazit:

Die optimale Strukturierung und die schnelle Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Sanierung eines Unternehmens mittels eines Debt-Equity-Swaps. Zudem sollte sich das Management von einem eingespielten und erfahrenen Beraterteam bei dieser komplexen Kapitalmaßnahme beraten lassen.



Dr. Christian Becker

# Sanierung nach Plan

## Wege zur nachhaltigen Neuausrichtung

Von Dr. Andreas Fröhlich, geschäftsführender Gesellschafter,  
Perspektiv GmbH

*Die Wirtschaftskrise hat bei vielen Unternehmen erhebliche Spuren hinterlassen. Die üblichen Kostensparprogramme sind vielfach nicht ausreichend, um ein „Ausbluten“ zu verhindern. Gleichzeitig fehlt für eine radikale Sanierung regelmäßig das Geld. Als mögliche Option wird derzeit oft eine Sanierung nach Plan – besser gesagt: eine Sanierung mittels Insolvenzplan – ins Spiel gebracht. Das unter bestimmten Voraussetzungen außerordentlich leistungsfähige Sanierungsinstrument des Insolvenzplanverfahrens ist für viele Unternehmer jedoch immer noch eine „Blackbox“. Zu viele Unbekannte gepaart mit mangelnder praktischer Erfahrung im Umgang mit diesem Instrument führen zu einer starken Verunsicherung bei potenziellen Plan-Initiatoren.*

### Auferstehung eines Gestrauchelten

Das Insolvenzplanverfahren eröffnet die Möglichkeit, ein existenzbedrohtes Unternehmen durch eine radikale Sanierung zu retten. Maßnahmen, die außerinsolvenzlich nicht durchsetzbar oder nicht finanzierbar sind, können im Rahmen eines Insolvenzplans effizient und zugleich kostengünstig implementiert werden. Denn die Insolvenz bietet diverse Erleichterungen für einen nachhaltigen Turnaround und reduziert dabei gleichzeitig die Sanierungskosten erheblich. Zu nennen sind insbesondere folgende Aspekte: der Zufluss liquider Mittel in Höhe der Personalkosten für drei Monate (Insolvenzgeld), die Sicherung der Liquidität durch das Verbot individueller Zwangsvollstreckung, das Sonderkündigungsrecht für alle unvorteilhaften Dauerschuldverhältnisse (z.B. Miet-, Pacht- und Leasingverträge), die vereinfachte und kostengünstige Kündigung von Arbeitsverhältnissen (Fristen, Abfindungen etc.) sowie der erhöhte Einigungsdruck auf Gläubiger bzgl. Sanierungsbeiträge. Während es sich beim Insolvenzgeld sowie der Nichtbezahlung diverser Aufwandspositionen lediglich um temporäre Effekte im sog. „vorläufigen Insolvenzverfahren“ handelt, eröffnen



Dr. Andreas Fröhlich

das Sonderkündigungsrecht von Dauerschuldverhältnissen sowie die vereinfachten Kündigungsmöglichkeiten bei Personalmaßnahmen nachhaltige Optimierungschancen. In vielen Fällen scheitern außerinsolvenzliche Sanierungsversuche daran, dass zu lang und oftmals ohne Ergebnis über „Sanierungsbeiträge“ der Gläubiger verhandelt wird. Ein proaktiv gesteuertes Insolvenzplanverfahren kann hier erhebliche Vorteile bieten, da es den Einigungsdruck auf die Gläubiger stark erhöht, so dass signifikante Zugeständnisse erreicht werden können.

### Und die Risiken?

Die größten Sorgen von Management und Gesellschaftern bei einer drohenden Insolvenz sind der Verlust der Entscheidungsgewalt an den Insolvenzverwalter sowie der finale Verlust der Gesellschaftsanteile. Im Planverfahren kann jedoch genau dies verhindert werden: Mithilfe des Instrumentes der sog. Eigenverwaltung verbleibt die Vertretungs- und Verfügungsmacht grundsätzlich beim Unternehmen. Einschränkungen sind nur insoweit gegeben, als ein sog. Sachwalter ein Auge auf die Vorgänge wirft. Und die Praxis zeigt sogar, dass auch Planverfahren ohne Anordnung einer Eigenverwaltung zum Nutzen des Managements sowie der Gesellschafter erfolgreich umgesetzt werden können. Im Hinblick auf einen Wertverlust der Gesellschaftsanteile ist festzuhalten, dass bei Umsetzung eines Insolvenzplans das Unternehmen regelmäßig unter Erhalt des Rechtsträgers fortgeführt werden kann. Dies bedeutet insbesondere, dass etwaige

#### ZUR PERSON: DR. ANDREAS FRÖHLICH

Dr. Andreas Fröhlich (info@perspektiv.de) ist geschäftsführender Gesellschafter der Perspektiv GmbH – Corporate Finance in München. Die Beratungsgesellschaft ist auf Sanierungen von Unternehmen in existenziellen Krisensituationen spezialisiert. [www.perspektiv.de](http://www.perspektiv.de)

Lizenzen, Zertifizierungen und sonstige Rahmenvereinbarungen, beispielsweise mit Kunden, nicht verloren gehen. Darüber hinaus kann der Plan i.d.R. so gestaltet werden, dass die Gesellschaftsanteile der Altgesellschafter „gerettet“ werden können. Die vermeintlich hohen Risiken aus Sicht des Unternehmers können in der Praxis nicht bestätigt werden. Intelligentes Management des Prozesses sowie eine frühzeitige Vorbereitung machen aus dem Planverfahren ein steuerbares und effizientes Sanierungsinstrument. Diese Verfahrensart bietet die Möglichkeit, das eigene Unternehmen in einem kurzen Zeitrahmen nachhaltig zu sanieren, die Gesellschaftsanteile zu erhalten und deren Werthaltigkeit sogar signifikant zu erhöhen.

### „Pre-packaged Plan“ als Erfolgsgarant

Die Chancen des Planverfahrens können jedoch nur dann umfangreich genutzt werden, wenn bereits frühzeitig – d.h. deutlich vor der eigentlichen Antragstellungspflicht – mit einer proaktiven Initiierung begonnen wird. Der wesentliche Erfolgsfaktor eines Planverfahrens ist die Einreichung eines sog. „Pre-packaged“, d.h. vorbereiteten Insolvenzplans. Sinnvoll ist es, bereits mit Stellung des Insolvenzantrags einen umfangreichen, ersten Planentwurf vorzulegen. Im besten Fall ist dieser auch schon mit den wesentlichen Gläubigern vorabgestimmt. Damit wird nicht nur die Professionalität und Ernsthaftigkeit der Initiative untermauert, sondern auch die Wahrnehmlich-



Wenngleich das Planverfahren gute Chancen auf Umsetzung einer nachhaltigen Sanierung bietet, ist es kein uneingeschränkter Rettungsring im Krisenfall. Grundvoraussetzung ist vor allem die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des betroffenen Unternehmens.

keit einer erfolgreichen Umsetzung ganz erheblich gesteigert. Denn die Entscheidung über den Erfolg eines Plans fällt meist schon im Vorfeld der Insolvenz: Die wesentlichen Weichen sind frühzeitig so zu stellen, dass die Annahme des Planentwurfs zur reinen Formalie wird und das Verfahren zügig wieder beendet werden kann. Wer „ohne Plan“ in die Insolvenz stolpert, hat keine ausreichende Zeit mehr, rechtzeitig einen solchen zu erarbeiten und abzustimmen.

### „Gesundes“ Geschäftsmodell

Wenngleich das Planverfahren als Sanierungsinstrument gute Chancen auf Umsetzung einer nachhaltigen Sanierung bietet, ist es kein „Allheilmittel“ im Krisenfall. Grundvoraussetzung ist vor allem die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des betroffenen Unternehmens. Daher sollte bereits der erste Planentwurf ein detailliertes und vor allem belastbares Sanierungskonzept enthalten. Dessen Schlüssigkeit wird dadurch erhöht, dass das Konzept auf einem konkreten, operativen Maßnahmenplan sowie abgeleiteten quantifizierten Sanierungspotenzialen auf der Zeitschiene beruht. Das Konzept sollte auch eine entsprechende Bilanz-, GuV- und Liquiditätsplanung beinhalten und die notwendigen „Sanierungsbeiträge“ der Gläubiger konkret benennen.

#### Fazit:

Eine Sanierung nach Plan bietet Gesellschaftern und Management erhebliche Vorteile und Erleichterungen bei der konsequenten Neuausrichtung des Unternehmens. Ein „Pre-Packaged Plan“ kann so aufgesetzt werden, dass die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung sowie die Gesellschaftsanteile der Altgesellschafter erhalten bleiben. Grundvoraussetzung ist jedoch eine sehr sensible Steuerung und eine professionelle Vorbereitung dieses Instrumentes. So kann insbesondere der Nachteil der „Insolvenzbefangenheit“ im Hinblick auf Kunden- und Lieferantenbeziehungen nachhaltig reduziert werden, da bereits mit Insolvenzantragstellung offensiv das Fortführungskonzept präsentiert wird. Die Zukunft des Unternehmens ist gesichert, so dass der Schaden im Markt begrenzt bleibt bzw. je nach Geschäftsmodell sogar gänzlich vermieden werden kann.

# Objektivere Kriterien gefordert

Erfolgsorientierte insolvenzgerichtliche Verwalter(vor)auswahl tut not

Von Frank Frind, Richter, Amtsgericht -Insolvenzgericht- Hamburg

Wie die Leistung eines Insolvenzverwalters gemessen werden kann, ist seit zwei Jahren eine der am meisten diskutierten Fragen im Insolvenzbereich. Gemäß einer Entscheidung des Bundesverfassungsgerichtes vom 23. Mai 2006 soll der Insolvenzrichter Sachkriterien zur Vorauswahl und Auswahl des Insolvenzverwalters „entwickeln und verifizieren“. Eine schwierige Aufgabe, die durch eine empirische Kennzahlen-erhebung unterstützt werden kann.

## Wie misst man den Erfolg eines Insolvenzverwalters?

Kriterien für die Auswahl eines Insolvenzverwalters wie Ortsnähe, Alter, Kanzleiausstattung, Erfahrung oder Mitarbeiterpool werden zunehmend als subjektiv und zu auslegungsbelastet begriffen. Erfolgreiche Insolvenzverwaltung und leistungsgestützte Verwalterauswahl wird u.a. in der Wirtschaftspresse zunehmend als nachvollziehbare und

Exportzahlen gemessen wird. Hier bieten sich im Insolvenzbereich ganz unterschiedliche Bewertungskategorien an. Notwendig sind dabei eindeutige Begriffsdefinitionen nebst Massekategorien zur Vergleichbarkeit. Einige Insolvenzgerichte haben sich bereits auf wenige, aber signifikante Abfragekategorien verständigt (siehe Abb. 1).



Frank Frind

## Erhebungswerte bieten Vergleichsmöglichkeit

Die Gerichte können diese Werte direkt von den bei ihnen gelisteten/bewerbenden Verwaltern erfragen, müssen aber sicherstellen, dass ihnen richtige und keine „geschönten“ Kennzahlen geliefert werden. Dies könnte mittels einer Plausibilitätsüberprüfung anhand der gerichtlichen, schlussgerechneten Akten oder mittels Stichproben durch externe Beauftragte geschehen. Auch für den Insolvenzverwalter hat dieses Verfahren Vorteile: Er erhält durch eigene Messung und Beobachtung von Leistungsparametern innerhalb seiner Kanzlei und bei Vergleich mit Durchschnittswerten aus gerichtlichen Erhebungen die Möglichkeit, Verfahrensergebnisse zu aggregieren, mögliche Schwachstellen seiner Verwalterarbeit aufzudecken, aber auch seine Leistung gegenüber Gerichten objektiviert darzustellen.

### Fazit:

Die fortgeschriebene Kennzahlerhebung ermöglicht dem Insolvenzrichter zunehmend verlässlichere Bewertungsmöglichkeiten, wenn die Zahlenbasis sich kontinuierlich vergrößert. Bereits jetzt zeigt sich, dass der Wert der Erhebungen durch deren zunehmende Wiederholung (oder Ausweitung auf mehrere Jahre) steigt und Verwalterarbeit immer verlässlicher beurteilt werden kann. Denn der einzelne Verwalter muss nicht fürchten, durch einmalige „schlechte“ Werte negative Folgen zu erleiden. Insolvenzverwalter werden daher „ihre“ Verfahrenskennzahlen künftig auch für andere Gerichte und Gläubiger, die Verwalter vorschlagen möchten, parat haben müssen.

### ABB. 1: ABFRAGEKATEGORIEN FÜR DEN ERFOLG EINER INSOLVENZVERWALTUNG

1. Quote für ungesicherte Gläubiger
2. Massemehrung aus insolvenzspezifischen Ansprüchen
3. Befriedigungsquote für Absonderungsberechtigte
4. Massemehrung aus Debitoreneinzug
5. Anteil aller Verwaltungs- und Verwertungskosten an der Teilungsmasse
6. Häufigkeit der Betriebsfortführung
7. Quote Arbeitsplatzertret bei Betriebsfortführung
8. Insolvenzplanhäufigkeit

bei der>Listenerstellung durch die Insolvenzrichterschaft darstellbare Methodik reklamiert. Als Lösungsansatz führen u.a. auch Hamburger Insolvenzrichter seit mehreren Jahren eine Kennzahlerhebung durch. Der eigentliche „Verwaltererfolg“ ist im Grunde vergleichbar mit dem Erfolg eines Managers, der jährlich an seinen Umsatz- oder

### ZUR PERSON: FRANK FRIND

Frank Frind ist seit 1996 Richter am Insolvenzgericht Hamburg. Außerdem ist er u.a. Mitglied des Vorstandes des 2007 gegründeten Bundesarbeitskreises Insolvenzgerichte (BAKInso e.V.) [www.bakinso.de](http://www.bakinso.de)

# Treuhänder entschärfen Konflikte

## Unterschiedliche Stakeholder-Interessen im Restrukturierungsprozess

Von Dr. Dietmar Schulz, Partner, Salans LLP

*Droht die Insolvenz, sind die Stakeholder eines strauchelnden Unternehmens in der Regel nur dann bereit, Sanierungsbeiträge zu leisten, wenn diese auch nachhaltigen Erfolg versprechen. Ihre Interessen an einvernehmlichen, außergerichtlichen Sanierungen gehen oft auseinander. Eigentümer und Arbeitnehmer sind an Erhalt und Fortführung des Unternehmens interessiert. Kreditgläubiger erwarten daher Sanierungsbeiträge der Eigentümer. Diese sind häufig nur dazu bereit, wenn die Kreditverbindlichkeiten auf ein für das Unternehmen erträgliches Maß angepasst werden. Nicht selten geraten Sanierungsgespräche an dieser Stelle in eine Pattsituation. Das erschwert Sanierungen, und wichtige Zeit geht verloren. Die Einschaltung eines Treuhänders kann eine solche Pattsituation aufheben.*

### Einschaltung eines Treuhänders

Um eine ausgeglichene Interessenlage zwischen den Stakeholdern zu gewährleisten, wird bspw. zur Sicherung von Sanierungsbeiträgen wie -darlehen eine Treuhand installiert. Der Treuhänder gleicht wie ein Mediator unterschiedliche Interessen aus. Er überprüft beispielsweise die Umsetzung eines Sanierungskonzepts anhand vorher festgelegter Milestones und bereitet parallel einen geordneten Verwertungs- bzw. Verkaufsprozess vor. Zunehmend wird die Bestellung des Treuhänders aufschiebend für den Fall bedingt, dass bestimmte Covenants gebrochen werden. Im Falle einer sog. doppelnützigen Treuhand ist der Treuhänder einerseits für den Eigentümer tätig und sichert gleichzeitig die Ansprüche der darlehensgebenden Banken. Die Treuhand endet, wenn die geplante Restrukturierung erfolgreich durchgeführt wurde bzw. sämtliche besicherte Darlehen zurückgeführt worden sind.

#### ZUR PERSON: DR. DIETMAR SCHULZ

Dr. Dietmar Schulz (dschulz@salans.com) ist Partner mit den Tätigkeitsschwerpunkten Restrukturierung und Insolvenz bei der international agierenden Rechtsanwaltskanzlei Salans LLP. [www.salans.com](http://www.salans.com)

### Vorteile

Die Treuhand bietet eine Reihe von Vorteilen: Kreditgläubiger können bei erfolgreicher Sanierung ihre Darlehensforderungen vollständig befriedigen und eine drohende Insolvenz der Gesellschaft und den hiermit verbundenen Forderungsausfall abwenden. Ein Sanierungsdarlehen wird unter anderem durch die Gesellschaftsanteile gesichert. Ein geordneter Verkaufsprozess geleitet



Dr. Dietmar Schulz

vom Treuhänder stellt häufig die bestmögliche Verwertung der Gesellschaftsanteile sicher. Die Kreditgläubiger haben insoweit die Sicherheit, dass die bisherigen Gesellschafter einen Verkauf der Anteile an einen Investor im Sicherungsfall nicht mehr verhindern können, da der Treuhänder dies ohne Mitwirkung der Gesellschafter durchführen kann. Der Eigentümer wiederum bleibt von den Folgen eines „fire sale“ verschont. Zudem vermeidet die Zuführung von Liquidität durch das Sanierungsdarlehen die drohende Insolvenz und ermöglicht damit die für Arbeitnehmer und vor allem Eigentümer wirtschaftlich sinnvolle Fortführung. Bei einer erfolgreichen Restrukturierung erhöht sich die Chance auf eine zumindest teilweise Rückführung des von den Gesellschaftern eingebrachten Eigenkapitals sowie der Gesellschafterdarlehen, welche in einem Insolvenzverfahren nachrangig gegenüber den Forderungen Dritter und damit ebenfalls wertlos wären. Die Gesellschafter müssen zudem den erforderlichen Liquiditätsbedarf nicht oder nur zu geringen Teilen durch Bereitstellung eigenen Kapitals aufbringen.

### Die Auswahl des Treuhänders

An den Treuhänder sind in der Regel hohe Anforderungen zu stellen, sowohl in rechtlicher als auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Regelmäßig wird ein Treuhänder gewählt, der zugleich als Rechtsanwalt und/oder Wirtschaftsprüfer die erforderliche Kompetenz aufweist.

# „80% aller Anträge auf eine Bürgschaft aus dem Mittelstandsschirm wurden 2009 bewilligt“

Interview mit Michael Schneider, Vorstandsvorsitzender,  
LfA Förderbank Bayern

Die LfA Förderbank Bayern hat im Krisenjahr 2009 allein in ihrem Kernfördergeschäft für kleine und mittlere Unternehmen über 1,4 Mrd. EUR zugesagt, gut 100 Mio. EUR mehr als im Vorjahr. Damit konnten rund 5.500 Betriebe ihre Finanzierung auf stabile Beine stellen und 90.000 Arbeitsplätze in Bayern sichern. Im Interview spricht der LfA-Vorstandsvorsitzender Michael Schneider über die Entwicklung des Fördervolumens, den Bayerischen Mittelstandsschirm und über ein neues Mezzanine-Produkt für Mittelständler.

**Unternehmeredition:** Herr Schneider, wie hat sich das Fördervolumen der LfA im vergangenen Jahr entwickelt, welche Produkte wurden am stärksten nachgefragt? Welche aktuellen Tendenzen gibt es?

**Schneider:** Allein für kleine und mittlere Unternehmen haben wir über 1,4 Mrd. EUR zugesagt, gut 100 Mio. EUR mehr als im Vorjahr. Damit konnten rund 5.500 Betriebe ihre Finanzierung auf stabile Beine stellen. Eine starke Nachfrage gab es nach Bürgschaften aus dem Bayerischen Mittelstandsschirm – hier haben wir Kreditrisiken in Höhe von fast 360 Mio. EUR übernommen. Begehrte waren natürlich auch Akutkredite für Firmen mit finanziellen Schwierigkeiten. Interessant ist aber, dass auch Investitionskredite für Modernisierung und Innovation stark gefragt waren: Die Kreditzusagen stiegen sogar von 459 auf 464 Mio. EUR – ein neuer Rekordwert! Und im ersten Halbjahr 2010 wächst die Nachfrage nach Investitionskrediten überproportional weiter. Das zeigt, dass der Mittelstand insgesamt zuversichtlich in die Zukunft schaut und gezielt seine Wettbewerbsfähigkeit stärkt.

**Unternehmeredition:** Kritiker behaupten, dass meist lediglich Unternehmen eine Förderung erhalten, denen es ohnehin gut geht, während Firmen in einer Krisen-



Michael Schneider

situation, die dringend auf Hilfe angewiesen wären, häufig leer ausgehen. Stimmt das?

**Schneider:** Nein, die Fakten sprechen eine ganz andere Sprache. Ein Beispiel: 80% aller Anträge auf eine Bürgschaft aus dem Mittelstandsschirm wurden 2009 bewilligt, 14% wurden vom Antragsteller zurückgenommen und lediglich 6% der Anträge abgelehnt. In diesen wenigen Fällen geht es meist darum, dass die Firma grundsätzlich nicht überlebensfähig und bereits hoffnungslos überschuldet ist, oder dass z.B. der Gesellschafter einer GmbH nicht bereit ist, einen angemessenen persönlichen Beitrag zur Deckung des Ausfallrisikos durch eine Bürgschaft zu leisten.

**Unternehmeredition:** Welche konkrete und schnelle Hilfe können wirtschaftlich durch die Konjunktur- und Finanzkrise angeschlagene Unternehmen von der LfA erwarten?

**Schneider:** Unser aktuell wichtigstes Angebot ist der Bayerische Mittelstandsschirm. Stellt sich ein Unternehmen

## ZUR PERSON: MICHAEL SCHNEIDER

Michael Schneider ist Vorstandsvorsitzender der LfA Förderbank Bayern, dem Kreditinstitut des Freistaates Bayern mit dem Auftrag der regionalen Wirtschaftsförderung. [www.lfa.de](http://www.lfa.de)

unter unseren Schirm, sichern wir ihm den Zugang zu neuen Krediten, auch wenn es nicht genügend bankmäßige Sicherheiten aufbringen kann. Hierzu setzen wir Bürgschaften und Haftungsfreistellungen ein, mit denen wir die kreditausreichenden Hausbanken bis zu 80% vom Kreditrisiko entlasten. Der Fördereffekt: Die Kredite fließen wieder an die von der Krise gebeutelten Firmen, und diese können damit etwa dringend nötige Betriebsmittel finanzieren. Darüber hinaus sorgen wir mit Förderkrediten für faire und tragbare Kreditkonditionen. Unser Akutkredit zum Beispiel hilft speziell bei der Überbrückung von Liquiditätsengpässen und bietet besonders attraktive Zinsen. Zusätzlich unterstützen wir Unternehmen in Krisensituationen auch mit kostenfreier Beratung: Die Experten unserer Task Force suchen gemeinsam mit den Unternehmen ganz gezielt nach Lösungen für die angespannte Liquiditätsslage.

**Unternehmeredition:** Kürzlich haben Sie ein Mezzanine-Produkt neu aufgelegt – wie können Mittelständler davon profitieren?

**Schneider:** Unser Mittelstandskapital ist ein zinsgünstiges Nachrangdarlehen, das von der Hausbank als wirtschaftliches Eigenkapital des Unternehmens anerkannt wird. Dadurch erhöht sich die Eigenkapitalquote und die Firma erhält leichteren Zugang zu weiteren Finanzierungsmitteln. Um an das Mittelstandskapital zu kommen, müssen die Unternehmen keine Sicherheiten stellen. Damit wollen wir Wachstumsbetrieben, die nur über geringes Eigenkapital verfügen, eine Kapitalspritze für Investitionen geben. Seit Mai haben wir das Angebot noch einmal verbessert: Die Betriebe müssen weniger Unterlagen einreichen, und es sind auch Investitionen in Grundstücke sowie die Finanzierung von Betriebsmitteln, die aufgrund der Investition benötigt werden, förderfähig. Und das Angebot gilt künftig für alle Landesteile, auch für den bisher aufgrund seiner Wirtschaftsstärke ausgenommenen Großraum München.

**Unternehmeredition:** Was empfehlen Sie dem Mittelstand generell im Umgang mit staatlichen Förderbanken wie der LfA in einer Krisensituation?



Zentrale der LfA Förderbank Bayern in der Münchner Königinstraße

**Schneider:** Am besten können wir Unternehmen helfen, wenn wir frühzeitig Bescheid wissen und alle Fakten auf dem Tisch liegen. Information und Beratung über den Einsatz passender Fördermittel sind oft der erste Schritt zum Turnaround. Ganz wichtig ist aber, dass der Unternehmer auch engen Kontakt mit seiner Hausbank hält und mit ihr über mögliche Lösungen spricht. Besteht hier ein über die Jahre gewachsenes Vertrauensverhältnis, stehen die Chancen für einen Ausweg oft besser als gedacht.

**Unternehmeredition:** Herr Schneider, vielen Dank für das Gespräch.

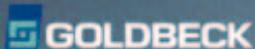
Das Interview führte Markus Hofelich.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Anzeige

# KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

## Deutschlands Familienunternehmer treffen Fach- und Führungskräfte

Ausrichter



19. November 2010  
Bielefeld

[www.Karrieretag-Familienunternehmen.de](http://www.Karrieretag-Familienunternehmen.de)

ENTREPRENEURS



Stiftung  
Familienunternehmen

Lead-Medienpartner



Medienpartner

karrierefürer



Schirmherrschaft



# Turnaround-Finanzierung

*Optionen des Financial Restructuring, wenn das Geschäftsmodell stimmt*

*Von Dr. Hans-Elmar Döllekes, Kienbaum Management Consultants, und  
Christoph Burk, Antevorte Performance Management*

*Die Wirtschaftsentwicklung hat merklich angezogen, und die Stimmung insbesondere in produzierenden Branchen ist so gut wie lange nicht mehr. Dennoch können wir davon ausgehen, dass es in Kürze zu einer neuerlichen Welle dieses Mal primär finanziell getriebener Restrukturierungen kommen wird.*

## **Neuordnung der Passivseite**

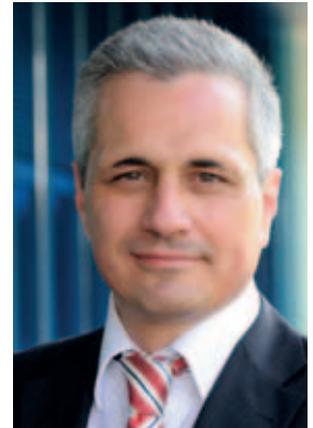
Die Herausforderungen bei der finanziellen Restrukturierung liegen vor allem in der Komplexität der Unternehmenssituation. Es existiert zwar ein Fortführungsszenario, aber die kurzfristige Liquidität und auch die mittelfristige Finanzierung sind keinesfalls gesichert, und durch die Krisensituation weist das Unternehmen ein deutlich erhöhtes Risikoprofil auf. Gleichsam wird unterstellt, dass die Spielräume auf der Aktivseite durch Divestments, Working-Capital-Management und das Heben stiller Reserven weitgehend ausgenutzt worden sind. Entsprechend steht die Neuordnung der Passivseite im Mittelpunkt. Neben der Suche und Integration verschiedener Finanzierungsinstrumente zu einer individuellen und passenden Lösung gilt es die verschiedenen Interessen der aktuellen Kapitalgeber moderierend und koordinierend auszugleichen. Zentrale Zielgrößen des Financial Restructuring sind kurzfristige Liquidität und mittelfristig ein stabiler Cashflow sowie die wichtigsten Bilanz- und Kapitalstrukturkennzahlen.

## **Typische Optionen der finanziellen Restrukturierung**

Die wesentlichen Instrumente der finanziellen Restrukturierung kommen i.d.R. in Kombination zur Anwendung. Stundungen von Verbindlichkeiten im Rahmen eines



Dr. Hans-Elmar Döllekes



Christoph Burk

„Standstill“ sind meist das Mittel erster Wahl, zumindest für den Zeitraum, innerhalb dessen ein neues Finanzierungskonzept entwickelt und verhandelt wird. Hinsichtlich der Lieferanten kann es ergänzt werden um Zahlungspläne und Projektfinanzierungen, z.B. über Treuhandkonten. Ein Forderungsverzicht der Gläubiger (Haircut) wird schnell gefordert, lässt sich aber i.d.R. nur in Verbindung mit einem Besserungsschein (Debitor Warrant) und einem Eigenkapitaleinschuss (Equity Injection) seitens der Eigentümer realisieren. Eine solche Bareinlage durch Gesellschafter kann sowohl mit, aber auch ohne Umverteilen der Stimmrechtanteile geschehen. Erfolgsentscheidend ist es, hier ein faires Chancen-Risiko-Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital zur realisieren. Rangrücktritt oder Subordination ist eine Vereinbarung, nach der eine Forderung im Insolvenzverfahren nur nachrangig bedient wird. Dies ändert jedoch nichts am Rückzahlungsanspruch und damit an der Qualifikation als reines Fremdkapital. Eine durchaus interessante und ergänzende Variante für alle Beteiligten ist auch die Führungskräfte- und Mitarbeiterbeteiligung. Neben Finanzierungseffekten und Mitarbeiterbindung lässt sich unternehmerisches Denken und Handeln motivationsfördernd stärken. Schließlich sollten immer auch die aktuellen

ZU DEN PERSONEN: DR. HANS-ELMAR DÖLLEKES  
UND CHRISTOPH BURK

Dr. Hans-Elmar Döllekes (elmar.doellekes@kienbaum.de) ist Bereichsleiter „Corporate Finance“ bei der Kienbaum Management Consultants GmbH, Christoph Burk (burk@antevorte-pm.com) ist Managing Partner bei der Antevorte Performance Management GmbH & Co. KG. [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de), [www.antevorte-pm.com](http://www.antevorte-pm.com)

KfW-Kreditprogramme geprüft werden. Nicht selten gibt es spezielle Förderprogramme, die auch oder gerade für Krisenunternehmen in Frage kommen und i.d.R. über die Hausbank abgewickelt werden.

### Debt-to-Equity-Swap, Treuhand und Individual-Mezzanine als Sonderoptionen

Nicht neu, aber zurzeit viel diskutiert, ist der Debt-to-Equity-Swap: ein Vorgehen, durch das Fremdkapital in Eigenkapital verwandelt wird. Der Gläubiger wird zum Anteilseigner. Die Durchführung erfolgt über eine Kapitalerhöhung bzw. Kapitalschnitt jeweils mit Bezugsrechtsausschluss und in Verbindung mit einer Sacheinlage der Forderungen. Stattdessen ist das Abtreten der Eigenkapitalanteile im Gegenzug zum Erlass der Forderungen ebenso möglich. Auf Bankenseite beliebter ist allerdings eine Alternative zum Debt-to-Equity-Swap: die doppel-nützige Treuhandlösung. Vereinfacht dargestellt werden hierbei die Anteile des Unternehmens an einen Treuhänder übertragen und eine Erlösbeteiligung im Falle des Erfolgs meilensteinabhängig und bei Exit vereinbart. Eine weitere Option ist die stille Beteiligung als Individual-Mezzanine. Diese stehen zwischen Eigen- und Fremdkapital und sind hinsichtlich Laufzeit, Volumen und Rückzahlungsmodalitäten sehr flexibel auf die Gegebenheiten des Unternehmens anpassbar. Die Entgeltkomponenten sind i.d.R. eine Fixvergütung als Basiszins, eine Variable in Abhängigkeit vom Gewinn und eine Wertzuwachspauschale beim Exit des Investors (Exit Kicker).

### Möglichkeiten zur Reduzierung der Anzahl der Beteiligten

Insbesondere bei einer hohen Anzahl Beteiligter auf der Passivseite müssen die offene Beteiligung und das Ablösen von Verbindlichkeiten konsequent auf ihre Realisierbarkeit geprüft werden. Zum einen gilt es, auch die Eigenkapitalbasis zu stärken, und zum anderen geht es darum, die Anzahl divergierender Interessen zu reduzieren und einen Einigungsprozess überhaupt erst zu ermöglichen. Zunehmend stellen Private Equity-Gesellschaften Eigenkapitalfonds für reine Restrukturierungs- und Sanierungstransaktionen zur Verfügung. Die Reduzierung der Anzahl der Beteiligten im Fremdkapital lässt sich natürlich auch allein über die Übernahme mehrerer kleinerer Engagements durch eine Bank realisieren. Finanzierungseffekte entstehen allerdings erst, wenn nicht nur Verbindlichkeiten abgelöst werden, sondern auch tatsächlich Fresh

Money fließt. Bei allen Überlegungen, Kombinationen und Finanzierungsvarianten, die zum Einsatz kommen, muss auch immer transparent für alle Beteiligten durchgespielt werden, welche Konsequenzen eine Insolvenz auf die gewählte Finanzierungs konstruktion hat. Letztlich bedarf es einer Lösung, die unter verschiedenen Szenarien ein einigermaßen ausgewogenes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht aufweist.

### Moderator ist erfolgsentscheidend

Die eigentlich einfache Ablauflogik der finanziellen Restrukturierung stellt die meisten Unternehmen vor eine schier unlösbare Aufgabe. Die Interessen der Beteiligten sind nur mit einem erheblichen Moderations- und Koordinationsaufwand auszugleichen. Zudem ist jede finanzielle Restrukturierung inhaltlich eine sehr komplexe Angelegenheit, bei der finanzwirtschaftliche, steuerrechtliche, gesellschaftsrechtliche, haftungsrechtliche sowie bewertungsrelevante Fragen einerseits und psychologische Aspekte auf der Ebene der Verhandlungsparteien andererseits integriert bei der Lösung berücksichtigt werden müssen. Andernfalls lässt sich bei den involvierten Parteien keine realisierbare Lösung finden. Alle Erfahrungen zeigen, dass es den Prozess insgesamt deutlich beschleunigt, wenn es einen Moderator im Driver Seat gibt, der mit dem Wissen um die wesentlichen Fallstricke in den einzelnen Fachthemen zunächst eine für alle verständliche und von Fachdetails befreite Lösung aufbaut. Mit dem Konsens für eine klare Richtung hinsichtlich des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts der wesentlichen Parteien lassen sich anschließend die fachspezifischen Details der Wirtschaftsprüfer, Fachanwälte und Steuerberater ergänzen und zielgerichtet ausfüllen.

### Fazit:

Zahlreiche Unternehmen stehen unmittelbar vor einer finanziellen Restrukturierung oder haben sie in den nächsten zwei Jahren vor sich. Die Aufmerksamkeit hinsichtlich alternativer Finanzierungsinstrumente im Vergleich zum klassischen Hausbankkredit ist höher als je zuvor. Insbesondere nach den Jahren 2000 bis 2003 rollt jetzt die nächste große Welle der finanziellen Restrukturierungen auf uns zu. Deren Erfolg hängt nicht zuletzt von der operativen Restrukturierung und der Neuausrichtung des Geschäftsmodells ab. Ohne eine glaubwürdige Businessplanung lässt sie sich nicht realisieren.

# Grundregeln zur Finanzierung mittelständischer Unternehmen

*Transparenz schaffen und aus Fehlern lernen*

*Von Martin Conrad, Mitglied der Geschäftsleitung,  
PKF Fasselt Schlage*

*Für viele Mittelständler ist es seit Ausbruch der Finanzkrise schwierig geworden, eine Finanzierung zu erhalten. Für den ein oder anderen endeten die Finanzierungsgespräche mit der Insolvenzanmeldung, weil es nicht gelang, ausreichend Transparenz über das Unternehmen darzustellen. Für mittelständische Unternehmen gilt es, Lehren aus der Situation zu ziehen und Grundregeln der Finanzierung zu beachten.*

## **Offene Finanzkommunikation**

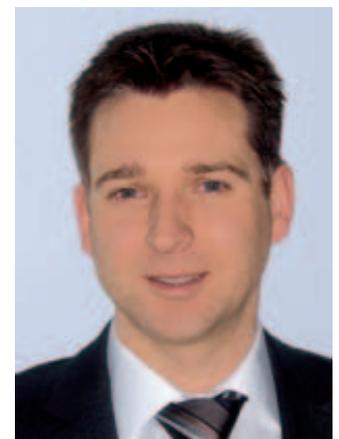
Ein wesentlicher Faktor erfolgreicher Finanzierung ist, Detailwissen über die Ertrags- und Liquiditätssituation des Unternehmens regelmäßig und zeitnah mit dem Finanzierer zu teilen. Der testierte Jahresabschluss des Wirtschaftsprüfers reicht nicht aus. Vielmehr sollten voll integrierte Unternehmensplanungen und ein monatliches Management-Reporting Bestandteil einer Finanzkommunikation sein. Auch Fragen zu Deckungsbeiträgen nach Kunden und/oder Produkten, nachhaltigem Ergebnis, innermonatlichen Working-Capital-Schwankungen, zur Variabilität der Kostenstruktur, zu Bonitätsrisiken bei Kunden oder zu Wert- und Kostentreibern sollten zur Zufriedenheit des Finanzierers beantwortet werden können.

## **Interessenkonflikte vermeiden**

Die Finanzierungsstruktur eines Unternehmens sollte ausgewogen sein und von gleichwertigen Partnern getragen werden. Das Beispiel eines typischen Mittelständlers

### **ZUR PERSON: MARTIN CONRAD**

Der Wirtschaftsprüfer und CPA Martin Conrad (martin.conrad@pkf-fasselt.de) ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PKF Fasselt Schlage in Frankfurt. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Corporate-Finance-Beratung. Davor war er in leitender Funktion bei einer Bank tätig. PKF verfügt über ein leistungsstarkes mittelständisches Beratungs- und Prüfungsnetzwerk mit rund 1.050 Mitarbeitern in Deutschland und rund 17.600 Mitarbeitern in 125 Ländern. [www.pkf-fasselt.de](http://www.pkf-fasselt.de).



Martin Conrad

mit 150 Mio. EUR Umsatz weist die in Abb. 1 dargestellte Finanzierungsstruktur auf. Gerät das Unternehmen in eine Liquiditätskrise, können die unterschiedlichen Interessen eine Kettenreaktion hervorrufen. Bank E kann sich aufgrund des geringen Kreditbetrages und der kurzfristigen Laufzeit sehr schnell aus dem Engagement verabschieden. Das verschlechtert die Liquiditätssituation des Unternehmens noch mehr und ist Anlass für die anderen Banken, das eigene Engagement ebenfalls zu überdenken. Das höchste Interesse der weiteren Finanzierungssicherheit hat neben dem Unternehmen nun Bank A, die mit dem höchsten Betrag im Risiko steht. Eventuell ist der zu realisierende Marktwert der den Kredit sichernden Immobilie im Insolvenzfall bei weitem nicht ausreichend, um den Kreditbetrag zu decken. Diese Situation kann Bank C nutzen, um alternativ zu einer Fälligkeit ihren Kredit der Bank A anzudienen. Die Finanzierungsstabilität gerät ins Wanken. Das kann desaströs enden. Das Beispiel zeigt die Gefahr, die von Interessenkonflikten ausgeht.

## **Niedrige Finanzierungskosten sind nur ein Nebenkriegsschauplatz**

In der Vergangenheit nutzten Unternehmen oft das Bankenüberangebot und sprudelnde Unternehmensgewinne,

ABB. 1: FINANZIERUNGSSTRUKTUR EINES BEISPIELUNTERNEHMENS MIT 150 MIO. EUR UMSATZ

Bank	Kreditart	Kreditbetrag in Mio. EUR (aktueller Stand)	Tilgungsstruktur	Laufzeitende
A	Immobilienkredit	15	vierteljährlich	Juli 2020
B	Investitionskredit	7	endfällig	Oktober 2011
C	Investitionskredit	2	halbjährlich	März 2015
D	Betriebsmittellinie	4	revolvierend	Juni 2014
E	Betriebsmittellinie	1	revolvierend	Bis auf Weiteres

Quelle: PKF Fasselt Schlage

um günstigste Zinsen zu erhalten. Wesentlich wichtiger ist jedoch Finanzierungssicherheit. Erreicht wird dies durch Herstellen gleichgerichteter Interessen z.B. durch eine Konsortialfinanzierung, durch flexible Finanzierungen und durch hohe Transparenz. Um maßgeschneiderte Finanzierungen ohne Interessenkonflikte zu erhalten, sollten sich Unternehmen auf Financial Covenants, vierteljährliches oder gar monatliches Reporting, eine Vielzahl von Zusicherungen und weitere Informationspflichten einstellen.

#### Flexibilität in der Finanzierung

Grundsätzlich sollten Finanzierungen langfristig ausgestaltet sein. Auch das ist eine Preisfrage, denn kurzfristige Finanzierungen sind in der Regel günstiger. In Zeiten hoher Zinsen erscheint eine zweijährige Laufzeit vordergründig attraktiv. Findet sich das Unternehmen dann in einem Rezessionsumfeld wieder, kann es bei der Refinanzierung eng werden. Eine Situation, die vielen Unternehmen derzeit bekannt sein dürfte. Sicherlich kann ein Unternehmen am Ende einer sechsjährigen Laufzeit in die gleiche Problematik laufen. Die Herausforderung besteht darin, innerhalb der sechs Jahre zur richtigen

Zeit erneut langfristig zu refinanzieren und nicht das Laufzeitende abzuwarten. Hierzu müssen die Finanzierungen natürlich ohne Vorfälligkeitsentschädigungen ablösbar sein.

#### Refinanzierungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt

Die Finanzierungsstruktur sollte nicht auf Kante genäht sein. Endfällige, starre Finanzierungsprodukte wie zum Beispiel Standard-Mezzanine-Programme erfreuen zwar mangels amortisierender Tilgungen den jährlichen Cashflow, können sich aber zum Hauptrefinanzierungsproblem der Zukunft entwickeln – mit teilweise Existenz bedrohenden Ausmaßen. Die Grundhaltung sollte auf eine ausgewogene Tilgungsstruktur zielen. Mittels integrierter Finanzplanungen sollten Unternehmen verschiedene Szenarien durchrechnen, um die Passform der Finanzierung in allen Lebenslagen zu testen. Das Zielrating eines Unternehmens sollte regelmäßig im Investment Grade liegen. Sicherlich ist auch ein BB (Subinvestment Grade) verträglich. Aber nicht auf Dauer, in einer Wirtschaftskrise kann daraus schnell ein B werden, und spätestens dann ist die Wirtschaftskrise im eigenen Unternehmen auch voll angekommen.

Anzeige

# KRISEN MEISTERN CHANCEN NUTZEN



## IMG - DIE EXPERTEN FÜR RESTRUKTURIERUNG IM MITTELSTAND

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



Industrial Management Group

■ LEISTUNGSSTEIGERUNG  
■ SANIERUNGSBERATUNG

■ TURNAROUND MANAGEMENT  
■ RESTRUKTURIERUNG FINANZEN

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

# Achtung: Haftung!

## Risiken beim Eingriff von Kreditgebern in die Geschäftsführung

Von Dr. Andreas F. Bauer und Andreas Dimmling,  
GSK Stockmann + Kollegen

*Eine gegenwärtig vertraute Situation für viele Mittelständler: Das Unternehmen steckt in einer existenzbedrohenden Krise; die Hauptkreditgeber haben das Vertrauen in das Management verloren und knüpfen ihr weiteres Engagement an die Bedingung, dass ein von der Bank ausgesuchter Krisenmanager die Geschäftsführung des Unternehmens unterstützt.*

### CROs greifen in die Geschäftsführung ein

In der Praxis führen diese nicht als Geschäftsführer bestellten Krisenmanager (manchmal unter dem Titel Chief Restructuring Officer) oft eigenständig die Geschäfte des Unternehmens nach außen und lassen sich ihre Entscheidungen nur noch von der rechtlich bestellten Geschäftsführung abnicken. Juristisch wird dies als „faktische Geschäftsführung“ bezeichnet. Doch dieses Vorgehen ist sowohl für die bestellte Geschäftsführung des angeschlagenen Unternehmens wie auch für den Krisenmanager und seinen Auftraggeber, die Bank, risikoreich. Alle Beteiligten sollten sich daher gegen diese Risiken schützen.

### Risiken für die bestellte Geschäftsführung

Die bestellte Geschäftsführung bleibt gegenüber dem Unternehmen, den Gesellschaftern und den Gläubigern in vollem Umfang verantwortlich, auch wenn der faktische Geschäftsführer das Unternehmen weitgehend eigenständig leitet. Sie hat weiterhin dafür zu sorgen, dass die Geschäftsführung einschließlich des faktischen Geschäftsführers innerhalb des Gesellschaftszwecks handelt, den Pflichten gegenüber den Steuer- und Sozialbehörden nachkommt, Jahresabschlüsse korrekt erstellt werden, bei Insolvenzzreife des Unternehmens unverzüglich ein Insolvenzantrag gestellt wird und die Gesellschafter entsprechend dem Gesellschaftsvertrag sowie bei grundlegenden Entscheidungen um Zustimmung ersucht werden.

ZU DEN PERSONEN: DR. ANDREAS F. BAUER UND  
ANDREAS DIMMLING

Die Rechtsanwälte Dr. Andreas F. Bauer, LL.M. (bauer@gsk.de) und Andreas Dimmling (dimmling@gsk.de) sind bei der deutschlandweit tätigen Anwaltskanzlei GSK Stockmann + Kollegen am Standort München tätig. Dr. Andreas Bauer ist zudem Partner. [www.gsk.de](http://www.gsk.de)



Dr. Andreas F. Bauer



Andreas Dimmling

### Risiken für den faktischen Geschäftsführer

Dem faktischen Geschäftsführer obliegen dieselben Pflichten wie einem bestellten Geschäftsführer. Insofern kann auf die soeben aufgeführten Pflichten verwiesen werden. Bei Verstößen gegen die Pflichten eines Geschäftsführers haftet der faktische Geschäftsführer persönlich und kann unter Umständen strafrechtlich belangt werden.

### Risiken für den Kreditgeber

Handelt der Krisenmanager im Auftrag des Kreditgebers, läuft dieser Gefahr, für Verfehlungen des faktischen Geschäftsführers zivilrechtlich auf Schadenersatz gegenüber dem Unternehmen zu haften. Daneben können Sanierungskredite nichtig oder anfechtbar sein, wenn sie das Unternehmen aufgrund der Tätigkeit des faktischen Geschäftsführers knebeln und zum reinen Befehlsempfänger der Bank machen.

### Lösungsansätze

Installieren die Kreditgeber einen Krisenmanager im Unternehmen, ist es für alle Beteiligten besonders wichtig, die Kompetenzen des Krisenmanagers von Beginn an klar abzugrenzen. Soll dieser Geschäftsführungsaufgaben wahrnehmen, muss er auch als Geschäftsführer ordnungsgemäß bestellt werden. Die Aufgabenbereiche und die Arbeitsteilung mit der bisher bestellten Geschäftsführung müssen definiert werden. Soll der Krisenmanager ein externer Berater bleiben, so darf er nicht nach außen Geschäftsführungsaufgaben wahrnehmen.



# Die zweite Runde der Sanierung

## Aktuelle Trends im Interim Management

*Ob Wachstumsprojekte oder die Etablierung eines straffen Kosten- und Finanzmanagements, ob Werksverlagerungen oder die Eroberung ausländischer Märkte: Interim Manager können bei der Realisierung unterschiedlichster Unternehmensziele entscheidende Hilfestellung geben, wenn kein geeigneter Geschäftsführer im Unternehmen zur Verfügung steht. Nach der heißen Phase der harten Restrukturierungen, die in der Wirtschaftskrise dominierten, sind bei der Sanierung zunehmend wieder Wachstumsstrategien gefragt.*

### Blick nach vorn

Interim Manager sind dank ihrer in der Regel ausgeprägten unternehmerischen Erfahrung in der Lage, mit dem scharfen Blick des Außenstehenden zu agieren. Jede Marktphase bringt aber auch für die Manager auf Zeit neue Herausforderungen. Standen auf dem Höhepunkt der Konjunkturkrise die Liquiditätssicherung und das Cost Cutting im Mittelpunkt, so rücken mit der Hoffnung auf den Aufschwung andere Aufgaben stärker ins Blickfeld. „Die harten Sparmaßnahmen der Vergangenheit zeigen Wirkung, jetzt ist der Blick wieder stärker nach vorn gerichtet“, konstatiert Dr. Harald Linné, Managing Partner bei Atreus, mit einem Umsatz von 15 Mio. EUR 2009 der Marktführer für Interim Management in Deutschland. Zwar ist die gesamtwirtschaftliche Lage noch immer labil, der Optimismus



Dr. Harald Linné,  
Atreus

aber wächst. Die Firmen nehmen jetzt auch wieder Geld in die Hand, um die Effizienz betrieblicher Prozesse zu verbessern und das Wachstum voranzutreiben: sei es durch die Übernahme und Integration von Wettbewerbern, durch IT-Investitionen oder den Ausbau ihrer Vertriebskanäle. Bei der Umsetzung wiederum ist auch die von den Managern auf Zeit gebotene Kompetenz gefragt. „Das Geschäft war schon 2009 gut, seit dem Frühjahr registrieren wir erneut eine deutlich anziehende Nachfrage“, sagt Linné.

### Unternehmen kontinuierlich verbessern

Tatsächlich hat sich die Stimmung im Land inzwischen verbessert. Der Ifo-Geschäftsklima-Index etwa hat im April den höchsten Stand seit Mai 2008 erreicht, und die Steigerungsraten der deutschen Exporte entwickeln sich auf niedrigem Niveau erfreulich. „Auffällig ist, dass wir wieder vermehrt nach Managern gefragt werden, die neue Kunden oder Märkte erschließen sollen“, bestätigt Dr. Anselm Görres, Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München und Vorsitzender des Dachverbands „Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP)“. Wichtig sei jetzt für die Unternehmen aber auch, die eigene Wettbewerbsfähigkeit unter Einbeziehung der Mitarbeiter und mit Blick auf sämtliche Schrauben kontinuierlich zu verbessern. Am Rad der Kostensenkungen haben viele Betriebe bereits bis zum Anschlag gedreht. „Nun darf man aber nicht stehen bleiben, sondern muss jeden Monat und jede Woche etwas besser machen: Da können Interim Manager helfen“, sagt Görres. Darüber hinaus nimmt das Bedürfnis nach Diversifizierung der Produktpalette ebenso zu wie die Suche nach Alternativen auf der Finanzierungsseite. „Viele Unternehmen streben danach, ihre Abhängigkeit von der Bankengnade nachhaltig zu verringern“, sagt Görres. Das ist umso wichtiger, als Eigenkapital und Reserven nach den harten Monaten der Rezession deutlich geschrumpft sind. Andererseits müssen nun die bis an die Grenzen der Lieferfähigkeit heruntergefahrenen Lagerbestände wieder aufgestockt werden, während man noch immer gegen einen Konjunkturrückschlag gewappnet sein muss. „Ein gleichermaßen vorsichtiges wie straffes Finanz- und Kostenmanagement ist deshalb nach wie vor gefragt“, sagt Görres.



Dr. Anselm Görres,  
ZMM Zeitmanager München

### Integration und Optimierung

Während die Führungspositionen der obersten Ebene nach der Restrukturierung durch Interim-CEO, Interim-CFO oder CRO nun wieder eher langfristig besetzt werden,

stehen jetzt verstärkt vor allem Integrationsprojekte und im mittleren Management drängende Optimierungsprojekte an. „Manager auf Zeit können da in den unterschiedlichsten Bereichen für einen Schub nach vorn sorgen“, erläutert Linné. So gelte es nun häufig, einen in der Krise übernommenen Wettbewerber oder die Assets eines in die Insolvenz geschlitterten Wettbewerbers zu restrukturieren und zu integrieren. Hinzu kommen grundsätzliche Fragen rund um die eigene Positionierung. Welches Geschäft macht man lieber nicht weiter und was sollte dazu kommen? Wo muss in effizientere Prozesse investiert werden? Durch welche Maßnahmen lässt sich zusätzliches Neugeschäft gewinnen, und wie kann man dabei durch ein optimiertes Webmanagement die immer wichtigeren Online-Vertriebskanäle nutzen? Zu tun gibt es genug. „Die intakt gebliebenen Firmenboote haben das rettende Ufer – wenn vielleicht auch nur mit



Nachdem bei Interim Managern in den stürmischen Jahren 2008 und 2009 vor allem die Liquiditätssicherung auf der Agenda stand, ist jetzt zunehmend die Erschließung neuer Märkte gefragt.

zerschlissenen Segeln – erreicht. Um den konjunkturellen Aufwind zu nutzen, müssen sie nun wieder auf Stromlinienform getrimmt werden“, so Linné. Dass nach dem „Cost Down“ jetzt verstärkt das „Sales-up“ wieder weiter vorn auf der Agenda steht, glaubt auch Filip Pejic, Associate Partner bei Interim International. „Auf der Kostenseite haben die Unternehmen ihre Hausaufgaben gemacht, jetzt werden Marketing- und Vertriebsstrategien entwickelt und umgesetzt“, sagt Pejic. Im Fokus der strategischen Beratung stünden zudem zunehmend internationale Wachstumsprojekte, insbesondere in China, Indien und vor allem Brasilien. Einen dringenden Restrukturierungsbedarf sieht er andererseits im Bereich der Finanzierung. „Wachstumskredite wird es für Unternehmen unterhalb eines Triple-A-Ratings auch künftig nicht so ohne weiteres geben“, sagt Pejic. Interim Manager mit einem starken Netzwerk und der Fähigkeit, alternative Finanzierungslösungen zu entwickeln, seien deshalb zunehmend gefragt.



Filip Pejic,  
Interim International

Restrukturierungsprojekten, die – zum Beispiel, weil sich die Verhandlungen mit den Banken in die Länge gezogen haben – auch jetzt noch angestoßen werden, kann sich das Engagement gut und gerne über eine Laufzeit von zwölf bis 18 Monaten oder etwas länger bewegen“, sagt der Atreus-Experte Linné. Stehen dagegen Wachstumsthemen im Vordergrund, bleibt der externe Projektmanager in der Regel nur eher acht bis zwölf Monate im Unternehmen. Durchaus keine Ausnahme aber ist es, dass der Externe länger bleibt als geplant. „Nicht weil die Interim Manager nicht rechtzeitig fertig werden, sondern weil die Kunden ihre Arbeit schätzen und dann oft den Einsatz verlängern“, erläutert ZMM-Chef Görres. Das wiederum liegt auch an den ureigensten Stärken der Externen: Sie genießen eine größere Unabhängigkeit von Chefs und Kollegen, gehen Herausforderungen unbelastet von der Vorgeschichte eines Problems an. Hinzu kommen Lerneffekte aus den Einsätzen bei anderen Firmen und in anderen Branchen. „Für das Unternehmen wirkt das dann wie eine Befruchtung mit fremden Genen“, sagt Görres. Nicht minder wichtig ist die unternehmerische Prägung, mit der sich der Manager auf Zeit deutlich von einem Berater unterscheidet. „Interim Manager sind Brückenbauer: Sie übernehmen die Führung größerer zeitlich begrenzter Projekte, vertreten dabei aber stets die Interessen der Unternehmer“, sagt Pejic.

### Von Erfahrung profitieren

Wie lange ein Manager auf Zeit seine Fähigkeiten einbringt, hängt zu einem Gutteil vom Anlass ab. „Bei signifikanten

Norbert Hofmann  
redaktion@unternehmeredition.de

# Wenn der starre Blick auf die Zahlen blind macht

*Vertriebsmanager in der Krise oder Insolvenz*

Von Jürgen Kullmann, Interim Manager, Solvendus GmbH

*Wenn der starre Blick auf die Zahlen blind macht für langfristige Entwicklungen, wenn die Sucht nach Aufträgen die Kosten davon galoppieren lässt, dann gerät ein Unternehmen schnell aus der Spur. 50% der Probleme stehen aber im Zusammenhang mit den Vertriebsaktivitäten. Und trotzdem wird nur selten untersucht, welche Chancen hier schlummern. „Der Vertrieb soll Aufträge bringen“, möglichst viele, egal woher und wie kostenintensiv sie sind, lautet die oft ausgegebene Vertriebspriorität. Damit genau aber verschlechtert sich die Situation meist soweit, dass eine große Unternehmenskrise entsteht.*



Jürgen Kullmann

## ABB. 1: HÄUFIGE FEHLER IM VERTRIEB

1. Keine strategische Ausrichtung auf die Kernkompetenz, keine Differenzierungsstrategie
2. Kaum Kostenkenntnisse über den gesamten Vertriebs- und Auftragsdurchlauf
3. C-Kunden und C-Aufträge treiben Komplexitätskosten extrem hoch.
4. Die Sortimentsbreite und C-Artikel treiben die Komplexität weiter hoch.
5. Nicht qualifizierte und quantifizierte Serviceleistungen verbrauchen alle Ressourcen.
6. Daran ausgerichtete zielgeführte, variable Steuerung des Vertriebs ist nicht vorhanden.
7. Es fehlen klare Messkriterien und Arbeitsvorgaben.
8. Es wird zu wenig Zeit bei und mit den wichtigen Zukunftskunden verbracht.
9. Fehlende Bereitschaft zur konsequenten Umsetzung akzeptierter Maßnahmen

### Weniger Kunden, profitablere Aufträge

Eine Krise verstärkt sich schnell durch die immer wieder gemachten Fehler (siehe Abb. 1) im Vertrieb. Das Management weiß oft nicht, welche nachgelagerten Kosten

(„Komplexitätskosten“) einem Kunden oder einem Auftrag zuzuordnen sind. Diese wichtige Übung ist einfach, steht in vielen Lehrbüchern, wird aber in fast keinem Unternehmen gemacht. Noch weniger passiert es, dass Maßnahmen daraus ergriffen werden. Begründung ist immer, dass man dem Kunden jeden Wunsch erfüllen muss, weil ja gerade die Orientierung am Kunden das Wichtigste sei. Im Gegenteil, Ziel ist immer, weniger Kunden und weniger Aufträge zu haben. Diese sind aber profitabler und das Unternehmen kann deutlich schlanker werden. Wenn Kunden und Aufträge danach bewertet werden, wie deren absoluter Deckungsbeitrag im Verhältnis zu deren Kosten steht, hat man alles, was man analytisch braucht. Das viel größere Problem ist tatsächlich die Umsetzung.

### Unternehmensbeispiele mit Vertriebsproblemen

Bei einem Spanplattenhersteller, welcher gerade Insolvenz angemeldet hatte, waren alle stolz auf die großen Handelsketten, die beliefert wurden. Diese Handelsketten hatten auch einen erheblichen Anteil am Jahresumsatz. Unbekannt war, dass die Ketten enorme zusätzliche Dienstleistungen verlangten, welche die ohnedies knappen Margen schon vor Sonnenaufgang „verfrühstückt“ haben. Dann wurden die Preise für die anderen Kunden angehoben, um diese Verlustbringer zu stützen. Dies führte wieder zum Umsatzrückgang. Der Verzicht auf etliche

#### ZUR PERSON: JÜRGEN KULLMANN

Jürgen Kullmann (j.kullmann@solvendus.de) ist Interim Manager mit Spezialisierung auf Turnarounds bei der Solvendus GmbH, einem Verbund von Interim Managern, die Unternehmen in Umbruchsituationen helfen. Aktuell ist er als Geschäftsführer und Gesellschafter bei Flott Bohrmaschinen und als Vorstand bei der Alexanderwerk AG (beide in Remscheid ansässig) tätig. [www.solvendus.de](http://www.solvendus.de)

Großkunden, Konzentration auf die Cashbringer und eine Sortimentsanpassung brachten das Unternehmen dann jedoch aus der Schieflage. Oder im Falle eines Herstellers von Büromöbeln, bei dem der Bereich der Kundenwünsche allein 60% der Krise verursachte. Die Mitarbeiter haben den Kunden „jeden Wunsch von den Augen abgelesen“, dabei aber nicht bedacht, dass die auf Serienproduktion ausgelegten Werke daran ersticken. Die Erfüllung von Sonderwünschen wurde radikal zusammengestrichen, was den Umschwung bedeutete.

### Falsch verstandene Kundenorientierung

Niemand ist auf die Welt gekommen, um Geld zu verschenken. Aber im Vertrieb findet man dies täglich. Freude über schöne kleine Aufträge mit prozentual hohen Deckungsbeiträgen trübt den Blick über die damit tatsächlich verbundenen Kosten. Der Blick ist gerade dann trüb, wenn der Kunde groß ist. Große Kunden mit kleinen Aufträgen bringen genauso Verluste wie kleine Kunden mit kleinen Aufträgen. Nicht nur die Kleinauftragsstruktur generiert Verluste, sondern auch unzufriedene A-Kunden, die nicht mit genügend Aufmerksamkeit bedacht werden können. In schwierigen Zeiten wird versucht, jeden Auftrag hereinzuholen. Alle arbeiten hektisch, aber die A-Kunden werden



Wenn der starre Blick auf die Zahlen blind macht für langfristige Entwicklungen, dann gerät ein Unternehmen schnell aus der Spur.

vernachlässigt. Die vielen Kleinaufträge und falsch verstandene „Kundenorientierung“ blockieren die Organisation. A-Kunden wechseln dann wegen „Vernachlässigung“ den Lieferanten. Das verschärft die Situation weiter, bis dann

gar nichts mehr geht und Insolvenz droht. Der Vertrieb ist sich seiner Bedeutung für das Unternehmen außer als bloßer Auftragsbeschaffer praktisch nie bewusst.

### Zielsetzung über Komplexitätsanalyse

Die Tools der Vertriebsbereinigung sind eigentlich bekannt. Auch wenn man reflexartig Ausnahmen bildet, sind diese eigentlich nie sinnvoll und auf jeden Fall zu vermeiden. Ein Beispiel: Bei einem Hersteller für Werkzeuge, der vor allem über den Fachhandel vertreibt, konnte der Vertrieb trotz der Krise zunächst nicht überzeugt werden, Mindestbestellwerte bzw. Mindermengenzuschläge konsequent durchzusetzen. Die Angst, den Kunden nicht zufrieden zu stellen, saß tief. Der Vertrieb dieses Unternehmens, wie auch bei fast allen anderen Unternehmen, hielt Beschwerden von Kunden über solche Maßnahmen persönlich nicht aus und griff gerne alle Argumente des Fachhandels gegen Mindestbestellwerte auf: „Ersatzteile für Werkzeuge sind ja schließlich genauso wichtig wie der Neuproduktverkauf“, „dem Handel ist es nicht zuzumuten, Ersatzteile auf Lager zu legen“ und so weiter und so fort. Nachdem der Service und Ersatzteilvertrieb an ein Dienstleistungsunternehmen ausgelagert wurde, hat dieses konsequenter gehandelt. Preise wurden noch mal erhöht und Mindestbestellwerte konsequent umgesetzt. Nach einem halben Jahr Sturm der Kunden haben sich alle wieder beruhigt. Fast alle Kunden kaufen weiterhin Ersatzteile. Das Dienstleistungsunternehmen verdient jetzt im Gegensatz zum Hersteller mit dem Ersatzteilgeschäft tatsächlich Geld.

#### Fazit:

Es ist schwer, Reglementierung in den Auftragsstrukturen umzusetzen, weil das gegen den normalen Reflex der Mitarbeiter im Vertrieb geht. Viel schlimmer noch, selbst das Management hat meist nicht den Mut, hinter solchen Veränderungen zu stehen. Vertrieb heute und erst recht in der Krise ist mehr, als Kunden mit Produkten zu überzeugen oder als gegen den Wettbewerb zu bestehen. Intelligenter Vertrieb hat das gesamte Unternehmen im Hinterkopf. Wenn die nachfolgenden Abteilungen nicht ausreichend berücksichtigt sind, ist es oft der Vertrieb selbst, der die Firma in Schieflage bringt. Es ist gut investierte Zeit, im Vertrieb mit der Restrukturierung zu beginnen.

# Interim CFO

## Routine in Krisenmanagement und finanzwirtschaftlicher Restrukturierung

Von Oliver Kuschel, Geschäftsführer,  
Trifinance GmbH

*Für die finanzwirtschaftliche Restrukturierung eines sanierungsbedürftigen Unternehmens werden kühle Köpfe benötigt, unabhängige Krisenexperten, die als gestandene Restrukturierer das Ruder noch einmal herumreißen können. Oft werden diese Interim Manager, externe Führungskräfte auf Zeit mit CFO-Background, von Banken beauftragt, wenn die Bewältigung der Krisensituation aus eigener Kraft kaum noch möglich ist – immer häufiger als Alternative zu den Beratungsgesellschaften. Mit aller Kraft und innerhalb kürzester Zeit muss der bestehende Abwärtstrend gestoppt werden, um die Liquiditätskrise zu meistern und nach der Restrukturierung wieder wettbewerbsfähig zu sein.*

### Manager auf Zeit

Die krisenerfahrenen Manager auf Zeit übernehmen idealerweise Organfunktionen und besitzen damit Führungs- und Handlungskompetenz, gleichzeitig haften sie auch für ihr Tun. Interim Manager arbeiten nicht nur konzeptionell, sondern setzen die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen auch gleich im Unternehmen um. Viel Zeit bleibt ihnen dazu meist nicht, denn allzu häufig wartet das bestehende Management bis zur letzten Sekunde und greift oft erst auf Druck der finanzierenden Stakeholder auf externe Expertise zurück, wenn fast gar nichts mehr geht. In dieser scheinbar ausweglosen Situation steigen die Erwartungen an den beauftragten Interim Manager. Seine Aufgabe ist es, die Krise effizient zu managen. Dazu erhält er die volle Weisungsbefugnis, um notwendige Veränderungen schnell durchzusetzen.

### Unabhängig und vor allem der Sache verpflichtet

Der Interim Manager hat in erster Linie die Aufgabe, den Abwärtstrend zu stoppen, das Unternehmen zu restrukturieren und Prozesse kurzfristig wie auch langfristig zu optimieren. Dabei muss er gegebenenfalls auch unliebsame Entscheidungen durchsetzen, denn sein oberstes Ziel ist der Turnaround im Sinne des Unternehmensfortbestandes –

nicht einzelner Interessengruppen. Er handelt dabei fernab von unternehmenspolitischen Verstrickungen, ist weder emotional gebunden noch betriebsblind und voll und ganz der Sache verpflichtet: Nach der Situationsanalyse geht es für ihn um die Erarbeitung und vor allem pragmatische Umsetzung

der Restrukturierungskonzepte. Im Spannungsfeld zwischen Banken, Geschäftsführung und Gesellschaftern, mit denen er auf Augenhöhe spricht, werden neben den fachlichen auch hohe persönliche Ansprüche an den Interim Manager gestellt: Die externe Führungskraft muss kommunikations- und durchsetzungsstark sein und als integrative Persönlichkeit die Interessen der verschiedenen Stakeholder unter einen Hut bringen. Mit anderen Worten: Der Interim Manager muss hart verhandeln, aber auch vermitteln können.

### Krisenmanagement als Tagesgeschäft

Fachlich obliegt ihm im Bereich der Finanzwirtschaft vor allem die Sicherung der Liquidität und, damit verbunden, die Anpassung des Controllings und Reportings an die aktuelle Situation. Dazu kann er sich auch weitere temporäre Unterstützung unterhalb der ersten Managementebene holen: Auf projektbezogene Aufgaben im Bereich des Finanzcontrollings und -reportings haben sich neben freiberuflich agierenden Experten mittlerweile auch Beratungsgesellschaften spezialisiert.

### Fazit:

Das Schaffen von Transparenz gegenüber Banken und Stakeholdern ist in einer Krisensituation eine der zentralen Aufgaben eines Interim Managers, um das Vertrauen der Banken und Kapitalgeber wieder zu stärken. Für ihn ist die Krise nicht Ausnahme-, sondern Normalzustand: Krise als Tagesgeschäft. Und wenn sie in einem Unternehmen überwunden ist, dann geht es für den Interim Manager wieder von vorn los – natürlich in einem anderen krisengeplagten Unternehmen.



Oliver Kuschel

### ZUR PERSON: OLIVER KUSCHEL

Oliver Kuschel (oliver.kuschel@trifinance.de) ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Trifinance GmbH. [www.trifinance.de](http://www.trifinance.de)

# Kompetenzen bündeln

## Zusammenarbeit von Interim Managern und externen Beratern

Von Hans-Jürgen Titz, Managing Director,  
Goetzpartners Management Consultants GmbH

*Noch vor 20 Jahren ruhte die Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens auf den Schultern weniger Manager. Heute zwingen die Komplexität vieler Geschäftsmodelle und die globale Wettbewerbsdynamik den Manager zunehmend, auf externe Spezialisten wie Interim Manager und Berater zurückzugreifen.*

### Symbiose von Interim Managern und Beratern erhöht Erfolgchancen

In der Vergangenheit wurde häufig auf einzelne Sanierungsexperten zurückgegriffen, die sich spezifischer Problemstellungen in dem krisengeschüttelten Unternehmen annahmen. Dies ist für effizientes Krisenmanagement heute kaum mehr Erfolg versprechend. Immer öfter agieren Interim Manager aufgrund der Komplexität der Fälle und des immensen Zeitdrucks gemeinsam mit externen Beratern. Eine repräsentative Umfrage von Goetzpartners unter rund 650 Sanierungsexperten von Banken kam daher – nicht überraschend – zum Ergebnis, dass eine enge Symbiose von Interim Managern und Beratern die Erfolgchancen bei Restrukturierungsprojekten erhöht. Unternehmen sind in turbulenten Situationen häufig überfordert: Das Fehlen einer leistungsfähigen Managementebene (85%), fehlendes Restrukturierungs-Know-how (75%), stark gebundene Ressourcen im Tagesgeschäft (75%) und häufig der Verlust von wesentlichen Leistungsträgern (70%) werden als Gründe dafür genannt. Hinzu kommt, dass viele Manager in Krisensituationen über eine eingeschränkte Kommunikations- und Motivationsfähigkeit verfügen, wenig stressresistent sind und Entscheidungsstärke bzw. Durchsetzungsvermögen fehlen. Glaubwürdigkeit und konsequentes Handeln sind aber wesentliche Eckpfeiler des Restrukturierungsprozesses.



Hans-Jürgen Titz

Genau hier setzt die Unterstützung durch Restrukturierungsberater und Interim Manager ein.

### Prozesse effektiver durchführbar

Interim Manager verfügen häufig über profundes Industrie-Know-how sowie umfangreiche Führungs- und Umsetzungserfahrung. Restrukturierungsberater sind in der Lage, sehr schnell detaillierte Analysen über Unternehmen, Markt und Wettbewerb zu erstellen und so umfassend Transparenz zu schaffen, auf die der Interim Manager sofort aufsetzen kann. Das strategische und finanzwirtschaftliche Know-how des Beraters bietet dem Interim Manager zusätzlich wertvolle Unterstützung. Durch die Bündelung von Ressourcen können Prozesse effizienter und effektiver durchgeführt werden als im Alleingang.

### Fazit:

Die Bedeutung von externen Experten nimmt bei der Unternehmenssanierung stetig zu. Aufgrund der steigenden Komplexität der Restrukturierungsprozesse sind interne Manager oft in der Krise überfordert. Durch ein erfahrenes Team aus Interim Manager und Beratern werden die Chancen für einen erfolgreichen Turnaround erhöht und Maßnahmen können meist schneller und zielgerichteter durchgeführt werden.

### ZUR PERSON: HANS-JÜRGEN TITZ

Hans-Jürgen Titz (titz@goetzpartners.com) ist Managing Director der Goetzpartners Management Consultants GmbH, eines unabhängigen europäischen Beratungsunternehmens mit zehn Büros in acht Ländern, das M&A-Beratung (Mergers & Acquisitions) und Management Consulting unter einem Dach kombiniert. [www.goetzpartners.de](http://www.goetzpartners.de)

# Personalmaßnahmen in Zeiten der Krise

## Alternativen zur Kündigung als ultima ratio

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

Seit Ende 2008 brachten dramatische Auftragseinbrüche von bis zu 50% auch viele solide aufgestellte Unternehmen an den Rand der Liquiditätskrise. Dies geschah teils je nach Branche binnen kürzester Zeit, wodurch sich der Handlungsdruck seitens der Unternehmen massiv erhöht hat. Personalpolitische Maßnahmen blieben da meist unumgänglich. Es muss aber nicht immer eine Kündigung sein.

### Keine radikalen und unbedachten Sofortmaßnahmen

Innerhalb der Restrukturierung müssen hierbei – neben erhöhten Vertriebsanstrengungen zum teilweisen Ausgleich der Auftragseinbrüche – auch rasch die unverhältnismäßig hohen Kosten reduziert werden, um die Liquidität im Unternehmen zu sichern. Hierbei dürfen aber Sofortmaßnahmen zur Kostensenkung nicht einfach in sämtlichen Bereichen, ohne nachzudenken, radikal umgesetzt werden, wenn man sich gleichzeitig mit einem nachhaltigen Turnaround beschäftigen will bzw. muss. Insbesondere beim Kernkapital der Unternehmen – den Mitarbeitern und deren Wissen – gibt es weit mehr Möglichkeiten, kurzfristig Kosten zu reduzieren, als nur die Kündigung: Hier kommen Urlaubsverzicht, Entgeltverzicht mit Rückzahlungsklausel im Rahmen eines Ergänzungstarifvertrags oder auch Entgeltverzicht ohne Rückzahlungsklausel im Rahmen eines Sanierungstarifvertrags in Frage.

### Arbeitszeitpolitische Maßnahmen

Als erstes arbeitszeitpolitisches Instrument bietet sich die Möglichkeit befristeter Arbeitszeitverkürzungen zur Beschäftigungssicherung an. In den 90er-Jahren wurde die Möglichkeit der tariflichen Reduzierung der Regel-



Prof. Dr. Josef K. Fischer

arbeitszeit erstmals im großen Stil in der Automobilbranche eingeführt und in viele Tarifverträge aufgenommen. Kurzarbeit kann als zweites personalpolitisches Instrument zur Arbeitszeitverkürzung von über 25% der Regelarbeitszeit, aber ebenfalls schon bei geringeren Anpassungen, beantragt werden. Das konjunkturelle Kurzarbeitergeld kann gewährt werden, wenn die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen oder eines unabwendbaren Ereignisses vorübergehend verkürzt wird. Durch die Ausweitung dieses Instruments konnten in Deutschland große Einbrüche des Arbeitsmarktes im Vergleich zu anderen EU-Staaten weitgehend verhindert werden.

### Letzte sozialverträgliche Möglichkeiten

Besteht auch künftig keine Aussicht auf die Wiedererlangung einer vollen Kapazitätsauslastung, so bestehen sozialverträgliche Maßnahmen der Personalkostenreduzierung in Aufhebungsverträgen und Teilzeitvereinbarungen. Sind diese Möglichkeiten ebenfalls ausgeschöpft, kann bei notwendigen betriebsbedingten Kündigungen oder Massenentlassungen eine Transfergesellschaft gegründet werden, mit dem Ziel, die Beschäftigten so schnell wie möglich wieder in neue Beschäftigungsverhältnisse zu vermitteln.

#### ZUR PERSON: PROF. DR. JOSEF K. FISCHER

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

# Herausforderungen nach dem Turnaround

*Mit vorwärtsdenkenden Managern zurück auf den Wachstumspfad*

Von Dr. Bruno J. Weidl, geschäftsführender Gesellschafter, Addfinity GmbH

*Nach der heißen Restrukturierungsphase gilt es für Unternehmen, den Blick wieder nach vorne zu richten. Häufig werden dann Führungskräfte von außen berufen, die wieder Wachstumsstrategien umsetzen. In dieser Phase ist vor allem die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, gefragt.*

## Von der Notaufnahme in die Reha

Steht ein Unternehmen am Rand des Zusammenbruchs, ist der Handlungsbedarf vergleichbar mit der Notaufnahme im Krankenhaus. Wie ein Chirurg nimmt der Turnaround-Manager möglichst schnell präzise Schnitte vor, um den Patienten am Leben zu erhalten. Sind die Voraussetzungen für eine Erholung erst einmal geschaffen, steht das Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Um in der Sprache der Ärzte zu bleiben: Wenn der Patient nachhaltig fit werden soll, ist nun eine andere Art von Medizin erforderlich.

## Vier Schritte zum Erfolg

Gerade in Zeiten der Restrukturierung ist es wichtig, ein häufig verunsichertes Kernteam quasi an die Hand zu nehmen und zu motivieren. Voraussetzung dafür wiederum sind klare Aussagen. Wer sonst, wenn nicht die Führungskraft, sollte erklären, wohin die Reise geht und welche Hindernisse es dabei zu bewältigen gilt? Chancen und Risiken müssen deshalb auch offen kommuniziert werden: insbesondere nach innen, ebenso aber gegenüber Lieferanten und Kunden. Und nicht zuletzt natürlich muss das, was gesagt wurde, in der Folge dann auch konsequent umgesetzt werden. In der zweiten Etappe der Neuausrichtung geht es vor allem um die langfristige Wachstumsstrategie. Ergänzend zum vorhandenen Management werden deshalb häufig zusätzlich Persönlichkeiten in die Geschäftsführung aufgenommen, denen man die Stabilisierung des Unternehmens zutraut. Welche Fähigkeiten aber sollte dieser Managertypus mitbringen? Welche Herausforderungen muss er bewältigen? Eine der wesentlichen Aufgaben wird zunächst darin bestehen, die Identität des Unter-



Dr. Bruno J. Weidl

nehmens herauszuarbeiten und darauf aufbauend eine zukunftsweisende Strategie zu entwickeln. Hier ist Kreativität gefragt, und die Führungspersönlichkeit sollte in der Lage sein, im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes tragfähige Ideen einzubringen. Vor allem aber geht es jetzt auch darum, Vertrauen zu schaffen.

## Wer führen will, muss authentisch sein

Dass ein Manager bei all dem eine gewisse Portion Mut mitbringen sollte, steht außer Frage. Ebenso unverzichtbar sind eine seriöse Ausstrahlung und die notwendige Erfahrung mit den Höhen und Tiefen des Managerlebens. Wer authentisch wirken will, muss selbstbewusst die eigenen Erfolge in die Waagschale werfen können und klarmachen, wie er aufgrund seines eigenen Wertesystems die anstehenden Herausforderungen bewältigen will. Branchen- und Produkt-Know-how sind eher sekundär. Primär sind die Wirkungsmechanismen von Entscheidungen auf der Topebene zu kennen. Und nicht zuletzt muss die Führungspersönlichkeit über ein sehr gutes Selbstmanagement verfügen. Neben einer ausgeprägten mentalen Stärke gehören dazu eine hohe soziale Kompetenz und Vernetzungsfähigkeit. Und letztlich darf natürlich die physische Fitness nicht fehlen, um der gewaltigen Aufgabe einer Neuausrichtung auch in dieser Hinsicht gewachsen zu sein.

### ZUR PERSON: DR. BRUNO J. WEIDL

Dr. Bruno J. Weidl (bw@addfinity.com) ist geschäftsführender Gesellschafter der Addfinity GmbH, die Führungs- und Beratungsmandate übernimmt und sich selbst an Unternehmen beteiligt. [www.addfinity.de](http://www.addfinity.de)

# Schwachstelle Mensch

## Entscheidender Faktor bei der Umsetzung von Projekten

Von Boris H. Faißt, Inhaber, BFC Consulting

*Gerade in der Krise wächst die Unsicherheit der Mitarbeiter darüber, ob ihr Arbeitsplatz erhalten bleibt oder nicht. Dass Veränderungen Ängste bei den Mitarbeitern erzeugen, wird bei Turnaround-Projekten zu wenig berücksichtigt. Dieser psychologische Faktor kann Projekte scheitern lassen.*

### Verlassen der „Komfortzone“ schürt Ängste

Erfahrungsgemäß liegen die Hauptgründe für den Misserfolg von Restrukturierungen in der mangelhaften Kommunikation und Einbeziehung der Beteiligten, unausgesprochenen Konflikten oder einer fehlenden klaren Definition des Umfangs und der Projektziele. Besonderer Sprengstoff findet sich aber in den emotionalen Phasen. Sobald Menschen gezwungen werden, sich aus ihrer „Komfortzone“ heraus zu bewegen, entstehen Ängste. So werden häufig umfassende Veränderungen im Unternehmen von den Mitarbeitern als massive Bedrohung erlebt.

### Der Mensch steht im Mittelpunkt des Projektes

Nach einem erfolgreichen Kick-off startet das Projekt oft geradezu euphorisch. Die schwierigsten Phasen kommen erst dann, wenn die Mitarbeiter glauben, sie würden nicht mehr in alle Details mit einbezogen, oder nun in der Realität merken, dass sich auch ihr Tätigkeitsfeld verändert. Ob nun diese Phasen „Leugnung“, oder „Konzeptkrise“, in der „Katastrophenphantasien“ entstehen, genannt werden, ist sekundär. Wichtig ist: Es sind Phasen der informellen Kommunikation. Hier entscheidet sich der Erfolg eines Projektes auf den Fluren. Da kann ein Projekttool noch so gut sein und das Nachhalten von Plänen noch so akribisch durchgeführt werden. Wenn hier nicht mit einer Stimme gesprochen wird, wird das Projekt mit Sicherheit irgendwann scheitern. Wenn man dies nun mit den „normalen“ Erkenntnissen aus Projekten verbindet, kommt man zu folgendem Schluss: Projekte scheitern mindestens zu 90% an den Menschen, die darin



Boris H. Faißt

arbeiten! Und: In der Regel wird dabei der kritische Erfolgsfaktor „Mensch“ außer Acht gelassen. Um ein Projekt erfolgreich durchzuführen, sollte jedem bewusst sein: Menschen und Prozesse haben größeren Einfluss auf das Ergebnis als Technologien. Der Mensch steht im Mittelpunkt eines jeden Projektes. Er bildet die größte Schwachstelle und das größte Potenzial zugleich.

### Know-how der Älteren nutzen

Interessant erscheint, dass es in weniger als 50% der deutschen Unternehmen noch Mitarbeiter über 50 Jahren gibt. Der Nichteinsatz erfahrener Know-how-Träger und die Knappheit an verfügbaren jungen Talenten führen zu einem Mangel an Know-how und Erfahrung. Beide Komponenten sind jedoch wichtig für den Erfolg eines Unternehmens; nicht nur von Projekten.

### Fazit:

Das Vertrauen sollte im Projekt bei den beteiligten Menschen liegen, nicht bei Prozessen und Tools. Umfangreiche Dokumentationen sind weniger bedeutend als das funktionierende, brauchbare Ergebnis. Es gilt, mutig und offen für Änderungen zu sein und nicht nur starr einen einmal festgelegten Plan zu befolgen. Erstes Ziel eines Projektes sollte stets die richtige Kommunikation mit den Menschen sein.

#### ZUR PERSON: BORIS H. FAIßT

Dipl. Wi.-Ing. Boris H. Faißt (boris.faisst@bfc-consulting.de) ist Inhaber und Geschäftsführer der auf Veränderungen im Mittelstand spezialisierten Unternehmensberatung BFC Consulting. [www.bfc-consulting.de](http://www.bfc-consulting.de)

# Kosteneffiziente Einkaufspolitik

*Working Capital senken und Liquidität freisetzen*

Von Christian Michalak, Geschäftsführer,  
Kerkhoff Consulting

*Während der Krise kam es bei vielen Unternehmen durch operative Verluste zu Liquiditätsengpässen, und auch nach der Krise ist Liquidität knapp, da diese zur Umsatzausweitung im Zuge der wieder steigenden Nachfrage das Vorrats- und Forderungsvermögen und somit das Working Capital erhöht. Zwar ist die Liquiditätssicherung die Aufgabe des Finanzmanagements, doch auch der Einkauf kann in enger Kooperation einen Beitrag leisten. Dabei ist die Reduktion des Working Capital ein wichtiger Schritt, der aktiv gesteuert werden muss. Der Einkauf kann hier nicht nur unterstützen, sondern eine zentrale Rolle einnehmen.*

## Optimierung der Bestände

Die erste Maßnahme, das Working Capital zu senken, ist die Optimierung von Beständen. Eine schlechte Kommunikation sowie lange Lieferzeiten in der Supply Chain führen bei Unternehmen zur Haltung hoher Lagerbestände, damit diese kurzfristige sowie stark schwankende Kundennachfragen zeitnah bedienen können. Dem kann das Unternehmen mit verschiedenen Schritten begegnen: Erstens kann eine enge informationstechnische Anbindung des Lieferanten den Überraschungseffekt von Kundenbestellungen verhindern (Bullwhip Effekt). Eine besondere Ausprägung dieser Maßnahme ist der lieferantengesteuerte Bestand (Vendor Managed Inventory). Dabei übernimmt der Lieferant die Steuerung und Bewirtschaftung des Lagers des beschaffenden Unternehmens. Zweitens kann durch Just-in-Time-Belieferungen eine Synchronisation von Lieferung und Verbrauch erreicht werden. Zur Verminderung der Bestände kann weiterhin die Bedarfs- und Bestellmengenplanung optimiert werden, zum Beispiel durch Überprüfung und Anpassung der Sicherheitsbestände sowie die Reduktion von Lagerstufen.

## Verbesserung des Lieferantenmanagements

Die zweite Maßnahme zur Reduzierung des Working Capital sind Optimierungen im Lieferantenmanagement. Durch



Christian Michalak

Anpassung der Zahlungsprozesse können Verbindlichkeiten des Unternehmens ausgeweitet werden, beispielsweise durch das Verzögern von Anzahlungen und den damit einhergehenden Finanzierungseffekt. Weiterhin sollte der Einkauf Leitlinien für Lieferanten nachverhandeln, um längere Zahlungsziele zu erzielen. Durch enge Zusammenarbeit von Unternehmen und Lieferant können relative Finanzierungsvorteile ausgenutzt 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. Dieser Preisnachlass kompensiert erstens die zusätzlichen Finanzierungskosten auf der Seite des Abnehmers und gibt zweitens einen Teil der dem Lieferanten entstandenen Ersparnisse an ihn weiter. Beide Partner erzielen somit einen Gewinn aus dem Nettoeffekt der Finanzierungskosten.

## Reverse Factoring

Ein solches Modell kann auch unter Einbindung eines Kreditinstituts zur Finanzierung erfolgen. Eine besondere Ausgestaltung ist das Reverse Factoring. Hier schließt der Abnehmer mit einer Factoring-Gesellschaft einen Rahmenvertrag, in dem sich diese verpflichtet, die Forderungen der Lieferanten anzukaufen und vorzufinanzieren. Dabei übernimmt der Factor für den Lieferanten auch das Risiko eines Zahlungsausfalls des Abnehmers. Dies führt zu einer Steigerung der Liquidität beider Partner, da die Kosten gleichermaßen getragen und die Einsparungen aus dem verkürzten Zahlungsziel des Lieferanten aufgeteilt werden.

### ZUR PERSON: CHRISTIAN MICHALAK

Christian Michalak (c.michalak@kerkhoff-consulting.com) verantwortet als Geschäftsführer Projekte beim Beratungsunternehmen Kerkhoff Consulting die projektübergreifende Planung und Steuerung von Beratungsaufträgen. [www.kerkhoff-consulting.com](http://www.kerkhoff-consulting.com)

# Neue Wege beschreiten

Mit Open Innovation gestärkt aus der Krise

Von Reiner Fink, Geschäftsführer,  
DGM Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH

*Innovationen binden Ressourcen, benötigen Zeit, und der Weg von der Idee zum erfolgreichen Produkt ist mit Unsicherheiten behaftet. Trotzdem führt an der Innovation gerade in Krisen kein Weg vorbei. Mehr noch: Je existenzieller die Krisensituation, desto entscheidender ist die Fähigkeit, erfolgreich zu innovieren. Und das mit knappen Mitteln und unter hohem Zeitdruck. Hier kann Open Innovation eine Lösung bieten.*

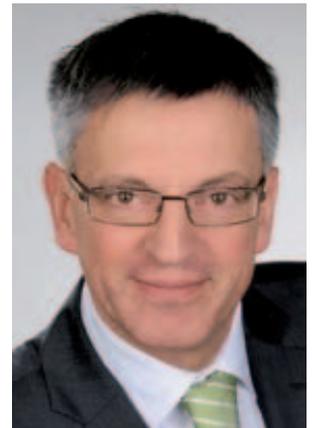
## Interaktion statt Alleingang

Open Innovation ist interaktive Wertschöpfung. Das „innovierende“ Unternehmen treibt dabei die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen nicht allein voran, sondern integriert ausgewählte Kunden – und gegebenenfalls andere Partner – in den Innovationsprozess. Das erfordert zwar einen entsprechenden Koordinationsaufwand, führt aber zu einer Fülle von spürbaren Verbesserungen. So kann die Integration der Kunden in den Innovationsprozess die Verbesserung der Kundenbindung durch maßgeschneiderte (Fit-to-Market) und neue (New-to-Market) Lösungen bewirken. Das Image kann aufgewertet werden (Technologie- und Innovationsführer) und die Kosten können durch die Vermeidung sequenzieller Entwicklungstätigkeiten und rekursiver Schleifen deutlich (Cost-to-Market) sinken. So kann das Unternehmen Neuerungen schneller auf den Markt (Time-to-Market) bringen. Bekannte Beispiele der Open Innovation sind etwa die Online-Enzyklopädie Wikipedia oder Open-Source-Software wie Linux. Mittlerweile gibt es weltweit verschiedene Onlineplattformen, auf denen sich Unternehmen und Entwickler treffen. Die Unternehmen beschreiben konkrete Aufgabenstellungen und nutzen die Entwickler, um sich im Hinblick auf die Kapazität und das geballte Wissen temporär zu verstärken.

## Für wen ist Open Innovation geeignet?

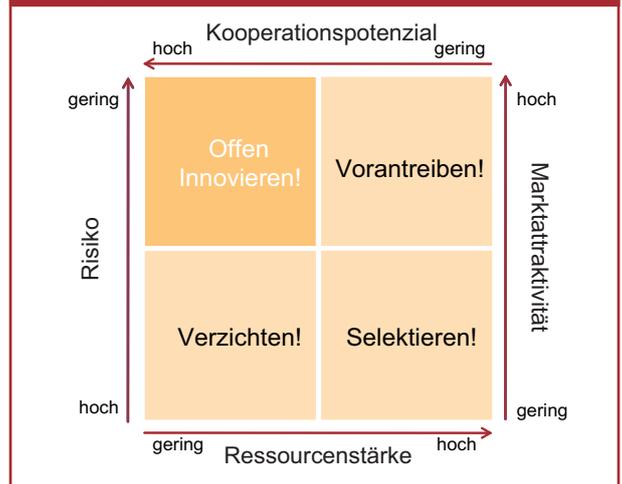
Open Innovation ist gerade dann sinnvoll, wenn das Kooperationspotenzial hoch ist und, wie für Krisensituationen typisch, auf schwache eigene Ressourcen trifft. Es ist zu prüfen, wie hoch das Entwicklungsrisiko ist und inwieweit es mit

dem Marktpotenzial korrespondiert (siehe Abb. 1). Um erfolgreich „offen“ zu innovieren, müssen bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden. Diese betreffen eine neue Innovationskultur, eine professionelle Kommunikation nach innen und nach außen und selbstverständlich die Anpassung der Organisation, vor allem der Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten, eindeutigen Schnittstellen und der nötigen Qualifizierung der eingebundenen Mitarbeiter. Und natürlich ist der Umgang mit Schutzrechten (Patente/Markenrechte) zu regeln. Klingt kompliziert, ist es aber nicht: Richtig organisiert, mit einfachen, stabilen Methoden und Disziplin



Reiner Fink

ABB. 1: OPEN INNOVATION



Quelle: DGM Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH

eingeführt, können die Vorteile klar überwiegen – gerade in der Krise, wenn es nicht nur darum geht, die Kosten von heute zu senken, sondern den Erfolg von morgen zu gestalten. So kann Open Innovation heute eine Methode der Krisenüberwindung sein und morgen eine sichere Stütze der Krisenabwehr werden.

## ZUR PERSON: REINER FINK

Reiner Fink (fink@dgm-online.de) ist Geschäftsführer der DGM Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH. [www.dgm-online.de](http://www.dgm-online.de)

# Verlustvermeidung durch Corporate Trading

## Abschreibungen in Serviceleistungen umwandeln

Von Christian Kirschbaum, Senior Sales Director, Active International GmbH

Die Wirtschaftskrise 2009 bedeutete für fast alle Unternehmen eine mehrfache Belastungsprobe: Umsätze konnten nicht wie geplant realisiert werden, Lagerbestände schwellen an und Erlöse blieben aus. Um Kosten zu senken, reduzierten viele Firmen gleichzeitig ihre Marketingausgaben – wodurch sich überzählige Produkte noch schwerer vermarkten ließen. Immer mehr Unternehmen in Deutschland, vor allem Mittelständler mit einem Jahresumsatz zwischen 50 und 800 Mio. EUR, wirken diesen Tendenzen aktiv entgegen: Sie wandeln durch Corporate Trading abschreibungsbedrohte Ware in Serviceleistungen um und schaffen Mehrwert durch Altware.

### Aus der Praxis: Werbung „bezahlt“ mit überschüssigen Küchengeräten

Ein Hersteller von Küchen- und Haushaltsgeräten führte eine Reihe neuer Produkte ein, die in einem schwierigen Marktumfeld von den Verbrauchern in Deutschland nicht angenommen wurden. Statt die Ware abzuschreiben, veräußerte der Hersteller sie an einen Corporate-Trading-Dienstleister, der die Artikel zum vollen Buchwert von rund 450.000 EUR übernahm und sie an ein Einzelhandelsunternehmen zum weit niedrigeren Marktwert von 120.000 EUR weiterverkaufte. Der Erlös verblieb beim Corporate-Trading-Dienstleister. Der Hersteller erhielt für seine Ware stattdessen eine Handelsgutschrift im Gesamtwert von 450.000 EUR. Diese kann er weltweit über den Corporate-Trading-Dienstleister für die unterschiedlichsten Serviceleistungen einlösen, beispielsweise für Media-, Druckleistungen oder Reise- und Übernachtungsmöglichkeiten. Die Services erhält

der Hersteller zu seinen üblichen Konditionen – es wird keine Gebühr oder Ähnliches erhoben. In diesem Fall entschied sich der Hersteller dazu, bis Ende 2009 Werbung im Gesamtwert von 800.000 EUR in Magazinen und TV zu schalten: 150.000 EUR wurden über die Handelsgutschrift eingelöst, der Restbetrag von 650.000 EUR in bar bezahlt. Dieses Verhältnis ist typisch für das sogenannte Fulfillment: Etwa 80% einer beim Corporate-Trading-Dienstleister eingekauften Leistung werden bar bezahlt, für 20% kann die Handelsgutschrift eingesetzt werden. Ende des vergangenen Jahres verfügte das Unternehmen noch über eine Handelsgutschrift im Wert von 300.000 EUR, die bis Ende 2011 eingelöst werden kann.



Christian Kirschbaum

### Ergebnis: Abschreibungen vermieden

Das Unternehmen konnte Abschreibungen in Höhe von 330.000 EUR vermeiden und sich unmittelbare Cashvorteile sichern. Den Marktwert von 120.000 EUR hätte das Unternehmen eventuell auch ohne die Zusammenarbeit mit einem Corporate-Trading-Dienstleister Erlösen können – hätte dann aber 2009 knapp 150.000 EUR mehr Cash für seine Werbemaßnahmen aufwenden müssen. Darüber hinaus profitiert das Unternehmen auch im laufenden Jahr von seiner übrigen Handelsgutschrift im Wert von 300.000 EUR, für die es weitere Leistungen beziehen kann.

### Auf dem Weg zur Standard-Finanzlösung

Corporate Trading entwickelt sich immer mehr zu einer Standard-Finanzlösung – vor allem für solche Unternehmen, die im Verhältnis zu ihrem Umsatz hohe Beträge für Werbung, Druck und Verpackung sowie Veranstaltungen und Hotelübernachtungen ausgeben.

#### ZUR PERSON: CHRISTIAN KIRSCHBAUM

Christian Kirschbaum (ckirschbaum@activeinternational.de) ist Senior Sales Director bei der Active International GmbH, einem Anbieter für Corporate-Trading-Lösungen. Mit einem Jahresumsatz von 1,5 Mrd. USD ist Active International in elf Ländern mit insgesamt 600 Mitarbeitern tätig und betreut 1.500 Kunden, darunter in den USA die Mehrheit der Fortune-500-Unternehmen. [www.activeinternational.de](http://www.activeinternational.de)

# Fallstudie: Mit Private Equity aus dem Credit Crunch

## SSB Group GmbH: Vom Produzenten im Windenergiesektor zum Dienstleister

Der Ausstieg eines Großkunden brachte die in der Windenergiebranche tätige SSB Group GmbH 2007 nahe an den Niedergang. Mit Hilfe der Private-Equity-Gesellschaft Parcom Deutsche Private Equity (DPE) konnte dies nicht nur verhindert, sondern das Unternehmen auch fundamental neu ausgerichtet werden. Mittlerweile konzentriert es sich immer mehr auf Wartungsdienstleistungen.

### Schwer angeschlagen durch Ausstieg des Großkunden

Vor vier Jahren war die SSB – damals noch unter dem Namen SSB Antriebstechnik GmbH & Co. KG – schwerpunktmäßig im Bereich Pitchsysteme, die Rotorblattantriebe einer Windkraftanlage, tätig. Neben diesem Kerngeschäft produzierte das Unternehmen Motoren und Getriebe für die Maschinenbauindustrie. Das Geschäft lief seinerzeit gut, 2006 konnte die Firma aus dem niedersächsischen Salzbergen 92 Mio. EUR Umsatz verbuchen, davon etwa 75 Mio. EUR allein durch die Pitchsysteme. Doch genau in diesem umsatzstarken Kerngeschäft bahnte sich ein strukturelles Problem an. Man war maßgeblich von einem einzigen Kunden aus der näheren Umgebung abhängig, und als dieser sich aus strategischen Gründen für ein Insourcing entschied, rutschte SSB innerhalb eines Jahres in die roten Zahlen. „Der Umsatz ging von 2006 bis 2007 auf 60 Mio. EUR zurück“, erinnert sich Ulrich Schomakers, der damals frisch als CEO hinzustieß. Nun galt es dringend, eine neue Kundenbasis aufzubauen. Ein wichtiger Markt wurde in China aufgetan – und auch andere Neukunden kamen überwiegend aus dem Ausland. Das Logistiksystem musste deshalb an die internationalen



Die SSB Group will mit ihrer Dienstleistungssparte, dem Wartungsservice für Windkraftanlagen, hoch hinaus.

Herausforderungen angepasst, die Fertigung in Qingdao/China aufgebaut werden. Gleichzeitig wurde mit der SSB Service GmbH – einem Dienstleister im Bereich Wartungsservice für Windkraftanlagen nach deren Gewährleistungszeit – ein komplett neuer Geschäftsbereich aufgebaut. Angesichts hoher Fremdkapitalverschuldung wollten die Banken dies jedoch nicht finanzieren. „Wir liefen Gefahr, Aufträge zu verlieren, da wir sie nicht vorfinanzieren konnten“, so Schomakers.

### Beteiligungsgesellschaft übernimmt die Mehrheit

Zum Glück hatte das Management einen nützlichen Kontakt in der Hinterhand. Es wandte sich an Volker Hichert, der schon längere Zeit Mitglied des Beirates war und als Managing Partner der Parcom Deutsche Private Equity (DPE) Beteiligungskapital zur Verfügung stellen konnte. „Ich war der Meinung, dass es sich lohnen würde, die Firma aus ihrer finanziell schwierigen Lage zu befreien“, erklärt Hichert. Im Juli 2008 gab DPE bekannt, rückwirkend zum 1. Januar die Mehrheit an der SSB Group erworben zu haben. Das Management – CEO Schomakers und CFO Markus Spitzer – beteiligten sich mit einer Minderheit von unter 20%. Über den Kaufpreis wurde Stillschweigen vereinbart. Der neue Eigentümer handelte sofort. „Wir haben zu allererst die Banken vollständig befriedigt und so ihren Einfluss auf das Unternehmen ausgeschaltet“,

#### KURZPROFIL: SSB GROUP GMBH

Gründungsjahr:	1970
Branche:	Windenergie und Antriebssysteme
Unternehmenssitz:	Salzbergen
Mitarbeiter:	650 (inklusive SSB Wind Systems)
Umsatz 2009:	41 Mio. EUR (ohne SSB Wind Systems)
Internet:	www.ssb.eu

so Hichert, und Schomakers ergänzt: „DPE löste das Fremdkapital komplett durch Gesellschafterdarlehen und Eigenkapital ab.“

### Komplette Umstrukturierung

Auch die Unternehmensstruktur bekam ein Facelift: Mitte 2009 wurde der Windenergiebereich in die SSB Wind Systems GmbH & Co. KG umbenannt, die Antriebstechnik unter dem Namen SSB Duradrive GmbH als eigenständige Tochter ausgegliedert – die SSB Service GmbH war ja von Anfang an selbstständig. Schomakers übernahm zusätzlich zu seiner CEO-Funktion den Posten als Geschäftsführer der Dienstleistungssparte. Mit dem Kapital von DPE konnte auch der Wachstumskurs beschleunigt werden, besonders in China. „Die SSB Wind Systems konnte dort pro Jahr den Umsatz verdoppeln, von 5 Mio. EUR im Jahr 2007 auf zuletzt fast 40 Mio.“, freut sich Schomakers. Und so blieb auch das Minusjahr 2007 eine einmalige Angelegenheit für die SSB Group.

### Verkauf der Windenergiesparte

Doch die Umstrukturierung der Gruppe war damit nicht abgeschlossen. Im November 2009 wurde die SSB Wind Systems an die amerikanische Emerson Electric Co. verkauft. Das damalige Kerngeschäft der SSB Group erwirtschaftete 2009 bis zum Zeitpunkt des Verkaufs etwa 82 Mio. EUR, wird nun aber vom boomenden Service ersetzt. „Wir sind dort innerhalb von drei Jahren auf 23 Mio. EUR Umsatz und 150 Mitarbeiter angewachsen – 2010 sind schon 28 Mio. EUR geplant, 2012 wollen wir auf 46 Mio. EUR verdoppeln“, verrät Schomakers die hochgesteckten Ziele. An DPE sollte das auch nicht scheitern, auch wenn sie für den Servicebereich ebenfalls wiederholt Kaufangebote erhalten. „Wir denken, dass wir in den nächsten fünf Jahren mit unseren Mitteln ein sehr solides globales Unternehmen aufbauen können, deshalb nehmen wir diese Gesprächsmöglichkeiten derzeit nicht wahr“, erläutert Hichert.

Esther Mischkowski  
mischkowski@unternehmeredition.de

## „ALS EXITSZENARIO WÄRE EIN BÖRSENGANG VORSTELLBAR“

INTERVIEW MIT VOLKER HICHERT, MANAGING PARTNER, PARCOM DEUTSCHE PRIVATE EQUITY

**Unternehmeredition:** Herr Hichert, die SSB Wind Systems war das Kerngeschäft der SSB Group und machte den weitaus größten Anteil des Umsatzes aus. Warum verkauften Sie sie trotzdem Ende November an Emerson?

**Hichert:** Von Anfang waren wir uns bewusst, dass das zyklische Geschäft der SSB Wind Systems keine fünf- bis zehnjährige Investition sein wird, wie wir es hingegen bei der SSB Service anstreben. Dazu bewegt es sich zu stark in Richtung eines internationalen Großkonzerngeschäftes – Bosch oder Siemens beispielsweise bauen derzeit eigene Systeme auf, der Markt wird neu verteilt. Bevor unsere Marktanteile verfallen und das Firmenwachstum im bisherigen Maß nicht mehr aufrecht zu erhalten sein wird, wollten wir lieber zu einem guten Preis verkaufen.

**Unternehmeredition:** Warum bekam Emerson den Zuschlag?

**Hichert:** Einerseits haben sie – relativ trivial – den besten Preis geboten, und andererseits hatten wir den Eindruck, dass wir mit Emerson auch anschließend gut zusammenarbeiten können. Wir haben ja weiterhin noch Berührungspunkte mit der SSB Wind Systems: Die SSB Duradrive liefert dort zu, und die SSB Service nimmt bestimmte Produkte ab. Von daher war es für uns wichtig, dass wir einen Käufer finden, der in Zukunft auch ein Partner sein wird.

**Unternehmeredition:** Welches Exitszenario können Sie sich für Ihre übrigen Beteiligungen an der SSB Group vorstellen?

**Hichert:** Als Exitszenario wäre ein Verkauf an einen Strategen vorstellbar, aber durchaus auch ein Börsengang.

Die Wachstumsraten insbesondere der Servicesparte versprechen in den nächsten zehn Jahren sehr hoch zu sein, weil für viele tausend Anlagen pro Jahr die Gewährleistung ausläuft. Wenn wir unsere starke Position im Markt behaupten oder sogar ausbauen können, kann SSB langfristig den Zugang zum Kapitalmarkt gut gebrauchen – sowohl für die Finanzierung des organischen Wachstums als auch die Übernahme von Mitbewerbern.



Volker Hichert

**Unternehmeredition:** Welche Unternehmen stehen denn besonders in Ihrem Investmentfokus?

**Hichert:** Wir interessieren uns sehr stark für Dienstleistungsunternehmen, sowohl für Prozess- als auch technische Dienstleister. Restrukturierung ist dabei jedoch nicht unser Kerngeschäft, Sanierungsfälle wie die SSB sind eher eine Ausnahme. Wir finanzieren mit Vorliebe klassisches Wachstum oder Buy-outs und sind dabei sowohl zu Mehr- als auch Minderheitsbeteiligungen bereit.

**Unternehmeredition:** Herr Hichert, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Esther Mischkowski.  
mischkowski@unternehmeredition.de

# Fallstudie: Management Buy-out aus der Insolvenz

## Mabeg Systems GmbH: Zulieferer für grafischen Maschinenbau wagt Neuanfang mit Beteiligungsgesellschaft

Als Spezialmaschinenbauer für die grafische Industrie wurde die Mabeg Systems GmbH (damals noch unter anderem Namen) in der Finanz- und Wirtschaftskrise schwer von Auftragseinbrüchen getroffen und musste Anfang 2009 Insolvenz anmelden. Nun übernahm das Management zusammen mit der Beteiligungsgesellschaft Prolimity das Unternehmen.

### Krise und hausgemachte Probleme

Seit 60 Jahren entwickelt die im hessischen Mörfelden-Walldorf ansässige Mabeg Maschinen zum Papiertransport, sogenannte Bogenanleger, Rollenschneider und modulare Inspektions- und Drucksysteme. „Wir konstruieren und montieren, aber produzieren nicht selbst“, erklärt Michael Grübel, seit November 2008 bei Mabeg und mittlerweile geschäftsführender Gesellschafter. Die Kunden sind vorwiegend Maschinenbauer aus der grafischen Industrie – einer Branche, die in der Krise stark geschwächt wurde. „So hatten wir in den letzten zwei Jahren Auftragseinbrüche von jeweils 50%“, so Grübel. Hinzu kamen hausgemachte Probleme: Die Firma hatte in guten Jahren keine Eigenkapitalbasis aufgebaut, die Lager waren stets mehr als nötig gefüllt und eine chinesische Tochtergesellschaft wurde komplett aus dem Cashflow der deutschen Mutter finanziert. Als dann die Finanzierungen der Banken Anfang 2009 zeitgleich ausliefen, reduzierten diese ihre Engagements angesichts der schlechten Zahlen von 2008. Die Kurzarbeit ab Januar 2009 brachte auch keine Rettung mehr – am 7. April 2009 musste Insolvenz beantragt werden.

### Beteiligungsgesellschaft wird aufmerksam

Von da an gingen sämtliche Aufträge, Rechnungen und Auszahlungen über den Tisch des Insolvenzverwalters, die Belegschaft wurde von rund 80 Mitarbeitern auf aktuell 39 reduziert. Dann jedoch wurde eine Frankfurter



Mabeg-Firmensitz in Mörfelden-Walldorf: Ein Asset Deal ermöglichte die Fortführung des Unternehmens.

Beteiligungsgesellschaft hellhörig: Die junge Prolimity GmbH war auf der Suche nach einem geeigneten Investment, Gründungspartner Bernd Sexauer gefiel Mabeg sofort. „Die Insolvenzverwaltung mussten wir jedoch erst überzeugen, dass wir keine Leichenfledderer sind und das Unternehmen nicht zerschlagen wollen.“ Beim Management jedoch stießen sie auf offene Ohren. Jens Gebel, zu dem Zeitpunkt zweiter Geschäftsführer, und der damals noch kaufmännische Leiter Michael Grübel waren von der Idee, gemeinsam mit Prolimity einen Management Buy-out zu wagen, begeistert – „ich sah darin eine riesige Chance“, so Grübel.

### 100%-Übernahme durch Asset Deal

Kurz vor Weihnachten war man schließlich handelseinig: Rückwirkend zum 1. November 2009 übernahm Prolimity in Form eines Asset Deals Wirtschaftsgüter und das vorhandene Personal zu 100%. Gebel und Grübel beteiligten sich mit einer qualifizierten Minderheit von mehr als 25%. „Dass wir den Zuschlag bekamen, lag vornehmlich daran, dass wir ein schlüssiges und durchfinanziertes Gesamtkonzept vorlegten und als einzige bereit waren, die Belegschaft komplett zu übernehmen“, erläutert Sexauer. Die neuen Eigentümer haben sich vorgenommen, dieses Jahr in die schwarzen Zahlen zurückzukehren. „Da das Produktprogramm technisch ausgereift ist, konzentrieren wir uns auf die Optimierung des Vertriebs, wo bisher nur auf eingefahrene Kundenstämme gesetzt wurde“, so Sexauer. Etwa drei bis fünf Jahre plant er üblicherweise mit an Bord zu bleiben, danach sei ein Verkauf an einen Wettbewerber, Kunden oder anderen Finanzinvestor vorstellbar. Jedoch: „Die mehrheitliche Übernahme durch das Management wäre unser aller Wunschscenario.“

Esther Mischkowski

[mischkowski@unternehmeredition.de](mailto:mischkowski@unternehmeredition.de)

#### KURZPROFIL: MABEG SYSTEMS GMBH

Gründungsjahr:	1946
Branche:	Spezialmaschinenbauer
Unternehmenssitz:	Mörfelden-Walldorf/Hessen
Mitarbeiter:	39
Umsatz 2009:	k.A.
Internet:	<a href="http://www.mabeg-systems.de">www.mabeg-systems.de</a>

# Fallstudie: Übertragende Sanierung mit Hilfe eines Finanzinvestors

## Kammann Maschinenbau GmbH: Spezialist wagt Management Buy-out aus der Insolvenz

Seit 2004 kränkelte der Spezialmaschinenbauer Kammann, er litt unter einer enormen Fremdkapitallast und sah zudem in seinem Hauptgeschäftsfeld die Umsätze zuletzt auf nahezu null schrumpfen. Nach der Insolvenz im Oktober 2009 wagt das Management jetzt einen Neuanfang mit Hilfe der Perusa GmbH.

### Umsatzrückgang um 75%

Drei Anwendungsmöglichkeiten decken die Druckmaschinen von Kammann ab: Optical Discs (CDs und DVDs), Hohlkörper aus Glas und Kunststoff (sog. Container) und der Rollendruck, z.B. für Etiketten oder technisches Drucken (sog. Web). Mit dem Aufkommen der CD konzentrierte sich das Unternehmen zunehmend auf diese Tätigkeit, die zur Hochzeit im Jahr 2004 sogar 80% des Umsatzes ausmachte. Zum selben Zeitpunkt veräußerte der Sohn des Gründers Werner Kammann, Wilfried Kammann, seine Firma an einen Finanzinvestor – eine große Fremdkapitalbelastung für das Unternehmen. Und dann kam mit iTunes & Co. der Niedergang der Optical Discs. „Seit der Übernahme ist der Umsatz um 75% zurückgegangen, von 85 Mio. EUR im Jahr 2004 auf 18 Mio. EUR 2009“, so Matthias Graf, der im Januar 2009 in die Geschäftsführung von Kammann stieß und seitdem zusammen mit Dr. Christian Maas das Unternehmen leitet. Die neue Führung entwickelte trotz Krise die umsatzstarke Universal-Siebdruckmaschine Kammann K15 CNC als Ausgleich zum wegbrechenden Optical-Discs-Bereich. „Vor uns war niemand dazu in der Lage“, sagt Graf.

### Management und Beteiligungsfonds finden zueinander

Doch die Finanz- und Wirtschaftskrise trieb Kammann am 8. Oktober 2009 in die Insolvenz. Insolvenzverwalter Hans-Peter Burghardt unterstützte den schon vor der Insolvenz bestehenden Plan, das Unternehmen zu verkaufen und durch eine übertragende Sanierung zu retten.



Die Universal-Siebdruckmaschine K15 CNC ist das verkaufstärkste Produkt der Kammann Maschinenbau GmbH.

Am 1. April 2010 schließlich übernahm der Perusa Partners Fund I L.P., beraten durch die Perusa GmbH, zusammen mit den Vorständen Graf und Maas, die nun jeweils 10% halten, das Unternehmen. „Uns überzeugte die jahrzehntelange Produkt-Markt-Historie, und der Aufbau einer neuen Produktlinie zeigte uns, dass die Firma unverändert innovationsfähig ist und ein hervorragendes Management hat“, legt Perusa-Gründungspartner Dr. Christian Hollenberg dar. Allerdings wurden in der Insolvenz 90 von 250 Stellen gestrichen.

### Konzentration auf die Keimzelle Container-Druck

Verschlinkt soll das Unternehmen nun neu ausgerichtet werden. „Wir konzentrieren uns jetzt auf den Container-Druck, der bisher stiefmütterlich behandelt wurde. Durch die neue Produktfamilie können wir uns weiterhin im Markt behaupten und sogar der dominierende Teilnehmer werden“, hofft Graf. Mit Zahlen sei er aber noch vorsichtig. Perusa steht dabei unter anderem bei der Vertriebsinitiative mit Rat und Tat zur Seite. „Wir legen unseren Fokus stark auf den Umsatz, und – was für eine Sanierung eher ungewöhnlich ist – nicht auf die Kosten, obwohl diese natürlich trotzdem diszipliniert werden müssen“, erläutert Hollenberg, der als mittelfristiges Ziel „die Entwicklung eines zweiten Blockbusterproduktes neben der K15 CNC“ nennt. Bis zu sieben Jahre wolle er mit Perusa beteiligt bleiben: „Wir hätten aber auch noch länger Zeit.“ Im Tagesgeschäft lasse er dabei dem Management völlig freie Hand: „Sie haben bewiesen, dass sie das können.“

Esther Mischkowski  
mischkowski@unternehmeredition.de

#### KURZPROFIL: KAMMANN MASCHINENBAU GMBH

Gründungsjahr:	1955
Branche:	Spezialmaschinenbau
Unternehmenssitz:	Bünde/Westfalen
Mitarbeiter:	160
Umsatz 2009:	18 Mio. EUR
Internet:	www.kammann.de

# Fallstudie: Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung

## AE Group AG: Automobilzulieferer meistert die Insolvenz aus eigener Kraft

Die AE Group AG hatte als Automobilzulieferer in der Finanz- und Wirtschaftskrise mit typischen Problemen zu kämpfen: Die Auftragsvolumina brachen ein, der Umsatz rutschte in den Keller. Als das Unternehmen schließlich Insolvenz anmelden musste, wählte es dabei den bisher seltenen Weg des Planverfahrens in Eigenverwaltung. Nach nur vier Monaten war der Turnaround geglückt.

### Wachstum nur auf Fremdkapitalbasis

Das Geschäft einer Aluminium-Druckgießerei ist sehr kapitalintensiv. „Für jeden Euro Umsatz, den wir generieren, müssen wir einen Euro investieren“, stellt Gerhard Ankenbauer, Vorstand der AE Group, klar. Als er 1989 zusammen mit seinem Kollegen Günter Engelbrecht das Unternehmen im Rahmen eines MBO erwarb, machte es 12 Mio. DM Umsatz. Mittlerweile in eine AG umgewandelt, erwirtschaftete es 2008 fast 150 Mio. EUR und unterhielt Standorte in Polen und den USA. Finanziert wurde das fast ausschließlich mit Fremdkapital. Als Ende 2008 der Umsatz aufgrund der Krise um 50% einbrach, wurden die Banken nervös. „Das Problem war, dass wir insgesamt 14 Bankenpartner hatten und es unmöglich war, diese auf eine Linie zu bekommen“, erklärt Ankenbauer. So blieb nur die Insolvenz, der Aufsichtsrat wandte sich frühzeitig an den darin erfahrenen Rechtsanwalt Andrew Seidl, der im Februar 2009 als zweiter Vorstand neben Ankenbauer eingesetzt wurde. „Spätestens im März war klar, dass wir eine Einigung mit den Banken wegen der Höhe eines weiteren Sanierungsdarlehens nicht werden erzielen können, und zogen die Notbremse“, erinnert sich Seidl.

### Eröffnung der Insolvenz

Am 1. April 2009 leitete die AE Group die Insolvenz bewusst ein, um sich über das Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung zu sanieren. Hierbei wird die Gesellschaft vom



Der Automobilzulieferer AE Group gießt geschmolzenes Aluminium zu Motorteilen.

Ballast der Vergangenheit, sprich von den Verbindlichkeiten befreit. Der Vorteil für die Gläubiger ist eine gegenüber der normalen Insolvenz höhere Befriedigungsquote. Die Sonderform der Eigenverwaltung besagt, dass das Unternehmen die Insolvenz in Eigenregie durchführt, ohne dass ein Insolvenzverwalter die Entscheidungskompetenz übernimmt. Das Insolvenzgericht stimmte dem Antrag der AE Group zu, sodass die Insolvenz offiziell am 1. Juli eröffnet wurde.

### Turnaround nach nur vier Monaten

Mit Rechtsanwalt Seidl hatte die AE Group einen Profi für Insolvenzplanverfahren an der Hand, dessen Kanzlei bundesweit schon über 100 Planverfahren abgewickelt hatte. Zusammen mit Ankenbauer wurde sofort eine radikale Zäsur gemacht: Das Werk im amerikanischen Georgia wurde geschlossen – „außerhalb der Insolvenz hätte uns das 6,5 Mio. EUR gekostet“, so Seidl – und die Produktion in Gerstungen zum 30. April 2010 nach Polen und Untersuhl verlagert. Insgesamt 400 Stellen wurden abgebaut. Alle Kunden sind bei der Stange geblieben, da sie über eine aktive Kommunikation in den Prozess einbezogen wurden. Im Eiltempo schritt der Insolvenzprozess voran. Schon am 29. Oktober 2009 stimmte die Gläubigerversammlung dem Sanierungskonzept zu: „Es sah einen Gläubigerverzicht von 97% der Gesamtverbindlichkeiten vor, alles in allem mussten die Banken auf 80 Mio. EUR verzichten“, räumt Seidl ein. Von den ursprünglich 14 Bankenpartnern sind

#### KURZPROFIL: AE GROUP AG

Gründungsjahr:	1989
Branche:	Automobilzulieferer
Unternehmenssitz:	Gerstungen
Mitarbeiter:	800
Umsatz 2009:	85 Mio. EUR
Internet:	www.ae-group.de

heute nur noch die DKB und die IKB geblieben, die DKB ist mit 49% sogar Hauptgesellschafter. „Bankenfinanzierungen laufen heute komplett über die DKB“, so Seidl.

### Nachfolgelösung als nächste Herausforderung

Seit 31. Dezember 2009 nun ist AE Group AG offiziell nicht mehr insolvent, weiterhin „künstlich“ in Insolvenz befinden sich die Tochterfirmen. „Um sie dieses Jahr noch komplett aus diesem Zustand zu holen, müssen noch neue Gesellschaften gegründet werden, in die sie sukzessive transferiert werden“, erläutert Ankenbauer. Tief stapeln will man bei der AE Group dennoch nicht: „Wir erwarten

dieses Jahr 95 Mio. EUR Umsatz, also 10 Mio. mehr als 2009“, sagt Seidl. Er möchte als Interim Manager das Unternehmen noch so lange begleiten, bis die Restrukturierung beendet ist. „Das wird wahrscheinlich Ende 2010 bis Mitte 2011 der Fall sein.“ Ankenbauers Vertrag läuft bereits im Juli aus, die Suche nach einem Nachfolger läuft. Ganz vom operativen Geschäft möchte sich der Ruheständler in spe jedoch nicht verabschieden: „Ich werde wahrscheinlich dann in den Aufsichtsrat wechseln.“

Esther Mischkowski  
mischkowski@unternehmeredition.de

## „VIELE INSOLVENZVERFAHREN LEIDEN DARUNTER, DASS DIE FALSCHEN VERWALTER EINGESETZT WERDEN“

INTERVIEW MIT ANDREW SEIDL, RECHTSANWALT UND INTERIMSVORSTAND, AE GROUP AG

**Unternehmeredition:** Herr Seidl, seit seiner Einführung 1999 wurde das Planverfahren deutschlandweit bis 2008 in weniger als 1% der Insolvenzfälle angewendet. Warum nur so selten?

**Seidl:** Das Hauptmanko ist, dass die meisten nicht so weit-sichtig sind wie die AE, wo schon Monate vorher der Plan B vorbereitet wurde. Handelt der Unternehmer zu spät, ist die Zerschlagung durch den Insolvenzverwalter schon fast vorprogrammiert. Zudem sind zwar einige Insolvenzverwalter hochqualifizierte Sanierungsexperten, doch 80% fehlt es am Sanierungs-Know-how. Die meisten sind reine Juristen ohne jegliche betriebswirtschaftliche Ausbildung. Für sie ist eine Sanierung viel zu aufwendig und riskant. In vielen Fällen wird auf die Schnelle ein Käufer gesucht, der das Unternehmen quasi geschenkt bekommt. Findet sich kein Interessent, erfolgt die Zerschlagung. Viele Insolvenzverfahren leiden darunter, dass die falschen Verwalter eingesetzt werden.

**Unternehmeredition:** Was spricht denn für ein Insolvenzplanverfahren?

**Seidl:** Die Insolvenz dient nach der Vorstellung des Gesetzgebers der bestmöglichen Befriedigung der Gläubiger. Unter diesem Aspekt ist ein Insolvenzplan immer von Vorteil, denn dort müssen die Gläubiger gesetzlich besser gestellt werden als bei einem Regelverfahren. Außerdem dauert ein Regelverfahren mindestens fünf bis sieben Jahre, beim Planverfahren bekommen die Gläubiger ihr Geld im Schnitt schon nach drei bis vier Monaten. Für die Anteilseigner selbst hat es den großen Vorteil, dass sie nicht enteignet werden und das Unternehmen erhalten bleibt.

**Unternehmeredition:** Warum wurde bisher nur eine Handvoll der Planverfahren in Eigenverwaltung durchgeführt?

**Seidl:** Das liegt zu 95% am Insolvenzverwalter, denn vom Gesetz wird es ja gefördert. In der Eigenverwaltung habe ich lediglich einen Sachverwalter. Dieser verdient jedoch

nur 60% dessen, was ein Insolvenzverwalter erhält. Deshalb kann ich mir durchaus vorstellen, dass aus monetären Gründen der vorläufige Insolvenzverwalter eine Eigenverwaltung eher verhindert. Der andere Punkt ist die Außen-darstellung: Als Insolvenzverwalter steht man als der Retter und Sanierer in der Presse, bei der Eigenverwaltung spielt man plötzlich die zweite Geige. Da haben viele meiner Berufskollegen ein Ego-problem.



Andrew Seidl

**Unternehmeredition:** Was sprach denn bei der AE Group AG für dieses Verfahren?

**Seidl:** Wir hatten unser Sanierungskonzept schon erarbeitet und wussten, dass es bei der damaligen Bankenstruktur ohne Insolvenz nicht zu verwirklichen war. Die Insolvenz war als Sanierungszeitraffer erforderlich, um die notwendigen Maßnahmen wie z.B. Gläubigerverzichte, Werksschließungen, Personalabbau etc. durchzusetzen. Ohne hätte uns das Millionen gekostet. Und welcher Kapitalgeber bezahlt schon gern die Fehlstellungen aus der Vergangenheit, anstatt in die Zukunft zu investieren? Durch das Planverfahren kann man ihm die Sicherheit geben, dass sein Geld für eine zielgerichtete und zukunftsorientierte Sanierung verwendet wird. Es bedarf aber stets einer sorgfältigen Vorbereitung.

**Unternehmeredition:** Herr Seidl, herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Esther Mischkowski.  
mischkowski@unternehmeredition.de

# Fallstudie: Neustart nach der Insolvenz

## Sphairon Access Systems GmbH: Übertragende Sanierung eines Telekom-Ausrüsters

Der Name Sphairon steht in der Telekommunikationsbranche seit rund einem Jahrzehnt für innovative Produkte und hochkarätige Kunden. Fehlgeschlagene Auslandsinvestitionen, aber auch der Einbruch der Weltkonjunktur stürzten das Unternehmen in eine Liquiditätskrise. Der Weg zum Insolvenzrichter brachte dann die Chance für den Neuanfang. Mit einem indischen Finanzinvestor als neuem Mehrheitseigner stehen die Zeichen nun wieder auf Wachstum.

### Aus der Erfolgsspur gerissen

Die Sphairon Access Systems GmbH war zur Jahrtausendwende im Zuge eines MBOs aus dem Philips-Konzern hervorgegangen und konnte binnen kurzer Zeit namhafte deutsche und internationale Telekomkonzerne zu ihren Kunden zählen. Zwei Jahre nach der Gründung übernahm man zudem die Wireless-Produktparte der Jenoptik AG, die gleichzeitig Mitgesellschafter des Unternehmens wurde. Aufgrund der Kontakte des früheren Hauptgesellschafters IBG stand nach dem Ende des Irak-Kriegs sogar der Markt in Nahost auf der Agenda. Das allerdings erwies sich als teurer Fehlschlag. Gleichzeitig verlor die Wireless-Technologie an Attraktivität, und wenig später ging infolge des Konjunkturerinbruchs auch noch das Geschäft mit den Telekom-Großkonzernen deutlich zurück. „Im Jahr 2008 hatte sich der Umsatz gegenüber dem Vorjahr nahezu halbiert, und 2009 stand erneut ein Minus von über 30% zu Buche“, erinnert sich Geschäftsführer Uwe Bartsch.

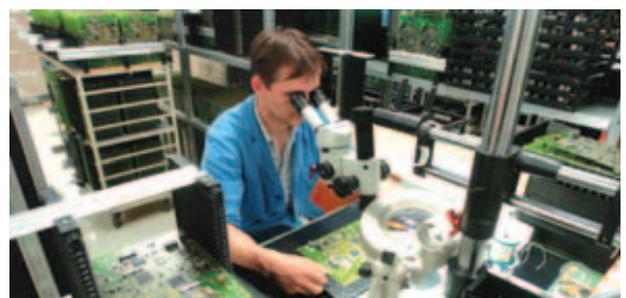
### Frisches Kapital nach der Insolvenz

Das Kerngeschäft konzentrierte sich zu diesem Zeitpunkt bereits auf die drahtgebundene Zugangstechnologie (ISDN,



Der Unternehmenssitz von Sphairon Access Systems in Bautzen

DSL und Business-CPEs) – ein attraktiver Markt, in den aber immer wieder investiert werden muss. Umso bedrohlicher war es, dass sich das Unternehmen zunehmend mit Liquiditätsgpässen konfrontiert sah. Konsequenz: Am 17. Dezember 2009 musste die Sphairon Access Systems GmbH Insolvenz anmelden. Diese Entscheidung brachte aber



Genauigkeit zählt: Detailarbeit bei Sphairon Access Systems

auch Zeit zum Atemholen. Nicht minder wichtig war es, dass die Insolvenzverwalterin dem Unternehmen einen gesunden Kern attestierte und zudem einen hohen Auftragsbestand vorfand. Zunächst aber galt es, die Kunden von kurzen Zahlungszielen zu überzeugen und die Geschäftsbeziehungen zu den Lieferanten aufrecht zu erhalten. „Wir haben in dieser Zeit quasi von der Hand in den Mund gelebt, konnten aber die Mitarbeiter ebenso halten wie alle Großkunden und den überwiegenden Teil der Lieferanten und Dienstleister“, berichtet Bartsch. Parallel dazu wurde die

#### KURZPROFIL: SPHAIRON ACCESS SYSTEMS GMBH

Gründungsjahr:	2000
Branche:	Telekom-Ausrüster
Unternehmenssitz:	Bautzen
Mitarbeiterzahl:	ca. 200
Umsatz 2009:	ca. 35 Mio. EUR
Internet:	www.sphairon.com

Beratungsgesellschaft BDP mit der Investorensuche beauftragt. Den Zuschlag aus einem umfangreichen Kandidatenkreis erhielt im März der indische Finanzinvestor Sandalwood, der gemeinsam mit dem Management (40% der Anteile) die Sphairon Technologies GmbH gründete. Entscheidend für dieses Placet war nicht zuletzt, dass die Strategie der Investoren auf den Erhalt des Standorts Bautzen und der Arbeitsplätze abzielte.

### Optimistisch in die Zukunft

Die Sphairon Technologies GmbH erwarb im Zuge einer übertragenden Sanierung die für die Fortführung des Kern-

geschäfts notwendigen Assets. Nicht übertragen wurden das Wireless-Geschäft und die Auslandsniederlassungen. Das Management weiß nun einen Teilhaber an seiner Seite, der in der Telekom- und Halbleiterbranche bereits in Asien und den USA investiert hat. Aus diesen Beteiligungen sollen in Beschaffung, Fertigung und Vertrieb beachtliche Synergien entstehen. „Vor allem aber können wir nun gemeinsam mit einem kapitalstarken Investor wieder in das Wachstum investieren“, sagt Bartsch.

Norbert Hofmann  
redaktion@unternehmeredition.de

## „DIE STÄRKUNG DES EIGENKAPITALS IST DAS GEBOT DER STUNDE“

INTERVIEW MIT DR. MICHAEL BORMANN, GRÜNDUNGSPARTNER, BDP VENTURIS

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Bormann, warum war bei Sphairon eine „harte Sanierung“ über den Weg der Insolvenz die Ultima Ratio?

**Bormann:** Sphairon hatte nicht zuletzt infolge des Konjunktur einbruchs in den vergangenen zwei Jahren mit starken Umsatzeinbrüchen zu kämpfen und brauchte dringend Liquidität. Wir als zunächst vom Unternehmen selbst mit der Sanierung beauftragte Berater haben das Bemühen, Fresh Money beispielsweise auch unter Einbeziehung einer Landesbürgschaft einzuwerben, intensiv unterstützt. Doch der Hauptgesellschafter sah sich nur bedingt in der Lage, die von den Banken geforderten zusätzlichen Eigenleistungen bereitzustellen. Ebenso scheiterten Gespräche mit externen Investoren letztendlich an den Bedingungen der Kreditinstitute. Schließlich mussten wir einsehen, dass wir dem Unternehmen mit den notwendigen Sanierungsmaßnahmen jegliche Zukunftsperspektive nehmen würden und als Alternative nur der Gang in die Insolvenz blieb.

**Unternehmeredition:** Was waren die entscheidenden Weichenstellungen für den Turnaround?

**Bormann:** Im Zuge des Insolvenzverfahrens kann sich das Unternehmen durch Vertragskündigungen und die Neuverhandlung von Verbindlichkeiten finanziell Luft verschaffen. So konnte Sphairon während der vorläufigen Insolvenz Miet- und Leasingzahlungen stoppen, während Löhne und Gehälter von der Bundesagentur für Arbeit bestritten wurden. Gleichzeitig begann BDP im Auftrag der Insolvenzverwalterin mit der Suche nach Investoren. Bereits zwischen Weihnachten und Neujahr, also kurz nach dem Insolvenzantrag am 17. Dezember, haben wir in konstruktiven Beratungen die Weichen gestellt und in den darauf folgenden Wochen 25 potenzielle Investoren angeschrieben. Mit acht bis neun ernsthaft interessierten Kandidaten – vor allem aus dem Ausland – wurden danach intensive Verhandlungen geführt. Dieser Auswahlprozess inklusive Due Diligence dauerte nur drei Monate, und bis zum Stichtag im März 2010 hatten vier Investoren ein verbindliches Angebot abgegeben. Die Entscheidung für den indischen Finanzinvestor Sandalwood genehmigte vor der endgültigen Vertragsunterzeichnung

ein vorläufiger Gläubigerausschuss, dem drei Lieferanten, ein Entsandter der Banken sowie ein Vertreter der Belegschaft angehörten. Dank der von dem Investor bereitgestellten Kapitalausstattung kann die aus der übertragenden Sanierung hervorgegangene neue Sphairon nun wieder mit vernünftigen Kapitalkosten so produzieren, dass sie am Weltmarkt wettbewerbsfähig ist.



Dr. Michael Bormann

**Unternehmeredition:** Wo sehen Sie im derzeitigen Marktumfeld generell besondere Herausforderungen für eine Restrukturierung?

**Bormann:** Die fehlende Liquidität wirkt noch immer als Hauptbremse. Die Märkte sind nach der EU-Krise wieder sehr verunsichert, und es herrschen große Zweifel, ob wir wirklich so schnell aus dem Konjunkturtal herauskommen wie erhofft. In einzelnen Branchen geht es zwar aufwärts, aber auch da ist die Vorratsfinanzierung nicht zuletzt wegen der gestiegenen Rohstoffpreise ein Riesensproblem. Und wenn wir doch noch einmal einen erneuten Abschwung überstehen müssen, brauchen die Unternehmen auch dafür ein Finanzpolster. Die Stärkung der Eigenkapitalseite ist also das Gebot der Stunde. Für den Mittelstand eminent wichtig sind deshalb auch die in einzelnen Bundesländern aufgelegten Finanzierungsprogramme, die eine Kombination aus verbürgten Darlehen und stillen Beteiligungen der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften bieten.

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Bormann, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Norbert Hofmann.  
redaktion@unternehmeredition.de

# Serie „Vermögensanlage für Unternehmer“

Teil 3: Neue Risikofaktoren für eine langfristige Vermögensplanung

Von Michael Stammler, Sprecher der Geschäftsführung,  
Feri Family Trust GmbH

Zunächst sah alles so aus, als hätten wir die Finanz- und Wirtschaftskrise endlich hinter uns gebracht. Doch anderthalb Jahre nach der Lehman-Pleite wurden wir als Zeugen des dramatischen Kampfes um den Euro brutal daran erinnert, dass trotz Konjunkturerholung schwer wiegende strukturelle Probleme noch lange nicht gelöst sind. Mit Konjunkturprogrammen und dem Fluten der Märkte mit Liquidität haben die Regierungen und Notenbanken einen weiteren Absturz der Konjunktur zunächst verhindert. Dabei ist noch nicht sicher, ob der Aufschwung nach dem allmählichen Auslaufen der Konjunkturpakete robust genug ist, um sich selbst zu tragen. Eines dagegen steht fest: Der Kampf gegen die Rezession hat die Verschuldung der meisten westlichen Länder in Schwindel erregende Höhen getrieben und damit Probleme in die Zukunft verlagert. Bei einer langfristigen Vermögensplanung müssen so ganz neue Risikofaktoren bedacht werden.

### Staatsverschuldung sprengt Maastricht-Grenzen

Wie wir wissen, ist Staatsverschuldung ein Phänomen mit sehr alter Tradition. Neu ist allerdings das Tempo, mit der zuletzt die Verschuldung gestiegen ist. Lag die

durchschnittliche Staatsverschuldung in der Eurozone im Jahr 2007 noch bei 66% des Bruttoinlandsprodukts, so wird sie in diesem Jahr vermutlich die 80%-Marke übersteigen. Die Einhaltung des Maastricht-Vertrags, der die Staatsverschuldung auf 60% der Wirtschaftsleistung begrenzt, ist damit in weite Ferne gerückt.

### Risiken und Krisen werden zur Normalität

Worauf müssen wir uns als Kapitalanleger einstellen? Zunächst einmal: Es gibt nur wenige noch sichere Anlagen auf der Welt. Eine Anlage am Geldmarkt bringt kaum noch Rendite, nach Inflation bleibt sogar überhaupt nichts mehr übrig. Wegen der drastisch gestiegenen Staatsverschuldung besteht inzwischen sogar für einige Staaten in der Eurozone ein signifikantes Ausfallrisiko. Langfristig ist die hohe Verschuldung bei weitem nicht tragfähig. Wie aber kann der Staat das Problem angehen? Hierfür gibt es grundsätzlich fünf Möglichkeiten: Reduktion der Staatsausgaben, Erhöhung der Staatseinnahmen (vor allem durch Steuererhöhungen), Erhöhung des Wachstums, Drucken von Geld sowie den zumindest teilweisen Ausfall oder die Verzögerung von Rückzahlungen. Eine Kombination aller fünf Optionen ist wohl am



Michael Stammler

#### ZUR PERSON/ZUR SERIE

Die professionelle Betreuung von Unternehmens- und Privatvermögen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Dabei steht die strategische Vermögensplanung im Spannungsfeld zwischen Werterhalt, Rendite und Gewinnausschüttung, unterschiedlichen Gesellschafterinteressen sowie komplexen steuerlichen Rahmenbedingungen. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren in diesem Bereich zu beleuchten, ist Ziel der Serie „Vermögensanlage für Unternehmer“ in Kooperation mit der auf die Beratung großer Familienvermögen spezialisierten Feri Family Trust GmbH. Im dritten Teil der Serie widmet sich Michael Stammler, Sprecher der Geschäftsführung, den Risikofaktoren für die Kapitalanlage in einem sich derzeit fundamental ändernden Umfeld. [www.feri.de](http://www.feri.de)

wahrscheinlichsten. Neben Steuererhöhungen und Ausgabenkürzungen ist die Erhöhung des Wirtschaftswachstums am nachhaltigsten, aber auch am schwierigsten. Tendenziell sinkt das Wirtschaftswachstum erst einmal durch Ausgabenkürzungen und Steuererhöhungen, was das Verschuldungsproblem vergrößert. Die Haushaltskonsolidierung muss daher von wachstumsfördernden Reformen begleitet werden.

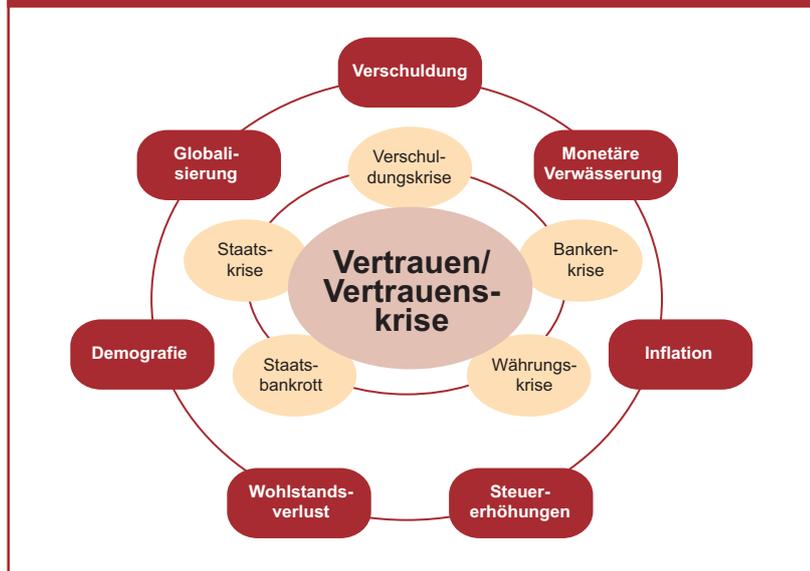
### Schreckgespenst Inflation

Über kaum ein Thema wird zurzeit so heiß diskutiert wie über eine mögliche Inflationsgefahr. Kurzfristig kann es, trotz der hohen Liquidität, aufgrund der stark unterausgelasteten Produktionskapazitäten kaum zur Inflation kommen. Die hohe Verschuldung selbst führt im Gegenteil erst einmal zu einem Abwärtsdruck auf Löhne und Preise. Mittel- oder langfristig aber besteht ganz klar ein Anreiz, das Problem der überbordenden Verschuldung zumindest teilweise mit dem Anwerfen der Notenpresse zu lösen. Zumindest war dies in Vergangenheit so gut wie immer der Fall. Eine Hyperinflation, die von einigen befürchtet wird, ist unwahrscheinlich, denn sie würde eine nur schwer zu überwindende Vertrauenskrise auslösen. Aber selbst eine immer noch moderate Inflationsrate von 4,2% pro Jahr wirkt über zehn Jahre de facto wie ein Schuldenerlass von einem Drittel des Schuldbetrags. Neben einem Ausfall von Staatsanleihen bedeutet Inflation damit einen gravierenden Vermögensverlust für den Anleger. Mit dem Übergang zu einem neuen Gleichgewicht, der viele Jahre dauern wird, steigt außerdem die Gefahr von Währungskrisen, weiteren Banken Krisen, Staatsbankrotten sowie extremen Eingriffen in die Finanzmärkte und den Wirtschaftsprozess (siehe Abb. 1). Einen Vorgehensschmack bietet der Euro-Rettungsschirm über 750 Mrd. EUR oder die Forderung nicht mehr wettbewerbsfähiger Euro-Mitgliedsländer, woanders die Löhne zu erhöhen, statt selbst schmerzhaft Lohnkürzungen durchzusetzen. Solche in der Vergangenheit undenkbar Ereignisse gehören in Zukunft zur neuen Normalität.

### Langfristiger Vermögensschutz ist jetzt das Wichtigste

Im Umfeld eines nur noch moderaten Wirtschaftswachstums mit vielen Stolpersteinen werden die Renditeerwartungen vieler Anleger vermutlich enttäuscht. Statt auf Renditemaximierung kommt es jetzt vielmehr darauf an, Vermögen langfristig zu sichern. Hierfür ist es notwendig, in Zukunft schnell und flexibel auf ein wechselhaftes Umfeld reagieren zu können. Wichtig ist daher, schon jetzt strategisch die Weichen zu stellen, um nicht unvorbereitet von der neuen Normalität überrascht zu werden. Die Strategie, mit ehemals „sicheren“ Anlagen (Staatsanleihen) ebenso sicher durch die nächsten Jahre zu kommen, könnte sich schon bald als fatal erweisen. Diversifikation wird weiter wichtig sein – allerdings nicht mehr allein mit den traditionellen Anlageklassen (Standard-)Aktien und Renten. Tendenziell treten Sachwerte wie Immobilien, Rohstoffe und Edelmetalle weiter in den Vordergrund. Insbesondere für große Familienvermögen eignen sich

ABB. 1: RISIKOFAKTOREN FÜR DIE LANGFRISTIGE KAPITALANLAGE



Quelle: Feri Finance

spezielle Wertsicherungsansätze, die je nach Anlegerpräferenzen individuell gestaltet werden können. Bei der ganzheitlichen Steuerung und Sicherung insbesondere großer Familienvermögen kann ein darauf spezialisiertes und zur Vermeidung von Interessenkonflikten möglichst unabhängiges Family Office hilfreich sein.

## Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
14.06. München	Kirchhoff Consult AG www.kirchhoff.de	<b>Unternehmer-Workshop „Mittelstand und Börsengang – die unterschätzte Finanzierungsoption?“</b> Teilnahme: Unternehmer frei nach Anmeldung an barbara.weber@kirchhoff.de
17.06. Berlin	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie www.zim-bmwi.de	<b>17. Innovationstag Mittelstand des BMWi</b> Teilnahme: frei nach Anmeldung
18.–19.06. Vallendar	Intes Institut für Familienunternehmen www.intes-online.de	<b>Familienunternehmen 2010 – 5. Konferenz des Intes Instituts für Familienunternehmen</b> Teilnahme: 890 EUR
21.–22.06. München	Euroforum/Handelsblatt Veranstaltungen www.vc-pe.de	<b>10. Handelsblatt Jahrestagung Private Equity 2010</b> Teilnahme: 1.699 EUR
22.06. Münster	Intes Institut für Familienunternehmen www.intes-online.de	<b>Unternehmer-Dialog: Der Beirat im Familienunternehmen</b> Teilnahme: 190 EUR
23.06. Hannover	Convent www.convent.de	<b>6. Mittelstandstag Niedersachsen</b> Teilnahme: Unternehmer frei, Sonstige 400 EUR
23.06. Frankfurt am Main	Evoworkx live www.evoworkx-live.com	<b>„Leaders we Love“ – Manager Meeting Europe 2010</b> Teilnahme: 360 EUR
15.07. München	Convent www.convent.de	<b>9. Bayerischer Mittelstandstag</b> Teilnahme: Unternehmer frei, Sonstige 400 EUR
15.07. München	BdW Beirat der Wirtschaft, Commerzbank AG und Ebner Stolz Mönning Bachem www.ebnerstolz.de	<b>Veranstaltung „Mittelstand: Finanzierung in schwieriger See“</b> Teilnahme: frei
21.07. Stuttgart	Convent www.convent.de	<b>7. Mittelstandsforum Baden-Württemberg</b> Teilnahme: frei
22.07. Karlsruhe	Intes Institut für Familienunternehmen www.intes-online.de	<b>Unternehmer-Dialog: Kein Nachfolger in Sicht – was tun?</b> Teilnahme: 390 EUR
30.08. Hamburg	Intes Institut für Familienunternehmen www.intes-online.de	<b>Top-Seminar für Unternehmer: Wachstumsstrategien für Familienunternehmen</b> Teilnahme: 890 EUR
31.08. Hamburg	Intes Institut für Familienunternehmen www.intes-online.de	<b>Top-Seminar für Unternehmer: Das Unternehmens-Cockpit</b> Teilnahme: 890 EUR

# Bücher für Unternehmer

## „Restrukturierungspraxis – Sanierung und Liquiditätsbeschaffung“

Von Dietmar Schulz (Hrsg.), Schäffer-Poeschel Verlag, März 2010, 296 Seiten, 59,90 EUR

Gerät ein Unternehmen in die Krise, eröffnen sich mehrere Handlungsperspektiven – die Insolvenz ist nur eine davon. Der Herausgeber Dietmar Schulz und seine Co-Autoren, Experten aus bekannten Rechtsanwaltskanzleien, erörtern in verständlicher Form zum einen Grundlagenwissen über Regel- und Planinsolvenzverfahren, Eigentümer- oder übertragende Sanierung. Im zweiten Teil wird dieses Wissen anhand von acht Fallstudien, basierend sowohl auf realen als auch fiktiven Fällen, anschaulich in die Praxis transferiert.

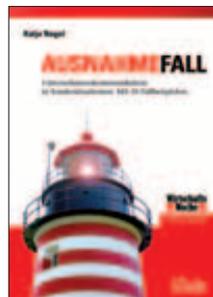


unter fünf Voraussetzungen: eine exzellente Führung, eine gute Strategie, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen, die richtigen Mitarbeiter – und natürlich auch ein Quäntchen Glück. Wie man diese umsetzt, erläutert er gut strukturiert und anhand vieler Fallbeispiele. Und jedes Kapitel schließt er mit einer Fabel von Nasreddin, einem Helden der türkischen Volksliteratur aus dem 14. Jahrhundert, ab – Moral für den Unternehmer von heute inklusive.

## „Ausnahmefall – Unternehmenskommunikation in Sonderfällen“

Von Katja Nagel, Linde Verlag, März 2010, 256 Seiten, 24,90 EUR

In Zeiten des wirtschaftlichen Umbruchs stehen Unternehmen schnell vor bisher nie dagewesenen Sondersituationen, sei es einer Restrukturierung, Post-Merger-Integration, vor dem Wechsel des CEOs oder einer Repositionierung. Um diese Sonderfälle erfolgreich zu meistern, ist eine offene und professionelle interne und externe Kommunikation ein Muss. Die Kommunikationsexpertin Dr. Katja Nagel erläutert die richtige Vorgehensweise anhand von Firmen, die diese Aufgabe glänzend gemeistert haben.



## „Die Kultur des Veränderers – Führen in Zeiten des Umbruchs“

Von Konrad Stadler, Deutscher Taschenbuch Verlag, November 2009, 240 Seiten, 14,90 EUR

Veränderungsbereitschaft in Unternehmen bedeutet nicht einfach nur, bestimmte Maßnahmen durchzuführen. Der Wandel sollte stattdessen Teil der gesamten Führungskultur sein – und die Chefs sollten dies idealerweise verinnerlichen, um auch den Mitarbeitern als authentische Vorbilder dienen zu können. Sie sollten stets ihren eigenen Führungsstil kritisch reflektieren. Dazu rät Autor Konrad Stadler, sich an den Kardinaltugenden Klarheit, Mut, dem rechten Maß und an Fairness zu orientieren und sich selbst Fehlverhalten einzugestehen.



## „Die 5 Gebote für exzellente Führung – Wie Ihr Unternehmen in guten wie in schlechten Zeiten zu den Gewinnern zählt“

Von Hans H. Hinterhuber, Frankfurter Allgemeine Buch, März 2010, 240 Seiten, 24,90 EUR

Unternehmen können gemäß dem Autor Hans H. Hinterhuber auch in äußerst schwierigem Marktumfeld ihr Überleben nachhaltig sichern –



## „Machtfrage Change – Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen“

Von Torsten Oltmanns und Daniel Nemeyer, Campus Verlag, Mai 2010, 214 Seiten, 39,90 EUR

Jedes Unternehmen ist ein soziales Gefüge – und deswegen sind es die Menschen selbst, die dort Veränderungen anstoßen, aber ebenso auch scheitern lassen. Gerade auf Führungsebene können Machtkämpfe der Alphatiere ein Projekt blockieren. Ein neues, effektives Change Management ist gefragt, und dem widmen sich die Autoren Oltmanns und Nemeyer. Dabei schaffen sie es gekonnt, den abstrakten Begriff „Macht“ durch bekannte und unterhaltsame Beispiele aus der Praxis greifbar zu machen.



# Sponsoren der Ausgabe im Portrait

## AlixPartners

Mit rund 1.000 Mitarbeitern in weltweit vierzehn Büros zählt AlixPartners international zu den führenden Experten für Turnaround-Management und umfassende Ertragssteigerungsprogramme. Seit der Gründung im Jahr 1981 in Detroit hat das Team in über 2.000 abgeschlossenen Projekten Maßstäbe für Turnaround-Management und für Ertragssteigerungsprogramme gesetzt.

AlixPartners setzt ausschließlich erfahrene Führungskräfte aus Industrie und Beratung ein, die vielfach als Manager auf Zeit auch operative Führungsverantwortung übernehmen. In Deutschland ist AlixPartners seit dem Jahr 2003 mit eigenen Büros vertreten. In effektiven

Industry Focus Groups für die Bereiche Automobilindustrie, Telekommunikation und Medien, Chemie sowie Handel und Konsumgüter liefern die Experten von AlixPartners Ergebnisse statt nur Konzepte.

AlixPartners GmbH  
Mauerkircherstraße 1 a  
81679 München  
Telefon: +49 (0) 89 20 30 40-00  
Telefax: +49 (0) 89 20 30 40-01  
E-Mail: mhoff@alixpartners.com  
Internet: www.alixpartners.de

## Kienbaum<sup>K</sup>

## ANTEVORTE

PERFORMANCE MANAGEMENT

Kienbaum ist die älteste deutschsprachige Unternehmensberatung (Gründung im Jahr 1945) mit aktuell über 300 erfahrenen Management-Beratern und 400 Professionals im Executive Search. 60% der deutschen Top 1.000 Unternehmen sind unsere Klienten. Kienbaum Executive Consultants ist mit 66 Mio. EUR Umsatz (2008) Marktführer in Deutschland und Nummer 8 weltweit. Kienbaum Management Consultants ist mit rund 65 Mio. EUR die einzige integrierte Managementberatung unter den führenden Beratungshäusern in Europa. Sie begleitet Unternehmen aus wesentlichen Wirtschaftssektoren bei ihren Transformationsprozessen von der Konzeption bis zur Umsetzung, z.B. über Interim-Management. Damit legen wir für unsere Klienten nicht nur analytisch und konzeptionell die Grundlagen für den Erfolg – wir übernehmen bei Bedarf auch unmittelbar Verantwortung für die Umsetzung. Gemeinsam mit ANTEVORTE, unserem

exklusiven Interim-Management-Partner, haben wir Top-Management-Erfahrung mit zahlreichen gemeinsamen Projekten in Sondersituationen an Bord. Allein die Leistungen von Paul A. Stodden, Christoph Burk, Michael Kamm und Jürgen Groth (Gründungspartner ANTEVORTE) bürgen bei unseren Klienten für eine schnelle Rückkehr zu Spitzenleistungen.

Kienbaum Management  
Consultants GmbH  
www.kienbaum.de

ANTEVORTE Performance  
Management GmbH & Co. KG  
www.antevorte-pm.de

Ansprechpartner:  
Burkhard Wagner  
Geschäftsführer / Partner  
burkhard.wagner@  
kienbaum.de

Ansprechpartner:  
Paul A. Stodden  
Managing Partner  
stodden@  
antevorte-pm.com



Die NRW.BANK ist die Förderbank für das Land Nordrhein-Westfalen. Sie unterstützt die Unternehmen, Kommunen und Menschen mit kreditwirtschaftlichen Förderprodukten, angefangen bei den Förderprogrammen des Landes, des Bundes und der EU über Eigenkapital- bis hin zu Fremdkapitalfinanzierungen. Ihre Kompetenzfelder sind die Existenzgründungs- und Mittelstandsförderung, die Kommunal- und Infrastrukturfinanzierung, die soziale Wohnraumförderung sowie die Bildungsfinanzierung. Für die Existenzgründungen und den Mittelstand in Nordrhein-Westfalen setzt die NRW.BANK die Produkte der öffentlichen Förderung sowie der Eigenkapitalfinanzierung passgenau ein. Ziel ist es, die Finanzierungssituation dieser Zielgruppe weiter bedarfsgerecht zu verbessern. Dazu hat die NRW.BANK ihre Eigenkapitalprodukte am Lebenszyklus der Unternehmen ausgerichtet. So belebt der Seed-Fonds die Früh-

phasenfinanzierung in Nordrhein-Westfalen. Junge technologieorientierte Unternehmen unterstützt der Venture Fonds mit Finanzierungen von 0,5 bis 3,0 Mio. EUR. Der NRW.BANK. Mittelstandsfonds vergibt Eigenkapital zwischen 1 und 7 Mio. EUR an wachstumsstarke Mittelständler. Für im Kern zukunftsfähige Unternehmen, die durch die aktuelle Wirtschaftskrise in Schwierigkeiten geraten sind, stellt die NRW.BANK demnächst mit dem NRW.BANK.Spezialfonds – immer zusammen mit einem restrukturierungserfahrenen privaten Co-Investor – Eigenkapital zur Verfügung. Speziell für Unternehmen aus der Kreativwirtschaft vergibt die Förderbank Eigenkapital aus dem Topf des NRW.BANK.Kreativwirtschaftsfonds.

www.nrwbank.de/beteiligungen

Orlando Management GmbH wurde 2001 in München gegründet und konzentriert sich im deutschsprachigen Markt auf Investments in besonderen Unternehmenssituationen. Darunter komplexe Ausgründungen aus Konzernen, Turnaround- und Krisensituationen, Nachfolgeprobleme, Restrukturierungen und Neuausrichtungen.

Die fünf Partner von Orlando verfügen zusammen über mehr als 70 Jahre Private Equity-Erfahrung und haben bisher rund 45 erfolgreiche Unternehmenstransaktionen, überwiegend im produzierenden Gewerbe und Business-to-Business Services, getätigt. Das Team bringt vielfältige Kompetenz in allen relevanten technischen, kaufmänni-

schen und juristischen Belangen sowie langjährige Geschäftsführungs- und Vorstandserfahrung in mittelständischen Unternehmen ein.

Orlando Management AG  
Platzl 4  
80331 München  
Telefon: +49 89 29 00 48-50, Telefax: +49 89 29 00 48-99  
Ansprechpartner: Dr. Henrik Fastrich (Vorstand),  
Petra M. Schade (Öffentlichkeitsarbeit)  
E-Mail: schade@orlandofund.com  
Internet: www.orlandofund.com



Solvendus ist ein Verbund erfahrener Top-Manager, die Unternehmen in Umbruchsituationen helfen, z.B. bei Krisen, Sanierungen oder Gesellschafterveränderungen. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Köln und ist vor allem im deutschsprachigen Raum aktiv.

Solvendus wurde von drei erfahrenen, aktiven Interims-Managern gegründet, die auf Restrukturierung spezialisiert sind. Hinzu kommt ein erweiterter Kreis von Interims-Managern, die auf vielen Projekten ihre Kompetenz und ihre pragmatische Vorgehensweise persönlich unter Beweis gestellt haben. Was Solvendus-Manager besonders auszeichnet, ist die Arbeitsweise. Solvendus berät nicht nur, sondern handelt vor allem.

Umbruchsituationen erfordern spezifische Management-Kompetenz. Hier setzt Solvendus an. Durch operatives Management in allen betrieblichen Funktionen (Finanz- und Liquiditätsmanagement, Einkauf, Produktentwicklung, Produktion, Personal, Vertrieb, Marketing und weitere Funktionen) übernimmt Solvendus für Mandanten vor Ort unternehmerische Verantwortung mit nachhaltigen Managementlösungen.

Solvendus sind „Manager auf Zeit“. Vor Ort sind sie so lange, bis die Aufgabe bewältigt ist. Und das Unternehmen profitiert von der umfangreichen Erfahrung mit hoher Aktualität.

www.solvendus.de



TriFinance ist ein auf die Finanzressorts von Unternehmen spezialisiertes, internationales Beratungsunternehmen. An unseren Standorten in Belgien, den Niederlanden und in Deutschland unterstützen wir derzeit mit mehr als 400 Mitarbeitern branchenübergreifend namhafte Mandanten aus Industrie, Handel, Dienstleistung und öffentlicher Hand.

Wir beraten unsere Mandanten bei allen Herausforderungen ihres Finanzressorts. Dabei steht die reale Umsetzung im Mittelpunkt unserer Beratungstätigkeit. Unsere Aufgabe betrachten wir erst dann als erfüllt, wenn sich eine neue Lösung erfolgreich im Betriebsalltag bewährt hat.

TriFinance ermöglicht seinen Mandanten die temporäre Integration externer Fachkompetenz in das eigene Unternehmen und stellt ihnen operativ erfahrene Fach- und Führungskräfte für die unterschiedlichsten Herausforderungen des Finanzressorts zur Seite. So erhalten unsere

Mandanten eine fachlich versierte und flexible Unterstützung vor Ort und profitieren gleichzeitig von der Bandbreite des TriFinance-Supports.

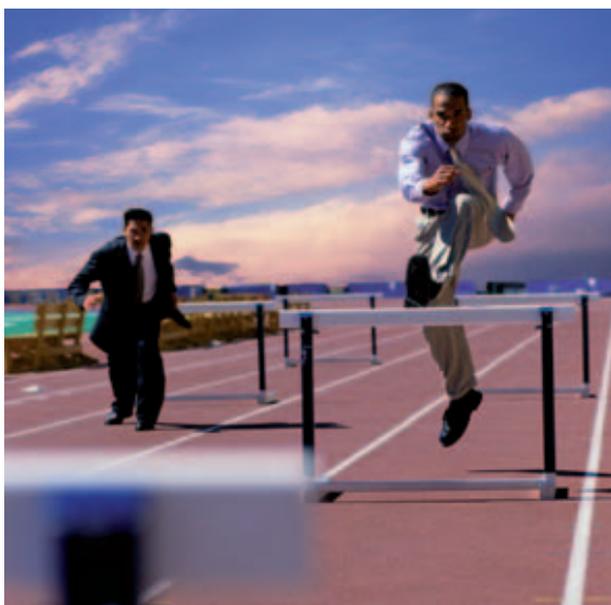
Darüber hinaus verfügt TriFinance über ein großes Netzwerk erfahrener Interim Manager.

Für Festanstellungen im Finanzressort der Mandanten sucht TriFinance neue Fach- und Führungskräfte und kann aufgrund langjähriger Expertise und Erfahrung die Anforderungen an zukünftige Mitarbeiter fachlich richtig einschätzen und Kandidatenprofile zielgerichtet entwerfen.

TriFinance GmbH  
Franz-Rennefeld-Weg 5  
40472 Düsseldorf  
Telefon: +49 (0) 211-171425-0; Telefax: +49 (0) 211-171425-19  
E-Mail: duesseldorf@trifinance.de

## Inserenten-Verzeichnis

KUNDE	SEITE
ALIXPARTNERS	29
ALVAREZ & MARSAL DEUTSCHLAND	U4
ATREUS INTERIM MANAGEMENT	11
CLOSE BROTHERS SEYDLER BANK	31
ENTREPRENEURS CLUB	51
EQUINET	15
FCF FOX CORPORATE FINANCE	3
IEG INVESTMENT BANKING	57
IMG – INDUSTRIAL MANAGEMENT GROUP	55
KIENBAUM MANAGEMENT CONSULTANTS	13
KLEIN & COLL.	17
KPMG	U2
NRW.BANK	U3
PERSPEKTIV	27
PKF FASSELT SCHLAGE	37
TRIFINANCE	23



Der vorliegenden Ausgabe „Turnaround 2010“ ist eine Leseprobe der Ausgabe 2/2010 von „results“, dem Unternehmer-Magazin der Deutsche Bank AG beigelegt.

# Unternehmer

## Edition

### Impressum

#### „Turnaround 2010“

**Verlag:** GoingPublic Media AG  
Hofmannstr. 7a, 81379 München  
Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39  
E-Mail: [info@goingpublic.de](mailto:info@goingpublic.de)  
Internet: [www.goingpublic.de](http://www.goingpublic.de), [www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)

**Redaktion:** Markus Hofelich (Chefredakteur), Esther Mischkowski, Torsten Paßmann, Mathias Renz

**Bildredaktion:** Holger Aderhold, Elisabeth Bayer, Robert Berger

**Bilder:** Bilderbox, Fotolia, Pixelio, Photodisc

**Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Dr. Patrick Adenauer, Dr. Andreas F. Bauer, Dr. Christian Becker, Christoph Burk, Martin Conrad, Andreas Dimmling, Dr. Hans-Elmar Doellekes, Boris H. Faißt, Reiner Fink, Prof. Dr. Josef K. Fischer, Bernd Frank, Frank Frind, Dr. Andreas Fröhlich, Thomas Grether, Norbert Hofmann, Dr. Thomas van Kaldenkerken, Christian Kirschbaum, Steffen Kroner, Jürgen Kullmann, Oliver Kuschel, Dr. Frank Nikolaus, Christian Michalak, Dr. Dietmar Schulz, Michael Stammer, Hans-Jürgen Titz, Dr. Josef Trischler, Dr. Bruno J. Weidl

**Interviewpartner:** Mark Bezner, James J. Bonsall, Dr. Michael Bormann, Michael Faist, Patrick Feller, Volker Hichert, Dr. Martin Kleinschmitt, Horst Piepenburg, Dr. Martin Prager, Michael Schneider, Andrew Seidl, Dr. Carsten Uthoff, Derek Whitworth

**Lektorat:** Magdalena Lammel

**Gestaltung:** Holger Aderhold, Elisabeth Bayer, Robert Berger,

**Anzeigen:** Katja Sauerbrey, Claudia Kerszt, Johanna Wagner

Tel.: 089-2000 339-56, Fax: 089-2000 339-39

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

**Erscheinungstermine 2010:** 1/10 Herausforderung Unternehmensnachfolge (27.2.) • 2/10 Mittelstandsfinanzierung 2010 – das bewährte Nachschlagewerk (30.4.) • 3/10 Turnaround 2010 – Wege aus der Krise (12.6.) • 4/10 Private Equity 2010 – Beteiligungskapital aus Unternehmersicht (28.8.) • 5/10 Mezzanine 2010 – Finanzierungsmodelle auf dem Prüfstand (23.10.) • 6/10 Internationalisierung 2010 – Chancen in fremden Märkten (4.12.)

**Preis:** Einzelpreis 14,80 EUR

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

**Druck:** Pera Druck GmbH, München

**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:** © 2010 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 3-937459-87-5, ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

# Kooperationspartner der Unternehmeredition 2010



Deutsches Eigenkapitalforum  
28.–29. April  
Frühjahr 2009  
Stuttgart



Handelsblatt  
Veranstaltungen



EUROFORUM  
The Conference Company



### Dr. Hans Riegel in der französischen Ehrenlegion



Dr. Hans Riegel

nach eigenen Angaben Marktführende im Fruchtgummi- und Lakritzsegment nur 100 Mitarbeiter, heute sind es 6.100. Zu den deutschen Mitgliedern der Ehrenlegion gehören u.a. Konrad Adenauer, Hans Olaf Henkel und Hartmut Mehdorn.

Der Haribo-Mitinhaber **Dr. Hans Riegel** wurde am 7. Mai offiziell vom französischen Außenministerium in die „Légion d'Honneur“, die sogenannte Ehrenlegion aufgenommen. Bisher wurde nur wenigen Nicht-Franzosen diese Ehre zuteil. Der nach wie vor operativ tätige 87 Jahre alte Riegel hatte 1967 die Marke Haribo im französischen Markt eingeführt. Damals beschäftigte der

### Letztes Geleit für Audiopionier Fritz Sennheiser



Prof. Dr.-Ing. Fritz Sennheiser

Familienunternehmen blieb weiterhin auf Erfolgskurs und erwirtschaftete 2008 mit weltweit 2.100 Mitarbeitern über 385 Mio. EUR.

**Prof. Dr.-Ing. Fritz Sennheiser** ist am 17. Mai nur wenige Tage nach seinem 98. Geburtstag verstorben. Er prägte die Audiobranche entscheidend, seit er 1945 das Unternehmen Sennheiser Electronic GmbH & Co. KG gründete, die u.a. das erste Richtmikrofon entwickelte. 1982 zog er sich aus dem aktiven Geschäft zurück und übergab an seinen Sohn **Prof. Dr. Jörg Sennheiser**. Das Familienunternehmen

### Ursula Ida Lapp feiert runden Geburtstag



Ursula Ida Lapp

erwirtschaftete. Bekannt wurde das Ehepaar Lapp in der Branche, weil es erstmals bunte und deshalb unterscheidbare Kabel einsetzte.

Die Gründerin und Aufsichtsratsvorsitzende der Lapp Holding AG, **Ursula Ida Lapp**, wurde am 30. Mai 80 Jahre alt. Zusammen mit ihrem 1987 verstorbenen Mann **Oskar Lapp** baute sie seit 1959 das Stuttgarter Familienunternehmen auf, das heute nach eigenen Angaben Weltmarktführer u.a. für industrielle Kabel, Anschluss- sowie Steuerleitungen ist und zuletzt 503 Mio. EUR Umsatz

### Euler Hermes zeichnet „Beste Finanzkommunikation im Mittelstand“ aus



Foto: V.l.n.r.: Christian Ascherl, Josef X. Baumeister und Walter Bauer von der Hirschvogel Holding GmbH zusammen mit Laudatorin Ingeborg Neumann

Der Kreditversicherer Euler Hermes verlieh am 4. Mai zum vierten Mal den Preis „Beste Finanzkommunikation im Mittelstand“ – in den Kategorien „Kleiner“, „Mittlerer“ und „Großer Mittelstand“. Sieger der Königsklasse ist der Automobilzulieferer **Hirschvogel Holding GmbH**. Laudatorin Ingeborg Neumann vom BDI-Mittelstandsausschuss lobte deren „von Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit“ geprägte Finanzkommunikation, die „den Anspruch auf größtmögliche Transparenz“ habe. Der Preis steht unter der Schirmherrschaft von Bundeswirtschaftsminister Brüderle. Sieger in den anderen Kategorien wurden die **Acrolyne Construction + Kunststoff-Design GmbH** (Kleiner Mittelstand) und die **Aliseo GmbH** (Mittlerer Mittelstand).

### Automobilunternehmer Otto Hahn verstorben



Otto Hahn

Gruppe und deren über 1.000 Mitarbeiter in dritter Familiengeneration zusammen mit seinem Sohn **Steffen Hahn**.

**Otto Hahn**, geschäftsführender Gesellschafter der vorwiegend im Autohandel tätigen Hahn Gruppe, ist am 12. Mai im Alter von 65 Jahren nach langer Krankheit verstorben. Hahn war von 1993 bis 2002 Vizepräsident des Zentralverbandes Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK), in seiner Heimat Baden-Württemberg stand er dem Kraftfahrzeugverband von 1991 bis 2008 vor – bis zu seinem Tod war er Ehrenpräsident. Der Träger des Bundesverdienstkreuzes führte die Hahn

### Kölner Verbund Brauereien unter neuer Führung



Georg Schäfer

**Georg Schäfer** führt seit 15. Mai als Sprecher der Geschäftsführung zusammen mit dem bisherigen Alleingeschäftsführer **Guido Bauer** die Geschicke der Kölner Verbund Brauereien. Der ehemalige Manager der Gaffel Brauerei kehrte aus einer dreijährigen Selbstständigkeit als Unternehmensberater zurück. Die Kölner Verbund Brauereien – eine Tochter der Radeberger Gruppe KG – produzieren bekannte Kölsch-Marken wie Sion, Gilden oder Küppers.



