



Weitere Informationen zum
Thema finden Sie unter:
www.unternehmeredition.de

Unternehmer

Edition

Juni 2015 9,80 Euro



Balanceakt

Unternehmen zwischen
Party und Krise

Gute Symbiose

B. Braun Melsungen – eine
Stadt, ein Unternehmen

Seite 22

Stark in der Krise

Nach Rechtsstreit ist Ritter
Sport wieder oben auf

Seite 30

Zweite Chance

Was die Chinesen mit dem
TV-Hersteller Metz vorhaben

Seite 82

we close deals
worldwide

M&A
INTERNATIONALTM

NORTH AMERICA

SOUTH AMERICA

EUROPE

AFRICA

ASIA

AUSTRALIA

Mit M&A den Turnaround schaffen – Wir finden Investoren und Käufer weltweit



- Weltweit über 650 M&A-Professionals in 64 Büros in 42 Ländern
- Über 1.400 Transaktionen in den letzten 5 Jahren

Ein international angelegter M&A Prozess ist immer öfter der entscheidende Schritt zum erfolgreichen Turnaround. Als deutsches Team von M&A International Inc. und ältestes M&A-Beratungsunternehmen Deutschlands verfügen wir über eine einzigartige Expertise und die nötigen Kontakte. Gemeinsam mit unseren Partnern in der weltweit größten M&A-Organisation gelingt es uns, den passenden Investor oder Käufer zu finden und den Turnaround zu ermöglichen.

**Angermann M&A
International GmbH**

Hamburg
ABC-Straße 35
20354 Hamburg
Tel.: +49 (0)40-3 49 14-161

Stuttgart
Bolzstraße 3
70173 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711-22 45 15-0

Frankfurt am Main
Campus Kronberg 7
61476 Kronberg im Taunus
Tel.: +49 (0)6173-7 02-101

ma@angermann.de
www.angermann-ma.de



Tobias Schorr
 Chefredakteur
 Unternehmeredition

Gut gewappnet

Die Ampeln stehen auf Grün: Viele mittelständische Unternehmen blicken optimistisch in die Zukunft. Die Finanzierungsbedingungen sind weiterhin gut, die Binnenwirtschaft profitiert von der guten Arbeitsmarktlage und Einkommenszuwächsen. Hinzukommt, dass sich einige europäische Patienten wie Portugal oder Spanien weiter erholen. Im Vergleich zum Vorjahr gingen die Unternehmensinsolvenzen 2014 in Deutschland um knapp neun Prozent zurück. Mit 23.800 Fällen sank die Zahl auf den niedrigsten Stand seit 15 Jahren. Für dieses Jahr rechnen Experten mit einem weiteren Rückgang.

Doch wehe dem, der nicht auf die nächste Krise vorbereitet ist. Die Märkte verändern sich immer schneller, technologische Zyklen werden immer kürzer – etwa in der Industrie 4.0. Wann, wenn nicht in einer Phase, in der es den Unternehmen so gut geht wie lange nicht, sollten sich diese auf volatilere Zeiten vorbereiten? Jetzt ist der perfekte Zeitpunkt, sich darauf vorzubereiten. Wie schnell man in einen Abwärtsstrudel geraten kann, zeigte sich in der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise. In kürzester Zeit brach sie einigen Unternehmen das Genick. Damit das nicht mehr passiert, sollten Sie gerüstet sein. Natürlich ist man nicht gegen sämtliche exogenen Schocks gefeit. Doch sind viele Probleme auch hausgemacht. Wie Sie sich wetterfest machen, lesen Sie in unserer Titelgeschichte (S. 6).

Heftig und unverschuldet zog es Ritter Sport in die Krise. Ein Urteil von Stiftung Warentest brachte den schwäbischen Schokoladenhersteller in akute Gefahr (S. 30). Wie sich das Traditionsunternehmen aus der Bredouille befreite, erzählt der Beiratsvorsitzende Alfred T. Ritter. Eher hausgemacht waren die Probleme bei Strenesse. Vorstand und CRO Michael Pluta ist drauf und dran, das Modelabel in Eigenverwaltung wieder in die schwarzen Zahlen zu führen (S. 28). Dass es nicht immer auf den letzten Cent ankommt – vorausgesetzt, man kann und will es sich leisten –, zeigt das Beispiel der Königlichen Porzellan Manufaktur aus Berlin. Fast wäre sie einem chinesischen Investor in die Hände gefallen. Jörg Woltmann konnte das nicht mit ansehen und steckte im Laufe der Jahre 40 Mio. Euro ins Unternehmen. Noch ist es nicht profitabel (S. 26).

Eine spannende und informative Lektüre wünscht Ihnen das Team der Unternehmeredition.

Tobias Schorr
 schorr@unternehmeredition.de



Wir beraten den Mittelstand

Wie finanziere ich mein Unternehmen?

Eine kontinuierliche, solide Finanzplanung ist für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens von enormer Bedeutung. Ihr gebührt daher ein besonderes Augenmerk. Wir unterstützen Sie mit unserem Know-how beim Thema Finanzierung. Zu unserem Leistungsspektrum gehören:

- Erarbeitung individueller **Finanzkonzepte**
- Auswahl geeigneter **Finanzierungsinstrumente** unter steuerlichen und Kostengesichtspunkten
- Erstellung integrierter **Finanz- und Ergebnisplanungen**
- **Working Capital- und Liquiditätsmanagement**
- Optimierung der **Finanzstruktur**
- Vorbereitung und Begleitung von **Finanzierungs- und Investorengesprächen**

Schneider + Partner GmbH
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
 Steuerberatungsgesellschaft

MÜNCHEN
 Schackstraße 1
 80539 München
 Telefon 089 360490-0
 Fax 089 360490-49
 kontakt@sup-muenchen.de

DRESDEN
 Lortzingstraße 37
 01307 Dresden
 Telefon 0351 34078-0
 Fax 0351 34078-99
 mail@sup-dresden.de

CHEMNITZ
 Reichsstraße 34
 09112 Chemnitz
 Telefon 0371 38195-0
 Fax 0371 38195-50
 mail@sup-chemnitz.de

www.schneider-wp.de



Krisen erkennen

Wie Unternehmer für schlechte Zeiten vorsorgen

Seite 6

Aufgetischt

Die Königliche Porzellan-Manufaktur Berlin erneuert sich selbst

Seite 26



TITEL

6 Krisen meistern

Nur die Unternehmen, die in guten Zeiten vorsorgen, sind für schlechte gerüstet

16 Kurs halten

Um eine Katastrophe abzuhalten, müssen Unternehmer die Weichen früh stellen
Arndt Geiwitz

32 Senator Entertainment

Finanzvorstand Max Sturm ist nach dem Zusammenschluss mit Wild Bunch optimistisch

36 Treofan

CEO Dr. Walter Bickel über die Sanierung des Folienherstellers

50 Unter dem Rettungsschirm

Welche Tücken das Verfahren hat
Dr. Rainer Doll und Christoph Kretschmar

54 Krisenkommunikation

Wie Unternehmen ihre Reputation verteidigen
Thomas Stein

UNTERNEHMERWELT

22 Dynastie

B. Braun Melsungen im Wandel der Zeit

26 Marken und Macher

Königliche Porzellanmanufaktur: Eigentümer Jörg Woltmann haucht ihr Leben ein

28 Strenesse

Wie CRO Michael Pluta den Turnaround schaffen will

30 Ritter Sport

Alfred T. Ritter über Krisenkommunikation nach Stiftung-Warentest-Urteil

WISSEN

38 ESUG ist angekommen

Drei Jahre nach Einführung hat sich die Eigenverwaltung etabliert

42 Zeichen der Stabilität

Insolvenzen auf dem niedrigsten Stand seit 15 Jahren
Michael Bretz

44 Turnaround mit Investor

Warum die Soft Facts wichtig sind
Dr. Thomas Bucksteeg

46 Zahlungsausfall

Risiko einer Insolvenz möglichst früh erwägen

Dr. Uwe Goettker und Philipp Kutscher

48 Stark in der Krise

Identität von Familienunternehmen sorgt für Stabilität
Dr. Raoul Kreide

FINANZIERUNG

56 Einkauf mit Vision

Gut geführter Einkauf trägt zur Wertschöpfung bei
Peter Niehues

58 Geringere Kapitalbindung

Finetrading als Alternative zum klassischen Kredit
Dirk Oliver Haller

60 Frische Liquidität

Sale and Lease Back als Finanzierungsvariante in der Krise
Thomas Vinnen

62 Expertenfrage

Restrukturierung



In Form bringen

Michael Pluta restrukturiert das Modelabel Strenesse

Seite 28

Losgetreten

Der Fahrradhersteller MIFA will schlechte Zeiten hinter sich lassen

Seite 74



MANAGEMENT

64 Krisentreiber Digitalisierung?

Das A und O einer digitalen Strategie
Dr. Volkhard Emmrich und Oliver Völlinger

66 Zeitarbeit

Flexibel sein, wenn es nicht so gut läuft
Dr. Klaus Eierhoff

68 Personal in der Krise

Auf die Auswahl der Mitarbeiter kommt es an
Max Scholz

70 Ganzheitliche Neuausrichtung

Stabilisierung und Entwicklung von Produktionsunternehmen
Jan-Erik Gürtner und Sebastian Petrak

72 Chef auf Zeit

Interim-Manager für die Krise
Yurda Burghardt

FALLSTUDIEN

74 Von IFA zu MIFA

Heinrich von Nathusius will MIFA wieder in die Spur bringen

76 Turnaround durch MBO

Tino Simon führt Riedel Textil nach MBO in die Zukunft

78 Am richtigen Schalter gedreht

e-h-m elektro-handel nutzte die Krise als Chance

80 Mit Tradition in die Moderne

MBG unterstützt Berlins älteste Pralinen- und Trüffelmanufaktur Sawade in der Krise

82 Verkauf nach Insolvenz

Die Fernsehsparte von Metz geht an chinesische Firma

VERMÖGEN

84 Kapitalkompass

Aktien sind immer noch angesagt

85 Unternehmerfonds

Unsere Auswahl

86 Licht ins Dickicht

Ausweis für die Vermögensverwaltung
Alexander Etterer

88 Erbschaftsteuer

Meinungen von Unternehmern und Experten

SERVICE

3 Editorial

20 Nachrichten

90 Eventkalender

91 Eventrückblick

94 Bücher

96 Unternehmer & Nachrichten

97 Unternehmerindex/Impressum

98 7 Fragen an...

Dirigent und Coach Gernot Schulz

UNTERNEHMEREdition ONLINE



Liebe Leser, dieses Symbol weist Sie auf zusätzlichen Inhalt im Internet hin.



Das komplette Heft ist als E-Paper online zu lesen:
www.unternehmereedition.de



Sagen Sie uns Ihre Meinung auf Facebook, wenn Sie dieses Symbol sehen.

Krisen meistern

Wenn Märkte sich immer schneller verändern, politische und wirtschaftliche Risiken zunehmen und der Wettbewerb intensiver wird, ist es mit langfristigen Businessplänen nicht mehr getan. In volatilen Zeiten sollten Unternehmen Szenarien nutzen, um die Zukunft durchzuspielen. So lassen sich Krisen oft verhindern. VON **ANDREA MARTENS**



**RISK
AHEAD**

Scheinbar über Nacht brach sie aus wie ein gefährliches Virus. Die Epidemie erfasste die USA, grassierte bald in Europa und raffte auch in Deutschland so manchen Infizierten dahin. Vielen Firmenchefs, die mit eilig zusammengepackten Notfallkoffern das Leben ihrer Unternehmen zu retten versuchten, starben die Patienten unter den Händen weg. Denn Erste-Hilfe-Maßnahmen nach dem Rezept: „Kosten runter, Liquidität sichern“ versagten mehr als einmal. Wer jedoch mit ausgefeilten Methoden operierte, hatte gute Chancen, die Krankheit zu überstehen. Zu den Mittelständlern, die gesunden und gestärkt aus der Krise hervorgingen, gehört die Murtfeldt Kunststoffe GmbH & Co. KG mit Sitz in Dortmund.

„



Die meisten Unternehmer haben die Finanz- und Wirtschaftskrise als so schwer erlebt, dass sie sich für alle künftigen Situationen gewappnet sehen.

DR. CHRISTOPH KNEIP

Bereichsvorstand,
Prüf- und Beratungsgesellschaft KPMG

„



Wir haben in den Jahren 2008 und 2009 davon profitiert, dass wir bereits ein flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt hatten.

ANDREAS BALLA

Prokurist, Murtfeldt
Kunststoffe GmbH & Co. KG

„Wir haben in den Jahren 2008 und 2009 davon profitiert, dass wir bereits ein flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt hatten“, sagt Andreas Balla. Er ist Prokurist des Herstellers für technische Kunststoffe, der mit rund 270 Mitarbeitern zuletzt einen Umsatz von 42 Mio. Euro erzielte. Da die Mitarbeiter die auf Arbeitszeitkonten angesammelten Guthaben-Stunden aufzehrten, als Murtfeldt die Produktion herunterfuhr, musste niemand entlassen werden. „So konnten wir unsere Fachkräfte halten“, erklärt Balla. Zudem setzte der Prokurist eine spezielle Software zur Produktivitätssteuerung ein. „Das Zeiterfassungsprogramm gleicht automatisch die Anwesenheitsminuten der Mitarbeiter in der Produktion mit den tatsächlichen Arbeitsminuten ab“, erklärt er. So lässt sich feststellen, wer wann wirklich an Kundenaufträgen arbeitet, und wer einfach nur „da ist“. Ziel ist es, mit diesem Instrument diejenigen, die aufgrund von Auftragsrückgängen weniger zu tun haben, an anderer Stelle im Unternehmen sinnvoller einzusetzen.

Schon vor Beginn der Krise hatte Murtfeldt außerdem den Vertrag mit dem bisherigen Stromanbieter gekappt und sich mit mehreren Unternehmen in der Wirtschaftsregion Unna zu einem Abnehmer-Pool zusammengeschlossen.

Das half kräftig beim Kostensparen. „Und wir hatten mit einigen Abnehmern Abrufaufträge ausgehandelt“, erinnert sich Balla. „Das bindet zwar Lagerkapazitäten und damit Kapital“, sagt er. Dafür war das Unternehmen jedoch vertraglich dagegen abgesichert, dass die Kunden die nächste Tranche womöglich bei einem anderen Anbieter bestellten.

Für Flexibilität sorgen

„Natürlich waren auch wir nicht auf eine Weltwirtschaftskrise dieses Ausmaßes vorbereitet“, sagt Balla. Doch die Maßnahmen, die er eingeleitet hatte, erlaubten es Murtfeldt, im Abschwung flexibel zu reagieren, Kosten dort zu sparen, wo es sinnvoll war, und sich keine Chancen für die Zukunft zu verbauen. „Wir haben in dieser Zeit gesehen, wie wichtig es ist, vorausschauend zu handeln und eventuelle Krisen einzuplanen“, erklärt Balla. Die Instrumente, die sich in den Jahren 2008 und 2009 bewährt haben, hat er beibehalten. „Heute spielen wir nicht gerade in Szenarien mögliche Situationen durch, in die unser Unternehmen geraten könnte“, sagt der Prokurist. Alle Entscheider beobachten aber ständig neue Entwicklungen und stellen sich die Frage nach den Auswirkungen. „Die Märkte werden immer →



Wir befinden uns
in einer extrem volatilen
Situation.



DR. CHRISTIAN FISCHER
Senior Partner, CC Restructuring &
Corporate Finance, Roland Berger

transparenter und komplexer, die Produkte vergleichbarer, der Wettbewerb wird intensiver“, sagt Balla. Daher sei es inzwischen einfach unerlässlich, in die Zukunft zu denken und ein Unternehmen so aufzustellen, dass es auf ungünstige Entwicklungen flexibel reagieren kann. „Das ist wichtig, auch wenn sich derzeit keine große Krise abzeichnet“, ist Balla überzeugt.

Genau wie Balla blicken momentan viele mittelständische Firmenlenker optimistisch nach vorn. „Die meisten Unternehmer haben die Finanz- und Wirtschaftskrise als so schwer erlebt, dass sie sich für alle künftigen Situationen gewappnet sehen“, sagt Dr. Christoph Kneip, Bereichsvorstand Familienunternehmen bei der Prüf- und Beratungsgesellschaft KPMG. Gleichzeitig sind die wirtschaftlichen Parameter günstig. Niedrige Zinsen sorgen für gute Finanzierungsbedingungen, der gefallene Ölpreis senkt die Produktionskosten und der schwache Euro sichert den Absatz im Export.

Aktuelle Zahlen spiegeln den Optimismus wider: Im April stieg der Ifo-Geschäftsklimaindex zum sechsten Mal in Folge und erreichte mit 108,6 Punkten den höchsten Stand seit Juni vergangenen Jahres. Die deutsche Wirtschaft befinde sich im Aufschwung, erklärte auch Wirtschafts-

minister Sigmar Gabriel (SPD) bei der Vorlage der jüngsten Konjunkturprognose der Bundesregierung. Diese rechnet in den nächsten beiden Jahren mit einem Plus von 1,8 Prozent. Zuvor waren die Experten von 1,5 Prozent für 2015 und 1,6 Prozent für 2016 ausgegangen. Kaum drei Wochen später teilte das Statistische Bundesamt jedoch mit, der deutsche Konjunkturmotor sei im ersten Quartal 2015 ins Stottern geraten. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) stieg den Wiesbadener Statistikern zufolge zwischen Januar und März um 0,3 Prozent. Damit fiel es kleiner aus als erwartet und blieb hinter dem Plus von 0,7 Prozent zum Jahresende 2014 zurück. Widersprüchliche Signale also.

Volatilität als Normalzustand

Dr. Christian Fischer, Senior Partner, CC Restructuring & Corporate Finance bei der Beratungsgesellschaft Roland Berger, überraschen Widersprüchlichkeiten keineswegs. „Wir befinden uns in einer extrem volatilen Situation“, erklärt er. „Mit langfristigen Businessplänen ist es da nicht mehr getan.“ Allein die Ereignisse seit Jahresbeginn – die Freigabe des Euro-/Frankenkurses, der Einbruch des Ölpreises und die Verschärfung des Russland-Ukraine-Konflikts – machten dies mehr als deut-

lich. Für Unsicherheit sorgten zudem bereits länger bekannte Entwicklungen: In Europa gewinnt die Konjunktur nicht richtig an Fahrt, in den Schwellenländern lässt der Boom nach, auch in Staaten wie China oder Indien setzt sich der Aufwärtstrend nicht ungemindert fort. „Volatilität ist heute der Normalzustand“, sagt Fischer. Die Studie mit dem Titel „Smart Efficiency“, die er und weitere Experten von Roland Berger erstellt haben, nennt diese neue Welt der Unwägbarkeiten „VUCA-Welt“. Dabei gesellen sich zur Volatilität Ungewissheit (*uncertainty*), Komplexität (*complexity*) und die Mehrdeutigkeit von Entwicklungen (*ambiguity*).

Doch es sind nicht nur die weltpolitischen Risiken, nicht allein die internationalen Wirtschaftsentwicklungen, die für Unsicherheit sorgen und einen Blick in die Zukunft erschweren. Auch wer über die bundesdeutschen Grenzen gar nicht hinausschaut, entdeckt Risiken. „Ein großes Thema für Familienunternehmen ist die geplante Neuregelung der Erbschaftssteuer“, sagt KPMG-Experte Kneip. Sollte die Bundesregierung die von Finanzminister Wolfgang Schäuble (CDU) vorgesehene Freigrenze für die Steuerfreiheit bei 20 Mio. Euro belassen, könnte dies Unternehmen bei der Nachfolge in arge Bedrängnis bringen. „Die Dokumentationspflichten beim Mindestlohn und die Haftung für Subunternehmer bringen einen enormen bürokratischen Aufwand mit sich“, weiß Kneip. Das hält vom operativen Geschäft ab.

„Nicht zuletzt sind es die Digitalisierung und die ‚Industrie 4.0‘, die Mittelständler vor ganz neue Herausforderungen stellen“, sagt der Experte. Und dies sind nicht die einzigen Risiken, die Kneip aktuell ausmacht. Firmenchefs rät er daher, unbedingt frühzeitig zu analysieren, ob etwa neue Gesetze oder bestimmte Marktentwicklungen möglicherweise Gefahren für das eigene Unternehmen bergen. „Dabei geht es nicht immer darum, eine hand- ➔



AQUIN & CIE.
strategic finance ag

**EBNER
STOLZ**

EIM
EXCELLENCE IN MANAGEMENT

**McDermott
Will & Emery**
Rechtsanwälte Steuerberater LLP

**MITTELSTÄNDISCHE
BETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN**

NordLeasing

NRW.BANK
Wir fördern Ideen

optegra Rödl & Partner

**SPITZ
WEG**
RECHTSANWÄLTE
STEUERBERATER
WIRTSCHAFTSPRÜFER

**STANDARD & POOR'S
RATINGS SERVICES**
McGRAW HILL FINANCIAL

VR Equitypartner

**VR Mittelstandskapital
Unternehmensbeteiligungs AG**

WP Board & Finance



Der tollste Neubau nutzt nichts, wenn man hinterher nicht mehr genug Liquidität in der Firmenkasse hat, um Ware zu kaufen.



JÜRGEN WAGNER

Inhaber, Richard Wagner GmbH + Co. KG

„feste Krise zu vermeiden“, sagt Kneip. Gerade kleinere Schieflagen lassen sich gut umgehen, wenn Unternehmer sie im Auge haben, die Folgen durchspielen und Gegenmaßnahmen erarbeiten.

Finanzierung vorausschauend umgestellt

Jürgen Wagner hat es gemacht. „Wir wollten 2013 ein neues Firmengebäude errichten, das Verkaufsflächen, Büro- und Veranstaltungsräume sowie das Lager unter einem Dach vereinen sollte“, berichtet der Inhaber der Richard Wagner GmbH + Co. KG im rheinland-pfälzischen Alzey. Der Großhandel für Kellereibedarf beschäftigt 25 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von elf Mio. Euro pro Jahr. Der wichtigste Anspruch, den Wagner an das neue Gebäude stellte: Es sollte komplett aus Holz gebaut werden. Kein einfaches Unterfangen, denn Wohnhäuser aus Holz sind zwar längst gang und gäbe. „Ein 1.400 Quadratmetergroßes Firmengebäude aus diesem Material zu errichten, stellte Architekten und Bauunternehmen aber vor eine echte Herausforderung“, sagt Wagner. Doch das Projekt gelang: Von März bis September entstand das neue Kellereizentrum, das zu den größten Holzgebäuden in Deutschland zählt.

„Der tollste Neubau nutzt einem aber nichts, wenn man hinterher nicht mehr genug Liquidität in der Firmenkasse hat, um Ware zu kaufen“, sagt Wagner. Da ihm von Anfang an klar war, dass die Investition die Bilanz seines Unternehmens verlängern und die aufgenommenen Kredite die gesunde Eigenkapitalquote von 20 Prozent schwächen würden, suchte er nach einer Lösung. „Ich wollte nach dem Bau auf keinen Fall in die Situation geraten, aufgrund einer schlechteren Eigenkapitalausstattung keine weiteren Finanzierungen zu bekommen“, erzählt der Geschäftsführer. Daher wandelte er freies Kapital in haftendes um. „Banken erkennen nur haftendes Kapital als Eigenmittel an“, sagt Wagner. Mit der Umwandlung sorgte er dafür, dass diese bei etwa 25 Prozent lagen – und sein Kellereizentrum in keinen Engpass geriet.

Die Überlegung hinter Wagners Vorgehensweise mag simpel und naheliegend erscheinen. Oft sind es jedoch genau diese einfachen Schritte, das kurze Spiel „Was wäre wenn ...?“, die Mittelständler verpassen. Und die sie später in eine Krise bringen – bis hin zur Restrukturierung. „Natürlich beobachten Unternehmen ihre Auftragsgänge, die Marktentwicklung,

ermitteln Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit“, sagt Lutz Jäde, Partner bei der Managementberatung Oliver Wyman in München und Leiter Restrukturierung.

„Doch sie sollten auch Transparenz hinsichtlich der Profitabilität einzelner Produkte oder Kunden schaffen, sich die Eigenkapitalquote, ihre Liquidität und den Verschuldungsgrad anschauen“, rät er. Nur so könnten sie sich ein Bild von ihrer tatsächlichen finanziellen Situation machen und vor allem ihre Krisenanfälligkeit prüfen. Genau wie Jürgen Wagner sich in die Situation versetzte, welche Antwort ihm wohl sein Bankberater geben würde, wenn er ihm eine schwache Eigenkapitalquote präsentieren würde, sollten Firmenchefs immer wieder Szenarien durchspielen.

Szenarien für den schlimmsten Fall

„Dabei müssen die Worst-Case-Szenarien im Vordergrund stehen, denn daraus lassen sich wichtige Schritte ableiten, die Restrukturierungen verhindern“, erläutert Jäde. Viele Mittelständler seien aber noch nicht so weit. „Anders als ihre Banken, die das Unternehmen sehr wohl durchleuchten und auf Krisenanfälligkeit hin prüfen, tun die Firmenchefs selbst das oft nicht“, sagt der Experte. Der Grund: Gerade Unternehmen mit Umsätzen bis zu 500 Mio. Euro beschäftigten sich immer zuerst mit ihrem operativen Geschäft, mit ihren Märkten. „Finanzen spielen in Managementsitzungen meist nur eine nachgelagerte Rolle“, sagt Jäde. Doch genau diese Nachlässigkeit sei es, die vor allem Wachstumsunternehmen, deren Umsatz langsam eine Mrd. Euro ansteuert, oft in eine Restrukturierung bringe. „Gerade in solchen Firmen dürfen die Strukturen nicht hinter dem Wachstum zurückbleiben“, mahnt Jäde. Doch auch allen anderen Mittelständlern empfiehlt er dringend, immer jedes einzelne Geschäftsfeld zu betrachten, sich nie nur auf den →

Ihr Partner für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg

Die WTS ist eine dynamisch wachsende, international tätige Beratungsgruppe. Mit mehr als 550 Mitarbeitern an sieben Standorten in Deutschland, einem weitreichenden globalen Netzwerk und einem umfassenden Dienstleistungsportfolio in den drei Geschäftsbereichen Tax, Legal und Consulting gehören wir zu den führenden deutschen Unternehmen in der Beratungsbranche.

Wir betreuen Unternehmen unterschiedlicher Größe im In- und Ausland sowie Institutionen aller Rechtsformen. Zu unseren Mandanten zählen multinationale Konzerne, nationale und internationale mittelständische Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Privatpersonen. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten konzentriert sich die WTS auf die reine Beratung ohne Wirtschaftsprüfung.

Düsseldorf | Erlangen | Frankfurt |
Hamburg | Köln | München | Raubling

Weitere Informationen auf
wts.de

WTS Group AG
Thomas-Wimmer-Ring 1-3
80539 München
+49 (0) 89 286 46-0
info@wts.de



Gesamtumsatz zu konzentrieren. „Alle Prozesse, Bereiche und Kundengruppen sollten einzeln unter die Lupe genommen werden, um absolute Transparenz herzustellen“, sagt er. „Erst dann können Unternehmer in Szenarien sinnvoll durchspielen, was passiert, wenn welche Veränderung eintritt.“

Frühzeitig agieren

Szenarien helfen dabei, die Zukunft zumindest ansatzweise zu antizipieren. „Aber sie kosten Zeit“, sagt der Finanzchef eines bayerischen Stahlproduzenten, der nicht genannt werden möchte. „Genau deshalb habe ich mich mit so etwas nicht beschäftigt.“ Für eine überflüssige Spielerei habe er Best- und Worst-Case-Analysen eigentlich nicht gehalten. „Aber ich habe die Notwendigkeit und auch den Sinn solcher Überlegungen unterschätzt“, gesteht er heute offen ein. So machte er sich lange Zeit keine Gedanken darüber, was geschehen würde, wenn die Schrottpreise plötzlich anzögen. Schrott benötigt sein Unternehmen als Rohstoff für die Stahlproduktion. „Und als die Preise dann stiegen und stiegen, mussten wir immer größere Beträge vorfinanzieren“, erinnert sich der Finanzchef. Zwar zog er gerade noch rechtzeitig die Reißleine, verhandelte von sich aus mit den Banken, bevor diese ihn zum Gespräch baten, schaffte eine Umfinanzierung. „Aber auch wenn wir an einer echten Restrukturierung gerade noch einmal vorbeikamen, hätten wir uns viele Unannehmlichkeiten erspart, wenn wir uns frühzeitig auf eine solche Situation eingestellt hätten.“

Unternehmer, die genau dies möchten, wissen allerdings oft nicht, wo sie konkrete Ansatzpunkte finden. „Dabei könnte natürlich ein Chief Restructuring Officer, ein CRO, helfen“, sagt Falco Weidemeyer, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants und Mitautor der Studie „CRO – Firmenretter mit neuem Profil“. Wie bereits der Titel der Untersuchung vermuten lässt, hat sich die Rolle des CRO in jüngster Vergangenheit stark verändert. Wurden die ex-

ternen Restrukturierer lange Zeit nur ins Unternehmen geholt, wenn an einer Sanierung kein Weg mehr vorbeiführte, so sehen immer mehr Firmenlenker sie heute als Partner, die transformieren sollen. „Und zwar, bevor es wirklich zum Ernstfall kommt und eine echte Restrukturierung aus der Not heraus stattfinden muss“, erklärt Weidemeyer.

Keine CRO in gesunden Unternehmen

Tatsächlich kann ein CRO einen wertvollen Beitrag zur Gesundung eines Unternehmens leisten. „Die Experten stehen meist in gutem Kontakt zu vielen Banken, verfügen über viel fachliche Erfahrung und können das Management stark entlasten“, erläutert Weidemeyer. Zudem geben sie dem Veränderungsprozess ein Gesicht, sind fester Ansprechpartner für alle Stakeholder. Doch auch wenn der Studie von Roland Berger zufolge 79,6 Prozent der befragten Restrukturierungspraktiker angeben, ihre Einsätze hätten in den vergangenen zehn Jahren stark zugenommen, und 57,1 Prozent glauben, dieser Trend werde sich fortsetzen: Gesunde Unternehmen holen nach wie vor keinen CRO an Bord. „So weit sind wir noch nicht, obwohl es durchaus wünschenswert wäre, wenn sich Restrukturierung als permanenter Prozess in Firmen etablieren würde“, erklärt Weidemeyer.

So liegt es an den Chefs und ihren Managementteams, einen Mittelweg zu finden zwischen Alltagsgeschäft und Zukunftsszenarien, zwischen florierendem Geschäft und Vorsorge für schlechtere Zeiten. „Interessant ist, dass viele Dax- und MDax-Unternehmen, die wirtschaftlich bestens dastehen, bereits Kostensenkungsprogramme eingeleitet haben“, sagt Roland-Berger-Mann Fischer. Für gesunde Mittelständler sieht er in dem Programm „Smart Efficiency“, das sein Beratungshaus entwickelt hat, praktikable Lösungen für den Spagat zwischen heute und morgen.

„Wir betrachten dabei zum einen natürlich die Effizienz eines Unternehmens, die wir über die Rendite messen“, erklärt der Experte. Zum anderen kommt die An-

passungsfähigkeit auf den Prüfstand, die sogenannte Elastizität. „Beide Aspekte werden innerhalb von vier Wochen mit einer Art 360-Grad-Radar untersucht“, sagt Fischer. Im Fokus der ganzheitlichen Durchleuchtung stehen die gesamte Wertschöpfungskette, die Finanzierung sowie Verwaltung, Controlling und IT. Das Geschäftsmodell und die Managementstrukturen fließen zusätzlich ein. „Um herauszufinden, wie gut ein Unternehmen sein Kerngeschäft an Schwankungen und Krisen anpassen kann, nehmen wir den Break-even als Messpunkt“, sagt Fischer. Den Punkt also, ab dem ein Markteinbruch einen bestimmten Geschäftsbereich und damit das →



Anders als ihre Banken, die das Unternehmen sehr wohl durchleuchten und auf Krisenanfälligkeit hin prüfen, tun die Firmenchefs selbst das oft nicht.

LUTZ JÄDE

Partner und Leiter Restrukturierung, Oliver Wyman



Die in den letzten Jahren deutlich zugenommene Volatilität im Marktumfeld erfordert von Unternehmen zunehmend ein „Fahren auf Sicht“ bei kurvigem Streckenverlauf.

Reaktionsschnelligkeit, der richtige Grip und ein proaktives Management sind zentrale Erfolgsfaktoren für Unternehmenslenker, um diese Herausforderung meistern zu können.

Wo Unternehmensziele unerreichbar werden, entwickeln wir zusammen mit Ihnen erfolgreiche Restrukturierungsprogramme und setzen diese in Organfunktion, entweder als Geschäftsführungs- oder Vorstandsmitglied oder aus dem Aufsichtsrat um. Wir schaffen gemeinsam neue Perspektiven.

WE TURN IT AROUND.

Ergebnis des gesamten Unternehmens ins Minus drückt. Die Spanne zwischen diesem Punkt und der Zielrendite des entsprechenden Geschäftsbereichs ist der Korridor, in dem sich das Unternehmen bewegen kann.

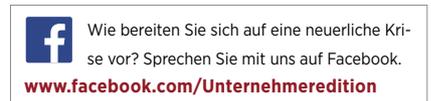
„Dabei stellt sich immer die Frage, ob ich bereit bin, auf etwas Rendite zu verzichten, um im Falle einer künftigen Krise flexibler reagieren zu können“, sagt Fischer. So kann ein Firmenchef etwa darüber nachdenken, ob er seine aktuelle Rendite steigern möchte, indem er über Mindestabnahmemengen Rabatte bei seinen Lieferanten erzielt. Oder ob er sich die Möglichkeit si-

chern will, die Abnahmemenge im Falle von Auftragseinbrüchen flexibel zu reduzieren. „Zuweilen entstehen solche Zielkonflikte“, erläutert Fischer. Diese müsse jeder Unternehmer für sich entscheiden. Wichtig sei nur, dass er wisse, welche Wege zwischen Rendite und Elastizität er beschreiten kann (siehe Kasten). Ohne Szenarien ist dies schwierig.

Murtfeldt-Prokurist Balla hat ein Szenario vor Kurzem gut durchgespielt – und dann gehandelt. „Wir haben einen 3-D-Drucker angeschafft“, berichtet er. „Das ist ein großer Markt, den wir noch nicht richtig einschätzen können“, er-

klärt Balla. Zwar ließen sich präzise technische Kunststoffe, wie Murtfeldt sie herstellt, mit 3-D-Druckern bisher nicht produzieren. „Aber das könnte sich in Zukunft ja ändern“, sagt Balla. Für eine solche Zukunft möchte er gerüstet sein. Gut geimpft, damit sein Unternehmen auch jede eventuelle neue Krise gesund übersteht. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Heute handeln, um Krisen morgen zu vermeiden

Um das eigene Unternehmen für alle Eventualitäten zu rüsten, sollten Firmenchefs überlegen, wo sie finanzielle, strukturelle und personelle Maßnahmen ergreifen können. Zu unterscheiden ist dabei zwischen Konzepten, die sofort umgesetzt werden können, und solchen, die auf längere Sicht mehr Flexibilität bieten. Und dann gibt es noch die Programme für den Ernstfall.

Sofortmaßnahmen

Zu den Sofortmaßnahmen gehören alle Schritte und Programme, die auf der Stelle umgesetzt werden können. Sie erzielen positive Effekte, ohne dass dabei tiefe Einschnitte vorgenommen werden müssen oder im Unternehmen Unruhe entsteht. Prüfen Sie zum Beispiel, ob Sie mit Lieferanten Teillieferungen vereinbaren können. Das reduziert Lagerkosten. Können Sie Mengenrabatte erzielen, indem Sie sich Einkaufsgemeinschaften anschließen? Lohnt sich der Wechsel des Energieanbieters? Denken Sie darüber nach, Ihre Lieferantenbasis zu verändern. Möglicherweise erzielen Sie günstigere Preise, wenn Sie Angebote von zwei oder drei Geschäftspartnern einholen. Prüfen Sie, ob angemietete Immobilien tatsächlich noch benötigt werden. Wenn nicht, kündigen Sie so schnell wie möglich die Verträge.

Maßnahmen für mehr Flexibilität

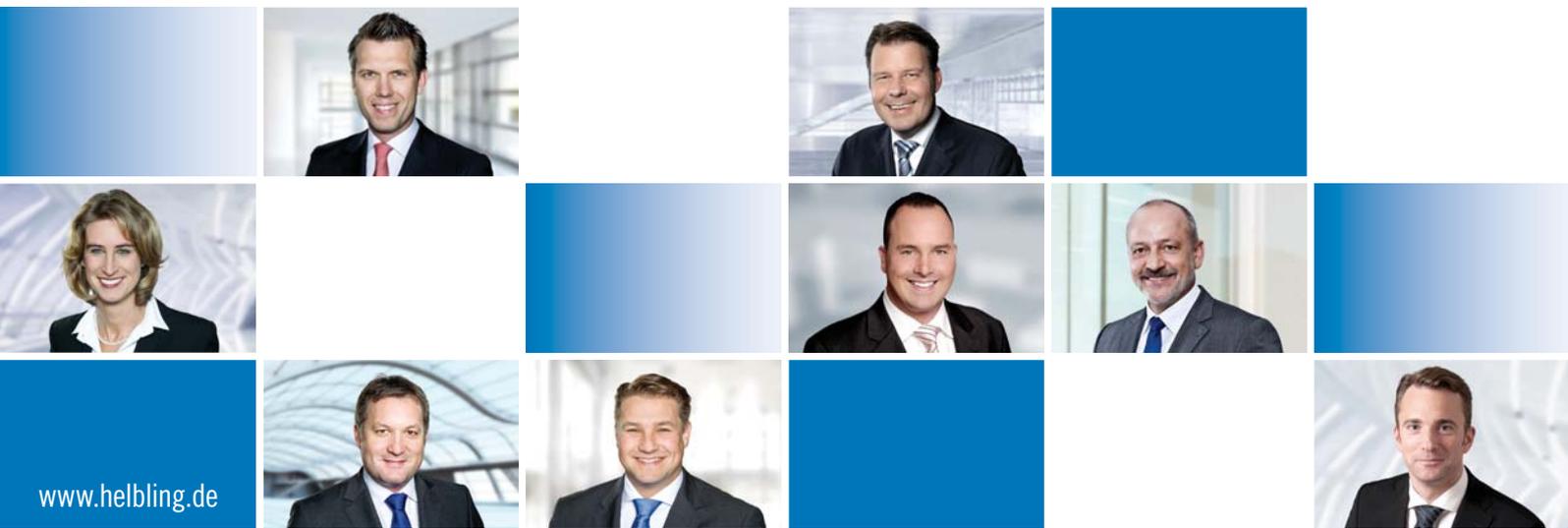
Viele Maßnahmen, die mehr Flexibilität und Handlungsspielraum bringen, gehen zulasten der Rendite. Dies sollten sich Unternehmer bewusst machen, bevor sie eine Entscheidung treffen. Zu diesen Maßnahmen gehört zum Beispiel die Instal-

lierung flexibler Arbeitszeitmodelle. Wer Zeitarbeit einführt, bezahlt die Flexibilität zwar recht teuer, hat im Krisenfall aber Handlungsspielraum. Auch ein Check der aktuellen Finanzierung zählt zu den Maßnahmen, die eine höhere Flexibilität verschaffen. So können Unternehmer prüfen, ob sie sich über Darlehen mit langer Zinsbindung oder Konsortialkredite die aktuell günstigen Zinsen sichern und einen finanziellen Puffer aufbauen. Wird er nicht benötigt, kostet dieser Spielraum unnötig, andererseits kann er im Notfall lebensrettend wirken. Prüfen Sie zudem Ihre aktuellen Umsätze: Welche Produkte erzielen welche Deckungsbeiträge? Können Sie einzelne Artikel abstoßen? Wo können Sie sich stattdessen einfach zusätzliche Nischen erschließen? Welche Maschinen müssten Sie dafür umrüsten? Werden Maschinen oder eigene Immobilien nicht mehr benötigt? Können sie verkauft werden? Können überflüssige Beteiligungen veräußert werden? Kommen Sale-and-Lease-Back-Modelle in Frage? Wie lassen sich Forderungs- und Liquiditätsmanagement verbessern?

Maßnahmen für den Ernstfall

Gerät das Unternehmen tatsächlich in eine finanzielle Schieflage, sollten Sie Ihre Konzepte schnell aus der Schublade ziehen können. Jetzt müssen Sie Marketing- und Beratungskosten sparen, freiwillige Lohnnebenleistungen streichen und Reisekosten zurückfahren. Nun ist auch der Moment gekommen, um Zeitarbeiter zu entlassen und feste Mitarbeiter ihre Guthaben-Stunden auf dem Arbeitszeitkonto aufzehren zu lassen.

Together we realize value



www.helbling.de

Wir unterstützen Sie und Ihr Unternehmen nachhaltig und umsetzungsstark bei unternehmerisch herausfordernden Aufgabenstellungen:

- Restructuring
- Strategy Development
- Mergers & Acquisitions
- Operational Excellence
- Financial Advisory
- Innovation Management

Helbling Business Advisors

Zürich • Düsseldorf • München • Stuttgart

Früh sanieren und auf Kurs bleiben

Mit Unternehmen ist es wie mit Schiffen im Polarmeer: Um Katastrophen abzuwenden, muss rechtzeitig und mit der richtigen Crew gesteuert werden. Das erhöht die Sanierungschancen um ein Vielfaches. Der Unternehmer behält das Ruder in der Hand. VON **ARNDT GEIWITZ**

Was haben der traditionsreiche Strumpfhersteller Kunert, das Schuhhandelsunternehmen Leiser und der Callcenter-Spezialist Walter Services gemeinsam? Sie alle hatten ein existenzielles Problem, haben es jedoch rechtzeitig angepackt. Diese Unternehmen agieren heute wieder erfolgreich am Markt.

Warum geraten Unternehmen, die von erfahrenen Persönlichkeiten geführt werden, überhaupt in existenz-

bedrohende Situationen? Der häufigste Fall: Sie reagieren zu spät auf Marktgegebenheiten. Irgendwann hat das Unternehmen nicht mehr die finanziellen Ressourcen, aus eigener Kraft mit Produktneuentwicklungen oder Personalabbau dagegenzuhalten.

Natürlich können echte Strukturkrisen in einer solchen Geschwindigkeit auftreten, dass sie für Unternehmen kaum noch zu bewältigen sind. Die Papierindustrie samt allen mit ihr verbundenen Branchen ist ein gutes Beispiel: Ihr setzt die Digitalisierung zu, die Walzen-Gießereien ebenso wie Maschinenbauer, Druckereien und Zeitungen trifft. Auch die Herausforderungen des Internets für den Handel oder zukünftig die Digitalisierung für die Industrie können zu ernsthaften Existenzbedrohungen werden.

Es gibt aber auch rein interne Themen, die zu solchen Krisen heranwachsen können: etwa unterschiedliche Auffassungen im Gesellschafterkreis, zu späte Generationenübergabe oder sich – ex post – als falsch erweisende Managemententscheidungen.

Sorge vor Gesichts- und Machtverlust

Zum modernen Sanierungsprozess gehört heute die frühzeitige Analyse aller möglichen Optionen. Das schließt sowohl eine außergerichtliche Sanierung als auch das Schutzschirmverfahren ein, das auf die Erstellung eines In-

solvenzplans abzielt. Darin findet ein Unternehmer das Initiativrecht mit Abstand am weitesten abgesichert, wenn eine außergerichtliche Sanierung unmöglich ist oder unverhältnismäßig mehr Ressourcen erfordern würde. Bei anderen Verfahrensarten verfügen hingegen die Gläubiger und die eingesetzten Insolvenzverwalter über größere Entscheidungsbefugnis. →



ZUR PERSON

Als Wirtschaftsprüfer ist **Arndt Geiwitz** einer der wenigen Betriebswirte, die als Insolvenzverwalter und Sachwalter zugelassen sind. Gemeinsam mit seinen rund 270 Mitarbeitern leitete er zahlreiche namhafte Verfahren, darunter Weltbild, Kunert, Leiser, Schlecker, Alpine Bau Deutschland, SHW-CT und Walter Services.

www.schneidergeiwitz.de

”

Zum modernen Sanierungsprozess gehört heute die frühzeitige Analyse aller möglichen Optionen.



Menschen sind es, die richtungsweisend den Unternehmenserfolg ermöglichen.

Die wichtigste unternehmerische Entscheidung ist die Auswahl der Menschen, die Ihr Unternehmen maßgeblich mit gestalten und lenken. Wir kennen sie.



LIEBE · SUTOR · GAWLOWSKI
PERSONALBERATUNG

Machen wir uns nichts vor: Ein Unternehmer ist eine angesehene Persönlichkeit, in Netzwerken aktiv, häufig sozial engagiert. Den vermeintlichen Makel des Versagens möchte niemand in seiner Vita haben – mehr als verständlich. Neben der gesellschaftlichen Stellung geht es um die Entscheidungsmacht im Betrieb. Unternehmer haben Angst, Kontrolle abzugeben – auch verständlich.

Also nehmen viele Unternehmen ihre Chancen zu spät wahr. Handeln Unternehmer früher, bleiben sie als Kapitän des Schiffs handlungsfähig und verfügen über mehr Initiativmöglichkeiten. Wenn sie rechtzeitig agieren, sind Insolvenzverwalter, die in Unternehmen einreiten wie John Wayne in Saloons, glücklicherweise bald nur noch Teil von Geschichtsbüchern.

Der Chef bleibt Chef

2012 ist das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, kurz ESUG, in Kraft getreten. Der Gesetzgeber wollte einen Anreiz schaffen, die Sanierung des Unternehmens frühzeitig anzustoßen – vor allem vor Eintritt der Zahlungsunfähigkeit. Die vier Gesetzesschwerpunkte: Stärkung der Gläubigerautonomie, Schutzschirmverfahren für Schuldner, Ausbau des Insolvenzplanverfahrens sowie Erleichterung der Eigenverwaltung.

Auch hat der Unternehmer das maximale Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl des Sachverwalters. Hier geht es nicht nur um zwischenmenschliche Chemie. Beim Schutzschirmverfahren kommt es in hohem Maße darauf an, dass der vorgesehene Sachverwalter eine dem Unternehmen angepasste, eigene Verwalterorganisation hat.



Den Makel des Versagens möchte niemand in seiner Vita haben.

Der richtige Sachwalter

Ein Schutzschirmverfahren stellt immer eine außergewöhnliche Situation für alle Mitarbeiter des Schuldner-Unternehmens dar. Diese benötigen Hilfe von Menschen, die sich mit solchen „Sondersituationen“ auskennen. Hier ist der Sachwalter zugleich Lotse, Navigator, Funker, Kontrolleur und Schiffsarzt. Neben seinen persönlichen fachlichen und sozialen Kompetenzen muss hinter ihm zum einen eine große Verwalterorganisation stehen – mit aller für das Schutzschirmverfahren notwendigen Infrastruktur. Zum anderen ein eigenes, eingespieltes Team.

Für das bessere Zusammenspiel mit den bisherigen Beratern, Gesellschaftern und dem Management sollte der Sachverwalter Erfahrung in der Beratung von Unternehmen haben – schon allein, um die Sicht durch die Brille der anderen Beteiligten zu kennen. Die Beratungserfahrung aus anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen,

etwa als Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Rechtsanwalt, ist sehr hilfreich. Der Verwalter versteht die Situation der normalen Berater und des Managements auf diese Weise besser, als wenn er ausschließlich über insolvenzrechtliche Erfahrung verfügt.

Missverständnis CRO

Seit einiger Zeit streben einige Insolvenzverwalter die Rolle des „Chief Restructuring Officer“ (CRO), eines Sanierungsgeschäftsführers, im Kontext gerichtlicher Sanierungsverfahren an – eine Unsitte!

Ein CRO begleitet ein Unternehmen über drei bis vier Jahre während der gesamten Restrukturierung. Diese beginnt in der Regel mindestens ein Jahr vor einem eventuellen Schutzschirmverfahren. Zu diesem Zeitpunkt ist für gewöhnlich noch nicht einmal bekannt, ob es überhaupt zu einem solchen Verfahren kommen wird. Es geht zu diesem Zeitpunkt darum, alle Sanierungsmöglichkeiten zu prüfen. Schon hier muss der CRO an Bord sein. Kommt es dann zu einem Schutzschirmverfahren, dauert die Sanierung von da an mindestens 24 Monate. Denn die Maßnahmen, die durch das Insolvenzrecht implementiert wurden, müssen nach dem Schutzschirmverfahren ins Tagesgeschäft überführt werden. Diesen gesamten Prozess sollte der CRO begleiten.

Wenn ein Insolvenzspezialist überhaupt in ein Unternehmensorgan gehen muss, ist dies in der Regel auf drei bis sechs Monate begrenzt. Er wäre eher als „Chief Insolvency Officer“ (CInsO) oder „Vorstand für Insolvenzanangelegenheiten“ zu bezeichnen. Denn die Aufgaben eines CRO beginnen – wie beschrieben – deutlich früher und gehen weit über das Schutzschirmverfahren hinaus. ■



Zurück in sicheres Fahrwasser? Wir brechen das Eis.

Als große deutsche Sozietät mit internationalem Netzwerk beherrschen wir das gesamte rechtliche Instrumentarium der Sanierung. Unsere schlagkräftige Praxisgruppe Restrukturierung besteht aus Rechtsanwälten und Steuerberatern mit besonderer Expertise und Qualifikationen im Bereich des Insolvenzrechts sowie der Sanierung und Restrukturierung. Das Team ist umfassend beratend und prozessführend in allen Bereichen tätig, die durch den Themenkreis Krise/Sanierung/Insolvenz in juristischer Hinsicht angesprochen sind.

Wir unterstützen Sie und Ihre Gesellschaften auf der Basis langjähriger Erfahrung anwaltlich bei der Sanierung von Unternehmen, bei Maßnahmen zur Krisenüberwindung bzw. Insolvenzvermeidung (Restrukturierung der Passivseite, Sanierungstransaktionen, Debt-Equity-Swap, Treuhandmodelle etc.) bzw. im Schutzschirm- und Insolvenz(plan)verfahren, zur Vermeidung und Abwehr von straf- und haftungsrechtlichen Risiken (Insolvenzverschleppung, Zahlung nach Insolvenzzreife, Organhaftung etc.), bei der Veräußerung und beim Erwerb von in der Krise befindlichen oder aus Insolvenzverfahren heraus zu erwerbenden Unternehmen bzw. Unternehmensteilen sowie bei der Veräußerung und beim Erwerb von Distressed Debt und Distressed Equity. Sprechen Sie uns gerne an.

www.heuking.de

Berlin

Chemnitz

Düsseldorf

Frankfurt

Hamburg

Köln

München

Stuttgart

Brüssel

Zürich

Russland nur noch zehntgrößter Absatzmarkt



Auch wenn die Berichterstattung abgenommen hat, die Russlandkrise hält unvermindert an. Das merkt auch der deutsche Maschinen- und Anlagenbau.



Schwieriger Nachbar:
Der Ukraine-Konflikt belastet die Beziehungen Russlands zu Europa.

Jahrelang war Russland der viertwichtigste Exportmarkt für deutsche Maschinen- und Anlagenbauer.

Seit dem Ukraine-Konflikt sind diese Zeiten vorbei. Im ersten Quartal dieses Jahres sanken die Ausfuhren erneut, um 28 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Als Exportmarkt befindet sich Russland mittlerweile auf Platz zehn. Das zeigt die aktuelle „Umfrage Russland“, die der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer unter 260 Mitgliedern durchgeführt hat.

Beinahe ausnahmslos jedes Unternehmen ist von der Russland-Krise betroffen (94 Prozent), die meisten in Form von Auftragsrückgängen (83 Prozent) oder sinkender Nachfrage (70 Prozent). Ein Fünftel der Unternehmen baut Personal in Russland ab, nur noch 40 Prozent planen, bis 2017 eine

eigene Vertriebs- und Service-Einheit in Russland unterhalten zu wollen. Zuletzt waren das noch 52 Prozent. Zudem sind westliche Banken bei der Kreditvergabe sehr zögerlich, und russische Kunden können die hohe Zinslast in ihrem Heimatmarkt nicht aufbringen.

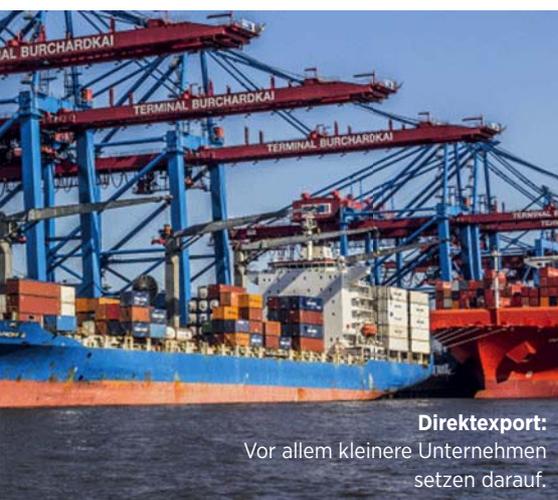
Wenn die Unternehmen doch Geschäfte in Russland machen, sind die Belastungen durch die Sanktionen hoch. 22 bzw. 24 Prozent gaben an, dass sich Zollabfertigung und Exportkontrolle verzögert hätten. Gut ein Drittel glaubt, aufgrund der Sanktionen weitere Marktanteile an Konkurrenten aus China verloren zu haben.

www.vdma.org

Foto: © Fotolia_yulenochekk

Export ist Alltag

40 Prozent des Gesamtjahresumsatzes erwirtschaften international aufgestellte Mittelständler mittlerweile im Ausland. Dabei vertrauen sie vor allem ihren Hausbanken. Doch die könnten ihren Service weiter anpassen.



Direktexport:
Vor allem kleinere Unternehmen setzen darauf.

Das Marktforschungsinstitut Interrogare befragte 745 Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 25 und 500 Mio. Euro im Auftrag der HypoVer-einsbank. Das Ziel: Eine Untersuchung

ihrer Auslandsaktivitäten und die Zufriedenheit mit ihrer Bankbetreuung. 83 Prozent der Unternehmen erbringen Dienstleistungen im Ausland oder exportieren Produkte dorthin. Knapp 40 Prozent ihres Gesamtjahresumsatzes werden dort mittlerweile erwirtschaftet.

Rund zwei Drittel entfallen dabei auf den direkten Export von Waren oder Dienstleistungen, vor allem bei kleineren Unternehmen bis 50 Mio. Euro Umsatz. 20 Prozent des Umsatzes entstehen über Partnergesellschaften in Auslandsmärkten, 10 Prozent über eigene Vertriebsgesellschaften.

Generell gilt: Je größer das Unternehmen, desto höher der Auslandsanteil am Umsatz. Bei Unternehmen, die auch außerhalb Europas Geschäfte treiben, liegt er bei schon mehr als der Hälfte. Noch wird der überwiegende

Auslandsumsatz aber in Europa erwirtschaftet (80 Prozent). 82 Prozent der Unternehmen bezeichnen es als ihr primäres Ziel, neue Auslandsmärkte zu erschließen.

Von ihren Finanzpartnern erwarten sie dabei viel: 73 Prozent der kleinsten Umsatzklasse wollen internationales Know-how und ein hochwertiges Netzwerk. Vor allem das Risikomanagement sehen die Unternehmen als Herausforderung (39 Prozent). In den meisten Fällen greifen Firmenlenker bei Internationalisierungsplänen auf ihre Hausbank zurück. 57 Prozent sind mit der Geschäftsbeziehung denn auch „vollkommen“ oder „sehr zufrieden“. 40 Prozent sind allerdings nur „zufrieden“, drei Prozent sind „weniger zufrieden“. Für die Banken gäbe es also Optimierungsbedarf.

www.hvb.de

Foto: © iStock Editorial_Thinkstock_anandart

Bürokratieabbau kommt nicht an

Auch wenn der Bürokratieabbau auf dem Papier voranschreitet: Mittelständler empfinden die Belastung immer noch als hoch. Das zeigt eine Studie des Softwareherstellers Sage und des IfM Bonn.



Kein Ende der Bürokratie in Sicht: Kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland empfinden sie immer noch als „hoch“ oder „sehr hoch“. Das ist Ergebnis einer Studie des Softwareherstellers Sage und des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn. Befragt wurden 400 Geschäftsführer und Führungspersonen, 92 Prozent stimmen der Aussage zu. Das ist verwunderlich, denn laut Statistischem Bundesamt gibt es beim Bürokratieabbau durchaus Fortschritte: Demnach sank die Belastung durch den als unnötig empfundenen Papierkram im Februar auf ein historisches Tief.

Doch bei den Unternehmen scheint der Bürokratieabbau nicht anzukommen: Lediglich ein Prozent gibt an, dass sich die Situation in den letzten zwölf Monaten gebessert habe. Mehr

als zwei Drittel sagen, dass sie seitdem wieder mehr mit Bürokratie zu kämpfen haben als zuvor. Besonders alarmierend: Für knapp 30 Prozent sind die Vorgaben anscheinend so hoch, dass diese Neueinstellungen verhindern.

Laut Peter Dewald, Geschäftsführer von Sage, liegt das daran, dass das Statistische Bundesamt lediglich die Kosten des Bürokratieaufwands misst, nicht aber den zeitlichen und personellen Aufwand: „Diese sind kein ausreichender Indikator für die tatsächliche und Belastung der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland.“ 78 Prozent wollen, dass Bearbeitungszeiten auf Ämtern und Behörden kürzer werden. 75 Prozent empfinden die Zusammenarbeit mit ihnen als verbesserungswürdig.

www.sage.de

Planlose Kommunikation im Mittelstand

Mittelständler erkennen den Wert einer stringenten Unternehmenskommunikation sehr wohl. In der Praxis ist sie aber unklar definiert und häufig dem Zufall überlassen.



Von mittelständischen Unternehmen verfügen 40 Prozent weder über eine Kommunikationsabteilung noch über festes Budget. Die Chancen einer guten Unternehmenskommunikation scheinen sie aber sehr wohl zu kennen: Neun von zehn Unternehmen wollen damit ihren Absatz steigern und ihren Bekanntheitsgrad erhöhen. Für 80 Prozent dient die Kommunikation auch dem eigenen Markenaufbau. Das ist Ergebnis einer Studie der PR-Agentur Fink und Fuchs und der Uni Leipzig, für die 750 Unternehmen mit bis zu 50 Mio. Euro Umsatz befragt wurden.

47 Prozent der Firmenchefs fehlt der Nachweis dafür, dass Kommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt. Der Einfachheit halber bleibt sie oft beim Chef selbst hängen, vor allem bei kleineren Unternehmen (63 Prozent). Knapp 68 Prozent haben eine

Person, die nur für Kommunikation verantwortlich ist. Aber die wenigsten haben ein eigenes Team. Bei vielen ist die Kommunikation auch in der Marketing- und Vertriebsabteilung aufgehoben (66 Prozent). Die Aufgaben werden dann nebenbei oder zusätzlich übernommen.

Auch hat nur jedes dritte Unternehmen eine schriftlich fixierte und ausgearbeitete Kommunikationsstrategie. Die überwiegende Mehrheit setzt sporadische, anlassbezogene Konzepte um. Dabei ist die Anzahl derer, die sich mit einer Kommunikationsstrategie wohlfühlen, sehr hoch: 62 Prozent fühlen sich professioneller aufgestellt und zufrieden mit der Kommunikation. Auch erkennen die Unternehmen das Fehlen einer Kommunikationsstrategie als Ursache für das Problem an.

www.ffpr.com

Kettler meldet Insolvenz an

Der traditionsreiche Hersteller von Tretautos Kettler ist insolvent. Am 2. Juni beantragte das Unternehmen Eigenverwaltung beim Amtsgericht Amberg. Angeblich sollte mit dem Gerichtsgang eine feindliche Übernahme durch einen Finanzinvestor verhindert werden. Laut Medienberichten soll Kettler durch den Sachwalter Christoph Schulte-Kaubrügger von der Kanzlei White & Case und einem Restrukturierungsexperten Unterstützung bekommen. Das Unternehmen befindet sich seit 1949 in Familienhand. Heinz Kettler baute die Firma auf, Tochter Karin führte es nach seinem Tod 2005 weiter. Von Kettler gibt es neben Tretautos Fahrräder, Tischtennisplatten, Gartenmöbel, Fitness- und Kraftsportgeräte und einiges mehr. Zuletzt waren die Sauerländer in eine Krise geschlittert. Momentan beschäftigt das Unternehmen 1.100 Mitarbeiter.

www.kettler.net

M&A-Markt weiter in Fahrt

Es geht weiter rund am M&A-Markt: 56 Prozent der Unternehmen weltweit planen für die nächsten zwölf Monate M&A-Transaktionen, in Deutschland sind es 51 Prozent. Das ist Ergebnis des aktuellen „Capital Confidence Barometer“ von Ernst & Young, für das 1.600 Manager von Großunternehmen weltweit befragt wurden, 101 davon in Deutschland. Dabei waren deutsche Unternehmen beim Thema M&A immer eher zurückhaltend: Letztes Jahr gaben 28 Prozent an, zu kaufen zu wollen – weltweit waren es 40 Prozent. Doch die aktuelle Geldflut der EZB lässt auch deutsche Manager nicht mehr zögern. Sie kaufen in strategisch wichtigen Märkten, etwa in den USA oder China. Dabei tätigen sie lieber weniger, dafür aber größere Deals: Im ersten Quartal 2015 lag das kumulierte Volumen bei 40 Mrd. Euro, mehr als die Halbjahreswerte von 2012 und 2013 und doppelt so viel wie im ersten Quartal 2014.

www.ey.com



Werkanlage Buschberg: Hier werden Dialysemaschinen, Spritzen und Infusionspumpen hergestellt.

Medizintechnik made in Melsungen

Von der Apotheke zum Weltunternehmen: Die **B. Braun Melsungen AG** ist eines der größten Familienunternehmen in Deutschland. Für die kleine Stadt in Nordhessen ist es enorm wichtig. Sorgt es doch dafür, dass die Arbeitslosenquote niedrig und die Gewerbesteuererinnahmen hoch sind. Geleitet wird es seit 2011 zum ersten Mal von einem familienfremden Manager. Der ist allerdings schon seit 37 Jahren im Unternehmen. VON **TOBIAS SCHORR**

Es war einmal in Melsungen: Im 16. Jahrhundert lebten die meisten Menschen in der nordhessischen Kleinstadt vom Holzeinschlag. Die Holzfäller zogen mit ihrer Axt oder dem Beil (Barte) los, um Holz zu schlagen. Auch heute noch hängen viele Arbeitsplätze an einer Branche. Doch mit Holz hat diese nichts zu tun. Und auch der frühere Spitzname „Bartenwetzter“, den die Bewohner der Stadt einst trugen, gerät wohl immer mehr in Verges-

senheit. Eher bekannt sind sie mittlerweile als „Braunianer“, angestellt beim Medizintechnikunternehmen B. Braun Melsungen AG. 14.000 Einwohner hat das beschauliche Städtchen mit den vielen Fachwerkhäusern. 6.500 Mitarbeiter beschäftigt das Familienunternehmen am Standort. Auch deswegen geht es den Menschen hier gut. Die Arbeitslosenquote in Melsungen beträgt momentan 4,6 Prozent. Liegt diese unter drei Prozent, spricht man von Vollbeschäftigung.

Rasanten Wachstum

Angefangen hat alles mit der Rosen-Apotheke. Wo? Natürlich in Melsungen. Am 23. Juni 1839 erwirbt Julius Wilhelm Braun die Apotheke im Ort und erweitert sie um einen Versandhandel für heimische Kräuter. Sein Sohn beginnt bald danach mit der Produktion erster pharmazeutischer Erzeugnisse wie Migränestifte oder Pflaster. Es folgt der Eintrag ins Handelsregister.

Carl Braun führt das Unternehmen durch den Ersten Weltkrieg. „Ein entscheidender Erfolgstreiber war, dass wir früh mit der Internationalisierung begonnen hatten“, sagt der heutige Vorstandschef Prof. Dr. Heinz-Walter Große. Eine erste Fertigungsstätte baute das Unternehmen 1925 in Italien. Niederlassungen in Spanien und Ungarn kamen hinzu. 1958 hatte B. Braun das erste Mal mehr als 1.000 Mitarbeiter. Bald danach kam die Braunüle auf den Markt – die erste einteilige Kanüle für Dauerinfusionen.

Zum 125. Jubiläum vor 50 Jahren erwirtschaftete das Unternehmen mit 1.700 Menschen einen Umsatz von 50 Mio. D-Mark. Heute liegt der Umsatz bei 5,43 Mrd. Euro. Zu verdanken ist das rasante Wachstum des Medizintechnikkonzerns vor allem dem langjährigen Chef des Unternehmens Ludwig Georg Braun. Er formte aus dem mittelständischen Unternehmen einen Weltkonzern. In fünfter Generation

KURZPROFIL

B. Braun Melsungen AG

Gründungsjahr: 1839

Branche: Medizintechnik

Unternehmenssitz: Melsungen

Umsatz 2014: 5,43 Mrd. Euro

Mitarbeiterzahl: 55.000

www.bb Braun.de

stand er bis 2011 an der Spitze – 34 Jahre lang. Konsequenterweise baute er das Unternehmen auf, trieb die Internationalisierung voran. Braun setzte auf stetiges Wachstum. Unter seine Ägide fiel auch der Kauf von McGaw Inc. Es war die größte Akquisition, die B. Braun jemals tätigte. 550 Mio. D-Mark bezahlte das Unternehmen. Vor allem, um auf dem Medizintechnikmarkt in den USA voranzukommen und die komplette Infusionstherapie dort anbieten zu können.

In der Region verwurzelt

Sukzessive erweiterte Braun die Produktpalette. Mittlerweile bietet B. Braun mehr als 5.000 Produkte an. Aufgeteilt ist das Unternehmen in vier Sparten: Hospital Care, B. Braun Aesculab, B. Braun OPM und B. Braun Avitum. Erstgenannte ist die größte des Hauses. Sie versorgt Krankenhäuser mit Infusions- und Injektionslösungen sowie Produkten der medizinischen Erstversorgung wie Spritzen und Kanülen. 22 Mal pro Sekunde ist eine Infusionslösung von B. Braun

weltweit Bestandteil einer Behandlung. Die Tochtergesellschaft Aesculab produziert chirurgische Instrumente und Nahtmaterial. Wachstumstreiber

im vergangenen Geschäftsjahr war die Sparte B. Braun Avitum, die sich mit Dialyse beschäftigt. „Wir versorgen derzeit 23.000 Dialysepatienten in 300 →



Die Rosen-Apotheke: Hier begann 1839 die Erfolgsgeschichte von B. Braun.

Anzeige

Leidenschaft Mittelstand



RICHTIG
statt so wie immer



Infusionslösungen: So wurden sie in den 1930er Jahren befüllt.

eigenen Einrichtungen“, sagt Vorstandschef Große. Trotz starker Konkurrenz, etwa durch den DAX-Konzern Fresenius Medical Care, sieht er sich gutgestellt.

Trotz der Größe sieht sich B. Braun als Familienunternehmen. Die Familie Braun lebt mit der Stadt. „Sie versteckt sich nicht hinter hohen Mauern“, sagt Große. Man sieht sie etwa beim sonntäglichen Kirchgang. B. Braun ist nicht nur mit weitem Abstand der größte Gewerbesteuerzahler der Stadt. Das Unternehmen unterstützt auch kulturelle Veranstaltungen und wirbt auf den Trikots des Handball-Erstligisten MT Melsungen mit dem Firmenschriftzug. Es gibt verschiedene Teilzeitmodelle, und das Unternehmen sorgt auch dafür, dass die Kinderbetreuung funktioniert. So führte es etwa ein, dass bei der Familienteilzeit die Beschäftigten 50 Prozent arbeiten, allerdings 65 Prozent ihres alten Lohns bekommen.

Nach der Ära Braun

Sämtliche Firmenanteile liegen in den Händen der Familie Braun und wurden von Generation zu Generation übergeben. Seit mehr als 40 Jahren kennen

sich Heinz-Walter Große und Ludwig Georg Braun. Wohl auch deswegen war es für den heutigen Aufsichtsratsvorsitzenden kein Problem, dass nach fünf Generationen das erste Mal ein Nichtfamilienmitglied den Vorsitz des Unternehmens übernahm.

Neben seinem Vorstandsamt im Unternehmen war Braun jahrelang Vorsitzender des Deutschen Industrie- und Handelskammertages. Er ist passionierter Marathonläufer und engagierter Protestant. Manche Dinge, die er ins Unternehmen einbrachte, führt Große einfach so fort. Wie die Mail zum Mittag etwa: Jeden Tag zur Mittagszeit verschickte Braun christliche Worte an die Mitarbeiter. „Sie bedeuten eine kurze Auszeit vom Arbeitsalltag und regen zum Nachdenken an“, sagt Große. Gerne hat er diese Tradition beibehalten. Auch das sind Werte eines Familienunternehmens.

Dafür, dass Arbeitsplätze auch in Deutschland erhalten bleiben, sorgt B. Braun. Seit Jahren wachsen die Nordhessen stetig. 2014 kletterte der Umsatz um fünf Prozent auf 5,43 Mrd. Euro. Der starke Euro verhinderte ein besseres Ergebnis. 316,3 Mio. Euro verdiente B. Braun im vergangenen Jahr unterm Strich. „Wir sind optimistisch, dass wir unser Ergebnis in diesem Jahr auch wegen des schwachen Euro deutlich verbessern und die Marke von sechs Mrd. Euro Umsatz fast erreichen werden“, sagt Große. Sein Ziel ist es,

jährlich zwischen fünf und sieben Prozent zu wachsen.

Keine Personalsorgen

Das bedeutet auch, dass das Personal stetig aufgestockt werden muss: Alleine im vergangenen Jahr kletterte die Zahl der Mitarbeiter um 8,3 Prozent. Von den 55.000 Mitarbeitern weltweit arbeiten zwei Drittel in Produktionseinheiten. Von den 14.000 Mitarbeitern in Deutschland arbeiten 9.300 in der Produktion. „Wir leben hier von einer hohen Automation. Höhere Stückzahlen können mit der gleichen Anzahl an Mitarbeitern produziert werden“, sagt Große. Das Problem des Fachkräftemangels kennt er nicht. Längst sei der Name B. Braun über Ländergrenzen hinaus bekannt. „Wir haben deutlich mehr Bewerbungen, als wir Stellen zu vergeben haben“, sagt Große. Das liege auch daran, dass B. Braun Produkte herstellt, die anderen Menschen helfen. Und wie es nach seiner Ära weitergeht? „In einer Aktiengesellschaft entscheidet das der Aufsichtsrat“, sagt der Firmenchef. Vielleicht wird aber insgeheim ja doch damit geliebäugelt, dass wieder jemand aus der Familie das Ruder übernimmt. Die Chancen dafür stehen nicht schlecht. Mit Otto Philipp sitzt bereits ein Sohn von Ludwig Georg Braun im Vorstand des Unternehmens. ■

schorr@unternehmeredition.de



Moderne Produktion: Fertigung von medizintechnischem Zubehör.



Die Entwirtschaftskanzlei

Wer effiziente Lösungen für umfassende Aufgaben finden will, sollte mal bei uns suchen.

Knotenlösen ist anspruchsvolle Handarbeit. Deshalb begegnen wir den oft komplexen Projekten und Problemen unserer Mandanten mit der Expertise einer der führenden unabhängigen Wirtschaftskanzleien – und mit der Hands-on-Mentalität eines mittelständischen Unternehmens. Diese Kombination mündet in Strategien, die effiziente und außergewöhnliche Lösungen auch dort möglich machen, wo eine schematische Vorgehensweise steckenbleibt. Noch Fragen? Wir antworten gerne.

www.goerg.de

Richtungsweisend.



BERLIN
Tel. +49 30 884503-0

ESSEN
Tel. +49 201 38444-0

FRANKFURT AM MAIN
Tel. +49 69 170000-17

HAMBURG
Tel. +49 40 500360-0

KÖLN
Tel. +49 221 33660-0

MÜNCHEN
Tel. +49 89 3090667-0

Banker mit Herz

Der Tag, an dem Jörg Woltmann beschloss, die **KPM** zu kaufen, war denkwürdig. Seine Berater waren dagegen, und wenn, dann solle er das Unternehmen doch geordnet aus der Insolvenz heraus kaufen. Doch Woltmann entschied mit Herz. VON **VERENA WENZELIS**

Vor 2005 hatte Jörg Woltmann keinen besonderen Bezug zur Königlichen Porzellan-Manufaktur (KPM) in Berlin. Auch fühlte er sich als Gründer und Vorstand einer Kreditanstalt für Beamte in seinem Bankerleben pudelwohl. Noch sieben Jahre, und er würde in den Aufsichtsrat wechseln. Aber ein Berliner Traditionsunternehmen wie die KPM, insolvent? Vermutlich noch der Verkauf an

ausländische Investoren? Nein. Nach zwanzig Minuten Bedenkzeit trat er vor seine verdutzten Berater. „Dieses Unternehmen wird niemals zahlungsunfähig sein“, verkündete er.

Diese Entscheidung bezeichnet Woltmann, 68, elegante Erscheinung mit Dreiteiler und Diamantring am kleinen Finger, noch heute als eine der wichtigsten seines Lebens. Denn wäre die KPM insolvent gegangen, wäre wieder nicht klar gewesen, was mit ihr geschieht und wer Herr im Hause ist. Und genau das war es doch, was ihr die Jahre zuvor die ganzen Probleme eingebracht hatte: Neun Geschäftsführer in zwölf Jahren, keine einheitliche Strategie, der Außenauftritt zerfasert. Als Staatsunternehmen, nach der Wende mit Krediten der Berliner Landesbank am Leben gehalten, wurden Export oder Marketingstrategien sträflich vernachlässigt. Bis 2000 liefen so 85 Mio. DM Schulden auf.

2004 entschied die Investitionsbank Berlin, mittlerweile Eigentümerin, die Traditionsmanufaktur zu privatisieren. So kam Woltmann ins Spiel. Ein Investorenkonsortium um den Prinz von Preußen trat an ihn heran und fragte nach einem Kaufkredit. Woltmann, verwundert, musste absagen. „Überhaupt nicht unser Geschäft“, sagt der Berliner. Als ihm wenige Tage später zu Ohren kam, dass auch chinesische Investoren zum Zuge kommen könnten, wurde er hellhörig. Er gewährte den Kredit – noch am selben Abend verstritten sich die neuen Eigentümer. Woltmann, hin und her gerissen, schritt schließlich selbst ein. „Man muss auf dieser Erde ein Stück weit Gutes tun“, sagt er beherzt.

40 Millionen seines eigenen Vermögens steckte er im Lauf der Jahre in

die Manufaktur. „Das ist viel“, gibt er zu, aber Geld anhäufen allein mache schließlich auch nicht glücklich. Und die KPM macht ihn glücklich. Dabei war er gar kein besonderer Fan des Unternehmens. Wie bei vielen Berliner Familien war sie das Standardgedeck für jeden Sonntag. Als er mit Ende zwanzig sein erstes Unternehmen, einen Autohandel, verkaufte, leistete er sich neben Rolls Royce und teurer Armbanduhr ein siebzigtelliges Kurland-Service. Aber ausgewiesener KPM-Kenner oder gar Sammler? Das war Woltmann nicht. Aber er mag Luxus, das gibt er zu. „Wenn man Geld ehrlich verdient hat, kann man es auch ausgeben“, ist er überzeugt. Das überträgt er auch auf die KPM: Konsequenz baute er sie wieder zur Luxusmarke aus.



ZUR PERSON

Jörg Woltmann ist seit 2005 Eigentümer der KPM Königliche Porzellan-Manufaktur Berlin GmbH. Das war so nicht geplant: Woltmann ist eigentlich Banker, Anfang der siebziger Jahre gründete er mit einem Partner die Allgemeine Beamten Kasse Kreditbank AG, deren Vorstand und Alleinaktionär er heute ist. An KPM faszinierte ihn die mehr als 250-jährige Geschichte. Und die Tatsache, dass er eine der ältesten Luxusmarken der Welt kaufen konnte.

www.kpm-berlin.com

”

Ich bin überzeugt, dass ich die KPM zu wirtschaftlichem Erfolg führen werde.

JÖRG WOLTMANN

Eigentümer, Königliche Porzellan-Manufaktur Berlin

Service Kurland von KPM:

Die Tassen sind ab 280 Euro zu haben.



wenige Verlobte Hochzeitstische zur Vermählung. Um das zu ändern, will er die Tischkultur in Deutschland stärken. Geschehen soll das über Marketing- und PR-Kampagnen in Magazinen und Zeitschriften. Auch die internationalen Kooperationen helfen, hochwertiges Porzellan wieder mehr im Alltag zu verankern. Bottega Veneta startete eine Sonderedition an Taschen und Schmuck mit KPM-Emblemen. Die war nach einem Tag ausverkauft. Schwarze Zahlen schreibt die Berliner Manufaktur zwar bis heute nicht. Glaubt man Woltmann, ist sie aber kurz davor. „Ich bin überzeugt, dass ich sie mit dieser Strategie zu wirtschaftlichem Erfolg führen werde.“

Mit einer Neidkultur konnte er noch nie etwas anfangen. Liegt vielleicht auch daran, wie er selbst aufgewachsen ist: Mit dem Allernötigsten im Nachkriegsberlin, die alleinerziehende Mutter hielt die junge Familie mit Näharbeiten über Wasser. Als Selbstständige, schnell konnte sie expandieren. Dennoch waren Nähstunden bis zwei Uhr nachts die Regel. „Noch heute sehe ich, wie sie mit ihren Handschuhen da sitzt und friert“, sagt Woltmann. Er und sein Bruder waren von vornherein in den Geschäftsablauf eingebunden. Von der Mutter hat er auch den unbedingten Unternehmergeist. Und der regte sich, als es um die KPM ging. ■

wenzelis@unternehmeredition.de

Woltmann übernahm sie für 13,5 Mio. Euro. Einzige Bedingung: Die Immobilien, die zuvor zur Schuldentilgung an das Land Berlin gegangen waren, kaufte er zurück. Ohne die teuren Mietausgaben sollte sich die Manufaktur Stück für Stück erholen. Inhaltlich führte er KPM auf das zurück, was die Manufaktur am besten kann: „Porzellan“, sagt er knapp. „Mein Ziel ist nicht, die größte Porzellanmanufaktur zu sein, sondern die beste.“ Also keine Zweitlinien mehr, das Angebot nicht zu stark ausweiten. Er positioniert KPM klar im obersten Preissegment. Andere Manufakturen gehen da andere Wege. Meissen zum Beispiel, von Tradition und Handwerkskunst vergleichbar, bietet mittlerweile auch Schmuck, Brautkleider und Handtaschen an. Alles sehr hochwertig zwar, aber als Porzellanmanufaktur? „Das muss jeder selbst wissen“, meint Woltmann, sein Weg sei das nicht.

Und er ging die Auslandsmärkte an. Mittlerweile gibt es das preußische Porzellan in 16 Ländern zu kaufen, darunter Taiwan, Aserbaidschan und die Vereinigten Arabischen Emirate. Hier findet sich auch das zahlungskräftigere Publikum. In einer exklusiven Serie haben die Porzellanspezialisten mal Vasen in monatelanger Handarbeit bemalen lassen. Der deutsche Verkaufspreis hätte bei etwa 65.000 Euro gelegen. „So etwas hier zu verkaufen, ist schon schwierig“, gibt Woltmann

zu. In Taiwan gingen fünf Stück davon an einem Tag weg, für jeweils 130.000 Euro. Auch die Kooperationen, die er mit Bugatti und Rolls Royce gestartet hat, sind eher für die Auslandsmärkte bestimmt. Ein mit Porzellanemblem ausgestatteter Sportwagen geht dort schon mal für 1,5 Mio. Euro weg.

Doch natürlich will Woltmann auch den deutschen Markt wieder stärker für Porzellan interessieren. „Viele leisten sich Küchen für zehntausende Euro, aber essen von minderwertigem Porzellan.“ Auch wünschten sich nur noch



Teegedeck:
KPM legt viel Wert auf Tradition.



„Wir werden sicherlich wachsen“

Seit **Michael Pluta** als CRO im Vorstand bei Strenesse ist, wird der Cent zweimal umgedreht. Schon für das laufende Geschäftsjahr will die Modefirma schwarze Zahlen schreiben. Was sich sonst noch bei den Schwaben verändert, erklärt der Sanierer im Interview.

INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Herr Pluta, wie weit ist denn der Restrukturierungsprozess bei Strenesse vorangeschritten?

Pluta: Eine Restrukturierung endet eigentlich nie, weil man sich ständig dem Markt anpassen muss. Wir haben zunächst die Kosten gestrafft. Hier gab es einen enormen Nachholbedarf. Die nächste Anpassung liegt darin, das Produkt wieder begehrt zu machen. Über eine Änderung im Marketing und in der Frequenz unserer Besucher.

Wie haben Sie denn die Kosten gedrückt?

Kostenbewusstsein herzustellen heißt, bis in den letzten kleinen Bereich ein Bewusstsein zu schaffen, dass man

den Cent zweimal umdrehen muss. Schafft man das, hat man mindestens zehn Prozent der Kosten eingespart, ohne irgendetwas organisatorisch verändert zu haben. Wir verhandelten zudem viele Verträge nach. Mindestens ein Drittel, häufig noch deutlich mehr, haben wir so eingespart. Wichtig war auch, die Prozesse zu straffen. Durch eine genaue Planung sorgen wir dafür, dass die Kollektion rechtzeitig beim Kunden ist und der Händler diese nicht mehr stornieren kann.

Und wie wollen Sie das Produkt begehrt machen?

Zum einen werden wir demnächst einen neuen Internetauftritt haben. Dann kann man die Kleidung attraktiver online bestellen. Im Juni soll der Launch erfolgen. Zum anderen wollen wir weitere Shops eröffnen.

Zuletzt haben Sie doch eher welche geschlossen.

Wir haben die geschlossen, die Verluste machen. Es macht keinen Sinn, wenn ein Laden gerade mal die Miete abwirft. Das Geschäft in der Theatinerstraße in München etwa war sehr groß. Wir können uns schon vorstellen, wieder in die Innenstadt zu gehen. Allerdings nicht auf so einer großen Fläche.

Wie veränderten Sie die strategische Ausrichtung?

Wir strafften das Sortiment, wollen den Bereich Business stärken und die Kundenzahl im Einzelhandel erhöhen.

Früher trug die Fußballnationalmannschaft Strenesse. Auch im

Unternehmen gab es Stars. Die Zeiten sind vorbei, oder?

Wir vermeiden es, einen Personenkult zu betreiben. Denn Personen sind vergänglich. Die Marke nicht. Unsere Kundinnen und Kunden akzeptieren als Vorbilder Menschen, die mitten im Leben stehen. Wie etwa die Bühnenbildnerin und Fotografin Aino Laberenz, mit der wir momentan eine Kampagne fahren.

Im Vorstand sitzen zwei Zahlenmenschen. Kann das bei einem designorientierten Unternehmen wie Strenesse gut gehen?

Der Annahme muss ich widersprechen. Die Kreativität sitzt schon immer im Design-Team. Und aus diesem saß auch bislang niemand im Vorstand. Es schadet nicht, wenn jetzt auch noch Leute da sind, die rechnen können. Wo bei man den Vorstand, also Gerhard Geuder und mich, nicht als reine Zahlenmenschen abstempeln kann. Beide haben wir Erfahrung im Marketing.

Ist es denn schwieriger, bei einem Familienunternehmen diese Einschnitte zu machen?

Eigentlich macht es keinen Unterschied. Man muss nur klar kommunizieren, unter welchen Voraussetzungen saniert werden soll. Meistens muss man dann Hemmnisse beseitigen, um Voraussetzungen zu schaffen, damit der Betrieb saniert werden kann. Auch wenn damit Personen verbunden sind, die der Familie nahestehen.

Der Umsatz von Strenesse lag mal bei mehr als 100 Mio. Euro pro Jahr. Wie läuft es denn in diesem Jahr?



ZUR PERSON

Michael Pluta ist Geschäftsführer der PLUTA Rechtsanwalts GmbH, die mit mehr als 330 Mitarbeitern zur Spitzengruppe der Sanierungs- und Restrukturierungsgesellschaften zählt. Pluta sanierte unter anderem den traditionsreichen Modelleisenbahnhersteller Märklin. Seit 2014 ist er als Chief Restructuring Officer (CRO) im Vorstand von Strenesse.

www.pluta.net

Wir gehen davon aus, dass wir im Geschäftsjahr 2014/15 rund 36 Mio. Euro erwirtschaften. Zum Vorjahr ist das zwar ein Rückgang von über neun Mio. Euro Umsatz. Allerdings mit 15 Mio. Euro weniger Kosten. Das ist für mich ganz entscheidend.

Was soll dann unterm Strich stehen?

Wir sind hoffnungsfroh, dass wir schwarze Zahlen schreiben.

Wie wird sich das Geschäft weiterentwickeln?

Wir werden sicherlich wachsen. Das Potenzial ist riesig. Wir haben 300 weitere Einzelhandelsunternehmen ausgemacht, denen es guttäte, auch Strenesse im Angebot zu haben. Das wären doppelt so viele wie bisher. Wir haben Potenzial im Ausland, aber auch im Männersegment. Es wimmelt nur so von Möglichkeiten.

Mit welchem Wachstum rechnen Sie künftig?

Für das neue Geschäftsjahr 2015/2016 rechnen wir mit einem stabilen Umsatz. Wir gehen aber davon aus, dass Strenesse im darauffolgenden Jahr den Umsatz um über zehn Prozent steigern kann.

Wie soll sich das auf das Ergebnis auswirken?

Alles, was an Umsatz dazukommt, schlägt sich voll im Ergebnis vor Zinsen und Steuern nieder.

Zuletzt war das Verhältnis zwischen Ihnen und den Anleihegläubigern nicht das beste. Wie sieht es momentan aus?

Es ist ja normal, dass man nicht immer einer Meinung ist. Doch haben wir uns zusammengesetzt und eine Linie gefunden, wie es weitergeht, sodass wir jetzt auch die Rückendeckung haben.

Strenesse als eigenständiges Unternehmen weiterzuführen wird schwierig. Wie weit sind Sie mit der Suche nach Investoren?

Wir sind mitten im Suchprozess und verhandeln mit verschiedenen Investoren. Es ist völlig klar, dass Strenesse sich nicht selbst mit dem Schopf aus dem Sumpf ziehen kann. Wobei es durchaus die Variante gibt, dass wir noch einige Zeit im jetzigen Zustand die Restrukturierung vorantreiben. Das ist auch mit den Anleihegläubigern so abgesprochen. Wir müssen uns nicht dem erstbesten Interessenten an den Hals werfen. Wir schreiben schwarze Zahlen und stehen relativ selbstbewusst im Markt.

An welche Art Investor denken Sie?

Für einen strategischen Investor wäre das Unternehmen sicherlich interessanter als für einen Finanzinvestor.

Warum?

Weil das Potenzial, das man bei Strenesse heben kann, im Verkauf der Ware liegt. Jeder Euro Umsatz, der dazukommt, wirkt sich auch auf das Ergebnis aus. Ein Finanzinvestor hebt die Potenziale erst mal im Cash-Bereich. Und hier haben wir schon rationalisiert.

Wann soll der Verkaufsprozess abgeschlossen sein?

Da möchte ich mich nicht festlegen.

Wird die Rolle des CRO grundsätzlich immer wichtiger?

Ich denke ja, weil er es als Sanierer in der Eigenverwaltung gewohnt ist, an der Front zu stehen. Das heißt, dass er häufig auch schon vor dem Insolvenzantrag beratend tätig ist. Die Aufträge kommen nicht mehr über das Gericht, sondern durch die Unternehmen selbst. Deswegen sind wir auch mit unserer Gesellschaft in die Vorberatung gegangen. Wir sind dann in der Funktion des Eigenverwalters und nicht in der des Insolvenzverwalters tätig. Die Aufgabe ist aber haargenau dieselbe.

Vor zwei Jahren sahen Sie das noch viel kritischer.



Aino Labrenz: Neues Testimonial von Strenesse.

Richtig, weil ich damals davon ausging, dass derjenige, der den Karren an die Wand fährt, also der Manager, meist am Ruder bleibt. Eventuell mit der Unterstützung eines Beraters. Das kann nicht funktionieren. Jetzt ist es allerdings so, dass meist das Management ausgetauscht wird. ■

schorr@unternehmeredition.de

„Es gibt böswillige Menschen“

Alfred Ritter hat es geschafft: Der Rechtsstreit mit der Stiftung Warentest ist ausgestanden, die Umfragewerte des Unternehmens sind wieder stabil. Der Fall hat den Unternehmer aber einiges gelehrt. INTERVIEW **VERENA WENZELIS**

Unternehmeredition: Herr Ritter, Sie waren von 2013 bis 2014 in einen Rechtsstreit mit der Stiftung Warentest verwickelt, der fast Ihren Ruf ruiniert hätte. Wie geht man als Unternehmen mit solch einer Situation um?



ZUR PERSON

Alfred T. Ritter war von 2005 bis Herbst 2014 Geschäftsführender Gesellschafter des Schokoladenherstellers Alfred Ritter GmbH & Co. KG. Nun ist er Beiratsvorsitzender. Das 1912 gegründete Unternehmen ist in dritter Generation in Familienhand. Neben der Qualität der Schokolade liegt ihm vor allem das Thema Ökologie am Herzen: Seit 2012 betreibt das Unternehmen ein eigenes Blockheizkraftwerk, organisierter Umweltschutz besteht seit 1996. Als Reaktion auf das Reaktorunglück von Tschernobyl gründete Ritter 1988 außerdem die Ritter Energie und Umwelttechnik, einen Anbieter ökologischer Energiesysteme.

www.ritter-sport.de

Ritter: Das Urteil der Stiftung Warentest kam völlig unerwartet. Denn entgegen ihrer Aussagen hatte sie vorab nichts angekündigt. Am Vortag hatten wir noch gewettet, ob wir auf Platz eins oder zwei sind. Letztendlich waren wir auf dem letzten Platz. Die Stiftung hat dann behauptet, dass wir den Aromastoff Piperonal in unseren Schokoladen als natürlich gekennzeichnet hätten, obwohl er chemisch hergestellt worden sei. Hätte sie sich damit durchgesetzt, wäre das das Aus für Ritter Sport gewesen. Dann wären wir wegen falscher Deklaration nicht verkehrsfähig gewesen, jeder Händler muss solche Hersteller aussortieren.

Sie waren an dem Tag auf einer Lebensmittelmesse in Berlin und konnten direkt mit den Händlern ins Gespräch gehen. Haben die Ihnen geglaubt?

Das war unser großes Glück, ja. Aber wenn wir den darauffolgenden Prozess durch die Instanzen nicht gewonnen hätten, hätte die Welt anders ausgesehen. Die Stiftung Warentest hat unsere einstweiligen Verfügungen zweimal angefochten, was vom Landgericht München sowie vom Oberlandesgericht München aber stets abgewiesen wurde. Wir hätten dann noch ins Schadensersatzverfahren gehen können, aber wir sind ja nicht streitsüchtig. Nachdem unsere einstweilige Verfügung zum zweiten Mal bekräftigt wurde, war eigentlich alles klar. Denn Stiftung Warentest hat am Ende ja nur darum gestritten, dass sie ihr Urteil

presserechtlich behaupten dürfe – auch wenn es gar nicht zutrifft. Von da an war es für uns entspannter.

Empfinden Sie das als Klein-Klein?

Als Laie wundert man sich darüber, dass jemand durch mehrere Instanzen dafür streitet, etwas Unwahres weiter behaupten zu dürfen. Wir haben unser Piperonal als natürliches Aroma deklariert. Die Stiftung meinte aber, sie kenne gar kein Verfahren, mit dem man es auf natürliche Art und Weise herstellen kann. Offensichtlich hat da aber jemand schlecht gegoogelt: Ein Student hat nicht lange gebraucht, um drei Patente auf natürliche Verfahren



Schokolade von Ritter Sport: Fast hätte sie aus dem Handel genommen werden müssen.



Das ist wie ein LKW, der einen überrollt.
Dann hat man eben Pech.

rauszufinden. Im Prozess kam dann heraus, dass das Labor, auf dessen Analyse sich Stiftung Warentest gestützt hat, der Stiftung gegenüber mitgeteilt hatte, es könne keine Aussage dazu treffen, ob unser Piperonal natürlich oder chemisch hergestellt wurde.

Wie war die Rückmeldung der Kunden?

Wir haben zum ersten Mal in unserer Unternehmensgeschichte einen Shitstorm erlebt: Viele Hass-E-Mails und Beschimpfungen. Unsere Beliebtheitswerte sind drastisch abgefallen. Im Verlauf des Prozesses hat sich das gelegt. Wie viel wir weniger verkauft haben, lässt sich schwer beurteilen. Es ist ja bekannt, dass Stiftung Warentest bei Produkten mit „low interest“ einen geringeren Einfluss auf die Verbraucher hat als etwa bei Waschmaschinen oder Fahrrädern. Dazu zählt auch Schokolade. Es war auch von vornherein klar, dass zu keinem Zeitpunkt eine Gesundheitsgefährdung bestand.

Sie sind ein traditionsreiches Familienunternehmen mit intaktem Wertegerüst und viel Engagement für Gesellschaft und Mitarbeiter. Dann kommt so ein Stiftung-Warentest-Urteil und stürzt Sie fast ins Verderben. Ist das gerecht?

Das ist wie ein LKW, der einen überrollt. Dann hat man eben Pech.

Der gesamte Vorfall wurde von einer großen medialen Präsenz begleitet. War das gut oder schlecht?

Am Anfang war es katastrophal, da gab es schlimme Reaktionen – wenngleich nicht in der Presse direkt. Bis hin zu

einem Ritter-Sport-Wagen bei einem Karnevalsanzug. Aber dadurch, dass wir alle juristischen Instanzen gewonnen haben und entsprechend darüber berichtet wurde, hat sich das Image dann doch wieder verbessert. Zudem kam medial mehr und mehr über die Methoden der Stiftung Warentest auch bei anderen Tests zutage...

Hatten Sie auch eine eigene Strategie für Ihre Krisenkommunikation?

Ja, immer die Wahrheit sagen.

Haben Sie professionelle Beratung in Anspruch genommen?

Nein, jedenfalls keine krisenspezifische. Lediglich unsere Abteilung für PR und Recht hat heftigere Zeiten erlebt.

War das nicht riskant?

Nein, ich vertraue meinen Mitarbeitern total, gerade unserem Justitiar.

Wie holen Sie den Imageschaden wieder auf?

Etwas bleibt immer hängen. Im Endeffekt hält sich der Schaden aber in Grenzen. Auf der anderen Seite sind wir PR-mäßig noch nie so oft erwähnt worden wie zu dieser Zeit. Das hat die ganze Geschichte dann etwas neutralisiert.

Was hat Sie der Fall gelehrt?

Man muss sich vorsehen. Einfach gut handeln hilft einem im Ernstfall nicht. Man muss auf der Hut sein, es gibt böswillige Menschen.

Ritter Sport als Marke gibt es ja schon relativ lange. Die Markenstrategie mit der Betonung auf das Einfache, Echte und die Qualität war schon immer zentral...

Stimmt, und die Firma hat sich schon immer auf die Fahnen geschrieben, ehrlich und transparent mit dem Kunden umzugehen. Das ist unser Firmenprinzip. Uns genau an dieser Stelle der Lüge zu bezichtigen, trifft natürlich schon.

Ist das der Grund, warum die Kunden so heftig auf das Urteil reagiert haben?

Das spielte sicherlich mit rein.

Aber ist es nicht so, dass einem nichts passieren kann, wenn das Wertegerüst stimmt und man sich nichts vorzuwerfen hat?

Das dachte ich auch, aber was, wenn jemand einfach lügt? (lacht).

Wie stehen Sie heute zu Organisationen wie der Stiftung Warentest?

Wir bräuchten eigentlich mehr solcher Organisationen. Die müssten aber auch verantwortungsvoll handeln. Ich finde sie eigentlich grundsätzlich richtig und dachte immer, sie seien meine besten Freunde, weil sie gut von schlecht unterscheiden.

Meinen Sie, die Stiftung wollte sich mit dem Vorfall auch profilieren?

Ja, die Devise lautet ja „kein Heft ohne Skandal“. Diesmal waren wir eben dran. Und das gerade mit unserer Vollnuss-Schokolade, wo wir immer die besten Bewertungen bekommen.

Also alles kein Zufall?

Das kann ich nicht mit Sicherheit sagen. Aber der Testgewinner der Ausgabe war ein Hersteller, der chemische Aromen einsetzt. ■

wenzelis@unternehmeredition.de

„Wir haben sämtliche Prozesse auf den Kopf gestellt“

Im Interview mit der Unternehmeredition spricht **Max Sturm**, CFO von Senator Entertainment, über die Kapitalmaßnahmen im Rahmen der Restrukturierung, den Zukauf der französischen Wild Bunch S.A. und die aktuellen Aussichten am Markt.

INTERVIEW **SVENJA LIEBIG**

Unternehmeredition: Herr Sturm, im Jahr 2013 brachen die Umsatzerlöse bei Senator Entertainment massiv ein. Was waren die Gründe?

Sturm: Dafür gibt es eine ganz simple Erklärung: Durch den enormen Erfolg des Kinofilms „Ziemlich beste Freunde“ schossen die Umsätze im Jahr 2012 in die Höhe. Ohne einen solchen Blockbuster lagen die Erlöse 2013 deutlich darunter.

Im letzten Jahr haben Sie sowohl eine finanzielle als auch eine strategische Restrukturierung durchgeführt.



ZUR PERSON

Max Sturm ist seit 2013 Finanzvorstand der Senator Entertainment AG. Mit den eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen möchte er das stark angeschlagene Unternehmen auf Erfolgskurs lenken. Durch die Fusion mit der französischen Wild Bunch S.A. im Januar hat sich Senator bereits eine internationale Marktposition verschafft.

www.deag.de

Ziemlich viel auf einen Schlag. Kann das gut gehen?

Selbstverständlich war die Organisation anspruchsvoll, zumal Senator in den letzten Jahren nicht unbedingt als großer Markt-Player aufgetreten ist. Dennoch haben wir bislang alles planmäßig und mit großem Erfolg umgesetzt.

Erläutern Sie doch kurz, welche Maßnahmen Sie getroffen haben, um das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu lenken.

Zunächst haben wir die Liquidität und die Kapitalstruktur stabilisiert. Nach einem Kapitalschnitt im Verhältnis 4:1 und der Genehmigung der BaFin, unsere Aktionäre von Pflichtübernahmeangeboten zu befreien, folgte eine Barkapitalerhöhung von rund 16 Mio. Euro und schließlich ein Debt-Equity-Swap in Höhe von etwa zehn Mio. Euro. Hinzu kam der Erwerb der französischen und europaweit aktiven Wild Bunch S.A., die uns eine internationale Marktposition verschafft hat.

In der Vergangenheit gab es bereits einige Restrukturierungsmaßnahmen. Was ändert sich diesmal?

Senator war in den letzten Jahren operativ nicht immer erfolgreich und ist teilweise in wirtschaftliche Schieflagen geraten. Im Zuge der Restrukturierungsmaßnahmen haben wir dafür gesorgt, dass dies künftig nicht mehr passieren wird. Zugleich soll eine nachhaltige Unternehmensgesundheit gewährleistet werden. Neben den reinen Kapitalmaßnahmen haben wir deshalb sämtliche Prozesse auf den Kopf gestellt, etwa durch die Anpassung von Risikomanagementprozessen.

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Fusion der französischen Verleihfirma Wild Bunch?

Heutzutage müssen Produktionsfirmen mit deutlich mehr Kunden kommunizieren als früher, etwa aufgrund der Fülle von TV-Sendern. Hinzu kommt, dass die Video-on-Demand (VoD)-Angebote, wie Amazon Prime, zunehmen. Diese Kunden sind große Player am Markt, wodurch es für nationale „kleine Lichter“ schwieriger ist, mit diesen Unternehmen auf Augenhöhe zu verhandeln. Als international aufgestelltes Unternehmen erhoffen wir uns →

”

Wir betrachten das Jahr 2015 eher als ein Übergangsjahr, das noch durch Altlasten geprägt ist.

„Die Unternehmer unter den Bankern“

westgrund
AKTIENGESELLSCHAFT

Fairness Opinion
Im Rahmen des
Übernahmeangebots der
ADLER Real Estate AG
Frankfurt

Mai 2015

VISCOM
vision technology

1.300.000 Inhaberaktien
Platzierungspreis: € 14,25
Platzierungsvolumen: € 18,5 Mio.

Co-Lead Manager

Mai 2015

manz

592.805 Inhaberaktien
Platzierungspreis: € 85,00
Platzierungsvolumen: € 50,4 Mio.

Co-Lead Manager

Apr 2015

DEXINA

Veräußerung der
Grandconsult DEXINA GmbH
an die
all for one
steeb
Filderstadt, Deutschland

Apr 2015

PULSION
Medical Systems

Veräußerung des Geschäftsbereichs
Perfusion Imaging
an
renew
Group Private Limited
Singapore

Feb 2015

fe Ferratum™

6.517.188 Aktien
Platzierungspreis: € 17,00
Platzierungsvolumen: € 110,8 Mio.

Co-Lead Manager

Feb 2015

VISTA
DAS REIHENHAUS

Schuldscheindarlehen
2014/2019
€ 17,5 Mio.

Sole Lead Arranger

Jan 2015

Staloren

Schuldscheindarlehen
2014 - 2017/2019 (var.)
€ 23,5 Mio.

Sole Lead Arranger

Nov 2014

First Sensor

Fairness Opinion
Im Rahmen des
Übernahmeangebots der
FS Technology Holding S.à r.l.

Jul 2014

Gigaset

25.051.279 Aktien
9.476.877 Wandelschuldverschreibungen
Platzierungspreis: € 1,00
Platzierungsvolumen: € 34,5 Mio.

Sole Lead Manager

Jul 2014

SLM
Solutions GmbH

10.000.000 Stammaktien
Platzierungspreis: € 18,00
Platzierungsvolumen: € 180 Mio.

Selling Agent

Mai 2014

GEWA
TOWER

6,5% Corporate Bond
2014/2018
€ 30,3 Mio.

Sole Lead Manager
Sole Bookrunner

März 2014

(ausgewählte Transaktionen)

Corporate Finance

- Mergers & Acquisitions
- Börsengänge/Kapitalerhöhungen
- Anleiheemissionen
- Schuldscheindarlehen
- Debt Advisory

Research & Sales

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

Financial Markets

- Designated Sponsoring
- Brokerage
- Specialist Aktien/Renten
- Elektronisches Order Routing
- Börsenschnittstelle



Exklusiver Deutschland-Partner
des European Securities Network
(ESN)

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

somit mehr Erfolge auf der Vertriebsseite. Wir merken jetzt schon, dass wir von Produzenten international stärker wahrgenommen werden.

Sie vermarkten Ihre Eigenproduktionen und erworbenen Rechte sowie Lizenzen in den Entertainmentbereichen Kino, Home Entertainment und TV. Welche Teilmärkte stellen die größte Herausforderung dar?

Ein Sorgenkind haben wir derzeit nicht. Wenn ein Film erfolgreich im Kino ist, lässt er sich später auch gut auf DVD oder im TV vermarkten. Die Kunst besteht eher darin, das richtige Produkt zu akquirieren und zu produzieren.

Die aktuellen Geschäftszahlen zeigen, dass die Umsatzerlöse 2014 um knapp 25 Prozent gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen sind. Wie erklären Sie sich das?

Viele unternehmerische Entscheidungen kommen erst nach einem längeren Zeitraum zum Tragen. Das Jahr 2014 sowie das erste Halbjahr des laufenden Geschäftsjahrs sind daher noch von Akquisition- und Produktionsentscheidungen der Vergangenheit geprägt. Diese „Atlaslasten“ müssen wir derzeit noch schultern.

Im laufenden Jahr soll es zusätzliche Finanzierungen geben. Wie sehen diese aus?

Unsere Strategie sieht ganz klar vor, weiter zu wachsen, vor allem organisch, aber auch weitere Zukäufe sind möglich. Deshalb sind wir für Opportunitäten, die sich am Markt ergeben können, aufgeschlossen. Dazu benötigen wir weiteres Kapital. Ob wir diese Mittel über Eigen- oder Fremdkapital aufnehmen, evaluieren wir gerade noch.

Immer wieder waren es Einzelerfolge, die das Ergebnis von Senator herausgerissen haben. Konstanz gab es selten. Ist das Geschäftsmodell tragfähig?



Mandela-Filmpremiere in Berlin: Senator hat die Filmrechte.

Seit der Übernahme von Wild Bunch ja, denn was solche branchenstarken Unternehmen auszeichnet ist, dass sie einen Mindestanteil von 60 bis 70 Prozent an profitablen Produkten im Gesamtportfolio aufweisen. Vor der Restrukturierungsmaßnahme war das bei Senator nicht der Fall.

Kinos stecken in der Krise, Video on Demand ist angesagt – Chance oder Risiko für Senator?

Wir sehen es als Chance. Wild Bunch bringt gute Erfahrungen im VoD-Bereich mit, da es eines der ersten Unternehmen mit einem solchem Angebot in Frankreich war. National und international hält sich die Kinobranche außerdem relativ stabil. Unser Fokus liegt auf zukunftsfähigen Wachstumsmärkten im Kinobereich, wie etwa China.

Amazon, Netflix & Co produzieren mittlerweile eigene Serien. Der Druck wird immer größer. Wie wollen Sie diesem standhalten?

Dazu haben wir u.a. eine TV-Development und Produktionsunit gegründet, die qualitativ hochwertige und internationale Produkte entwickeln soll, insbesondere im Serienbereich. Insofern freuen wir uns, dass es neue Player am Markt gibt, und hoffen, einige unserer Produkte künftig platzieren zu können, die z.B. über ein Amazon-Label laufen.

Was erwarten Sie für 2015?

Wir betrachten das Jahr 2015 eher als

ein Übergangsjahr, das noch durch Altlasten geprägt ist, und erwarten einen Umsatz von mindestens 150 Mio. Euro. Außerdem rechnen wir mit einem positiven Ergebnis.

Wie schwer haben es deutsche Unternehmen in der Branche, die nach wie vor vom US-Markt angeführt wird?

Deutschland hat es nach wie vor schwer, obwohl es national immer wieder sehr große Erfolge gab, wie zuletzt z.B. „Honig im Kopf“ von und mit Til Schweiger. Insgesamt kann man jedoch festhalten, dass es für deutsche Produzenten auf dem internationalen Markt schwierig ist und dass große internationale Erfolge seit geraumer Zeit nicht realisiert wurden.

Mit dem Kassenschlager „Ziemlich beste Freunde“ erzielte Senator 2011 seine bisher höchsten Einnahmen. Sind demnächst ähnliche Erfolge abzusehen?

So etwas ist natürlich schwer absehbar. Wir hoffen, dass wir vergleichbare Filme im Portfolio haben werden, und gehen davon aus, auch künftig große Erfolge feiern zu können. So eröffnete einer unserer Filme, „Standing Tall“, gerade die Filmfestspiele in Cannes. „Wolf Totem“, ebenfalls bei uns im Vertrieb, hat kürzlich in China die Marke von 100 Mio. US-Dollar im Boxoffice geknackt. ■

redaktion@unternehmeredition.de

**Wir fördern
das Gute in NRW.**



**Dr. Andreas Roye, innovativer Unternehmer
dank der Eigenkapital-Lösungen der NRW.BANK**

Neugier ist der Treiber innovativer Konzepte und Basis internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Die NRW.BANK ist dabei an Ihrer Seite: mit Partnern vor Ort und Eigenkapital-Lösungen von Seed- und Venture-Fonds bis zu speziellen Branchen-Angeboten. Nähere Informationen erhalten Sie über das NRW.BANK.Service-Center unter 0211 91741-4800 oder auf

www.nrwbank.de/neugier

„Restrukturierung ist immer Teamarbeit“

Es waren nicht immer ruhige Zeiten für die Treofan aus dem hessischen Raunheim: Veränderte Marktbedingungen und Konkurrenzdruck ließen den Folienhersteller in die Verlustzone rutschen. Dr. Walter Bickel, zugleich CEO und CFO, erklärt, wie er den Turnaround schaffte. INTERVIEW **VERENA WENZELIS**

Unternehmeredition: Herr Dr. Bickel, die heutige Gesellschafterstruktur von Treofan ging 2009 aus einem Debt-to-Equity-Swap der Investoren Management Capitali und EBF, heute Merced Capital, hervor. Ebenfalls zum Shareholder-Kreis zählt Goldman Sachs. Weswegen kam Treofan damals in Schieflage?

Dr. Bickel: Vor 2009 konnte man mit Standardfolien sehr viel Geld verdienen, es war ein Verkäufermarkt. Das hat sich gewandelt hin zu einem Käufermarkt, der im Standardbereich

hochmoderne Anlagen erfordert. Die hohen Margen, die man einst erzielen konnte, sind im Standardbereich nicht mehr möglich, deshalb musste man das Geschäftsmodell unter den Möglichkeiten der vorhandenen Anlagenstruktur innovieren, sodass Marktstrategie und Assetstrategie in Gleichklang gebracht werden.

Sie sind Februar letzten Jahres als CRO eingestiegen. Wie haben Sie dieses Dilemma gelöst?

Wir mussten den bereits eingeschlagenen Weg, weg vom Standardfolienhersteller zum Spezialfolienanbieter, beschleunigen. Mittlerweile haben wir unsere Marktstellung in allen vier Geschäftsfeldern weiter ausbauen können: Verpackung, Etiketten, Technische Folien und Folien für die Tabakindustrie. Wir haben auch Innovationen stark vorangetrieben: Wir werden in diesem Jahr eine Separatorenfolie für den Bereich Lithium-Ionen-Batterien am Markt einführen, die nachhaltige technische Vorteile gegenüber den bisher am Markt erhältlichen Lösungen bringen wird. Wir gehen von einem starken Wachstum in diesem Bereich aus.

Also eine starke Diversifizierung des Geschäftsmodells. Wie ist Ihre Marktstellung international?

In Europa sind wir aktuell Marktführer. Weltweit sind wir mit unserem Ausstoß zwischen dritter und vierter Stelle. Wir produzieren jährlich 8,5 Mrd. m² Folie.

Was waren weitere Meilensteine der Restrukturierung?

Als erstes haben wir Kosten runtergebrochen, die Liquidität gesichert und die Handlungsfähigkeit der Organisation wiederhergestellt. Die Fixkosten wurden nachhaltig abgesenkt über alle Werke und Funktionen. Auch die variablen Kosten wurden nachjustiert und alle Leistungen konsequent auf ihren Wertbeitrag überprüft. Alles in allem kommen wir auf eine Kostentlastung im zweistelligen Millionenbereich. Zeitgleich wurde ein Working-Capital-Programm gestartet sowie das Ausgabeverhalten systematisch verändert. Wir verfügen heute über eine im zweistelligen Millionenbereich höhere Liquidität. Die Organisation wurde deutlich gestrafft und der Vertrieb analog unserer



ZUR PERSON

Dr. Walter Bickel ist Gründer und Gesellschafter der Bickel Jung & Company, einer auf die Umsetzung von ganzheitlichen Restrukturierungsprogrammen in Organ- oder Aufsichtsratsfunktion ausgerichteten Unternehmensberatung. Er verfügt über 30 Jahre Expertise im Turnaround-Segment und arbeitete für namhafte Firmen in diesem Bereich.

www.bj-co.de

”

Unser gesamtes Investitionsprogramm beläuft sich auf mehr als 60 Mio. Euro.

Geschäftsfelder und entsprechend der dahinterliegenden Geschäftslogik ausgerichtet. Im kaufmännischen Bereich wurden neue Steuerungssysteme installiert. Der Umbauprozess wird über sechs Workstreams mit mehr als 200 Maßnahmen getrieben. Als nächstes haben wir die Assetstruktur ertüchtigt und uns auf Wachstum ausgerichtet.

Wenn Sie so viel investieren, scheint es ja wieder rund zu laufen bei Treofan. Ist die Restrukturierung abgeschlossen?

Wir haben ein umfassendes Investitionsprogramm zur Modernisierung unserer Anlagen gestartet. Es gipfelt in der Errichtung einer der leistungsfähigsten Linien zur Herstellung von Spezialfolien weltweit. Unser gesam-

tes Investitionsprogramm beläuft sich auf mehr als 60 Mio. Euro und sichert unsere Strategie von der Anlagenseite ab. Ende des Jahres nehmen wir einen neuen Metalizer in unserem mexikanischen Werk in Betrieb, um für den steigenden Bedarf nach metallisierten Folien im US-Markt gerüstet zu sein.

Sind Sie wieder in der Gewinnzone?

Ja, wir machen etwa 500 Mio. Euro Umsatz und werden dieses Jahr zum ersten Mal wieder operativ positiv sein.

Wie beziehen Sie die Mitarbeiter in den Restrukturierungsprozess ein?

Restrukturierung ist immer Teamarbeit auf mehreren Schultern. Wir haben ein leistungsfähiges und veränderungswilliges Führungsteam rekrutiert und bei der

Restrukturierung eine komplette Zwischenebene abgebaut. Darüber hinaus haben wir Rollen und Verantwortlichkeiten definiert und einen klaren Bezug zum operativen Geschäft hergestellt.

Was sind Ihre nächsten Ziele?

Kurzfristig hat der erfolgreiche Start unserer neuen Linie in Neunkirchen höchste Priorität. Darüber hinaus wollen wir bis Ende des Jahres unsere neue Separatorenfolie Treopore erfolgreich im Markt platzieren. Parallel werden wir konsequent weiter daran arbeiten, unsere Organisation auf die marktlichen Herausforderungen zu trainieren und entsprechende Expertise entweder intern oder durch weitere Rekrutierungen von außen aufzubauen. ■

wenzelis@unternehmeredition.de

Anzeige

Schnelle Liquidität in der Insolvenz und Restrukturierung

 DRESDNER
FACTORING

Wir bieten passgenaue
Finanzierungslösungen,
damit Sie flüssig bleiben!

Factoring ermöglicht Ihnen
eine Forderungsfinanzierung
im Restrukturierungsprozess
oder in der Insolvenz

- ✓ als ergänzende **Massefinanzierung**
- ✓ ohne zusätzliche **Sicherheiten**
- ✓ schnelle **Vertragsumsetzung**

Wir beraten Sie gern.



Mehr Sicherheit, mehr Liquidität, mehr Unabhängigkeit
mit Factoring der Dresdner Factoring AG.

Tel. 0 351 / 888 55-0 oder
www.dresdner-factoring.de

„Ein großer Wurf“



Seit dem Inkrafttreten des ESUG wurden laut einer aktuellen Studie der Boston Consulting Group rund 790 Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung beantragt. Knapp 450 davon wurden genehmigt. Drei Jahre nach Einführung des ESUG hat sich das Verfahren in der deutschen Insolvenzordnung etabliert, wenn auch gegenwärtig auf einem niedrigen Niveau. VON **HOLGER GARBS**

Ein langgezogenes „e“, ein schnell gesprochenes „p“. Zumindest die Älteren kennen nahezu alle den Schneekoppe-Ruf. Nach Unternehmensangaben liegt die Bekanntheit immer noch bei 80 Prozent. Doch letztlich reichte diese alleine nicht aus, um das Unternehmen am Leben zu erhalten. Die Konkurrenz unter den Lebensmittelunternehmen war groß, der Vertrieb schwächelte, die Produktion lag nicht in eigener Hand. Schneekoppe wurde von einer Hand in die nächste gereicht, geriet ins Schlingern und letztlich unter den Schutzschirm. Einer Insolvenzform in Eigenverwaltung.

Möglich macht dies das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG). „Die Bekanntheit des ESUG nimmt stetig zu, so dass man davon ausgehen kann, dass in Zukunft nicht nur Großunternehmen oder zumindest Unternehmen mit einem gewissen Bekanntheitsgrad die Vorteile des Gesetzes nutzen werden“, sagt Rechtsanwalt Andreas Liebaug von der Frankfurter Kanzlei BBL Bernsau Brockdorff & Partner. „Jedoch ist weiterhin erhebliche Aufklärungsarbeit zu leisten“, so Liebaug. Der Rechtsanwalt fungiert gegenwärtig als Sanierungsgeschäftsführer des Nahrungsmittelherstellers Schneekoppe.

Große Firmen profitieren stärker

Seit dem 1. März 2012 ist das Gesetz in Kraft. Es ermöglicht Unternehmen eine Restrukturierung in Eigenverwaltung, außerhalb der Regelinsolvenz. Allein im vergangenen Jahr wurde nach Angaben des Bundesverbandes ESUG in 28 Antragsverfahren von Unternehmen

mit einem Umsatz von über 20 Mio. Euro und über 100 Mitarbeitern eine Eigenverwaltung angeordnet. Das entspricht einem Anteil von 26 Prozent an sämtlichen in dieser Unternehmensgruppe gestellten Insolvenzanträgen. Bei Unternehmen mit über 100 Mio. Euro Jahresumsatz waren dies 35 Prozent. Insgesamt liegt der Anteil der nach Inkrafttreten des ESUG in Eigenverwaltung eingeleiteten Verfahren allerdings nur bei rund drei Prozent, Tendenz leicht steigend. Dabei zeigt sich, dass die Insolvenz in Eigenverwaltung umso häufiger zum Zuge kommt, je größer das betroffene Unternehmen ist. „Große Unternehmen und Konzerne sind in der Handhabung des ESUG im Vorteil, da ihnen in der Regel versierte Steuerberater und Wirtschaftsprüfer zur Seite stehen oder die Firmen selbst über professionelle Rechtsabteilungen verfügen“, erklärt Liebaug. Nach der Annahme des Insolvenzplans durch die Mehrheit der Gläubiger und der Bestätigung durch das zuständige Insolvenzgericht geht er davon aus, dass das Insolvenzverfahren bei Schneekoppe noch im Juni aufgehoben wird.

Generell hat sich das ESUG aber definitiv bewährt. So verweist der Frankfurter Rechtsanwalt auf neue Regelungen, etwa auf die Beschränkung der Rechtsmittel gegen Bestätigungsbeschlüsse, welche dazu beigetragen haben, dass Insolvenzpläne heute deutlich effektiver umgesetzt werden können und früher ihre Rechtskraft erlangen. „Auch die gesetzlich vorgesehene Möglichkeit, weitreichende gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zu treffen, etwa einen ‚Debt to Equity

Swap‘, ist ein weiteres Argument für die Sanierung mittels eines strukturiert geplanten Insolvenzverfahrens“, so Liebaug.

Nicht ohne Mängel

Doch die vergangenen drei Jahre haben auch vermeintliche und tatsächliche Mängel offenbart. Ein praktisches Problem zeigt sich etwa in der Frage, ob das Insolvenzgericht einen vom

”



Die Bekanntheit des ESUG nimmt stetig zu.

ANDREAS LIEBAUG

Rechtsanwalt, BBL Bernsau Brockdorff & Partner



Bei eingetretener Zahlungsunfähigkeit ist ein Schutzschirmverfahren nicht mehr zulässig.

PROF. DR. GEORG STREIT

Rechtsanwalt, Kanzlei Heuking Kühn Lüer Wojtek

Konsens der Gläubiger getragenen Vorschlag des Schuldners für den vorläufigen Sachwalter mitträgt oder diesen hintertreibt. Methoden gäbe es genug, beispielsweise durch eine Verzögerung der Beschlussfassung und anschließendes Abstellen auf den Zeitpunkt der Beschlussfassung für die Frage des Eintritts der Zahlungsunfähigkeit.

Ein weiteres Problem: „In bestimmten Fällen hat der Schuldner zugleich mit dem Schutzschirmantrag Einverständniserklärungen von Mitgliedern des vorläufigen Gläubigerausschusses vorzulegen“, sagt Prof. Dr. Georg Streit von der Kanzlei Heuking Kühn Lüer Wojtek. „Die Anfrage, Mitglied im vorläufigen Gläubigerausschuss zu werden, kann

den Gläubiger dazu veranlassen, fällig zu stellen“, so Streit. „Bei eingetretener Zahlungsunfähigkeit ist ein Schutzschirmverfahren aber nicht mehr zulässig.“ In der Praxis lassen sich diese Herausforderungen vor allem durch eine frühzeitige, offene Kommunikation mit dem Insolvenzgericht und mit den wesentlichen Gläubigern lösen. →

— Anzeige —

Basisanlagen

Publikumsfonds für sicherheitsbewusste Anleger

BANTLEON YIELD
BANTLEON OPPORTUNITIES S
BANTLEON OPPORTUNITIES L
BANTLEON FAMILY & FRIENDS



Rechtlicher Hinweis: Bei dieser Anzeige handelt es sich um Werbung. Sie stellt weder eine Anlageberatung noch ein Angebot für den Kauf oder Verkauf eines Produkts dar. Die aufgeführten Produkte sind Publikumsfonds nach Luxemburger Recht. Eine Anlageentscheidung sollte in jedem Fall auf Grundlage des Verkaufsprospekts, der wesentlichen Anlegerinformationen (KIID) und des jüngsten Jahres- bzw. Halbjahresberichts erfolgen. Diese Dokumente sind kostenlos bei der BANTLEON AG, Karl-Wiechert-Allee 1A, D-30625 Hannover, bei der Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG, Graben 21, A-1010 Wien und bei der BANTLEON BANK AG, Bahnhofstrasse 2, CH-6300 Zug sowie unter www.bantleon.com erhältlich. Mit den abgebildeten FERI EuroRating Awards in der Kategorie »Absolute Return« wurde BANTLEON viermal in Folge als Fondsmanager ausgezeichnet. Wertentwicklungen der Vergangenheit sowie Auszeichnungen sind kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung.

BANTLEON

Der Anleihemanager

www.bantleon.com

Kommunikation entscheidet

Auch bei Kunden und Lieferanten muss verloren gegangenes Vertrauen neu aufgebaut werden. Kommunikation dient zunächst der Festlegung wichtiger Formalia und Personalia. So gilt der Auswahl eines geeigneten Sachverwalters ein gesondertes Augenmerk. „Bei professioneller Durchführung gibt es kaum noch Probleme“, urteilt Robert Buchalik von der Kanzlei Buchalik Brömmekamp. „Allenfalls in Verfahren mit unerfahrenen Sachwaltern, die immer wieder zu Verzögerungen führen, weil sie mit den Mechanismen einer Eigenverwaltung nicht ausreichend vertraut sind und in die Mechanismen einer Regelinsolvenz abgleiten.“ Besser sieht es bei den Gerichten aus, die zunehmend professioneller agieren. „Wir haben sogar den Eindruck, dass es einzelne Richter als Makel auffassen, wenn sie noch kein Eigenverwaltungsverfahren durchgeführt haben“, meint Buchalik. Doch es werden weitere inhaltliche Verbesserungswünsche genannt, etwa eine ausdrückliche Regelung zur Eingehung von Massenverbindlichkeiten bei der vorläufigen Eigenverwaltung (§ 270a InsO) oder die Zulassung von Rechtsmitteln gegen die Verweigerung der Eigenverwaltung im eröffneten Verfahren. Anwalt Buchalik: „Darüber hinaus sollte die Befugnis zur Regelung von Vergütung des Sachverwalters und des Gläubigerausschusses Teil des Insolvenzplans sein.“ Zudem wird die Anwendung des sogenannten „Sanierungserlasses“ durch die zuständigen Finanzbehörden von Experten als unglücklich gewertet. Problema-

tisch ist auch, dass der Bescheid des Finanzamts keinerlei Bindungswirkung für die Gemeinden hat.

Ein komplexes Verfahren

Hinweise auf Schwachstellen und Verbesserungsvorschläge offenbaren die ganze Komplexität des ESUG. So kann schon ein schlecht oder unzureichend formulierter Insolvenzantrag verbunden mit dem Antrag auf Eigenverwaltung dazu führen, dass der Antrag vom zuständigen Insolvenzrichter abgelehnt wird. Letzteres betrifft gegenwärtig fast die Hälfte aller gestellten Anträge auf Eigenverwaltung. Und nach einer Analyse der Boston Consulting Group (BCG) sind mehr als 40 Prozent aller beantragten Eigenverwaltungsverfahren später in die Regelinsolvenz übergegangen. Dieser Wert ist im Vergleich zu den Vorjahren nochmals erheblich gestiegen und betrifft vor allem kleinere Unternehmen. Die Analysten von BCG führen diese Entwicklung auch auf die mangelhafte und unprofessionelle Vorbereitung und Durchführung der Anträge zurück. Nicht zuletzt spielen Erfahrung und Kompetenz der Berater eine ganz wesentliche Rolle. „Die Komplexität des Verfahrens wird deutlich unterschätzt“, betont Robert Buchalik. „Ohne ein belastbares Konzept, das auch die operative Sanierungsfähigkeit aufzeigt, ergibt eine Sanierung unter Insolvenzschutz definitiv keinen Sinn.“ Weitere Hürden, die auch nach einer erfolgreichen Antragstellung auftreten können, sind etwa nicht eingeräumte Massekredite, Vorkasseforderungen der Lieferanten, Ausschlüsse bei Aus-

schreibungen, Unstimmigkeiten im Gläubigerausschuss, Anfechtungsbegehren des Sachwalters oder schwierige Verhandlungen mit dem Betriebsrat. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Was ist Ihre Meinung zum ESUG?
Sprechen Sie mit uns auf Facebook.

www.facebook.com/Unternehmeredition



Bei professioneller Durchführung gibt es kaum noch Probleme.

ROBERT BUCHALIK
Partner, Kanzlei Buchalik Brömmekamp



EBNER
STOLZ

EISDIELE KANN JEDER.

WIR KÖNNEN MITTELSTAND.

Etwas zu wagen, gehört zu den wichtigsten unternehmerischen Tugenden. Wir unterstützen Sie in allen Fragen rund um Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung. Um Chancen optimal zu nutzen und unternehmerischem Glatteis auszuweichen.

www.ebnerstolz.de WIRTSCHAFTSPRÜFER | STEUERBERATER | RECHTSANWÄLTE | UNTERNEHMENSBERATER



Im Zeichen der Stabilität

Die Insolvenzentwicklung war 2014 einmal mehr geprägt von der guten Wirtschafts- und Konjunkturlage der letzten Jahre. Auf breiter Front verringerten sich die Insolvenzzahlen. Bei den Unternehmensinsolvenzen gab es einen Rückgang von 8,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr. VON **MICHAEL BRETZ**

Mit insgesamt 23.800 Fällen sank die Zahl der Unternehmensinsolvenzen auf den niedrigsten Stand seit 15 Jahren. Auch die Verbraucher in Deutschland profitierten offenbar von den günstigen Rahmenbedingungen. 2014 summierte sich die Zahl der Verbraucherinsolvenzen auf 86.900. Zuletzt war 2005 eine geringere Zahl registriert worden. Die Reform des Verbraucherinsolvenzrechts, die

unter bestimmten Bedingungen eine schnellere Restschuldbefreiung ermöglicht, blieb bislang ohne nennenswerte Auswirkungen auf das Insolvenzgeschehen.

Soloselbstständige prägen das Geschehen

Mehr Fälle als im Vorjahr (24.600; +2,0 Prozent) gab es lediglich bei den sonstigen Insolvenzen, was hauptsächlich auf Insolvenzen ehemals Selbstständiger zurückzuführen war und auf Westdeutschland beschränkt blieb. Immer mehr dieser Fälle werden durch ein vereinfachtes Verfahren analog einer Verbraucherinsolvenz abgewickelt. Hinter diesen Fällen verbergen sich viele Insolvenzen, die mit einer früheren unternehmerischen Tätigkeit der Betroffenen zusammenhängen und meist dadurch ausgelöst wurden. Beispielsweise sind hier Verbindlichkeiten aus dem Kauf der Geschäftsausstattung oder aus der Anmietung von Büroräumen aufgelaufen, die nicht mehr bedient werden können. Bei einer Vielzahl an Insolvenzgläubigern bleibt meist nur der Weg über ein normales Regelinsolvenzverfahren. Dabei ist der vereinfachte Verfahrensweg versagt, wenn etwa Forderungen von ehemals beschäftigten Arbeitnehmern bestehen oder die Vermögensverhältnisse unübersichtlich sind (mehr als 20 Gläubiger).

Schäden für Gläubiger und Arbeitsplätze geringer

Die voraussichtlichen Schäden für die Insolvenzgläubiger summierten sich 2014 auf schätzungsweise 26,1 Mrd.



ZUR PERSON

Michael Bretz ist Leiter der Wirtschaftsforschung und Mitglied der Geschäftsleitung des Verbandes der Vereine Creditreform. Arbeitsschwerpunkte bei Creditreform liegen in der Wirtschaftsforschung bei Untersuchungen zum Insolvenzgeschehen und den Neugründungen in Deutschland und Europa sowie in Fragen der Finanzierung mittelständischer Unternehmen und der Konjunkturentwicklung.

www.creditreform.de

”

Bei einer Vielzahl an Insolvenzgläubigern bleibt meist nur der Weg über ein normales Regelinsolvenzverfahren.

Euro (Vorjahr: 26,9 Mrd. Euro). Das liegt deutlich unter dem langjährigen Durchschnittswert. Auch die Arbeitsplatzverluste verringerten sich, da es weniger Großinsolvenzen gab. Insgesamt waren 264.000 Arbeitnehmer betroffen (Vorjahr: 285.000).

Auf junge Unternehmen (bis zu vier Jahre alt) entfielen 28,4 Prozent der Insolvenzen. Das war ein geringerer Anteil als im Vorjahr und zeigt, dass Unternehmensgründungen in den zurückliegenden Jahren offenbar stabiler geworden sind.

Deutliche Rückgänge

Auch 2014 war das Insolvenzgeschehen geprägt von kleinen Unternehmen. In etwa acht von zehn Fällen (80,9 Prozent) waren Unternehmen betroffen, in denen maximal fünf Beschäftigte tätig waren. Dieser Anteil ist gegenüber dem Vorjahr gestiegen, sodass davon auszugehen ist, dass Kleinstunternehmungen von der guten Wirtschaftslage der letzten Zeit weniger stark profitieren konnten. Lediglich 90 Unternehmensinsolvenzen wurden registriert, bei denen der Jahresumsatz über 50 Mio. Euro lag. Die größte Einzelinsolvenz des Jahres betraf die Verlagsgruppe Weltbild mit rund 6.800 Beschäftigten.

Ein deutlicher Rückgang der Insolvenzzahlen war im Verarbeitenden Gewerbe festzustellen. Die Zahl der betroffenen Unternehmen sank gegenüber dem Vorjahr von 2.170 auf 1.760 (-18,9 Prozent). Im Baugewerbe betrug das Minus lediglich 5,7 Prozent. Der Großteil der Unternehmensinsolvenzen (57,1 Prozent) entfiel einmal mehr auf das Dienstleistungsgewerbe.

Dabei fördern die günstigen Finanzierungsbedingungen die aktuell positiven Entwicklungen vor allem bei den Unternehmensinsolvenzen. Sowohl für

die Fremdfinanzierung, etwa mittels eines Bankkredits oder Leasingvertrages, als auch für die Innenfinanzierung etwa über Erträge waren die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft weiter günstig. Insbesondere blieben die langfristigen Zinsen für Unternehmenskredite, die insbesondere für Investitionen entscheidend sind, laut den Bundesbankstatistiken historisch niedrig.

Die Insolvenzquoten (Zahl der Insolvenzen je 10.000 Unternehmen) waren in allen vier Hauptwirtschaftsbereichen rückläufig. Gesamtwirtschaftlich waren 73 Unternehmenspleiten je 10.000 Bestandsunternehmen festzustellen (Vorjahr: 80). Auch in der längerfristigen Entwicklung sind die Insolvenzquoten deutlich zurückgegangen und dokumentieren so die sichtliche Entspannung im deutschen Insolvenzgeschehen. So halbierte sich die Insolvenzquote beispielsweise im Verarbeitenden Gewerbe gegenüber 2009 von 91 auf 42. Allein im Handel fiel die Positiventwicklung verhaltener aus.

Die ersten Monate des Jahres 2015 zeigen mit ihren Zahlen zu den Unternehmens- und Privatinsolvenzen eine Fortsetzung des guten Weges. Die kräftige Konjunktur – auch im Mittelstand – kann zusammen mit dem günstigen Finanzierungsumfeld zu einer weiteren Festigung der Betriebe beitragen. Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmensinsolvenzen um einen Wert zwischen fünf und acht Prozent sinken werden. Natürlich nur, wenn keine Schockwellen aus der internationalen Politik oder von den Finanzmärkten für Verwerfungen sorgen. ■



Den Jahresbericht von Creditreform finden Sie hier:

<http://po.st/CredInsolv>

RESTRUKTURIERUNG, SANIERUNG & INSOLVENZ

KRISE ALS CHANCE

McDermott berät nationale und internationale Unternehmen und ihre Organe auch grenzüberschreitend bei:

- Sanierung und Refinanzierung/Umschuldung
 - Erwerb und Veräußerung von Unternehmen vor oder aus der Insolvenz
 - Vorbereitung und Durchführung von Schutzschirm- und Insolvenzverfahren
 - Sicherung, Verfolgung und Durchsetzung von Gläubigerinteressen
 - Restrukturierung von Anleihen

Dr. Uwe Goetker
u-goetker@mwe.com

Dr. Matthias Kampshoff
mkampshoff@mwe.com

+49 211 30211 0

Soft Facts für den Turnaround

In Unternehmenskrisen tun sich Gesellschafter schwer, die geforderte Liquidität für Restrukturierungsmaßnahmen aufzubringen. Häufig bietet die Suche nach einem neuen Investor die einzige Chance, das Unternehmen zu retten. VON **DR. THOMAS BUCKSTEEG**

Für den neuen Kapitalgeber stehen neben harten Fakten (Hard Facts), wie Marktbedingungen oder die zu erwartende Geschäftsentwicklung, insbesondere auch die weichen Faktoren (Soft Facts) im Fokus der Investmententscheidung. Im Rahmen der Soft-Fact-Analyse gilt es die oft sehr unterschiedlichen Interessenlagen der Stakeholder herauszuarbeiten. Der gezielte Ausgleich der mitunter gegensätzlichen Interessen von Gesellschaftern, Management, der Belegschaft über die Banken bis hin zu Lieferanten

und Kunden trägt entscheidend zum Gelingen der Restrukturierung bei. Sie macht eine Turnaround-Beteiligung überhaupt erst möglich.

Das Management steht zentral

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das Management, das häufig – zu Recht oder Unrecht – als Verursacher der Krise gesehen wird. Zu Beginn der Krise zeigen sich persönliche Verhaltensmuster, die einer Krisenbewältigung und damit einer erfolgreichen Turnaround-Beteiligung entgegenstehen: Das Negieren der Krise („Vogel Strauß“), das Festhalten an Bewährtem, gekränkte Eitelkeiten, Abschottung („Bunkermentalität“), emotionale Überreaktionen oder Abwehrhaltungen gegenüber externen Stakeholdern (Banken), Versuch der gezielten Schaffung von Intransparenz, die mangelnde Bereitschaft der Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen oder gar gezieltes Hintertreiben der Maßnahmenumsetzung. Investoren tauschen deshalb das Management des Unternehmens häufig komplett aus. Doch nicht immer ist dies erforderlich.

Befristete Ergänzung des Managementteams

Es kann auch sinnvoll sein, dem Management einen erfahrenen Experten zur Seite zu stellen, der entweder Managementdefizite dauerhaft ausgleicht (CFO, kaufmännischer Geschäftsführer) oder als Interim-Manager oder Berater zeitlich befristet für die Um-

setzung der Sanierungsmaßnahmen sorgt (CRO). Letztere richten ihren Fokus zeitlich befristet auf die Krisenbewältigung, die erfahrungsgemäß ohne Widerstand im Unternehmen nicht umzusetzen ist. Für das eigentliche Management bringt dies eine Entlastungsfunktion mit sich. Zudem kann



ZUR PERSON

Dr. Thomas Bucksteeg ist Leiter Turnaround der BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH. Die BayBG ist eine am Mittelstand orientierte Beteiligungsgesellschaft mit rund 500 Beteiligungsnehmern. Neben Hunderten von Wachstums- und Innovationsunternehmen hat die BayBG auch bereits rund 60 Unternehmen in Turnaround-Situationen begleitet.

www.baybg.de

”

Vor Eingehen einer Beteiligung gilt es, mit den Gesellschaftern einen Konsens über die Beteiligungsform zu finden.

eine „neutrale“ Person wie der CRO oder Berater für die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie Banken, förderlich sein. Ein entscheidendes Kriterium für einen Investor ist deshalb die einvernehmliche Entscheidung über die zukünftige Ausgestaltung des Managements.

Geeignete Beteiligungsvariante wählen

Vor Eingehen einer Beteiligung gilt es, mit den Gesellschaftern einen Konsens über die Beteiligungsform zu finden. Es gibt Beteiligungsgesellschaften, die auf Minderheitsbeteiligungen oder stille Beteiligungen bei Krisenunternehmen spezialisiert sind. Damit haben insbesondere Familienunternehmen die Chance, mit einem Partner auf Zeit den grundsätzlichen Erhalt bestehender Gesellschafterstrukturen sicherstellen zu können.

Belegschaft rechtzeitig ins Boot holen

Wichtig für das Gelingen einer Turnaround-Beteiligung ist auch die Bereitschaft der Mitarbeiter und des

Betriebsrats, die Sanierungsschritte konstruktiv mitzutragen. Eine Blockadehaltung der Belegschaft kann sehr schnell zum Scheitern der Sanierungsbemühungen führen. Auch hier kann ein CRO als „neutrale Instanz“ die Vertrauenslücke schließen oder erforderliche Maßnahmen leichter umsetzen als das Management.

Die Banken sollten an Bord bleiben

Wesentliche Bedingung für eine Turnaround-Beteiligung ist die Bereitschaft der Banken und Warenkreditversicherer, das Unternehmen konstruktiv durch die Krise zu begleiten und sich nicht zurückzuziehen.

Kunden- und Lieferantenbindung stärken

Ein Entscheidungsparameter für eine Beteiligung ist auch die Bewertung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Offensichtliche Vertrauensverluste der Kunden mit zu erwartenden negativen Auswirkungen auf die Umsatzentwicklung sowie verkürzte Zahlungsziele bis

hin zu Vorkassebedingungen von Lieferanten sind vor Eingehen einer Beteiligung auszuschließen.

Fundiertes Sanierungsgutachten

Sofern ein Sanierungsgutachten erforderlich ist, ist die Erfahrung und Professionalität des Beraters, der das Sanierungsgutachten erstellt, wesentlich für eine positive Investmententscheidung. Neben der richtigen Einschätzung der Unternehmenssituation und der Festlegung erforderlicher Sanierungsmaßnahmen ist die vertrauensbildende Kommunikation mit allen Stakeholdern von hoher Relevanz. Denn ein guter Berater nimmt im Idealfall auch eine Mediatoren- und Steuerungsfunktion im Restrukturierungsprozess ein.

FAZIT

Das konstruktive Zusammenspiel aller Stakeholder, der Soft-Fact-Faktor, spielt immer eine wesentliche Rolle für eine positive Investmententscheidung von Kapitalgebern. ■

Anzeige

Wir bringen Ihr Unternehmen wieder auf Kurs.

Spezialisten für Restrukturierung und Sanierung

www.buchalik-broemmekamp.de
Rufen Sie uns an: 0211 82 89 77-200

Rechtsberatung
Steuerberatung
Unternehmensberatung

Buchalik Brömmekamp

Vertragspartner in der Krise

Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes droht im Falle der Insolvenz eines Geschäftspartners die Rückzahlung erhaltener Leistungen, wenn zur Zeit der Leistung bereits erste Anzeichen für eine finanzielle Krise bekannt waren. Unternehmen sollten sich frühzeitig vor derartigen Risiken schützen. VON **DR. UWE GOETKER** UND **PHILIPP KUTSCHER**

Wenn der Geschäftspartner in finanziellen Schwierigkeiten ist, sorgt man sich zunächst um die offenen Forderungen und einen drohenden Zahlungsausfall. Oft setzt man als Lieferant – auch im eigenen Interesse – die Geschäftsbeziehung unter modifizierten Bedingungen fort. Das Vorleistungsrisiko und damit das drohende Ausfallrisiko sollten jedoch schon möglichst früh – etwa durch kurze Abrechnungszeiträume/-milestones und gegebenenfalls Vorschusszahlun-

gen – reduziert werden. Ein bewährtes Mittel, sich gegen die drohende niedrige Insolvenzquote und gegen Anfechtungsansprüche abzusichern, stellt ferner die Vereinbarung eines sogenannten Bargeschäfts dar. Voraussetzung für ein solches Bargeschäft ist neben dem engen zeitlichen Zusammenhang – typischerweise 30 Tage – zwischen Leistung und Gegenleistung auch, dass beide Leistungen gleichwertig sind. Hierbei kommt es nicht auf die Vorstellungen der Parteien an, sondern auf objektive Maßstäbe. Entgegen der Bezeichnung ist eine tatsächliche Barzahlung nicht erforderlich.

Absicherung des Vorleistungsrisikos

Eine finanzielle Absicherung des Vorleistungsrisikos sollte auch schon früh durch die Bestellung von Sicherheiten bewirkt werden. Besteht etwa ein Aussonderungsrecht, etwa wegen Eigentumsvorbehalts an einem Gegenstand, kann vom Insolvenzverwalter verlangt werden, dass der Gegenstand herausgegeben wird. Absonderungsrechte (etwa Pfandrechte) hingegen berechtigen zu einer bevorzugten Befriedigung aus dem betreffenden Verwertungserlös.

Zu beachten ist jedoch, dass eine Nachbesicherung – also die Besicherung bestehender Forderungen, die ursprünglich vertraglich nicht vereinbart war – bei bereits eingetretener Krise regelmäßig keinen Schutz mehr bietet. Ist die Nachbesicherung nämlich innerhalb von drei Monaten vor

Insolvenzantragsstellung erfolgt, so ist sie anfechtbar. Die nachträgliche Begründung solcher Sicherheiten kann sogar strafbar sein.

Insolvenzanfechtungsrisiken vermeiden

Dem Insolvenzverwalter steht mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens das Recht zu, bereits erfolgte Leistungen



ZU DEN PERSONEN

Dr. Uwe Goetker (ugoetker@mwe.com) ist Rechtsanwalt und Partner, **Philipp Kutscher** (pkutscher@mwe.com) ist Rechtsanwalt bei McDermott Will & Emery Rechtsanwälte und Steuerberater LLP in Düsseldorf. Beide sind im Bereich Corporate/M&A tätig und unter anderem auf die Vorbereitung und Durchführung von Sanierungen/Restrukturierungen spezialisiert.

www.mwe.com



Die nachträgliche Begründung von Sicherheiten kann strafbar sein.

des Insolvenzschuldners unter gewissen Voraussetzungen anzufechten. Das Anfechtungsrisiko erhöht sich, je näher man zeitlich vor der tatsächlichen Insolvenzantragstellung agiert hat. Deshalb sind vorbeugende Vereinbarungen, die schon bei der Aufnahme der Geschäftsbeziehungen getroffen wurden, klar von Vorteil. Ferner erhöht sich das Anfechtungsrisiko substantiell, wenn man etwas vom Vertragspartner vereinnahmt und entweder zu diesem Zeitpunkt bereits Kenntnis von der Krise des anderen hat oder etwas erhält, was man nicht in dieser Art oder nicht zu dieser Zeit hätte verlangen können (sogenannte Inkongruenz).

Bei Krisenanzeichen wird es gefährlich

Der Bundesgerichtshof hat in seiner Rechtsprechung vielfältige Indizien aufgezeigt, die für das Vorliegen einer Zahlungsunfähigkeit oder eines Gläubigerbenachteiligungsvorsatzes des Vertragspartners sprechen können:

- Ratenzahlungsvereinbarungen, sofern nicht branchenüblich
- mehrfach nicht eingehaltene Zahlungsverprechen
- Häufung von Klagen und Zwangsvollstreckungen
- Nichtzahlung von Löhnen und Sozialversicherungsbeiträgen
- negative Presseberichte, die auf eine Zahlungsunfähigkeit schließen lassen

Solche Krisenanzeichen dienen dem Bundesgerichtshof als Hinweise, um etwa die Kenntnis des Vertragspartners von der Zahlungsunfähigkeit des Insolvenzschuldners zu begründen. Sogar vertragsgemäße Leistungen, die binnen drei Monaten vor der Insolvenzantragstellung bewirkt wurden, sind dann anfechtbar und zurückzugewähren. Ferner verwertet der Bundesgerichtshof solche Krisenindikatoren sowie eine etwaige Inkongruenz als



Eine Kündigung oder ein Rücktritt allein aufgrund der Insolvenz des Vertragspartners ist nicht möglich.

Beweisanzeichen für einen Gläubigerbenachteiligungsvorsatz des Insolvenzschuldners und die Kenntnis des Vertragspartners hiervon. Dies kann in besonderen Fällen die Anfechtbarkeit von Rechtshandlungen wegen vorsätzlicher Gläubigerbenachteiligung begründen, die schon bis zu zehn Jahre vor der Insolvenzantragstellung vorgenommen wurden.

Diese „anfechtungsfreundliche“ Rechtsprechung hat zu erheblicher Kritik geführt, der durch eine derzeit diskutierte Gesetzesänderung begegnet werden soll. Solange diese jedoch noch nicht umgesetzt ist, sollte man es einstweilen vermeiden, die Kenntnis von Krisenanzeichen zu dokumentieren. Insbesondere sollte man keine Ratenzahlung vereinbaren – zumal zur Vermeidung einer Zahlungsunfähigkeit des Vertragspartners ohnehin bereits ein reines Stillhalten ausreicht.

Vorsicht vor Erfüllungsalternativen

Dringend abzuraten ist allgemein davon, nachträglich Erfüllungsalternativen – etwa die Abtretung von Forderungen gegen Dritte – insbesondere für noch zu erbringende Leistungen zu akzeptieren. Auch derartige Erfüllungsalternativen sind regelmäßig wegen Inkongruenz anfechtbar, sofern sie innerhalb von drei Monaten vor dem Eröffnungsantrag bewirkt wurden.

Kündigungsrechte

Eine Kündigung oder ein Rücktritt allein aufgrund der Insolvenz des Vertragspartners ist nicht möglich. Nach Auffassung des Bundesgerichtshofs sind derartige Klauseln, die zu einer Kündigung im Falle der Insolvenzeröffnung berechtigen, regelmäßig unwirksam. Rechtlich zulässig sind jedoch vertragliche Lösungsklauseln, die dazu berechtigen, sich vor der Insolvenzeröffnung von dem Vertrag zu lösen. Derartige Klauseln dürfen daher nicht an die Insolvenzeröffnung, sondern müssen an vorgelagerte Krisenmerkmale (etwa einen Zahlungsverzug) anknüpfen. Zu beachten sind hier jedoch etwaige zeitliche Einschränkungen für die Ausübung des Kündigungsrechts (so etwa bei der Mieterinsolvenz).

FAZIT

Das Risiko einer Insolvenz des Vertragspartners sollte nach Möglichkeit bereits bei der Aufnahme einer Geschäftsbeziehung berücksichtigt werden. Dann verringert sich sowohl das Zahlungsausfallrisiko als auch das spätere Risiko der Insolvenzanfechtung. Kann man erst tätig werden, wenn die Krise des Vertragspartners erkennbar geworden ist, erhöht sich das Anfechtungsrisiko erheblich. Mit der Fortsetzung der Geschäftsbeziehung begibt man sich dann auf einen sehr schmalen Grat, der eine detaillierte Analyse des Einzelfalles erfordert. ■

Stark in der Krise

Die Unternehmerfamilie bietet dem „Deutschen Mittelstand“ einen stabilisierenden Finanzierungspartner. Das Familienunternehmen steht damit aber auch in einer besonderen Verantwortung gegenüber „seiner“ Familie. VON **DR. RAOUL KREIDE**

Das Ausland beneidet uns um den „Deutschen Mittelstand“, denn er hat sich in der Vergangenheit innovativ und krisenresistent gezeigt. In den nächsten Jahren stehen aber auch diese Unternehmen, oftmals Weltmarktführer mit einem hochtechnologischen Spezialprodukt, vor gewaltigen Herausforderungen. „Industrie 4.0“ ist als Schlagwort für vernetzte Produktionsabläufe in aller Munde. Wer hier den Anschluss nicht verpassen will, muss über die Produktionsoptimierung hinaus in Innovationen investieren. Aktuelle Studien zeigen jedoch eine Neigung, Innovationsfinanzierung zugunsten einer höheren Eigenkapitalquote zurück-

zustellen. Dies ist unter dem Aspekt der Krisenprävention ein im Grundsatz richtiger Ansatz – zugleich jedoch ein schleichender Abschied von der Innovationsführerschaft, die die heutige Stärke des produzierenden Mittelstands begründet hat. Bei künftig wieder steigenden Zinsen verschärfen sich nicht nur Refinanzierungsmöglichkeiten. Viel mehr noch drohen innerhalb der kommenden Jahre ganze Absatzmärkte wegzubrechen.

Die Familie als Chance für das Unternehmen

Fast alle deutschen Mittelständler sind Familienunternehmen. Dies bietet dem Unternehmen eine unschätzbare Ressource: die Familie. Neben der hohen Bereitschaft zur Eigenkapitalzuführung arbeiten strategisch agierende Unternehmer in bester Kaufmannstradition noch oft mit einer starken Hausbank zusammen. Nicht selten ist dies die örtliche Sparkasse. Die gelebte Identifikation mit dem Schicksal des Unternehmens führt zugleich zu einer hohen Loyalität der Mitarbeiter. Selbst für große Zugeständnisse lassen sich die Mitarbeiter gewinnen, weil es auch „ihr“ Unternehmen ist, das sie retten. Auf Marktveränderungen kann ein Familienunternehmen ohne den Überbau eines internationalen Konzernverbunds flexibler reagieren. Darüber hinaus denken gut organisierte Unternehmerfamilien nicht an kurzfristige Erfolge, sondern in Generationen. Sie investieren zwar auch bestandserhaltend vorsichtig, aber genauso in Zukunftsmärkte, in denen Investitionen einen langen Atem benötigen.

Erwartungen der Unternehmerfamilie

Mit der umfassenden Unterstützung korreliert die Erwartung der Unternehmerfamilie, dass das Unternehmen „im Alter“ für sie sorgt, insbesondere durch eine verlässliche Dividende. Nur wenn strategische Entscheidungen diesen Aspekt berücksichtigen, rechtfertigt das Unternehmen die wohlwollende Unterstützung, die man ihm zukommen lässt.

Herausforderungen

Mit jeder Generation steigt die Zahl der Familienmitglieder. Es muss dennoch sichergestellt sein, dass das Unternehmen handlungsfähig bleibt. Strategische Entscheidungen müssen schnell,



ZUR PERSON

Diplom-Betriebswirt (BA) **Dr. Raoul Kreide** ist Rechtsanwalt und Mediator der Kanzlei GSK Stockmann + Kollegen. Er berät Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie, um dem Unternehmen die Familie nachhaltig als wertvolle Ressource zu erhalten. GSK Stockmann + Kollegen ist eine der führenden unabhängigen Wirtschaftskanzleien in Deutschland.

www.gsk.de



Die gelebte Identifikation mit dem Schicksal des Unternehmens führt zugleich zu einer hohen Loyalität der Mitarbeiter.

überlegt und verlässlich getroffen werden können. Daher müssen auch die gesellschaftsrechtlichen Strukturen angepasst werden, etwa indem Kompetenzen auf einen Familienrat übertragen werden. In der Geschäftsführung hat die Kindgeneration den Vater noch als Unternehmensgründer erlebt, der Entscheidungen allein traf. Ruht die Geschäftsführung jetzt auf mehreren Nachfolgern, muss dieser „Kulturwandel“ bewusst erlernt werden. Zu berücksichtigen ist bei all diesen Themen, dass Familienmitglieder eine gemeinsame emotionale Vergangen-

heit mitbringen. Hier hilft ein aus den Bedürfnissen jedes Einzelnen abgeleitetes Familienleitbild, die gemeinsame Identifikation als Unternehmerfamilie zu stärken.

Daneben gehört zu einer guten Planung auch der Aufbau eines haftungsfreien Privatvermögens, mit dem nicht nur der persönlichen Vorsorge Rechnung getragen wird. Neufinanzierungen, sei es im Rahmen von Expansion oder Krise, gestalten sich deutlich einfacher, wenn die Unternehmerfamilie durch einen eigenen Finanzierungsbeitrag ihr Bekenntnis zum Unternehmen

und zur aktuellen Finanzierungsaufgabe unterstreicht.

FAZIT

Die Unternehmerfamilie stellt eine wertvolle Ressource für die Finanzierungsherausforderungen mittelständischer Familienunternehmen dar. Dies erfordert jedoch, dass sich die Familie ihrer Identität und das Unternehmen seiner Verantwortung für die Familie bewusst ist. Gelingt dies, bietet ein familiengeführtes Unternehmen eine unerreichte Stabilität zur Bewältigung von Krisen wie auch zur Anpassung an Marktveränderungen. ■

— Anzeige —

Luther.

4. Restrukturierungskonferenz

Hiermit möchten wir Sie auf unsere **4. Restrukturierungskonferenz** aufmerksam machen.

Datum: **Donnerstag, 29. Oktober 2015**

Ort: **The Charles Hotel, München**

Zeit: **11:00 Uhr bis 18:30 Uhr, anschließend „Get together“**

Schwerpunkte der Konferenz werden die Restrukturierung von Anleihen sowie die neueren Entwicklungen im Anfechtungsrecht sein. Es erwarten Sie weitere interessante Themen und namhafte Referenten. Das genaue Programm sowie alle weiteren Informationen finden Sie demnächst unter www.luther-lawfirm.com.

Ihr Ansprechpartner:

Reinhard Willemsen, Telefon +49 89 23714 25792

reinhard.willemsen@luther-lawfirm.com



Unter dem Rettungsschirm

Bereits in der Vergangenheit gab es Unsicherheit bezüglich Inhalt und Voraussetzungen der Sanierungsbescheinigung für das Schutzschirmverfahren. Mit Veröffentlichung des IDW S 9 sind einige der kontrovers diskutierten Fragestellungen konkretisiert worden. Ob das Schutzschirmverfahren aber die beste Lösung ist, kommt auf die konkrete Unternehmenssituation an. VON **DR. RAINER DOLL** UND **CHRISTOPH KRETSCHMAR**

Die Voraussetzungen für die Vorbereitung einer Sanierung regelt § 270b (sogenanntes „Schutzschirmverfahren“) der Insolvenzordnung (InsO). Es ist am 1. März 2012 im Rahmen des „Gesetz(es) zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“, kurz ESUG, in Kraft getreten. Der Antragsteller hat eine Sanierungsbescheinigung

vorzulegen, aus der hervorgeht, dass drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt, jedoch keine Zahlungsunfähigkeit. Außerdem darf die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos sein.

Hintergrund

Mit Einführung des ESUG ist die Möglichkeit der Verwaltung der Insolvenzmasse durch den Schuldner im Rahmen der Eigenverwaltung konkretisiert worden (§ 270 ff. InsO). Eine besondere Form der Eigenverwaltung ist das Schutzschirmverfahren. In Abgrenzung zu einem vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren nach § 270a InsO können in einem Schutzschirmverfahren auch Masseverbindlichkeiten durch den Schuldner begründet werden. In Vorbereitung auf die Sanierung kann dem Schuldner eine maximal dreimonatige Frist zur Vorlage eines Insolvenzplans eingeräumt werden, falls folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- a) Insolvenzantragstellung durch den Schuldner,
- b) Vorliegen lediglich einer drohenden Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung (keine Zahlungsunfähigkeit) und
- c) Aussicht, dass die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist.

Die unter b) und c) genannten Voraussetzungen sind dem Gericht durch eine Sanierungsbescheinigung darzulegen, ausgestellt von einem in Insolvenzsachen erfahrenen Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwalt oder einer Person mit vergleichbarer Qualifikation (im Folgenden Gutachter).

Anforderungen an den Gutachter

Die Anforderungen an einen Gutachter nach der Berufsauffassung des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) wurden durch die Veröffentlichung des IDW S 9 konkretisiert. Wichtig erscheint, dass der unabhängige Gutachter über mehrjährige Insolvenzerfahrung verfügen muss und diese etwa durch die Tätigkeit als Insolvenzverwalter oder als Sanierungsberater gesammelt hat.

Um jeglicher Ungewissheit bezüglich der Eignung und Unabhängigkeit des Gutachters und eventuell damit verbundener Zusatzkosten vorzubeugen, empfiehlt es sich, beide genannten Anforderungen im Vorfeld mit dem zuständigen Gericht abzustimmen.

Einschätzung der Insolvenzreife

Eine Sanierungsbescheinigung muss eine Einschätzung der Insolvenzreife des Unternehmens enthalten. Sie muss zeigen, dass entweder eine drohende Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung vorliegt. Die tatsächliche →



ZU DEN PERSONEN

Dr. Rainer Doll (rainer.doll@wts.de) ist Partner, **Christoph Kretschmar** (christoph.kretschmar@wts.de) ist Manager bei der WTS Consulting GmbH. WTS berät als multidisziplinär aufgestelltes Beratungsunternehmen Konzerne, mittelständische Unternehmen und Investoren im Rahmen von Restrukturierungs- und Transaktionsprojekten auf nationaler und internationaler Ebene.

www.wts.de

Magazin - Blog - Event - Netzwerk

M&A China/ Deutschland

Plattform M&A China/Deutschland
by Unternehmeredition



Eine Idee von Unternehmeredition und M&A REVIEW

- **Zweisprachig** Deutsch & Chinesisch!
- **Schwerpunkt:** Inbound & Outbound M&A
- **2 gedruckte Ausgaben, 2 E-Magazine** p.a. (Deutschland- & China-Auflage),
- **Zielgruppe:** Global agierende Unternehmen in China & Deutschland; Cross-Border-M&A-Community
- **Blog-Format:** MA-dialogue.com
- **Event-Kooperationen** Deutschland/China

Erscheinungstermine 2015

4. Februar (Nr. 1/15, E-Magazin) • **20. Mai** (Nr. 2/15, gedruckt + E-Magazin)
5. August (Nr. 3/15, E-Magazin) • **7. Oktober** (Nr. 4/15, gedruckt + E-Magazin)

Zahlungsunfähigkeit darf jedoch noch nicht eingetreten sein.

Der Gutachter hat zunächst die Zahlungsunfähigkeit auszuschließen, gegebenenfalls durch eine detaillierte Abgrenzung zur Zahlungsstockung. Durch die Erstellung einer Fortbestehensprognose hat der Gutachter die drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung festzustellen. Fällt diese Prognose negativ aus, liegt in jedem Fall drohende Zahlungsunfähigkeit vor. Wird durch die Erstellung eines Überschuldungsstatus festgestellt, dass ein negatives Reinvermögen vorliegt, ist der Tatbestand der Überschuldung nachgewiesen. Letzterer begründet darüber hinaus nach § 19 Abs. 2 InsO eine Insolvenzantragspflicht.

Insgesamt hat der Gesetzgeber die Einschätzung bezüglich der Insolvenzreife in einer Bescheinigung nach § 270b InsO mit hohen fachlichen und inhaltlichen Anforderungen versehen.

Einschätzung der Sanierungsfähigkeit

Teil der Sanierungsbescheinigung ist auch eine Einschätzung der Sanierungsfähigkeit. Aus ihr muss hervorgehen, dass „... die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist“. Eine konkrete Definition, wann eine Sanierung offensichtlich aussichtslos ist, liefert der Gesetzestext nicht. Der verwendete Begriff „offensichtlich“ deutet darauf hin, dass der Gutachter keine umfassende Beurteilung zu diesem Punkt vornehmen muss. Dadurch liegen die Anforderungen an eine solche Aussage deutlich niedriger als die im IDW S 6 niedergelegten Anforderungen zur Sanierungsfähigkeit einer Unternehmung. Inhaltlich muss die Aussage durch ein Grobkonzept



Die Voraussetzungen zur Beantragung eines Schutzschirmverfahrens sind hoch.

belegt sein. Dieses soll unter anderem eine Analyse der Krisenursachen, eine Beschreibung des Zukunftsbildes der Unternehmung sowie eine Aufzählung der angestrebten Maßnahmen, inklusive Eintrittswahrscheinlichkeit und finanzielle Wirkung, enthalten.

Kritische Würdigung

Unternehmensvertreter, deren Unternehmen von drohender Zahlungsunfähigkeit

oder Überschuldung betroffen sind, erachten ein Schutzschirmverfahren häufig als optimalen Ausweg aus der Krise. Denn dieses scheint erhöhte Freiheitsgrade für die handelnden Akteure und eine erhöhte Akzeptanz durch die Stakeholder zu versprechen.

Die Voraussetzungen zur Beantragung eines Schutzschirmverfahrens sind jedoch hoch. Vor allem die Aussage zur Insolvenzreife setzt eine intensive Auseinandersetzung mit dem Zahlenwerk der Unternehmung voraus. Darüber hinaus kann der Weg in ein Schutzschirmverfahren zeitaufwendig sein, falls etwa der Gutachter zunächst mit dem Insolvenzgericht abgestimmt werden muss. Auch ist die Erstellung der geforderten Bescheinigung für Gutachter mit nicht zu vernachlässigenden Haftungsrisiken verbunden, die bei der Erstellung unter Zeitdruck entsprechend finanziell zu kompensieren sind. Auch der Vorteil des Schutzschirmverfahrens, dass der Schuldner Masseverbindlichkeiten begründen kann, kommt gegebenenfalls nicht zum Tragen, falls Lieferanten aus Risikoaversion auf die Abrechnung per Vorkasse bestehen.

FAZIT

Aus diesen Gründen ist auch weiterhin damit zu rechnen, dass das Schutzschirmverfahren den deutlich geringeren Anteil an den Eigenverwaltungsverfahren ausmachen wird. Ein überwiegender Anteil der Unternehmensvertreter wird sich wohl für das zeitschonendere, unkompliziertere und mit weniger Rechtsunsicherheiten behaftete vorläufige Eigenverwaltungsverfahren nach § 270a InsO entscheiden. ■

Der INDat 2016

Das Standardwerk der Restrukturierung,
Sanierung, Insolvenz.

Der INDat 2016 wird um neue Kapitel zu Restrukturierung und Sanierung sowie Dienstleistungen erweitert. Er wächst damit zum Standardwerk für alle Themen und Partner rund um sanierungsbedürftige Unternehmen.

Der INDat 2016 erscheint im Herbst 2015. Er liefert auf 480 Seiten Informationen, Portraits, Kontaktdaten, Case Studies und vieles mehr zu:

- » Mehr als 500 Beratungsunternehmen
- » Mehr als 1500 Insolvenzverwaltern und 800 Kanzleien
- » Allen Dienstleistungsunternehmen der Branche.

Der INDat 2016 steht als Buch und Online-Datenbank zur Verfügung.



Vormerkung per Fax an: 0221.888211.39

Hiermit bestelle ich den INDat 2016, erscheint voraussichtlich November 2015 zum Preis von 49 Euro inkl. Zugriff auf die Online Datenbank, zzgl. Versandkosten

Unternehmen

Vorname

Nachname

Straße/Nr.

PLZ/Ort

E-Mail

Datum/Unterschrift

Verlag INDat GmbH

Aachener Straße 222 · 50931 Köln · Tel.: 0221.888211.54 · Fax: 0221.888211.39
kundenservice@verlag-indat.de · www.verlag-indat.de

VERLAG INDAT

Wahrnehmung sticht Wahrheit

Reputationskrisen können Unternehmen unvermittelt treffen. Ein erfahrener Kommunikationsberater führt die Erwartungshaltung des Journalisten und der Öffentlichkeit mit dem Ziel des Unternehmens zusammen: Selbsterhalt. VON **THOMAS STEIN**

Die E-Mail des Redakteurs vom Bayerischen Rundfunk traf die Geschäftsführerin des mittelständischen Anlagenbauers wie ein Donnerschlag. Er recherchierte wegen illegaler Lieferungen des Unternehmens an den Iran. Vom Unternehmen gelieferte Güter seien für den Anlagenbau zur Urananreicherung geeignet und fielen damit unter das EU-Iran-Embargo. Mitgesandt wurde eine umfangreiche Liste mit Fragen zum Unternehmen, zu den Geschäftsbeziehungen zum Iran und zu Genehmigungen des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle. Gern würde man auch

ein Interview vor der Kamera hierzu machen. Eine Frist zur Beantwortung war ebenfalls gesetzt: zwei Tage.

In der Krise dringend gebraucht: Kapazität, Erfahrung und Neutralität

Kritische Recherchen von Journalisten zu Themen, die Einfluss auf die Reputation und damit auf die Rentabilität haben können, treffen mittelständische Unternehmen oft unvermittelt. Doch auch wenn Unternehmen inhaltlich auf kritische Anfragen vorbereitet sind, verlangen PR-Krisen ad hoc mehr Arbeitsressourcen. Die in solchen Situationen notwendigen Kapazitäten bieten spezielle Beratungsagenturen. Vor allem aber bringen sie, neben der Erfahrung im Umgang mit Journalisten und der Öffentlichkeit, die notwendige kritisch-neutrale Außensicht auf die Ereignisse mit. Der Erwartungshaltung von Journalisten und der Öffentlichkeit nach Transparenz steht meist das protektionistische Selbstverständnis eines Unternehmens gegenüber. Viele Krisen eskalieren daher durch mangelhafte Kommunikation. Eine gute Krisenberatung führt die verschiedenen Standpunkte und Erwartungen frühzeitig zusammen.

Spielregeln beachten, TV-Überfall verhindern

Im Fall des mittelständischen Anlagenbauers war die erste kommunikative Empfehlung, alle Fragen schriftlich zu beantworten, zumal die Geschäftsführer den Umgang mit Medien nicht gewohnt waren. Journalisten sind

verpflichtet, Unternehmen, über die sie kritisch berichten wollen, um eine Stellungnahme anzufragen. Eine Frist zur Beantwortung muss dabei „angemessen“ sein. Sie hängt jeweils von der Komplexität der Fragen und der Erfah-



ZUR PERSON

Thomas Stein ist Managing Partner bei der Kommunikationsagentur Instinctif Partners. Seine Schwerpunkte sind Reputation Management, Krisen-PR und internationale Kommunikation. Außerdem leitet er das PR-Team in Köln und den Bereich Unternehmenskommunikation für Deutschland. Instinctif Partners beschäftigt 450 Mitarbeiter in 13 Ländern.

www.instinctif.com

”

Eine gute Krisenberatung führt die verschiedenen Standpunkte und Erwartungen frühzeitig zusammen.

zung des Unternehmens im Umgang mit Journalisten ab. Fristen von drei bis fünf Tagen sind üblich und nur in seltenen Fällen auch kurzfristiger angemessen.

TV-Sender und Produktionsgesellschaften, die zum Teil auf „Skandalthemen“ spezialisiert sind, haben ein großes Interesse, Bewegtbilder für das Fernsehen zu produzieren und zu senden. Diesem Interesse muss man als Unternehmen nicht nachkommen. Daher ist eine schriftliche Beantwortung von Fragen regelmäßig vorzuziehen. Verweigert sich allerdings ein Unternehmen konsequent, Fragen zu beantworten, steigt je nach Krisenpotenzial des Themas die Wahrscheinlichkeit für ein sogenanntes „Spontan-Interview“. Diese „Überfälle“ mit laufender Kamera sind bei hinreichenden Verdachtsmomenten oder unzureichender Darstellung von Sachverhalten seitens des Unternehmens zu erwarten.

Das richtige Verhalten in Interviews und bei „TV-Überfällen“ lässt sich mit speziellen Kameratrainings üben. Gute Medientrainings helfen darüber hinaus, generell Sicherheit für öffentliche Auftritte zu gewinnen und überzeugend zu sein. Auch für Interview-Situationen mit Print-Journalisten sind Trainings zweckmäßig, da hier das gesprochene Wort gilt und grundsätzlich von Journalisten abgedruckt werden kann.

Reputation wird durch die Wahrnehmung beeinflusst

Bei ungerechtfertigt erscheinenden „Unterstellungen von Journalisten“ möchten manche Unternehmer fast reflexartig mit anwaltlicher Unterstützung eine einstweilige Verfügung bewirken. Einen Journalisten daran hindern zu wollen, seine Arbeit zu machen, ist jedoch regelmäßig nicht geeignet, Vertrauen herzustellen. Besser ist es, mit dem Journalisten zu

sprechen. Auch Anwälte machen die Erfahrung, dass sie einen Fall zwar juristisch gewinnen können, ihr Mandant dabei aber möglicherweise in seiner Reputation Schaden nimmt. Denn in der öffentlichen Auseinandersetzung ist nicht die Wahrheit entscheidend, sondern allein die Wahrnehmung.

Grundsätzlich ist das Ziel von Kommunikationsarbeit, die Reputation eines Unternehmens zu steigern: In einem Krisenfall gilt es, die Reputation des Unternehmens zu verteidigen. Natürlich sind auch die rechtlichen Aspekte einer Krise zu prüfen. Im Zweifel stehen kommunikative Überlegungen hinten an, wenn einem Geschäftsführer Schlimmeres droht als der Verlust von Reputation – wie beispielsweise der Verlust der Freiheit. Erfahrene Anwälte und Kommunikationsberater arbeiten daher heute Hand in Hand. So kann ein Unternehmen auch aus einer Krise als Gewinner hervorgehen. ■

Anzeige

Sieht so die Strategie für Ihren Turnaround aus?*



* Wie es richtig geht, lesen Sie in der Unternehmergeition.

Einkauf benötigt Vision

Gut geführte Einkaufsmannschaften arbeiten nicht nur Beschaffungsaufgaben ab – sie leisten gezielte Beiträge zur Steigerung des Unternehmenswerts. In fünf Schritten können Manager ihre Einkaufsmannschaft zu einem High-Performance-Team machen.

VON **PIETER NIEHUES**

Fachleute wissen schon lange: Der Einkauf ist keine reine Dienstleistungsorganisation. Unterstützt von den richtigen Zielvorgaben, Strukturen und Prozessen, kann er erheblich zur Wertentwicklung des Unternehmens beitragen. Ein wertsteigernder Einkauf senkt Kosten und Risiken, fördert Innovationen und trägt zur Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen bei.

Einen solchen Einkauf zu entwickeln, ist Aufgabe der Unternehmens-

führung. Wobei zuerst Hindernisse wie unzureichende Kontrolle über Einkaufsprozesse, unpassende Strategien und Strukturen, fehlende Ressourcen oder ungenügende Zusammenarbeit mit anderen Anspruchsgruppen aus dem Weg geräumt werden müssen.

Handlungsrahmen definieren

Zuerst benötigt der Einkauf eine Vision: eine Beschreibung von Handlungsrahmen und Zielen der Einkaufsorganisation. Diese sollte zur Gesamtstrategie des Unternehmens passen und dessen Strukturen und Ressourcen berücksichtigen. Zudem sollte die Vision den Besonderheiten des eigenen Produktportfolios Rechnung tragen: Für Unternehmen aus Technologiebranchen wie der Automobil- oder der Mobilfunkindustrie ist es ratsam, auf innovationsmaximierende Lieferantenbeziehungen abzielen. Das heißt: Die Weiterentwicklung von Produkten bei größtmöglicher Wirtschaftlichkeit gilt als Zielsetzung des Einkaufs. Ein Ansatz, der jedoch für ein Handelsunternehmen, welches Kostenführerschaft anstrebt, ungeeignet sein dürfte. Erst wenn der Handlungsrahmen feststeht, sollten Unternehmens- und Einkaufsleitung mit der Erarbeitung strategischer Ansätze und der Anpassung von Organisationsstrukturen beginnen.

Verstehen, was wichtig ist

Um Beschaffungsstrategien sowie Aufbau- und Ablauforganisation erarbeiten zu können, brauchen Führungskräfte zunächst ein gutes Verständnis

aller Einkaufsprozesse und Bedarfe. Hierfür fehlt es aber oft an entsprechenden Standards und IT-Tools, die einen Überblick über Einkaufsvolumina, Warengruppenbäume, Verträge oder Prozesse ermöglichen. Diese Intransparenz beeinträchtigt auch den Einkauf selbst: Falsch zugeordnete Bedarfe können nicht erfasst und bearbeitet werden, Standardprozesse nicht gelebt



ZUR PERSON

Pieter Niehues ist Principal bei der auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisierten Unternehmensberatung INVERTO. Er ist Experte für das Thema Risikomanagement sowie die Neuausrichtung von Einkaufsorganisationen in dem von ihm geleiteten Competence Center Procurement Management. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören die Optimierung des Supply Managements sowie die nachhaltige Implementierung von Beschaffungskonzepten.

www.inverto.com



Ein gut geführter Einkauf kann in erheblichem Maße zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen.

oder unbekannte Vereinbarungen mit Lieferanten nicht eingehalten werden. Das führt zu zusätzlichen Kosten und verminderter Wertschöpfung. Deshalb sollte das Schaffen von Transparenz im Einkauf immer Grundlage jeder Neuausrichtung (Procurement Transformation) sein.

Strategien festlegen

Im nächsten Schritt sollten Führungskräfte die Materialgruppen untersuchen sowie die dazugehörenden Bedarfe, Bedarfsträger und Beschaffungsmärkte genau betrachten, um mögliche Verbesserungen zu entdecken. Weil diese häufig Verantwortungsbereiche von anderen Unternehmensfunktionen betreffen, sollte das Management hierbei ergebnisoffen vorgehen: Wenn der Einkauf innovationsfördernd arbeiten soll, muss er frühzeitig in Produktentwicklungsprozesse eingebunden werden und mitentscheiden können und nicht nur operative Ziele umsetzen.

Den Einkauf neu ausrichten

Viele Unternehmen müssen neben der Ablauf- auch die Aufbauorganisation des Einkaufs optimieren, wenn beispielsweise der Einkauf dezentral und ohne einheitenübergreifende Steuerung erfolgt, es an zentralen Informationssystemen mangelt oder Schlüsselrollen nicht besetzt sind. Führungskräfte, die diese oder ähnliche Schwächen per Reorganisation beheben wollen, sollten bedenken: Außer Strukturen und Prozessen



Viele Unternehmen müssen neben der Ablauf- auch die Aufbauorganisation des Einkaufs optimieren.

braucht der „neue Einkauf“ auch neue Rollen- und Aufgabenbeschreibungen. Diese müssen nachvollziehbare Qualifikationsanforderungen an die jeweiligen Einkaufsmitarbeiter enthalten, denn sonst stehen nach dem Change nicht die richtigen Personalressourcen zur Verfügung – und die Veränderung scheitert.

Geschäftsbeziehungen entwickeln und stärken

Der letzte Schritt beinhaltet die systematische Verbesserung der Lieferantenbeziehungen. Insbesondere haben Systemlieferanten bei hoher Vorleistungsquote großen Einfluss auf die Wertschöpfungstiefe sowie das Unter-

nehmensergebnis und folglich auf den Unternehmenswert.

Der beste Weg zu besseren Geschäftsbeziehungen führt über den Austausch von Know-how und die Zusammenarbeit in Entwicklungs- oder ähnlichen Partnerschaften. Erstens erhöht beides das wechselseitige Verständnis, schafft Zugehörigkeitsgefühl und eröffnet meist zusätzliche Geschäftschancen. Zweitens tragen solche Maßnahmen oft dazu bei, Einkaufs- und Prozesskosten zu senken und Risiken zu verteilen.

Neben der Beziehungspflege sollte auf der Aufgabenliste der Manager unbedingt auch die Entwicklung eines strukturierten und systematisierten Risikomanagements für strategische Lieferantenbeziehungen stehen. Denn wer ein solches hat, kann sich Wettbewerbsvorteile verschaffen, Schäden vermeiden und die Total Cost of Ownership verringern. Und auch das sind wertvolle Beiträge zur Unternehmenswertsteigerung.

FAZIT

Ein gut geführter Einkauf kann in erheblichem Maße zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen. Um diesen zu optimieren, bedarf es oftmals eines umfassenden Change-Prozesses zum Aufbau eines High-Performance-Einkaufs. Doch der Schritt rechnet sich: Wer die Procurement Transformation umsichtig, systematisch und vor allem mutig angeht, darf mit signifikanten Beiträgen zur Steigerung des Unternehmensergebnisses rechnen. ■

Finetrading schafft Freiraum

Seit Einführung der Basel-III-Standards stehen vor allem mittelständische Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Als zunehmend schwierig erweist sich die Finanzierung kurz- und mittelfristiger Investitionen. Eine Alternative zu traditionellen Krediten ist Finetrading. VON **DIRK OLIVER HALLER**

Finetrading ist eine Form der Zwischenfinanzierung und basiert auf einer Dreiecksbeziehung, bei der der Finetrader als Zwischenhändler zwischen Lieferant und Kunde fungiert. Besonders bei Finanzierungsprojekten, die von traditionellen Kreditinstituten mit Zurückhaltung bearbeitet werden, ist dieses Modell von Bedeutung. Hierzu zählt z.B. die Zwischenfinanzierung von Umlaufvermögen, Exportgeschäften oder anderen Wareneinkäufen. Dabei bleibt der Unternehmer Ansprech- und Verhandlungspartner für Lieferanten und Kunden, der Finetrader erwirbt Waren für einen bestimmten Zeitraum. In der Regel beträgt der Finanzierungszeitraum für Verbrauchsgüter sechs, für Investitionsgüter zwölf Monate.

Schnell und liquiditätsschonend

Mithilfe von Finetrading lassen sich Einkäufe zu einem Zeitpunkt tätigen, zu dem

das dafür nötige Kapital gerade nicht verfügbar ist. Das Unternehmen Riemer GmbH etwa benötigte für einen Großauftrag zehn neue PKW im Wert von 180.000 Euro. Die Hausbank wollte die Summe nicht vorfinanzieren, weil der letzte Jahresabschluss eine nur geringe Ertragslage zeigte. Eine innerhalb von zehn Tagen installierte Finetrading-Lösung ermöglichte schließlich die nötige Kaufabwicklung. Dank modernisierter PKW-Flotte stimmen nun auch wieder die Zahlen. Finetrading erhöht also die Liquidität des Unternehmens und verringert die Bindung des Kapitals.

Zwischen Zahlungsziel und „Just in time“

Insbesondere im nationalen Handelsgeschäft stehen Kunden- und Lieferantenbedürfnisse bisweilen im Widerspruch. Während der Lieferant eine umgehende Begleichung der Forderung benötigt, sind Kunden an einem möglichst ausgedehnten Zahlungsziel interessiert. In der Praxis sind mittelständische Unternehmen mangels Liquidität häufig darauf angewiesen, das Zahlungsziel auszureizen. Als Zwischenhändler sorgt der Finetrader für eine unverzügliche Begleichung des Rechnungsbetrages, sichert dem Unternehmen das Skonto und vermeidet damit anfallende Zinsen. Nicht nur Importe, wie der Einkauf von saisonalen Waren oder Rohstoffbeschaffungen, lassen sich auf diese Weise finanzieren. Auch für Exportgeschäfte oder Konsignationslager bei Servicepartnern im Ausland ist Finetrading eine innovative Lösung. Damit ist Finetrading grundsätzlich für jede Branche mit verhandelbarer Ware attraktiv.

FAZIT

Als relativ neues Finanzierungsinstrument gewinnt Finetrading zunehmend an Bedeutung. Angesichts globalisierter Märkte ist hohe Liquidität ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Gerade mittelständische Unternehmen sind darauf angewiesen, flexibel und anpassungsfähig auf Marktsituationen reagieren zu können. Neben Factoring und Leasing kann Finetrading deshalb traditionelle Finanzierungsangebote ergänzen und bietet eine bankenunabhängige Lösung, um Handlungsspielräume zu erweitern. ■



ZUR PERSON

Dirk Oliver Haller ist Vorstandsvorsitzender der DFT Deutsche Finetrading AG. Die 2011 gegründete Firmengruppe mit Sitz in Ladbergen beschäftigt 38 Mitarbeiter.

www.dft-ag.de



Mithilfe von Finetrading lassen sich Einkäufe tätigen, für die das nötige Kapital gerade nicht verfügbar ist.

14. Bayerischer Mittelstandstag

2. Juli 2015 | HVB Forum | München

REFERENTEN (AUSZUG):



Sabine Herold
DELO Industrie
Klebstoffe
GmbH & Co. KGaA



Dr. Steffen Weißer
TTH Trans Tech Hysek
GmbH

THEMEN (AUSZUG):

- Innovationskultur im Mittelstand: Erfolgreich lenken und loslassen
- Energie sparen – Kosten senken – Wettbewerbsvorteile realisieren
- Wissen und Patente schützen: Restriktive Nutzung von Cloud-Lösungen zum Schutz vor Wirtschaftsspionage
- Digitalisierung im Unternehmen – Mut zur Lücke oder rechtliche Sicherheit?
- Was ist Ihr Unternehmen wert? Neuigkeiten in der Bewertung von mittelständischen Unternehmen
- Wachstumsfaktor Internet: von Deutschland in die Welt

Mitveranstalter



In Zusammenarbeit mit



► Jetzt kostenfrei anmelden unter www.convent.de/bayern

12. Mittelstandsforum Baden-Württemberg Banken und Sparkassen im Dialog mit Unternehmern

8. Juli 2015 | Neue Landesmesse | Internationales Congresscenter Stuttgart

REFERENTEN (AUSZUG):



Winfried Kretschmann
Ministerpräsident des
Landes Baden-Württemberg



Philipp Riederle
Entrepreneur,
Keynotespeaker und
Experte der Generation Y

THEMEN (AUSZUG):

- » Energieeffizienz im Unternehmen als Erfolgsfaktor – Investitionen frühzeitig erkennen und zinsgünstig finanzieren
- » Gemeinsam in die Zukunft – Bedeutung des Zahlungsverkehrs am Beispiel der Dinkelacker-Schwaben Bräu GmbH & Co. KG
- » Haftung von Geschäftsleuten und Aufsichtspersonen in mittelständischen Unternehmen – Risiken und Vorkehrungen aus Sicht der Praxis
- » Finanzierung von Familienunternehmen
- » Internationales Unternehmenswachstum – Finanzierung und Umsetzung
- » Erbschaftsteuerreform 2015 / 2016 – Quo vadis Gesetzgeber? Und was macht der Bürger jetzt?



Baden-Württemberg
STAATSMINISTERIUM

► Jetzt kostenfrei anmelden unter www.convent.de/bw

Veranstalter



Mediensponsor



Alternative Finanzierung in der Restrukturierung

Unabhängig davon, warum sich ein Unternehmen in einer Restrukturierungsphase befindet, spielt das Thema Liquiditätsgenerierung immer eine zentrale Rolle. Bankenunabhängige Finanzierungsmöglichkeiten werden daher immer wichtiger. VON **THOMAS VINNEN**

Dass sich ein Unternehmen für einen Umstrukturierungsprozess entscheidet, kann viele Gründe haben. Erneuerungs- oder Expansionsmaßnahmen sollen in die Wege geleitet werden, um weiterhin am Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können. Nach einem Eigentümerwechsel oder im Rahmen einer Nachfolgeregelung will sich ein Unternehmen neu aufstellen. Oder aber ein Produktionsbetrieb will etwa seine organisatorischen oder betriebswirtschaftlichen Abläufe verbessern.

Häufig wird ein Restrukturierungsprozess jedoch auch notwendig, wenn eine Gesellschaft Gefahr läuft, in eine finanzielle Schieflage zu geraten, oder sich bereits in einer Krisensituation befindet und nun Gegenmaßnahmen einleiten muss, um negativen Markt- oder Kostenentwicklungen entgegenzuwirken. Die Praxis zeigt, dass in vielen Fällen ein Turnaround meistens erst dann eingeleitet wird, wenn bereits Verluste eingetreten sind. Wichtig ist daher, rechtzeitig zu handeln und nicht nur auf die Ereignisse zu reagieren.

Egal aus welcher Situation heraus ein Unternehmen eine Restrukturierung ins Auge fasst: In der Regel ist es notwendig, zusätzliche Liquidität zu generieren, um die Umstrukturierungsmaßnahmen auch realisieren zu können.

Eine große Herausforderung ist in dieser Phase für das Management häufig die Finanzierung des Working Capital. Kunden müssen oft relativ lange Zahlungsziele gewährt werden, andererseits erhält ein Unternehmen in der Restrukturierung bei seinen Lieferanten nur begrenzt Zahlungsziele. Factoring, als klassische Finanzierungsform für das Umlaufvermögen, hilft da mit seinen limitierten Laufzeiten häufig nur bedingt weiter. Banken verlangen bei ihrer restriktiven Kreditvergabe oft zusätzliche Sicherheiten für die Gewährung weiterer Gelder. Da sie gebrauchte mobile Anlagegüter in

der Regel nicht bewerten können, können diese für eine Finanzierung nicht genutzt werden.



ZUR PERSON

Thomas Vinnen ist Geschäftsführender Gesellschafter der Nord Leasing GmbH, Hamburg. Das Unternehmen ist eine bankenunabhängige Finanzierungsgesellschaft, die sich an mittelständische Unternehmen mit Liquiditätsherausforderungen wendet.

www.nordleasing.com



In der Regel ist es notwendig, zusätzliche Liquidität zu generieren, um die Umstrukturierungsmaßnahmen realisieren zu können.



Der Finanzierungsansatz garantiert dem Unternehmer den Erhalt seiner Eigenständigkeit und Flexibilität.

Frisches Kapital für den Turnaround

Daher hat sich mittlerweile auf dem Markt herumgesprochen, dass Sale and Lease Back bzw. die Mietkaufvariante Sale and Rent Back für Produktionsunternehmen eine gute Möglichkeit bietet, bankenunabhängig Liquidität zu generieren.

Bei dieser auch als Asset Based Finance bekannten Finanzierungsform kauft der Leasinggeber die gebrauchten Maschinen und maschinellen Anlagen des Unternehmens, die von diesem direkt wieder zurückgeleast werden. Die Abwicklung ist unkompliziert, es müssen außer den Anlagen keine zusätzlichen Sicherheiten erbracht werden. Die Vertragslaufzeit ist mit rund vier Jahren überschaubar und die Maschinen können ohne Einschränkung weiterhin vom Unternehmen genutzt werden, da es dem Leasinggeber vorrangig um die Werthaltigkeit der Güter geht, die er durch die Erstellung eines Wertgutachtens beziffern kann. Er ist nicht daran interessiert, auf die Geschäftsführung Einfluss zu nehmen. Somit garantiert dieser Finanzierungsansatz dem Unternehmer den Erhalt seiner Eigenständigkeit und Flexibilität.

Das Management gewinnt durch die generierte Liquidität wieder mehr un-

ternehmerische Freiheit und strategischen Handlungsspielraum. Vor allem aber stehen dem Unternehmen durch die verbesserte Zahlungsfähigkeit wieder klassische Finanzierungsquellen offen, die zuletzt gegebenenfalls nicht mehr zugänglich waren.

Baustein zur Sicherung der Liquidität

Es ist auch möglich, Sale-and-Lease-Back-Transaktionen für Unternehmen darzustellen, die eine Restrukturierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens durchführen. Sale and Lease Back kann sowohl bei einer Übertragenden Sanierung als auch bei einer Restrukturierung im Rahmen eines Insolvenzplans als Finanzierungsbau-stein eingesetzt werden. Vor diesem Hintergrund verstärken sich mittlerweile die Anfragen von Unternehmen, die eine Sanierung im Rahmen der Regelungen des ESUG durchlaufen.

FAZIT

Eine Asset-basierte Finanzierung kann die ideale Ergänzung zur Liquiditätsgenerierung für Unternehmen in einer Umstrukturierungsphase sein und kommt sowohl für Firmen in Frage, die sich etwa in einer Wachstumsphase befinden und ihre Finanzen flexibel und in Ergänzung zu Kreditinstituten gestalten wollen, als auch für Gesellschaften, die eine Krisensituation oder gar Insolvenz durchlaufen und zeitnah Liquidität für eine Restrukturierung benötigen. Sale and Lease Back kann hier ein wichtiges Finanzierungsinstrument sein, um sich durch den gewonnenen Liquiditätszufluss die für die Sanierung erforderlichen finanziellen Mittel zu sichern. ■

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

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



JA,

Bestellcoupon

ICH BESTELLE
ZZGL. 3,50 EURO
VERSANDKOSTEN



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

19,95 Euro

Name/Vorname

Postleitzahl/Ort

Straße/Nr.

Datum/Unterschrift

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

FAX-ORDER
089-2000339-39

Volle Kraft voraus

Die Unternehmen sind gut aufgestellt, der Konjunkturmotor läuft, und auch das reformierte Insolvenzgesetz zeigt Wirkung. Vier Experten über die aktuelle Situation und die Aussichten deutscher Firmen.



Unternehmen haben die richtigen Schlussfolgerungen aus der Finanzkrise gezogen.

DR. CARSTEN NAGEL

Managing Partner, Ebner Stolz Management Consultants GmbH

Was sind die Gründe für den Rückgang der Unternehmensinsolvenzen?

Dr. Carsten Nagel

Managing Partner, Ebner Stolz Management Consultants GmbH

Allem voran stehen die gute gesamtwirtschaftliche Situation in Deutschland und die hohe Wettbewerbsfähigkeit der Industrie und Wirtschaft im internationalen Vergleich, insbesondere auch des Mittelstands als ihrem Rückgrat. Überdurchschnittlich viele Unternehmen haben die richtigen Schlussfolgerungen aus der Finanzkrise gezogen und sich strukturell besser aufgestellt, gerade verglichen mit anderen (europäischen) Volkswirtschaften.

Wolfgang Schmidt-Gorbach

Partner, optegra GmbH & Co.KG

Die Gründe für den Rückgang der Unternehmenspleiten der letzten Jahre erscheinen einfach und einleuchtend: Die gute konjunkturelle Lage zusammen mit niedrigen Zinsen ermöglicht auch finanziell schwach aufgestellten Unternehmen das Weitermachen. Dieser Trend wird sich in dem Moment umkehren, wenn die Zinsen steigen oder die wirtschaftliche Dynamik zurückgeht. Ob das noch 2015 der Fall ist oder erst im nächsten Jahr, bleibt die spannende Frage.

Dr. Andreas Fröhlich

Managing Partner, perspektiv GmbH

Das billige Geld und die gute Konjunktur sorgen dafür, dass die Anzahl an Insolvenzverfahren stark zurückgegangen ist – und zwar überproportional stark bei den volkswirtschaftlich relevanten größeren Unternehmen. Dabei spiegelt das geringe Insolvenzniveau eine bedenkliche Entwicklung wider, denn die Grundlage für eine innovative und lebhaftere Volkswirtschaft ist noch immer das Wirken einer „schöpferischen Kraft der Zerstörung“.

Dr. Stefan Simon

Partner, SPITZWEG Partnerschaft

Wesentliche Faktoren sind die guten konjunkturellen Rahmenbedingungen, insbesondere der starke Export und der nachhaltige private Binnenkonsum. Zudem können deutsche Unternehmen aktuell von günstigen Finanzierungsbedingungen und sehr moderaten Energiepreisen profitieren. Zu beachten ist aber auch ein negativer flankierender Effekt, und zwar der anhaltende Rückgang von Unternehmensgründungen. Damit sinkt statistisch der Anteil der Insolvenzen von jungen und kleinen Unternehmen.

Sind die Unternehmen für die Zukunft gut gerüstet?

Dr. Carsten Nagel

Grundsätzlich ja. Gleichwohl wird es immer ein Grundrauschen an Krisen und Insolvenzen geben, da es nie allen Unternehmen gelingen wird, sich fortlaufend anzupassen. Die Kernursachen sind seit Jahrzehnten unverändert und werden es bleiben: Verpassen von Trends und Versäumen stetiger Effizienzsteigerung, im Mittelstand zusätzlich unkluge Nachfolgeregelungen und „Höfeteilung“ im Gesellschafterkreis. Allein der Mix ändert sich über die Jahre.

Wolfgang Schmidt-Gorbach

Eine beträchtliche Anzahl unserer kleinen und mittelständischen Mandanten hat die gute Lage der letzten Jahre genutzt, um Strukturen und Abläufe zu



Der Trend wird sich umkehren, wenn die Zinsen steigen.

WOLFGANG SCHMIDT-GORBACH

Partner, optegra GmbH & Co.KG



Die Sanierungs- und Insolvenz-kultur hat sich in Deutschland grundlegend geändert.

DR. ANDREAS FRÖHLICH
Managing Partner,
perspektiv GmbH

überprüfen und anzupassen. Um diese Unternehmen mache ich mir auch in der nächsten Schwächephase keine Sorgen. Ich will nicht den Modebegriff „Change Management“ strapazieren. Es wäre trotzdem schön, wenn Unternehmer Anpassung und Veränderung als permanenten Prozess begreifen würden. Dann wären sie auch für die Zukunft gut gerüstet.

Dr. Andreas Fröhlich

Hervorzuheben sind lediglich die über Mittelstandsanleihen finanzierten Unternehmen, die nicht immer adäquat auf die damit verbundenen Herausforderungen vorbereitet sind. Es droht eine Vielzahl weiterer Antragstellungen von derart finanzierten Unternehmen.

Dr. Stefan Simon

Pauschal lässt sich dies nicht beantworten. Viele Unternehmen, so zeigt unsere Erfahrung, zeichnen sich aber

durch wichtige Kriterien aus, die auch unter erheblich geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine solide Grundlage bilden: eine gute Eigenkapitalbasis, ausreichende Liquiditätsreserven bzw. Finanzierungsmöglichkeiten, eine Diversität von Produkten und/oder Märkten und entsprechend eine Diversität in Kundenbeziehungen, um insbesondere insolvenzrechtliche Domino-Effekte zu vermeiden.

Was hat sich seit der Einführung des ESUG geändert?

Dr. Carsten Nagel

Substanziell wenig. ESUG erleichtert den Unternehmen, sich zu entschulden. Dies ist aber in der Praxis nur möglich, wenn es schlecht besicherte große Gläubiger gibt, etwa Anleihen. Deswegen ist „bond-bashing“ en vogue. Die operative Restrukturierung hängt weiterhin an der Qualität des Managements. Da sich diese vor allem im inhabergeführten Mittelstand nicht per se verändert, enden die weitaus meisten unter ESUG begonnenen als Regelverfahren.

Wolfgang Schmidt-Gorbach

Die Feuerprobe für das ESUG steht erst noch bevor. Erst wenn wieder eine größere Zahl von Unternehmen sanierungsbedürftig wird, werden wir sehen, ob der Gesetzgeber die beabsichtigten Ziele erreichen kann. Ich bin überzeugt, dass wir keine wahrnehmbare Veränderung durch das ESUG spüren werden: Sanierungsfähige Unternehmen wurden auch in der Vergangenheit gerettet. Und das setzt vor allem voraus, dass der Unternehmer die Sanierungsbedürftigkeit seines Unternehmens erkennt und annimmt.

Dr. Andreas Fröhlich

Die Sanierungs- und Insolvenz-kultur hat sich in Deutschland grundlegend geändert. Einerseits wird die Insolvenz zunehmend als alternatives,

aktiv zu nutzendes Sanierungsinstrument wahrgenommen – die diesbezüglichen Handlungsoptionen sind deutlich vielfältiger geworden. Gleichzeitig führen die Vielzahl an Handlungsalternativen und die Vielzahl der (Mit-)Entscheidungsträger zu einer zunehmenden Komplexität und zu einem nach wie vor nur bedingt planbaren Sanierungsansatz.

Dr. Stefan Simon

Der Umgang mit einem Restrukturierungsverfahren unter dem ESUG – als Alternative zum „klassischen“ Insolvenzverfahren – hat bei allen Beteiligten deutlich an Akzeptanz gewonnen. Die Möglichkeit, in einer Krise rechtzeitig und geplant die Neustrukturierung des Unternehmens vornehmen zu können, ist insbesondere auch von Seiten der Unternehmer als Option für die Fortführung des eigenen Betriebs erkannt worden. Allerdings besteht in der Haltung von Insolvenzgerichten und der Arbeit von Insolvenzverwaltern durchaus noch Potenzial zur Entwicklung. ■



Der Umgang mit einem Verfahren unter dem ESUG hat an Akzeptanz gewonnen.

DR. STEFAN SIMON
Partner, SPITZWEG
Partnerschaft

Digitalisierung – Heimlicher Krisentreiber?

Das Fundament aller digitalen Geschäftsmodelle ist der „echte“ Kundennutzen. Erklärtes Ziel: Den Kunden begeistern, den „Hotspot“ seiner Bedürfnisse treffen. Die kritische Frage dabei: Kann der Zugang zum Kunden von Dritten abgeschnitten, das Unternehmen aus dem Bedürfnis-Hotspot verdrängt werden? VON **DR. VOLKHARD EMMRICH** UND **OLIVER VÖLLINGER**

Der Ansatz, einen Anbieter aus dem Hotspot seines Kundenbedarfsfeldes zu verjagen, ist sehr sportlich, jedoch eher selten und als „disruptive“ Wettbewerbsstrategie zu bezeichnen. Am häufigsten erfolgen die Angriffe auf historisch gewachsene Geschäftsmodelle – nicht frontal, sondern durch die Unterwanderung und die Übernahme von Teilprozessen. Branchenfremde suchen gezielt nach Skalierbarkeitsvorteilen, Zusatznutzen durch neue Informationen – also immer nach Dingen, die nicht nur an die vorliegende Struktur gebunden sind, sondern auch in anderer Umgebung besser und billiger funktionieren.

Die Eindringlinge kommen also meist über wenig beachtete Nebenthemen wie Distribution, Zahlungsverkehr, spezielle Aspekte des Erlösmodells oder aber auch über die Bereiche Ersatzteile, Verbrauchsmaterial und Service. In der Wertschöpfung können die Angriffe etwa primär durch schnelle und einfache Steuerungs-Apps kommen. Sie können komplexe Steuerungssysteme zuerst punktuell unterstützen, langfristig aber auch grundsätzlich überflüssig machen. Rückläufige Beachtung beim Kunden ist meist der erste Hinweis darauf: Ein bisher Fremder stiftet besseren Kundennutzen – Piraten sind an Bord!

Konvergenz und Skalierbarkeit

Damit diese Fremden gar nicht erst an Bord kommen, sollte das Thema Konvergenz in den Mittelpunkt der Diskussion rücken. Damit ist nicht nur das Zusammenwachsen unterschiedlicher Technologien gemeint, sondern auch die qualitative Veränderung von Prozessen und Strukturen durch deren Vernetzung. Statische, hierarchisch aufgebaute Strukturen und Entscheidungshierarchien müssen künftig durch fundierte Ad-hoc-Entscheidungen auf Basis von Echtzeitdaten und -informationen ersetzt werden. Die Konvergenz ermöglicht damit eine größere Nutzenqualität oder qualitativ gänzlich andere Angebote. Zum anderen gewinnt die Skalierbarkeit neue Bedeutung. Sie beantwortet die Frage nach der Kostendegression bei Volumensteigerung. Hinzu kommt: Viele Prozesse verursachen bei

richtigem Prozessdesign per se überhaupt keine Kosten – sie laufen auf vorhandenen Strukturen mit.

Das A und O: Die interne Vernetzung

Der Tod jeder wettbewerbswirksamen Digitalisierung ist „Silodenken“. Digitale Lösungen und Produkte liegen dann zwar vor – jedoch als singuläre Inseln. Die Folge sind digitale Parallelwelten ohne nutzenstiftende Vernetzung. Die richtige unternehmensinterne Integration von Datenströmen, Prozessen und dem physikalischen Materialfluss ist somit das A und O einer digitalen Strategie. Erst dann können die Informationen aus einem digitalisierten Produkt- und Service-Portfolio wirklich genutzt und daraus zusätzlicher Kundennutzen generiert werden. Erst auf Basis dieser vertikalen Integration kann eine horizontale Vernetzung mit den Wertschöpfungspartnern erfolgen. An die Stelle bisher ineinandergreifender Zahnräder tritt künftig ein sich fortlaufend änderndes Puzzle, das in jedem Augenblick die nutzenorientiert sinnvollste Form annimmt.

Komplexität nach außen verlagern

Die situationsspezifische Befriedigung von Individualbedürfnissen gelingt nur bei ausgeprägter Konfigurierbarkeit der Leistungen und Produkte, modularen Funktionalitäten und bei schlanken, skalierbaren Prozessen. Schnittstellenprobleme, unzureichende Vernetzung, Datenwirrwarr und aus Vollholz „geschnittene“ Produkte sind tödlich, wenn es darum geht, in einer sich digitalisie-



ZU DEN PERSONEN

Dr. Volkhard Emmrich ist Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und verantwortet den Geschäftsbereich Restructuring & Finance.

Oliver Völlinger ist Mitglied der Geschäftsleitung der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und leitet dort das Competence Center Digitalisierung.

www.wieselhuber.de

renden Welt mitzuspielen. Komplexität muss in Modularität und Konfigurierbarkeit aufgelöst und soweit möglich auf die nachfolgende Wertschöpfungsebene beziehungsweise an den Kunden ausgelagert werden. Nur der Kunde selbst weiß schließlich, wie sein „Funktionscocktail“ aussehen muss, den er situationsspezifisch benötigt.

Bilanz und Finanzierung im Wandel

Mit dem zunehmenden Wandel des „Nutzens-on-Demand“ verändern sich auch die Bilanz und Cashflow-Strukturen. Abnehmende Investitionsvolumen, eine Verstetigung der Ausgaben für Serviceleistungen und Cashflows führen zu einer Verkürzung der Bilanz. Aber auch zu häufigeren kleineren Investitionen, zu weniger Umlaufvermögen und höheren Um-

schlagshäufigkeiten. Finanzierungen werden immer weniger auf die Bonität des Unternehmens abstellen – sie werden sich zunehmend an der Werthaltigkeit und Stetigkeit der Geschäfte beziehungsweise einzelner Geschäftsvorfälle orientieren. Auch seitens der Finanzierer entstehen neue „digitale“ Geschäftsmodelle, denn: Alle Finanzierungsprozesse sind hoch skalierbar. Im Sinne einer Weiterentwicklung des Factorings können Forderungen nicht nur aufgekauft, sondern gebündelt tranchiert und an Finanzmärkten platziert werden. Auf diese Weise können im Zweifel sogar künftige Cashflows zur Deckung heutiger Finanzbedarfe herangezogen werden. Es kommt also deutlich schneller Geld in die Kasse, die Bilanz atmet automatisch mit dem veränderten Geschäfts-

volumen – Geschäftsmodelle mit statischen Strukturen und langen Bilanzen werden künftig immer schwerer eine Finanzierung finden.

Der CDO als Treiber der Digitalisierung

Wie können diese unterschiedlichen Aspekte der Digitalisierung unternehmensspezifisch richtig vorausgedacht, in die richtige Schrittfolge gebracht und im richtigen Kontext gehalten werden? Die Bündelung dieser komplexen Fragen und Themen sollte künftig in einer Hand liegen: In der eines Chief Digital Officers (CDO). Er kann nachdenken und vordenken, intern die notwendigen Ressourcen bündeln, Barrieren und Restriktionen erkennen und so dafür sorgen, dass der unternehmensspezifisch beste Weg in eine digitale Zukunft beschritten wird. ■

— Anzeige —

BUSINESS MEETS HANSE SAIL

- DER WIRTSCHAFTSTREFF IN DER HANSESTADT ROSTOCK
AM 7. UND 8. AUGUST 2015



Hansestadt, Hafenstadt, Marinestadt, Universitätsstadt – all dies ist Rostock. Hier stimmen die Bedingungen zum Arbeiten, Leben, Lernen und Investieren. Davon überzeugen sich jährlich im Rahmen der Hanse Sail die Größen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Mehr als 500 Entscheider kommen auf Einladung der Wirtschaftsfördergesellschaft Rostock Business, der Landeswirtschaftsförderung „Invest in Mecklenburg-Vorpommern GmbH“ sowie dem „Landesmarketing MV“ beim Wirtschaftstreff „Business meets Hanse Sail“ in der Hansestadt zusammen.

Vor der maritimen Kulisse der Hanse Sail erwartet die Gäste am 2. Augustwochenende ein einzigartiges Programm mit der Möglichkeit nationaler und internationaler Geschäftskontakte. An zwei Tagen bietet "Business meets Hanse Sail" mit Abendempfang, Sail-Brunch, Besichtigungsprogramm und Segeltörn ein exzellentes Netzwerk, Zeit für intensive Gespräche, aktuelle Fachvorträge und Freiraum für neue Ideen.

Mehr Informationen unter www.business-hanesail.de.

Es war einmal ein Großauftrag

In Zeiten wirtschaftlicher Volatilität und betrieblicher Veränderungsprozesse, die besonders mittelständische Unternehmen häufig vor Herausforderungen stellen, können Personaldienstleister viel mehr sein als nur Überlasser von Mitarbeitern, die Auftragsspitzen abfedern. VON **DR. KLAUS EIERHOFF**

Vielen mittelständischen Unternehmen dürfte die Situation bekannt vorkommen: Der Vertrieb hat ganze Arbeit geleistet und einen Großauftrag gewonnen. Geschäfts- und Produktionsleitung sind mit den Vorbereitungen für das Projekt beschäftigt und die gesamte Jahresplanung ist auf den Großauftrag ausgerichtet. Ein Projektleiter ist ernannt und externe Berater sind in die Planungen eingebunden. Zusätzliche Räumlichkeiten wurden angemietet und Ausrüstung eingekauft. Das Projektteam ist geschult und für Spitzenlasten ist vorgesorgt – etwa unter Einbeziehung von Zeitarbeitnehmern. Alles steht

bereit für die Umsetzung. Doch dann kommt völlig unerwartet eine Absage – der Auftrag ist geplatzt.

Kurzarbeit und Entlassungen schwächen Unternehmen

Statt auf Wachstum stehen die Zeichen nun auf Krise – ob auf Dauer oder vorübergehend, ist ungewiss. Was nun? Zwar lassen sich die Risiken, die mit Großaufträgen verbunden sind, teilweise absichern – etwa durch Entschädigungs- oder Versicherungslösungen. Jedoch ist es oft unmöglich, den verlorenen Auftrag kurzfristig zu kompensieren. Viele Mittelständler sehen sich in solchen Situationen gezwungen, Personal anzupassen – ein Prozess, der schmerzhaft ist und Unternehmen schwächt. Denn mit Kurzarbeit und Entlassungen sind nicht nur Kosten und administrative Hürden verbunden – oft entscheiden sich gerade die hochqualifizierten Mitarbeiter, sich um einen neuen Job zu bemühen, sobald die Situation im Unternehmen bekannt wird. Müssen Stellen abgebaut werden, trifft die soziale Auswahl zudem unter der geltenden Gesetzeslage häufig ausgerechnet die Leistungsträger. Und steigt der Personalbedarf wieder, ist es zeitintensiv und teuer, die entstandenen Lücken zu besetzen.

Flexibilisierungshilfe Zeitarbeit

Ähnliche Herausforderungen ergeben sich auch in anderen Situationen, in denen Unternehmen ihre Personalüberkapazitäten anpassen müssen,

etwa die Reorganisation einzelner Bereiche, neue Qualifikationsanforderungen, Fusionen sowie Konjunktur- und Branchenkrisen. Während Zeitarbeit in der öffentlichen Wahrnehmung die Funktion erfüllt, in Boomzeiten Spitzen abzufedern, sind innovative Personaldienstleister längst weiter und haben sich an den komplexeren Bedürfnissen ihrer Kunden ausgerichtet. So besteht nunmehr die Möglichkeit, Personalüberkapazitäten mit Unterstützung eines Personaldienstleisters aktiv zu managen und Personalkosten zu reduzieren, ohne Mitarbeiter entlassen oder Kurzarbeit beantragen zu müssen. Hierzu übernimmt das Zeitarbeitsunternehmen überschüssiges Personal befristet oder dauerhaft, um die Arbeitnehmer an andere Firmen oder in andere Bran-



ZUR PERSON

Dr. Klaus Eierhoff ist seit dem 1. Januar 2015 Mitglied des Beirats von TEMPTON, einem deutschlandweit tätigen Personaldienstleister mit Sitz in Essen, der sich auf Personallösungen für den Mittelstand spezialisiert hat. Zuvor war Eierhoff seit Januar 2012 Vorsitzender der Geschäftsführung von TEMPTON.

www.tempton.de



Steigt der Personalbedarf wieder, ist es zeitintensiv und teuer, die entstandenen Lücken zu besetzen.

chen zu vermitteln – mit Erlösbeteiligung für das Mitarbeiter abgebende Unternehmen. Steigt der Personalbedarf wieder, können erfahrene Mitarbeiter aus der Zeitarbeit rasch wieder in das eigene Unternehmen zurückgeholt werden. Diese besondere Form der Personalübernahme beugt dem Verlust qualifizierter Mitarbeiter vor. Zudem wird den Mitarbeitern ermöglicht, ihren Beruf weiter auszuüben, Erfahrungen in anderen Unternehmen zu sammeln oder neue Qualifikationen zu erwerben. Sollte die momentane Auftragsschwäche zu einer dauerhaften Krise werden, können die Arbeitnehmer dauerhaft an

den Personaldienstleister abgegeben werden – vorausgesetzt, die Mitarbeiter stimmen zu. Auch auf die Volkswirtschaft wirkt sich das positiv aus – denn die gesellschaftlichen Kosten, die durch Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit entstehen, werden gedämpft.

FAZIT

Die Personalanforderungen von mittelständischen Unternehmen sind nicht zuletzt seit der Finanz- und Wirtschaftskrise und dem damit einhergehenden Konjunkturunbruch komplexer geworden. Im Gegensatz zu Großkonzernen befinden sich diese

Unternehmen jedoch häufig in einer Situation, in der die aufwendige Personalverwaltung und -rekrutierung vom Kerngeschäft ablenken und ohnehin knappe Ressourcen binden – dies gilt umso mehr in Zeiten von Personalüberkapazitäten. Zeitarbeitsfirmen haben das erkannt und sich entsprechend angepasst. Viele haben sich von Personalüberlassern zu vollumfänglichen Dienstleistern gewandelt, die ihre Kunden in allen betrieblichen Situationen begleiten und damit eine Flexibilisierungshilfe darstellen, die auch die Volkswirtschaft entlasten und Arbeitnehmern neue Perspektiven bieten. ■

Anzeige

Richtig dicke Fische angeln:

Der Bewertungs- und Finanzierungsleitfaden für Investoren & Startups

Wie ticken Investoren? Wie lassen sich Schwachstellen in Geschäftsmodellen identifizieren? Was beflügelt den Startup-Erfolg? Sven von Loh sensibilisiert Gründer und Investoren für die jeweils andere Perspektive. Unterschiedliche Erwartungen werden transparent – Grundvoraussetzung, damit die Zusammenarbeit auf Zeit erfolgreich gelingt. Gründer erfahren, was ein gutes Startup auszeichnet, welche Faktoren den Erfolg beeinflussen, wie sie ihr Vorhaben finanzierungsfähig machen und den passenden Investor finden. Der Autor deckt auf, wie Investoren Startup-Projekte wirklich bewerten. Er zeigt, wie der Kapitalgebereinstieg gelingt, das Miteinander funktioniert und wann ein Exit beiden Seiten einen maximalen Nutzen bietet. Risikokapitalgeber erfahren einen innovativen Startup-Bewertungsleitfaden, den sie nutzen können, um Investitionsrisiken zu analysieren und zu minimieren. Anleitungen und Tipps, Beispiele und Hintergrundinformationen, die bislang nur wenige kennen, garantieren den Lesern einen zusätzlichen Nutzwert.

GoingPublic Media AG, ISBN 978-3-943021-67-7, 288 Seiten, 29,95€, Mai 2015



Jetzt bestellen:

<http://vc-mag.de/dickefische>

Mit Strategie und Fingerspitzengefühl

Selbst für erfahrene Führungskräfte sind Krisensituationen nichts Alltägliches. Treten sie dennoch auf, geschehen gerade im Personalbereich nicht selten vermeidbare Fehler, die das Gesamtergebnis des Turnarounds beeinträchtigen können. Durch strategisches Vorgehen, gezielte Kommunikation und Fingerspitzengefühl lassen sich diese vermeiden. VON **MAX SCHOLZ**

Krisensituationen betreffen immer das gesamte Unternehmen. Nicht nur die Mitarbeiter, auch die Führungsebene ist oft verunsichert. Sie muss jedoch gleichzeitig eine Vorbildfunktion für den Rest der Belegschaft übernehmen und die entsprechenden Maßnahmen souverän durchführen. Dabei läuft sie häufig Gefahr, sich hinter inhaltsleeren Konzepten zu verstecken, wenn eine entsprechende Strategie für den Fall der Fälle fehlt.



ZUR PERSON

Max Scholz ist Managing Director bei goetzpartners in Frankfurt. Zu seinen Spezialgebieten gehören neben Restrukturierung und Post-Merger-Integration das Thema Organisationsentwicklung und -strategie sowie Transformations- und Turnaround-Management. In Deutschland gilt er als Experte im Bereich Personalabbaumanagement.

www.goetzpartners.com

Sorgfalt zählt

Eine sorgfältige Vorbereitung ist für einen erfolgreichen Turnaround und einen damit verbundenen Personalabbau essenziell. Es gibt fünf Themen, die besonders kritisch sind:

- Jede Veränderung muss nachvollziehbar wirtschaftlich begründet werden und sowohl Kunden als auch Mitarbeitern ein glaubwürdiges Ziel aufzeigen.
- Ziele müssen klar definiert und rasch umgesetzt werden, ebenso wie etwaige harte Einschnitte – gegenüber Wettbewerbern, Kunden und Mitarbeitern konsequent und verbindlich.
- Führungskräfte müssen die zentrale Steuerung sowie die Verantwortung für den gesamten Prozess übernehmen.
- Der Vorstand muss offen, zeitnah und konsequent kommunizieren – sowohl intern als auch extern.
- Die Arbeitnehmer müssen frühzeitig an Bord geholt werden, durch Einbindung von Betriebsrat und/oder Gewerkschaft.

Gerade mit der Kommunikation steht und fällt jede Restrukturierung. So erwartet der Betriebsrat stets detaillierte Informationen, um den Plan der Geschäftsleitung zu verstehen und letztlich auch mittragen zu können. Eine bereits im Vorfeld sorgfältig geplante Kommunikation kann dafür sorgen, dass alle beteiligten Parteien eine gemeinsame Grundlage und Informa-

tionsbasis haben. Wenn dabei die Bedürfnisse von Arbeitnehmervertretern und Verantwortlichen gleichermaßen berücksichtigt werden, hilft ein gutes Konzept bei der Erreichung der gesteckten Ziele.

Motivation ist alles

Kommt es im Rahmen einer Restrukturierung zu einem Personalabbau, gilt



Gerade mit der Kommunikation steht und fällt jede Restrukturierung.

es, die Auswahl der richtigen Mitarbeiter gründlich zu planen. Denn jedes Unternehmen steht und fällt mit der Qualität und Motivation der Mitarbeiter. Nur wenn eine Personalstrategie die richtige Mischung aus Erfahrung und Potenzial abdeckt, also weder Überalterung noch Wissensverlust drohen, kann ein Turnaround erfolgreich und ein Betrieb auch nach der Restrukturierung noch wirtschaftlich mittel- und langfristig erfolgreich bleiben.

Dabei kann allerdings auch die beste Strategie nicht zu 100 Prozent davor schützen, dass Leistungsträger gehen und Low Performer bleiben. Verantwortliche können jedoch das Risiko erheblich eindämmen. Helfen können hier beispielsweise Retention- oder Early-Leaver-Angebote sowie eine frühzeitige, offene und gesteuerte Kommunikation.

Idealerweise beziehen die Führungskräfte dabei lediglich einen Ansprechpartner pro betroffener Geschäftseinheit mit ein, um die Wege bei Absprachen möglichst kurz und unkompliziert zu halten. Außerdem sollten die einzelnen Unternehmensbereiche die Möglichkeit haben, einzelne Mitarbeiter als sogenannte Key Player zu definieren (in aller Regel bis zu fünf Prozent des Abbauziels), also essenzielle Arbeitskräfte, die von einem Abbau ausgenommen werden. So wird auch für die Zeit nach der Restrukturierung eine stabile und leistungsfähige Mitarbeiterstruktur gewährleistet.

Erfolg ist messbar

Bei einer erfolgreichen Restrukturierung lassen sich die gewünschten kostenseitigen Effekte klar messen, nämlich als spürbare Einsparungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Dabei sollten die Verantwortlichen darauf abzielen, nur solche Maßnahmen umzusetzen, die auch wirklich klar messbare Auswirkungen auf die GuV haben.

Das bedeutet auch, dass nicht nur Ziele für den internen Mitarbeiterstamm ausgegeben und überprüft werden. Auch für den gesamten Personalkörper einer Geschäftseinheit oder eines ganzen Landes, inklusive der externen Mitarbeiter, sollten Ziele gesteckt werden. Wenn dann alle Daten gesammelt und ausgewertet werden, ist eine aktive Kontrolle der kompletten Belegschaft möglich. So kann der Ablauf einer Restrukturierung über den gesamten Zeitraum überwacht werden und ein Erfolg ist schnell und eindeutig sichtbar. ■

Unternehmen in der Schieflage: Wie gelingt der Turnaround?



Evertz/Krystek (Hrsg.)

Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren

Herausforderungen und Lösungsansätze für den Turnaround

2014. 439 S., 126 s/w Abb., 5 Tab. Geb. € 69,95

ISBN 978-3-7910-3362-4

eBook 978-3-7992-6893-6

Das Buch stellt die neuesten Entwicklungen in der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen dar und zeigt aktuelle Lösungsansätze. Dabei geht es um weit mehr Aspekte, als nur das in der Öffentlichkeit breit diskutierte ESUG. Neben aktuellen Managementansätzen für die Krisenvorsorge und -bewältigung, wie z. B. Resilienz- und Anti-fragilitätsmanagement, erläutern die Experten u. a. das neue Insolvenzrecht sowie Stakeholdermanagement und Mitarbeiterführung in Krisenphasen.

Ganzheitliche Neuausrichtung

Bei Stabilisierung und Neuausrichtung von Produktionsunternehmen sind Zeit und Geld meist knapp. Im Vordergrund stehen Maßnahmen zur Reduktion von betrieblichen Aufwänden sowie Material- und Personalkosten. Die Ertragskraft der Unternehmen lässt sich nachhaltig nur durch die strategische Neuausrichtung der gesamten Wertschöpfungskette sicherstellen. VON **JAN-ERIK GÜRTNER** UND **SEBASTIAN PETRAK**

Ein wesentliches Merkmal von Produktionsunternehmen ist die Komplexität des Produktprogramms bei global aufgestellter Vertriebs- und Produktionsstruktur. Diese Strukturen werden durch Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in mehrjährigen Projekten auf- und ausgebaut. Die Investitionen in Werkzeuge, Maschinen/Anlagen und Entwicklungsleistungen amortisieren sich erst nach mehreren Jahren. Ein weiteres Merkmal sind kundenspezifische Entwicklungen von Wettbewerbsprodukten oder technologischen Lösungen.

Die rasche Bewertung komplexer Strukturen im Hinblick auf die stra-

tegische Neuausrichtung ist für den unter Finanz- und Zeitdruck stehenden Restrukturierungsprozess eine besondere Herausforderung. Eine erfolgreiche Restrukturierung erfordert die eindeutige Klärung der Ursachen des Restrukturierungsbedarfs. Die Reduktion der Komplexität sowie die Sicherstellung der Kostentransparenz stehen im Fokus. Ganzheitliche Ansatzpunkte sind unter anderem:

1. Unternehmensstrategie/-steuerung

Basis der Neuausrichtung ist die Definition des Erfolg versprechenden Markt- und Produktprogramms. Zu beachten sind bestehende Marktentwicklungen und gegebenenfalls disruptive Tendenzen. Alle weiteren Strukturen leiten sich hiervon ab. Die Restrukturierung ist durch ein Maßnahmen-Controlling in der Umsetzung kontinuierlich abzusichern, um Effektivität sicherzustellen und frühzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Weitere wichtige Tools zur nachhaltigen Führung und Steuerung des Unternehmens sind Aufbau und Integration eines umfassenden Kennzahlensystems. Bestehende Incentive-Systeme müssen hierarchiegerecht der Situation des Unternehmens angepasst und mit den Mitarbeitern wirksam vereinbart werden.

2. Produktstraffung/Variantenreduktion

Die konsequente Bereinigung des Produktprogramms um ertragsschwa-

che Artikel und die marktseitige Prüfung von Preiserhöhungen wird vielfach unterschätzt. Nur durch gezielte Untersuchung der Markt-/Produkt-/Kundenkombination erfolgt eine nachhaltige Produktstraffung und eine klare Positionierung. Neben der externen Marktsicht ist bei der Produktstraffung zudem die interne Sicht von großer Relevanz. Speziell in den Bereichen Produktion und Entwicklung müssen Themen wie Baukastenprogramm und eine möglichst späte Produktindividualisierung für den Kunden beachtet werden. Die Kundendienstleistungen (etwa technischer Service) müssen hinsichtlich Kostenniveau und Weiterverrechnung kritisch geprüft werden. Dem Produktmanagement kommt hierbei eine bedeutende und koordinierende Schnittstellenfunktion zu.

3. Beschaffung/Einkauf

Materialkosten sind in Produktionsunternehmen die größte Aufwandsposition. Da die Lieferantenauswahl stark von den Entwicklungsabteilungen mitbestimmt wird, geraten betriebswirtschaftliche Aspekte in den Hintergrund. Für Entwicklungsprojekte stellt die Einbindung des Einkaufs bei der Lieferantenauswahl und Preisgestaltung schon in der Entwicklungsphase den wesentlichen Ansatz zur kurzfristigen Reduzierung der Materialkosten dar. Mittelfristig lassen sich für bestehende Artikel durch gemein-



ZU DEN PERSONEN

Jan-Erik Gürtner ist Geschäftsführer von Helbling Business Advisors und Partner der Helbling Gruppe, **Sebastian Petrak** ist Manager. Helbling Business Advisors gehört zu den führenden Beratungshäusern im Bereich Restrukturierung und Umsetzungsbegleitung. www.helbling.de

same Wertanalysen mit den Lieferanten weitere Potenziale erzielen. Dabei ist eine kaufmännische Kompetenz in dem von Ingenieuren auf Technologie und Innovation ausgerichteten Unternehmen unerlässlich. Die Bündelung auf einige wenige Lieferanten ist die Kurzfristmaßnahme zur Realisierung von Mengenrabatten, zur Reduktion des Abwicklungsaufwands und zur Bestandssenkung unter Beibehaltung von Versorgungssicherheit und Qualität.

4. Engineering/Innovation

Laufende Entwicklungsprojekte werden auf Realisierungsgrad und Erfolgswahrscheinlichkeit im jeweiligen Markt geprüft. Geplante Entwicklungsprojekte müssen auf Strategiekompatibilität und Vorteilhaftigkeit gegenüber dem Standardprodukt beurteilt werden. Die Time-to-Market im Innovationsprozess muss gegenüber dem Wettbewerb verkürzt werden. Unerlässlich ist die Vermeidung von Over Engineering und zu hohen Qualitätskosten. Die Initiierung von Entwicklungspartnerschaften dient der kurzfristigen Überwindung von Technologie- oder Produktbarrieren und ermöglicht eine Verkürzung von Entwicklungszeiten. Arrondierende Technologiezukäufe mittels M&A sind zu prüfen. Technische Dienstleistungen wie das Sales Engineering können im Vergleich zu Anbietern aus Niedriglohnländern (LCC) einen Wettbewerbsvorteil erzeugen.



Die Reduktion der Komplexität und die Kostentransparenz stehen im Fokus.

5. Prozessoptimierung/Lean Management

Neben einer geschäfts- und prozessorientierten Gestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation, die von den Mitarbeitern getragen und umgesetzt wird, sind ebenso das Qualitätsmanagement und die kontinuierliche Prozessoptimierung (KVP) in den administrativen und produktiven Unternehmensbereichen notwendig (typische Lean-Methoden und Tools sind u.a. KAIZEN, PDCA, 5S, TPM, PULL).

6. Standortkonzept/Verlagerung

Die Zusammenlegung und/oder Schließung von Produktionseinheiten oder Standorten kann bei einer zukunftsfähigen Neuausrichtung notwendig werden, ebenso wie die Verlagerung von Produktionseinheiten in Niedriglohnländer. Die aus der Planung ableitbaren Kapazitätsbedarfe geben hierzu weiteren wichtigen Input bezüglich der Kapazitätsauslastung je Fertigungseinheit.

7. In-/Outsourcing

Im Fokus stehen die Reduzierung und Flexibilisierung der Fixkosten infolge der Konzentration auf Kernkompetenzen mithilfe von Make-or-Buy-Analysen. Die einzelnen Produktionsbereiche müssen auf Wettbewerbsfähigkeit überprüft und nicht wettbewerbsfähige Bereiche konsequent ausgelagert werden.

FAZIT

Nur durch ein transparentes Restrukturierungskonzept werden ganzheitliche Maßnahmen zur Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit und zur strategischen Neuausrichtung des Unternehmens definiert. Hierfür ist es unerlässlich, einen umsetzungsorientierten Partner zu beauftragen, der das Produktionsunternehmen tiefgreifend analysiert, sich die Zeit nimmt, Lösungen nachvollziehbar zu plausibilisieren, und das Unternehmen bei der konsequenten Umsetzung der Maßnahmen begleitet. ■

Manager für den Neuaufbau

Im betriebswirtschaftlichen Sinn ist die Krise eine Situation, in der die Existenz des Unternehmens bedroht oder dessen Fortbestand unsicher ist. Gerade in solch einer besonderen Lage kann Interim-Management das richtige Instrument sein. VON **YURDA BURGHARDT**

Rund 30 Prozent aller Interim-Einsätze liegen im Bereich der Krisenbewältigung und Restrukturierung. Diese Zahl überrascht nicht, wenn man die Vorteile betrachtet, die der Einsatz eines externen Managers mit sich bringt.

Interim-Manager fokussieren das Problem und seine Lösungen, anstatt sich mit der Frage zu beschäftigen, wer die Krise verursacht hat – also den Schuldigen zu finden. Anstatt damit wertvolle Zeit zu verschwenden, kann sich der Manager von Beginn an voll und ganz auf das Problem konzentrieren. Nachhaltige Lösungen werden erst durch eine gänzlich neue Perspektive möglich. Denn nur mit einer veränderten Sichtweise können bisher gewohnte Muster und gewachsene Prozesse aufgebrochen werden und neue

Ideen entstehen. Der Blickwinkel des externen Managers lässt ungeahnte und ungewohnte Möglichkeiten für den Neuaufbau des Unternehmens zu.

Ein objektiver Blick führt zum Ziel

Der Interim-Manager bewegt sich frei von internen Strukturen und konzentriert sich dabei auf seine konkrete Aufgabe. Er verfolgt keine Karriereambitionen und hat auch keine Seilschaften im Unternehmen. Der Manager ist unvoreingenommen und für ihn existieren keine unantastbaren Bereiche. Das Fehlen dieser psychologischen Hemmschwelle ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Bewältigung von Krisensituationen. Weder Schatten der Vergangenheit noch der Zukunft trüben seinen Blick. Der Interim-Manager hat als einziges persönliches Motiv die Aufgabenstellung. Nach getaner Aufgabe verlässt er das Unternehmen. Diese „Freiheit“ führt zu sachlichen und optimalen Lösungen.

Akzeptanz und Vertrauen sind die Basis

Ideen und Veränderungen eines externen Managers werden von den Mitarbeitern eher akzeptiert als die des eigenen Managements. Häufig ist das Vertrauen in die „alte“ Geschäftsführung gestört, da die Belegschaft den internen Managern Mitschuld vorwirft. Der Interim-Manager erlebt in der Regel kein ablehnendes Verhalten, sondern wird als jemand wahrgenommen, der als Held noch zum Heilsbringer werden kann – er wird rasch zum Hoffnungsträger. Seine Objektivität schafft

Motivation und beflügelt zu einer neuen Atmosphäre. Die Mitarbeiter sind angespornt und aktivieren Energien und gestalterische Kräfte. Der externe Manager ist krisenerprobt und verfügt über langjähriges krisenspezifisches Erfahrungswissen. Das verleiht ihm Souveränität und einen entspannten Umgang mit Problemen. ■



ZUR PERSON

Yurda Burghardt ist Geschäftsführerin der Kerkhoff Interim GmbH. Die Tochtergesellschaft der Kerkhoff Group besetzt Managementpositionen unter anderem in den Bereichen Einkauf und Supply Chain Management, Lean Management sowie Prozessoptimierung.

www.kerkhoff-interim.de



Der Interim-Manager bewegt sich frei von internen Strukturen und konzentriert sich dabei auf seine konkrete Aufgabe.



Innovations-Forum
DEUTSCHE INDUSTRIE
Produktion STAUFEN.

1. Innovations-Forum
DEUTSCHE INDUSTRIE 2015
3./4. November 2015, Stuttgart

www.inno2015.de

„Diejenigen, die verrückt genug sind, zu denken, dass sie die Welt ändern könnten, werden diejenigen sein, die es tatsächlich tun.“

Steve Jobs

Jetzt
Frühbucherrabatt
sichern!
www.inno2015.de

Von IFA zu MIFA

Johann Gottlob Nathusius galt um 1810 als Gründer des ersten deutschen Industriekonzerns: Über 30 Betriebe umfasste seine Gruppe in Magdeburg. 200 Jahre später ist sein Urenkel mit der Sanierung des traditionsreichen Fahrradherstellers **MIFA** beschäftigt. VON **TORSTEN HOLLER**



Räder von MIFA: Heinrich von Nathusius will das Unternehmen wieder flott machen.

Eigentlich war Ende letzten Jahres alles für einen ruhigen Lebensabend vorbereitet. Heinrich von Nathusius, 72, hatte sein 1992 von der Treuhandanstalt erworbenes Gelenkwellenwerk an seine drei Kinder über-

geben. Die IFA Rotorion GmbH im sachsen-anhaltinischen Haldensleben, die zu DDR-Zeiten größter Lieferant von Gelenkwellen für LKW und Traktoren war, war zu den Top50-Zuliefererunternehmen der deutschen Automobilindustrie aufgestiegen und beschäftigte an zwei Standorten in Sachsen-Anhalt, den USA und China mehr als 2.200 Mitarbeiter. Da erreichte Heinrich von Nathusius ein Hilferuf von Sachsen-Anhalts Wirtschaftsminister. Die beiden kannten sich aus der gemeinsamen Beiratstätigkeit bei der NordLB. Der Minister bat den Unternehmer um Hilfe bei der Rettung des traditionsreichen Fahrradherstellers MIFA.

MIFA an der Börse verzockt

Dabei galt die 1907 gegründete Fahrradschmiede noch vor rund zehn Jah-

ren als ostdeutsche Erfolgsstory. Als einer der größten Fahrradhersteller Deutschlands ging die MIFA AG 2004 an die Börse. Finanzinvestor Carsten Maschmeyer erwarb ein größeres Aktienpaket am Unternehmen. 2014 das böse Erwachen: Verluste in Höhe von knapp 29 Mio. Euro über mehrere Jahre. Gemeinsam mit falschen Buchungen in der Bilanz führten sie das Unternehmen Ende 2014 in die Insolvenz. Der Hallenser Insolvenzverwalter Prof. Lucas Flöther verkaufte im Rahmen eines Asset-Deals die Fahrradwerke an Heinrich von Nathusius. Immerhin waren die Auftragsbücher gut gefüllt, vor allem mit Lieferungen an Discounter wie Aldi oder an die Metro-Gruppe. Für Flöther blieb nur die alte Hülle der MIFA AG, ein Konstrukt, das nichts mehr wert war. Ende Juni will er die Aktie vom Börsenparkett nehmen. MIFA hatte sich an der Börse verzockt. Von Nathusius übernahm mit seinen Kindern und einer befreundeten Familie. In die neue GmbH wurde ein Stammkapital in zweistelliger Millionenhöhe eingezahlt.

Keine Controllingabteilung vorgefunden

Mitten in der Innenstadt von Sangerhausen befinden sich die Produktionshallen des Unternehmens. Leicht ironisch nennt von Nathusius die Produktion „mittelalterlich“. Weil das Gelände zu klein ist, müssen die LKW der Teillieferanten oder die ausliefernden Kollegen Wartezeiten bis zu zwei Stunden in Kauf nehmen. Das wird es künftig nicht mehr geben: „Eine Stunde LKW-Standzeit kosten uns 150 Euro“, so von Nathusius. „Das macht bei bis zu 80 LKWs am Tag jährliche Einsparungen in Höhe von

KURZPROFIL

MIFA-Bike Gesellschaft mbH

Gründungsjahr: 1907 (neu: 2014)

Branche: Fahrradindustrie

Unternehmenssitz: Sangerhausen (Sachsen-Anhalt)

Umsatz 2013: 80 Mio. Euro

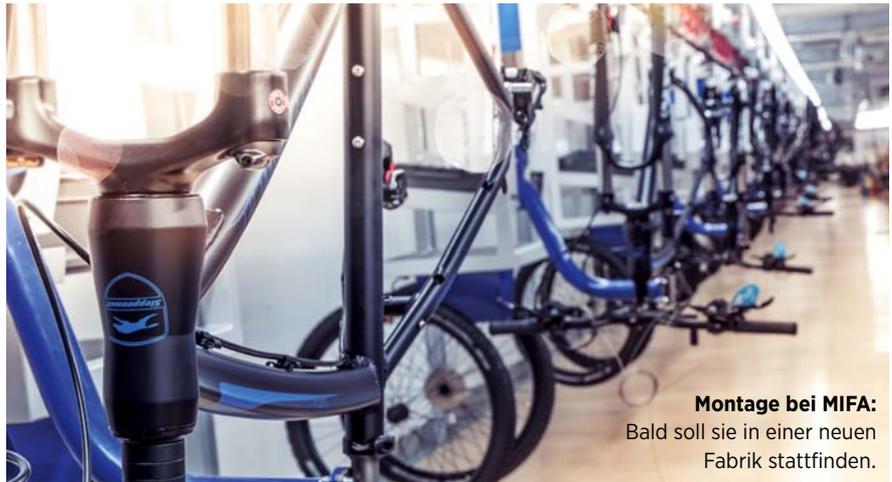
Mitarbeiterzahl: 600

www.mifa.de

fünf Mio. Euro.“ Auch hatte MIFA rund um sein Produktionswerk zehn Lagerhallen angemietet. „Die werden wir bis auf eine Halle reduzieren.“ Vom Entsetzen, bei rund 600 Mitarbeitern keine eigene Personalabteilung vorzufinden, ebenso wenig wie eine funktionierende Buchhaltung und Controlling, die er jetzt aufbaut, will er gar nicht reden. „Hier stand eindeutig die Kurspolitik der Aktie im Vordergrund.“

Neue Fabrik auf der grünen Wiese geplant

Für Heinrich von Nathusius kommt nach der kurzfristigen Restrukturierung nur der Neubau einer Fabrik auf der grünen Wiese in Frage: „Wir wer-



Montage bei MIFA:
Bald soll sie in einer neuen Fabrik stattfinden.

den hier mit der Unterstützung des Fraunhofer-Instituts eine Fabrik 4.0 bauen. Statt an einem Montageband wird dann zukünftig an zehn Bändern montiert werden. Lieferanten stellen die Teile just-in-time bereit. Wir verhandeln mit unseren Teilelieferanten, sich hier direkt anzusiedeln“, so von Nathusius. Die neue Fabrik wird mit 12

Mio. Euro fast ebenso teuer wie eine Restrukturierung am innerstädtischen Standort. Nun ist das Land gefordert. „Ich will im September die Baufreigabe haben.“ Aus alter Familientradition will der Unternehmer in Sachsen-Anhalt bleiben: „Außer man vertreibt mich von hier.“

redaktion@unternehmeredition.de

„Wir wollen die Importe von Fahrrädern ablösen“



Heinrich von Nathusius

Interview mit **Heinrich von Nathusius**, Geschäftsführender Gesellschafter, MIFA-Bike GmbH

Unternehmeredition: Herr von Nathusius, Sie wollen im Zuge der Restrukturierung den Fahrradhersteller MIFA wie einen Automobilzulieferer aufstellen. Warum orientieren Sie sich an der Automobilindustrie?

Nathusius: Das hat zwei Gründe. Zum einen ist die mittelständische unternehmergeführte Fahrradindustrie in Deutschland fast ausschließlich handwerklich geprägt. Man kennt hier kaum effiziente Produktionsstrukturen. Zum anderen – und das ist unser Ansatzpunkt – ist die eigene Wertschöpfungsquote bei MIFA mit 30 bis 35 Prozent ähnlich wie bei einem Automobilzulieferer. Das heißt, bis zu 70 Prozent der Teile werden zugekauft und von uns

montiert und veredelt. Je kleiner die eigene Wertschöpfung, desto schlanker muss das Unternehmen sein.

Reicht eine straffere Produktion aus, um gegen die Billigkonkurrenz aus Fernost und Südeuropa langfristig im Wettbewerb zu bestehen?

Das lässt sich in Zahlen belegen. Nahezu alle Hersteller auf der Welt haben eine dreißigprozentige eigene Wertschöpfung. Zwar liegen die Personalkosten in Litauen mit 7,5 Prozent um die Hälfte niedriger als in Deutschland. Allerdings werden die geringeren Personalkosten durch erhebliche

Mehrkosten für Transport und Fracht ausgeglichen.

Wo will MIFA strategisch neue Marktanteile gewinnen?

Derzeit werden in Deutschland nur zwei Mio. Fahrräder hergestellt, davon eine Mio. Fahrräder exportiert. Umgekehrt werden aber drei Mio. Räder importiert. Hier können wir uns vorstellen, mit einer Produktion Made in Germany die Zahl der Importe zu verringern. Zudem setzen wir auf den Markt für E-Bikes, der jährlich um zehn Prozent wächst.

Vielen Dank für das Gespräch.

Übernahme nach erfolgreicher Restrukturierung

2013 stand das sächsische Unternehmen **Riedel Textil** kurz vor der Insolvenz. Dem langjährigen Mitarbeiter und letzten Geschäftsführer Tino Simon gelang anschließend nicht nur der Turnaround. Anfang des Jahres hat er das Unternehmen vom Vorbesitzer gekauft. VON **TORSTEN HOLLER**



Riedel-Zentrale: In Sachsen ist das Unternehmen zu Hause.

Die sächsische Kleinstadt Limbach-Oberfrohna nahe Chemnitz ist so etwas wie ein Innovationszentrum der deutschen Textilindustrie. Heinrich Mauersberger entwickelte hier das Textilwirkverfahren Malimo und re-

volutionierte damit die gesamte Branche. Noch heute wird das Verfahren international zur Herstellung technischer Textilien verwandt.

Insolvenz oder Restrukturierung

Der traditionsreiche Standort veranlasste den Berliner Unternehmer Herbert Riedel, sein 1970 im Westteil der Stadt gegründetes Textilunternehmen, das sich mit Stricken von Stoffen für die Textilindustrie einen Namen machte, Anfang der Neunzigerjahre des letzten Jahrhunderts nach Sachsen zu verlegen. Während die Berlin-Zulage abgebaut wurde, lockte der Freistaat Sachsen mit üppigen Subventionen. Herbert Riedel baute am Stadtrand von Limbach-Oberfrohna eine riesige Fabrik mit 30.000 m² Produktionsfläche auf und

investierte in den folgenden 20 Jahren rund 85 Mio. Euro. In den Hallen werden Stoffbahnen hergestellt, die später zu Bettwäsche, Damen- und Herrenoberbekleidung, Tag- und Nachtwäsche und Arbeitsbekleidung verarbeitet werden. Auch in der Autoindustrie finden die Stoffe Verwendung, etwa für Airbags oder Keilriemen. Doch 2008 geriet das Unternehmen in den Strudel der Finanzkrise, der Umsatz sank innerhalb von zwei Jahren von 43 Mio. Euro auf 20 Mio. Euro. 2012 waren die thesaurierten Gewinne aufgebraucht, und das Jahr wurde mit einem Verlust von 2,6 Mio. Euro abgeschlossen. In dieser Situation zog eine der Hausbanken die Reißleine. „Wir standen vor der Alternative, ein Sanierungsgutachten erstellen zu lassen und die Gesellschafteranteile innerhalb eines Jahres zu verkaufen oder Insolvenz anzumelden“, erinnert sich Tino Simon.

Übernahme per MBO geplant

Der gebürtige Leipziger Tino Simon, 47, gelernter Prozessleitelektroniker, seit über zehn Jahren verantwortlich für die IT und später auch für den gesamten technischen Bereich bei Riedel Textil, hatte sich zu einem der Geschäftsführer hochgearbeitet, als das Unternehmen in die Turbulenzen geriet. Die Hausbank schickte ihm mit der bdp Venturis Management Consultants einen Sanierungsspezialisten ins Unternehmen. Es wurde ein Sanierungskonzept erstellt und am Übernahmekonzept geübt. Obwohl auch Wettbewerber das Unternehmen besichtigten und Kaufabsichten hegten, wollte Tino Simon mit seinem damaligen Mitgeschäftsführer im Rahmen eines Management Buy-out (MBO)

KURZPROFIL

Riedel Textil GmbH

Gründungs jahr: 1970

Branche: Textilindustrie

Unternehmenssitz: Limbach-Oberfrohna (Sachsen)

Umsatz 2013: 25 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 205

www.riedeltextil.de



Stoffbahnen: Die Textilien finden für Bettwäsche, Bekleidung, aber auch für Airbags Verwendung.

Riedel Textil übernehmen. Doch der zweite Geschäftsführer warf unerwartet das Handtuch und verließ das Unternehmen. Simon stemmte den MBO alleine.

Zum Lieferanten des Jahres geworden

Er straffte sowohl die Produktionsprozesse als auch die Kosten. Das Unternehmen wurde neu aufgestellt: Fashion, Function, Technical und die erste Eigenmarke st.able. „Damit wollen wir den Auftritt unseres Unternehmens jünger und frischer gestalten und unseren

Bekanntheitsgrad erhöhen“, so Simon. Dafür heuerte er auch den früheren Handball-Star Stefan Kretzschmar als Werbeträger an. Den größten Umsatz liefern die Bereiche Fashion und Technical. Simon gelang es, frühere Kunden aus dem Bereich Fashion zurückzugewinnen. Mitten in der Restrukturierungsphase kürte der Automobilzulieferer Continental die Riedel Textil GmbH zum „Lieferanten des Jahres“. „Das hat uns weiteren Auftrieb gegeben.“ Was ihn am meisten freute: „Der Restruktu-

rierungsprozess ging fast ohne Entlassungen vonstatten.“ Anfang des Jahres war dann die Übernahme perfekt. Gemeinsam mit seiner Frau hatte er das Unternehmen vom Alteigentümer erworben. Mit seinen 200 Mitarbeitern will Tino Simon in den kommenden drei Jahren den Umsatz um 15 Prozent steigern, denn die Produktionsanlagen sind für einen wesentlich höheren Jahresumsatz ausgelegt. „Da will ich wieder hin“, so der neue Inhaber. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Ich habe meinen Kaufpreis verteuert“

Interview mit **Tino Simon**, Geschäftsführender Gesellschafter, Riedel Textil GmbH

Unternehmeredition: Sie haben das Unternehmen erst erfolgreich restrukturiert, dann gekauft. Normalerweise verläuft dieser Prozess umgekehrt...

Simon: ...und damit habe ich faktisch meinen eigenen Kaufpreis verteuert. Andererseits mussten der Prozess der Restrukturierung und der des Unternehmenskaufs parallel verlaufen, um das Unternehmen in Gänze mit seinen Mitarbeitern, den Produkten und dem Kundenstamm zu erhalten. Eine Insolvenz wäre das Ende des Unternehmens gewesen.

Dann kauften Sie von Ihrem Förderer dessen Lebenswerk ab. Wie schwer gestalten sich die Gespräche zur Übernahme?

Hier bin ich sehr froh gewesen, dass ich bei den Verhandlungen zum Kaufpreis und zu den Kaufverträgen die professionelle Unterstützung der externen Berater von bdp hatte. Denn auch die Gegenseite kam nicht allein zu den Verhandlungen. Insofern war ich in diesem Prozess nicht auf mich allein gestellt.

War es schwierig, mitten in einer Restrukturierung Partner für die Finanzierung des Kaufpreises zu finden?

Sagen wir mal so: Wir werden als mittelständisches Unternehmen natürlich von den Banken beobachtet, weil wir auch ein interessanter Kunde sind. Die Volksbank Chemnitz wollte uns schon länger als Hausbank unterstützen. Unsere erfolgreiche Restrukturierung hat sie dann überzeugt. Dadurch konnte ich auch die KfW und die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen dazu gewinnen, den Kaufpreis mitzufinanzieren.

Vielen Dank für das Gespräch.



Am richtigen Schalter gedreht

Eine ausstehende Großforderung hatte die **e-h-m elektro-handel** in Witten an den Rand der Zahlungsunfähigkeit gebracht. Das Unternehmen nutzte die Krise als Chance und steht nach einem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung heute besser da als vorher. VON **NORBERT HOFMANN**

Dass es so schnell gehen würde, hätte Firmenchef Jochen Schneider nicht für möglich gehalten. In der ersten Jahreshälfte 2014 war die e-h-m elektro-handel und montage gmbh in eine schwere Ergebnis- und Liquiditätskrise geraten. Als das Aus für den angesehenen Komplettdienstleister im Bereich der Stark- und Schwachstromtechnik zu einer realen Gefahr wurde, entschloss sich Schneider zum Antrag auf Insolvenz in Eigenverwaltung. Was dann kam, hatte er sich auch nur schwer vorstellen können. Dank eines professionell geführten Sanierungsverfahrens war die Firma nur sechs Monate später wieder profitabel und befreit von vielen Altlasten. „Jetzt bin ich dankbar und froh, dass ich die Zukunft angehen kann“, freut sich Schneider.

Unvermittelt in die Krise geschlittert

Auslöser der Krise war ein großes Hochschul-Bauprojekt, dessen Auftragsvolumen für 60 Prozent des damaligen Jah-

resumsatzes stand. Entsprechend hart traf es den Elektrotechnikspezialisten, als ein Wechsel in der Projektleitung des Generalunternehmers zu schweren Störungen in der Planung und Abwicklung führte. „Wir mussten dann unser Hauptaugenmerk auf diese Baumaßnahmen richten und für andere Aufträge Fremddienstleister beschäftigen“, sagt Schneider. Das führte dort wiederum zu Leistungsdefiziten und finanziellen Einbußen. Prekär wurde die Situation, als der Generalunternehmer des Hochschul-Bauprojekts eine Schlusszahlung in Millionenhöhe hinauszögerte. Schneider beauftragte die Unternehmens- und Rechtsberatung Buchalik Brömmekamp mit einer Lageanalyse. Ergebnis: Für den Erhalt des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze sowie die bestmögliche Befriedigung der Gläubigerforderungen kam nur ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung in Frage.

Sanierung unter dem Schutzschirm

„Dank seiner Leistungskraft und Marktposition war e-h-m grundsätzlich sanierungsfähig“, sagt Robert Buchalik, Partner bei Buchalik Brömmekamp. Diese gilt im Markt als einziges größeres, auf die Sanierung unter Insolvenzschutz spezialisiertes Beratungsunternehmen, das nicht selbst als Insolvenzverwalter tätig ist. Von dieser Erfahrung profitierte auch e-h-m. Nachdem die Geschäftsführung Ende Juni den Antrag auf das dann im September eröffnete Insolvenzplanverfahren gestellt hatte, konnte sie

sofort in eigener Regie und geschützt vor dem Zugriff von Gläubigern die Geschäfte fortführen. Luft zum Atmen brachte das Insolvenzgeld, mit dem die Bundesanstalt für Arbeit für maximal drei Monate die Zahlung von Löhnen, Gehältern und Sozialversicherung übernimmt. Die Geschäftsführung suchte zudem unmittelbar die Kommunikation mit den Kunden. „Die Berater von Buchalik Brömmekamp haben in dieser Phase viel Überzeugungsarbeit geleistet und so die gute Auftragslage gesichert“, betont Schneider. Ebenso

”

Dank seiner Leistungskraft und Marktposition war e-h-m grundsätzlich sanierungsfähig.

ROBERT BUCHALIK
Partner, Buchalik
Brömmekamp

KURZPROFIL

e-h-m elektro-handel und montage gmbh

Branche: Elektrotechnische Anlagen
Unternehmenssitz: Witten
Umsatz 2015: 6 Mio. Euro
Mitarbeiterzahl: 45
www.ehm-gmbh.de

standen sofort die schwierigen Gespräche mit den Lieferanten auf der Agenda. Einige von ihnen wurden im Gläubigerausschuss wichtige Partner bei der Entwicklung des Sanierungsplans, dem die ungesicherten Gläubiger im Dezember schließlich mit einer überwältigenden Mehrheit zustimmten. Sie verzichteten damit auch auf 95 Prozent ihrer Forderungen. „Wir konnten den Gläubigern deutlich machen, dass sie im Falle einer Zerschlagung noch weniger bekommen hätten“, sagt Buchalik. Nicht minder wichtig: Den Lieferanten bietet sich mit einem Fortbestehen von e-h-m die Aussicht, die Ausfälle durch künftige Aufträge des Unternehmens langfristig zu kompensieren.

Wieder in der Erfolgsspur

Schon zur Jahresmitte hatte die Geschäftsführung gemeinsam mit den Restrukturierungsberatern begonnen, ein Sanierungskonzept zu erarbeiten. Es beinhaltet die Annahme von weniger Aufträgen, um damit parallel laufende Bauvorhaben zu reduzieren. Gleichzeitig wurde der Ausbau profi-



e-h-m elektro-handel: Will in diesem Jahr die Gewinnzone wieder erreichen.

tabler Geschäftsfelder wie etwa der LED-Technik und der EIB-Bustechnik zur intelligenten Vernetzung in Gebäuden vertieft. Zudem werden die interne Kommunikation und der Wissenstransfer zum Personal ebenso verbessert wie die Projektsteuerung und das Baustellen-Qualitätsmanagement. „Das ist ein langer Prozess, aber vieles trägt jetzt schon Früchte“, sagt Schneider. Das Insolvenzverfahren

wurde Ende Dezember aufgehoben und die Firma setzt jetzt vor allem auf ihre Kompetenzen im hochkomplexen Krankenhausbau, aber auch bei großen Waschanlagen sowie Logistik- und Industriehallen. „Unser Unternehmen ist heute wesentlich besser aufgestellt als vorher und wir werden in diesem Jahr wieder in die Gewinnzone zurückkehren“, sagt Schneider. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Das Insolvenzgeld ist unverzichtbar“

Interview mit **Jochen Schneider**, Geschäftsführender Gesellschafter, e-h-m elektro-handel und montage gmbh



Jochen Schneider

Unternehmeredition: Wie wichtig waren Lieferanten, Berater und das Insolvenzgeld zu Beginn des Sanierungsverfahrens?

Schneider: In dieser Phase ist es das Wichtigste überhaupt, die Lieferanten mit ins Boot zu bekommen. Wir konnten sie auch deshalb überzeugen, weil die Berater von Buchalik Brömmekamp in dieser Zeit bereits sämtliche Unternehmensprozesse durchleuchtet und erste Sanierungsmaßnahmen eingeleitet hatten. Das Insolvenzgeld ist unverzichtbar, weil es für Vertrauen bei den Mitarbeitern sorgt und wir so

die Vorkasse für Lieferanten sowie die Kosten des Verfahrens tragen konnten.

Welche Rolle spielte der vom Gericht bestellte vorläufige Sachwalter?

Der Sachwalter beobachtet, ob sich das Verfahren planmäßig entwickelt, und empfiehlt im positiven Fall dem Gericht dann, das vorläufige in ein reguläres Verfahren in Eigenverwaltung überzuführen. Er war aber auch der Dreh- und Angelpunkt bei der Kommunikation mit den Gläubigern.

Es war immer klar erkennbar, dass er den Erhalt des Unternehmens anstrebt.

Wie haben sich die Banken bei der Restrukturierung verhalten?

Unsere Hausbank hat nach anfänglichem Zögern erkannt, dass das Insolvenzplanverfahren die beste Lösung bietet. Sie ist uns dann mit einer Neustrukturierung der Bankverbindlichkeiten zu erheblich verbesserten Zinsen sehr entgegengekommen.

Vielen Dank für das Gespräch.

Mit Tradition in die Moderne

Die älteste Berliner Pralinen- und Trüffelmanufaktur **Sawade** ging 2013 in die Insolvenz. Das Unternehmerpaar Melanie und Benno Hübel will mit einem straffen Restrukturierungskurs und Unterstützung der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg den Schokoladenhersteller in die Zukunft führen. VON **TORSTEN HOLLER**

Was August dem Starken sein Radeberger Bier war, kostete sein preußisches Pendant seine Hoheit Prinz Wilhelm von Preußen mit feiner Schokolade und Trüffel aus: Die 1880 von Ladislaus Maximilianus Ziemkiewicz gegründete Pralinenmanufaktur wurde zum Hoflieferanten des Regenten. In Berlins Prachtstraße Unter den Linden 19 wurde das erste Geschäft für Pralinen, Konfekt und Bonbons eröffnet. Beim Namen ließ sich der Gründer von seiner Herzensdame, Marie de Savadé, inspirieren. Die Confiserie Sawade, deren Markenzeichen handgefertigte Einzelstücke und Kleinserien waren, ist seit nunmehr 135 Jahren ein Markenzeichen Berlins. Fast wäre es aber nicht soweit gekommen.

Sohn vernachlässigte das Firmenerbe

In den 50er Jahren übernahm der Sawade-Verkäufer Ulrich Sprengler das Unternehmen, baute 1972 im Norden Berlins ein eigenes Firmengelände und führte das Unternehmen zu alter Blüte. Stets stand die Handwerkskunst im Mittelpunkt. 2003 übergab er das



Schokolade aus Berlin: Sawade plant die schrittweise Modernisierung.

Unternehmen an seinen Sohn Thomas. Doch der versuchte, Discounter und Handelsketten zu beliefern, versäumte eine Neuausrichtung des Unternehmens. Sawade verlor gegenüber den neuen, jungen Confisereien wie Fassbender & Rausch Marktanteile. Zudem waren die Produkte defizitär kalkuliert. Am Schluss fehlte bei einem Jahresumsatz von drei Mio. Euro das Geld für die Vorfinanzierung größerer Aufträge für die Discounter. 2013 meldete Thomas Sprengler Insolvenz an und verließ das Unternehmen. Der eingesetzte Insolvenzverwalter Prof. Torsten Martini von der Kanzlei Leonhardt Rattunde gab dem Unternehmen eine zweite Chance: „Nicht die Produkte waren das Problem, sondern der uneinheitliche Auftritt und der brachliegende Vertrieb. Auch die Mitarbeiter waren sehr motiviert.“ Marti-

ni leitete das Bieterverfahren ein. Der traditionsreiche Name zog. Fast 30 Interessenten wollten das Unternehmen kaufen. Am Schluss blieben noch drei Bewerber übrig.

Großer Restrukturierungsbedarf

Den Zuschlag bekamen dann Melanie und Benno Hübel. Das Ehepaar – er gelernter Koch und studierter Betriebswirt, sie Grafikdesignerin – hatten zehn Jahre lang die Digitaldruckerei von Melanie Hübels Eltern geleitet, modernisiert und dann verkauft. Sie suchten nach einer neuen Herausforderung. „Die Confiserie Sawade kannte ich noch aus meinen Kindertagen“, so die gebürtige Berlinerin. Der Restrukturierungsbedarf war allerdings gewaltig. „Wir haben einen zweistelligen Millionenbetrag investiert.“ Ein neues Warenwirtschaftssystem musste in-

KURZPROFIL

Sawade GmbH

Gründungsjahr: 1880
Branche: Süßwarenindustrie
Unternehmenssitz: Berlin
Umsatz 2013: k.A.
Mitarbeiterzahl: 50
www.sawade.berlin



Mit der Stillen Beteiligung konnten wir weitere Geldgeber überzeugen.

BENNO HÜBEL

Geschäftsführer, Sawade GmbH

stalliert, die Logistik verbessert, das Umlaufvermögen gesichert werden. Auch die Kalkulation des Produktsortiments musste gänzlich neu gestaltet werden. „Wir haben die Preise moderat erhöht, obwohl beispielsweise der Preis für Nougat um 50 Prozent gestiegen war.“

Unterstützung durch die MBG

Bei der Übernahme und dem anschließenden Restrukturierungsprozess erhielt das Unternehmerpaar Unterstützung durch die Mittelständische

Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg (MBG). Die beteiligte sich im Rahmen einer Stillen Beteiligung mit 300.000 Euro an der Sawade GmbH. Zusätzlich besicherte sie diese Summe über ihre Bürgschaftsbank. MBG-Geschäftsführerin Waltraud Wolf: „Mit intelligentem Marketing kann die Marke Sawade weiterleben.“ An dieser feilt Melanie Hübel trotz begrenzter Mittel. Die Designerin entwarf Pralinen-schachteln wie zierliche Hutschachteln, entwickelte eine eigene Linie für Berlin-Touristen. Schrittweise wird

jetzt mit der Modernisierung der drei eigenen Läden im Westteil Berlins begonnen. Und jeder der jährlich über 200.000 Besucher von Berlins zweitgrößter Spielstätte, der „Komischen Oper“, erhält eine Sawade-Praline, um sich den Kunstgenuss noch zusätzlich zu versüßen. „Damit rücken wir auch wieder näher an unseren Gründungsstandort heran“, sagt Melanie Hübel. Eines Tages, so planen die beiden, soll es dann auch mal wieder einen Laden Unter den Linden geben. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Wir müssen uns vom Massenmarkt fernhalten“

Interview mit **Benno Hübel**, Geschäftsführer, Sawade GmbH



Benno Hübel

Unternehmeredition: Herr Hübel, weshalb haben Sie die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft mit an Bord genommen?

Hübel: Uns gefällt an der MBG, dass wir unser Eigenkapital stärken können, ohne dass uns jemand, ob als Aufsichtsrat oder Beirat, hineinreden kann. Dadurch können wir die Restrukturierung mit voller Kraft vorantreiben. Mit der Stillen Beteiligung konnten wir zudem weitere Geldgeber überzeugen, sowohl Banken als auch private Investoren.

Was war das Wichtigste im Restrukturierungsprozess?

Dass unsere 350 Fachhändler und unsere Partner in der gehobenen Hotellerie trotz einer Preiserhöhung weiter zu uns gehalten haben und wir unsere Exklusivität bewahren konnten. Als relativ kleines Unternehmen kommt man im deutschen Schokoladenmarkt nur voran, wenn man sich vom Massenmarkt fernhält – und das, obwohl das jährliche Marktvolumen 14 Mrd. Euro beträgt.

Wo soll die Pralinenmanufaktur Sawade in fünf Jahren stehen?

Wir wollen einen Umsatz im zweistelligen Millionenbereich erzielen und die Mitarbeiterzahl verdoppeln. Dann wollen wir neben unserem Hauptmarkt Berlin auch auf ausländischen Märkten präsent sein. Skandinavien und Asien sind da sehr interessant.

Vielen Dank für das Gespräch.

Neuanfang mit chinesischer Hilfe

Der TV-Gerätehersteller Metz bekommt eine zweite Chance: Die chinesische Skyworth-Gruppe hat die Fernsehsparte des insolventen Traditionsunternehmens übernommen. Mit den Chinesen hofft Metz, sich in einem der am härtesten umkämpften Elektronikmärkte zu behaupten. VON **BÄRBEL BROCKMANN**



Werk von Metz in Zirndorf:
Der Standort bleibt erhalten.

Der Weg ist frei: Seit dem 1. Juni gehört die neugegründete Metz Consumer Electronics GmbH dem Skyworth-Konzern aus Shenzhen. Ein gutes halbes Jahr nach Anmeldung der Insolvenz kann der fränkische

Elektronikkonzern damit die Neuausrichtung seiner Fernsehsparte vorantreiben. Die beiden anderen Geschäftsfelder der alten Metz GmbH & Co. KG, Kunststoffteile für die Autoindustrie und Blitzgeräte, sind an die deutsche Firma Daum verkauft worden.

Dass die Wahl auf Skyworth fiel, war keineswegs von vornherein klar. Die chinesische Gruppe war zunächst einer unter mehreren Bietern, die während des Investorenprozesses Interesse angemeldet hatten. „Wir haben eine ganze Reihe von Investoren angesprochen, darunter auch Skyworth“, sagt Nikolaus Röver, Verantwortlicher für den Deal bei dem von Insolvenzverwalter Joachim Exner beauftragten M&A-Beratungshaus Acxit. Acxit hatte schon vor der Insolvenz im Auftrag von Metz einen finanzstarken Partner

gesucht, aber keinen gefunden, weil die drei Unternehmensbereiche zu eng miteinander verwoben waren.

Zuletzt waren für die TV-Sparte noch vier Interessenten im Spiel, von denen Skyworth schließlich den Zuschlag des Gläubigerausschusses bekam. „Es waren sehr konstruktive Verhandlungen, weil Skyworth ein echtes, strategisches Interesse an der Fernsehsparte der Firma Metz hatte“, sagt Exner. Skyworth verfolge eine mittelfristige Strategie am Standort Zirndorf. „Die Gruppe will in den europäischen Markt. Deshalb hat Skyworth mit Metz nicht nur einen guten Namen und eine gute Marke, sondern auch eine sehr gute Mannschaft erworben, die sich im europäischen Fernsehmarkt sehr gut auskennt.“ Auf Sicht hält es Exner auch für möglich, dass Metz in Zirndorf

KURZPROFIL

Metz Consumer Electronics GmbH

Gründungsjahr: 2015

Branche: TV-Geräte

Unternehmenssitz: Zirndorf
(bei Nürnberg)

Marktanteil im spezialisierten

Fachhandel: rund 16 Prozent

Mitarbeiterzahl: 152

www.metz.de

dorf sogar wieder wachsen wird. „Entscheidend ist bei jeder Insolvenz, wie schnell sich das Geschäft wieder etabliert und welchen Erfolg die Marke in den nächsten zwei bis drei Jahren hat.“ Welchen Kaufpreis die Chinesen zahlen, bleibt ein Geheimnis der Beteiligten. Klar ist nur, dass die Kaufpreise der Unternehmensverkäufe an Skyworth und Daum in die Insolvenzmasse geflossen sind, aus der schließlich die Gläubiger befriedigt werden.

Starker Partner im Rücken

Mit Skyworth will Metz die Kostenvorteile überwinden, die ein Nischenanbieter in einem riesigen TV-Massenmarkt hat. Sie waren auch ein wesentlicher Grund für die Schieflage. Gegen die preiswerte Konkurrenz von asiatischen Anbietern wie etwa Samsung hatte auch der fränkische Metz-Konkurrent Loewe lange vergeblich gekämpft, bevor er 2013 Insolvenz anmeldete.

Ziel ist es bei Metz, die Kosten durch Größenvorteile und Synergien zu senken. Zum Beispiel in der Beschaffung: Skyworth produziert im Jahr rund 13,5 Millionen Fernseher und hat damit eine große Einkaufsmacht, von der nun die Tochter Metz profitieren kann. Vorteile gibt es auch bei der Technologie: Metz wird in Zukunft nicht mehr jedes elektronische Bauteil selbst entwickeln und auch nicht mehr jeden Produktionsschritt von der Leiterplattenbestückung bis zur Endgerätemontage am Standort in Zirndorf machen. „Wir bleiben weiterhin ein Produktions- und ein Entwicklungsstandort, aber nicht mehr in der Tiefe mit der Ausbringung aller Wertschöpfungsstufen, die wir vor der Insolvenz hatten“, sagt Dr. Norbert Kotzbauer, alter und neuer Metz-Geschäftsführer. Auch Neuheiten sind geplant, sie sollen schon auf der IFA 2015 in Berlin gezeigt werden. Außerdem wird das Vertriebskonzept erweitert. Künftig

kann man Metz-Fernseher auch in Elektronik-Fachmärkten kaufen.

Chance für den Markteintritt

Der neue Eigentümer ist für Metz kein Unbekannter. Schon seit anderthalb Jahren bestand zwischen beiden Unternehmen eine Kooperation. Skyworth lieferte vor allem Teile an Metz. Daneben gab es eine Entwicklungspartnerschaft. Neuerdings will der chinesische Konzern, der zuhause Marktführer bei TV-Geräten ist, in Europa nicht mehr nur als Zulieferer für OEM auftreten. Mit der ausgerufenen ambitionierten Expansion durch Internationalisierung soll auch die eigene Marke weltweit bekannt gemacht werden. Bis 2017 will man zehn Millionen TV-Geräte außerhalb Chinas verkaufen, 30 Prozent unter eigenen Markennamen. Bis 2020 wird ein Wachstum auf 15 Millionen Geräte angepeilt. Dann soll jedes zweite Gerät die Namen eigener Marken tragen. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Ziel ist die Generation Vierzig plus“

Interview mit **Dr. Norbert Kotzbauer**, Geschäftsführer der Metz Consumer Electronics GmbH



Unternehmeredition: Herr Dr. Kotzbauer, was zeichnet die Marke Metz aus?

Dr. Kotzbauer: Die Tugenden Qualität, Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit, das sind die Markenwerte. So werden wir die Marke auch künftig positionieren. Aber wir werden sie einem breiteren Publikum anbieten. Damit haben wir schon vor der Insolvenz begonnen. Wir bieten unsere Produkte nicht mehr nur im qualifizierten Fachhandel an, sondern auch in Fachmärkten. Diese Ausweitung des Vertriebskonzepts hat bislang schon gut funktioniert.

Was ist Ihre Zielgruppe?

Die Metz-Klientel ist sehr qualitätsbewusst.

Heute ist es noch so, dass sich ältere Kunden von den hochwertigen Geräten eher angesprochen fühlen als jüngere. Unser Konzept sieht vor, weiterhin Qualität herzustellen. Aber wir wollen auch jüngere Generationen zum Qualitätsprodukt bewegen. Das werden wir durch verstärkte Marketingaktivitäten, durch mehr Designorientierung und Ähnliches erreichen. Damit sollte es möglich sein, dass wir uns bei der Generation Vierzig plus verstärkt etablieren.

Wird Skyworth Metz als Marke erhalten?

Skyworth hat sehr schnell erkannt, dass die Marke Metz eine starke Marke ist,

die man weiterentwickeln und als hochwertige Marke aufrechterhalten will. Daneben werden die Chinesen versuchen, die Marke Skyworth, die eine andere Positionierung hat, zu etablieren.

Wird in der neuen Metz-Geschäftsführung auch ein Vertreter von Skyworth sitzen?

Ja. Ich finde das sehr gut, denn es zeigt, dass sich der Gesellschafter auch tatsächlich einbringt. Skyworth zeigt dadurch echtes Engagement für unsere Firma.

Vielen Dank für das Gespräch.

Aktien immer noch in

Ein Blick auf die aktuelle Kapitalmarktlage zeigt: Die Aktienmärkte kommen langsam wieder ins Rollen. Dank Niedrigzinsumfeld und schwachem Euro scheint das Interesse der Anleger wieder zu steigen. Dieses Stimmungsbild kam auch auf der diesjährigen Acatis Value Konferenz in Frankfurt zum Ausdruck. VON **SVENJA LIEBIG**

Für Hendrik Leber ist die Sache klar: „Der Aktienmarkt ist wieder voll im Gange – und das wird auch noch die nächsten zwei Jahre so bleiben“, so der Acatis-Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter. Die Unternehmensgewinne hätten sich in letzter Zeit positiv entwickelt. Es bestünden gute Chancen, dass dies auch so bleibt. Was dann für künftig steigende Aktienkurse spräche.

Zu seiner jährlichen Konferenz über wertorientierte Anlagepolitik hatte Leber mit Klaus Kaldemorgen von der DWS in Frankfurt und Isabel Levy von Métropole Gestion aus Paris zwei große Namen aus der Investmentszene an Land gezogen, dazu den US-Fotografen und Warren-Buffett-Jünger Michael O'Brien, die Münchner Finanzjournalistin Dr. Gisela Baur und den Bochumer Wissenschaftler Dr. Rüdiger Hossiep.

Was sind also die aktuellen Trends am Kapitalmarkt? Die Dividende ist derzeit in aller Munde und stellt laut Acatis-Fondsmanager Daniel Kröger aufgrund des extrem niedrigen Zinsniveaus eine gute Alternative dar, um stabile Ausschüttungen im Portfolio zu erzielen. So stammen rund 40 Prozent der Wertschöpfung aus der Dividende: „Die Dividende ist der neue Zins“, so Kröger. Jedoch sei es wichtig, bei der Aktienauswahl den Fokus auf Unternehmen mit einem stabilen Geschäftsmodell zu legen, da dieses auch in Krisenzeiten eine hohe Ausschüttung garantieren könne. Zu beachten sei, dass Unternehmen, die hohe Dividendenrenditen bieten, ihren Anlegern nicht zwingend einen

hohen Gesamtertrag liefern müssen. Demnach solle bei einem Investment nicht automatisch der Titel mit der höchsten Dividendenrendite ausgewählt werden.

Ein weiterer Trend, der sich bereits seit vielen Jahren an den Kapitalmärkten abzeichnet, sind passive Produkte wie ETFs. Insbesondere das Angebot an sogenannten Smart-Beta-ETFs ist in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. An diesem Punkt fasst Acatis einen weiteren Entwicklungstrend auf, der auch vor Kapitalmärkten nicht Halt macht: das Spannungsfeld zwischen Mensch und Maschine. Der Trend geht zunehmend dahin, Entscheidungen vermehrt von Maschinen treffen zu lassen. Nach Ansicht von Acatis sollten sich Portfoliomanager deshalb als „Ingenieure“ betrachten, die ihre Modelle und Strategien laufend den aktuellen Marktveränderungen anpassen und dadurch weitere Gewinnquellen erschließen. „Börsen werden nicht vollständig berechenbar werden, solange Menschen dort agieren“, fasst Christian Schwehm, Geschäftsführer von Acatis Research, auf den Punkt zusammen.

FAZIT

Die Zinsen sind derzeit so niedrig wie nie, was den Aktienmärkten weiteren Aufwind verschafft. Das aktuell günstige Zeitfenster sollten Anleger deshalb nutzen, um weiter in die Aktie zu investieren. Unternehmen wie auch Investoren müssen sich dabei aber auch den zunehmenden Herausforderungen stellen, die das sich stetig wandelnde Marktumfeld mit sich

bringt. Dabei sollten Strategien entwickelt werden, um mit diesen neuen Entwicklungen standzuhalten. ■

„



Der Aktienmarkt ist wieder voll im Gange – und das wird auch noch die nächsten zwei Jahre so bleiben.

HENDRIK LEBER
Geschäftsführender
Gesellschafter, Acatis

„Wir erwarten einen kräftigen Schub“

Im Interview spricht der Chief Investment Officer von Bantleon, Harald Preißler, über seinen Fonds Bantleon & Friends, die Märkte und die Entwicklung des DAX in diesem Jahr. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Herr Preißler, die Märkte laufen, die Konjunktur läuft. Wie geht es weiter im Euroraum?

Preißler: Die Entwicklung im ersten Halbjahr war tatsächlich erfreulich. Man merkt, dass die Eurozone die Fesseln der Krise abschütteln kann. Für Rückenwind sorgen vor allem die Peripheriestaaten. In Spanien, Italien und Portugal konsumieren die Leute wieder mehr. Das wirkt als Wachstumstreiber. Wir haben ein moderates Wachstum aus dem Ausland und eine starke Binnenkonjunktur. Diese Konstellation gab es seit zehn Jahren nicht mehr. Im zweiten Halbjahr sollte es einen weiteren, kräftigen Schub geben.

Was bedeutet das für Ihren Fonds Bantleon Family & Friends?

Es wird sich gar nicht so viel ändern. Denn bereits im Herbst vergangenen Jahres hatten wir den Ausblick schon so positiv formuliert und entsprechend gehandelt. Damals haben wir begonnen, die Aktienquote von 15 Prozent auf knapp 40 Prozent zu erhöhen. Einen höheren Aktienanteil darf der Fonds auch nicht haben. Anfang des Jahres hatten wir die Quote erreicht und dann vom positiven Trend an den Aktienmärkten profitiert. Diese Ausrichtung werden wir auch beibehalten. Im Gegenzug haben wir den Anteil an sicheren Anleihen abgebaut. Wir haben zudem in Hochzinsanleihen investiert. Bei den Rohstoffen liegen wir auf der Lauer.

Nur aufwärts gehen kann es nicht. Wie sieht Ihre Prognose für 2016 aus?

Dann kommt die eigentliche Herausforderung, wenn die Konjunktur wieder schwächer wird und die Zinsen vermutlich immer noch sehr niedrig sind. Man muss 2016 bereit sein, auf niedrigem Zinsniveau in sichere Bundesanleihen zu investieren, weil deren Kurs steigt, wenn die Konjunktur wieder schwächelt. Das wird eine Herkulesaufgabe.

Ihre Prognose für den DAX?

Wir erwarten, dass der DAX in diesem Jahr über 14.000 Punkte steigt. Kommendes Jahr wird es deutlich holpriger. Für unseren Fonds Family & Friends haben wir eine Renditeerwartung von sechs Prozent. Derzeit liegen wir bei gut vier Prozent und sind zuversichtlich, dass wir unsere Erwartungen toppen können. ■

schorr@unternehmeredition.de

Ausgewählte Fonds für Unternehmer

Name	ISIN	Fondsart	Volumen in Mio. Euro	Gesamtkostenquote*	Max Ausgabeaufschlag*	Durchschnittliche Wertentwicklung					Rating**
						1.01.2015-30.03.2015*	1 Jahr*	3 Jahre*	5 Jahre*	10 Jahre*	
Ethna-AKTIV A	LU0136412771	Misch	12.282	1,86	3,00	2,92	7,51	7,96	5,73	6,74	5
BHF Flexible Allocation FT	LU0319572730	Misch	676	1,81	5,00	10,94	16,96	11,57	10,39	—	5
LOYS Sicav - LOYS Global P	LU0107944042	Aktien	490	1,69	5,00	11,40	13,25	16,81	11,35	8,22	4
Bantleon Opps - Family & Friends PA	LU0634998545	Misch	266	1,95	3,50	1,42	4,36	8,57	—	—	2
GS&P Fonds Family Business R	LU0179106983	Aktien	132	2,20	5,00	16,45	9,61	15,16	9,09	8,29	3
Bellevue(Lux) BB Entrepr. Europe B EUR	LU0415391860	Aktien	114	2,34	5,00	20,77	13,17	17,44	13,23	—	3
Sauren Global Stable Growth A	LU0136335097	Dachfonds gemischt	92	2,52	5,00	10,43	14,57	11,60	8,82	7,02	4
Spängler Family Business Trust T	AT0000A0JDU3	Aktien	21	2,01	5,00	21,69	16,93	18,51	—	—	1
H & A Unternehmerfonds Europa B	LU0294540942	Aktien	20	2,29	5,00	17,04	16,32	17,80	12,59	—	3

* = in Prozent; ** = Morningstar Rating Overall. Eine Übersicht der Rating-Kriterien von Morningstar finden Sie hier: <http://po.st/MorningSt>

Ein neuer Standard in der Vermögensverwaltung

Die Suche nach einem geeigneten Vermögensverwalter stellt sich für Vermögende nicht einfach dar. Es mangelt an der notwendigen Transparenz und an der Vergleichbarkeit der Leistungsfähigkeit der Anlageexperten. VON **ALEXANDER ETTERER**

Die in persönlichen „Akquisitionsgesprächen“ präsentierten Verwaltungsergebnisse erfordern von Anlegern ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit. Von den Ergebnissen beeindruckt, werden viele Kunden oft schon nach einigen Monaten von der Realität eingeholt. Denn die Gespräche im Vorfeld halten oft nicht, was sie versprechen.



ZUR PERSON

Alexander Etterer (alexander.etterer@roedl.com) leitet das Team „Wealth, Risk & Compliance“ bei Rödl & Partner. Als eine der führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften beschäftigt sich Rödl & Partner seit Jahren intensiv mit dem Reporting und Controlling von Vermögensverwaltungsleistungen im Rahmen von Publikums- und Spezialfonds sowie klassischen Vermögensverwaltungsstrategien. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Unabhängigkeit von Rödl & Partner gegenüber Banken, Finanzdienstleistungsinstituten und Vermögensverwaltungsgesellschaften.
www.VVAusweis.com

Sowohl Kapitalanleger als auch Vermögensverwalter haben ein hohes Interesse an einem Nachweis, der – objektiv und neutral – Informationen bezüglich Verständnis, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Vergleichbarkeit in der Kommunikation von Vermögensverwaltungsleistungen um Standard erhebt.

Ein Qualitätssicherungsverfahren über die Kommunikation von Vermögensverwaltungsleistungen bietet Banken und Vermögensverwaltungsgesellschaften die Möglichkeit, diesen Nachweis zu erbringen und dem Interesse im Markt nachzukommen. Ziel eines solchen Verfahrens ist es zum einen, eine neutrale und objektive Analyse von Vermögensverwaltungsleistungen sicherzustellen. Zum anderen soll ein transparenter, dem Vergleich zugänglicher und verständlicher Einblick in die Arbeitswelt von Vermögensverwaltern vermittelt werden. Das Ergebnis muss wesentliche Informationen zutage fördern, die Stil, Charakter und die Ergebnisstruktur der Vermögensverwaltungsleistung für jeden interessierten Anleger plausibel und vergleichbar machen, bis hinein in die Betrachtung und Bewertung der Kontinuität.

Der „R&P VVAusweis“

Auf dieser Grundlage hat Rödl & Partner 2015 den „R&P VVAusweis“ ins Leben gerufen. Basis für die Erstellung des Transparenzsiegels ist ein Halbjahres- und Jahresbericht. Die Erstellung erfolgt auf der Erfassung

und Verarbeitung sämtlicher Transaktionen und Geschäftsvorfälle der Vermögensverwalter. Hierzu zählen beispielsweise:

- Verbuchung der laufenden Käufe/ Verkäufe und Erträge
- tägliche Kursaktualisierung und Bewertung des Depots
- Überprüfung der Plausibilität der Abrechnungskurse, der belasteten



Sowohl Kapitalanleger als auch Vermögensverwalter haben ein hohes Interesse an objektiven und neutralen Informationen.

Spesen, Quellensteuerabzüge, Valutastellung und Stückzinsberechnung

- Feststellen und Nachfordern erkennbar fehlender Belege
- Pflege der Stammdaten
- regelmäßige Abstimmung des Depots/Cashkonten
- Abstimmung der Vermögensaufstellungen
- Analyse und Bewertung der Strategieportfolien zum Berichtstichtag/Berichtszeitraum (beispielsweise Plausibilitätsprüfungen, Anlagerichtliniencontrolling)

Anhand umfassender Gespräche mit den Vermögensverwaltern und den bereitgestellten Informationen wird schließlich halbjährlich der „R&P VVAusweis“ erstellt. Dieser liefert dem Anleger folgende wesentliche Informationen:

1. Definition Anlageziele
2. Beschreibung Anlagemanagementkonzept
3. Beschreibung Risikomanagementkonzept
4. Informationen über Anlagestruktur und Anlageklassen
5. Informationen über Anlageinstrumente
6. Überprüfung auf Einhaltung der Anlagerichtlinien
7. Ausweis testierter Rendite-/Risikokennzahlen
8. Durchführung Soll-/Ist-Analysen

Damit sich ein neuer Qualitätsstandard in einer Branche etablieren kann, ist es notwendig, dass sich eine große Zahl



Das Qualitätssiegel soll langfristig verständliche Einblicke geben, wie Vermögensverwalter arbeiten.

an Marktteilnehmern für eine Zusammenarbeit entscheidet. Folgende 18 Vermögensverwalter nehmen derzeit mit unterschiedlichen Strategiedepots am „R&P VVAusweis“ teil:

- Bankhaus Herzogpark AG
- Bankhaus Jungholz
- BHF-Bank Aktiengesellschaft
- Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg
- BV & P Vermögen AG
- DONNER & REUSCHEL Aktiengesellschaft

- First Capital Management Group GmbH
- GLOGGER & ROGG Vermögensverwaltung GmbH
- Hamburger Sparkasse AG
- HSBC Trinkaus & Burkhardt AG
- HUBER, REUSS & KOLLEGEN Vermögensverwaltung GmbH
- Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
- Merck Finck & Co. Privatbankiers
- Performance IMC Vermögensverwaltung AG
- Schoellerbank Aktiengesellschaft
- Sparkasse Düren
- SÜDWESTBANK AG
- UniCredit Bank AG (HypoVereinsbank)

FAZIT

Mit dem „R&P VVAusweis“ unternimmt Rödl & Partner den Versuch, einen neuen Standard im Nachweis der Leistungsfähigkeit, der Vergleichbarkeit, des Verständnisses, der Zuverlässigkeit und der Glaubwürdigkeit der Vermögensverwaltung zu etablieren. Anleger, die sich von den teilnehmenden Vermögensverwaltern ihre jeweiligen Verwaltungsstrategien erläutern lassen, können verständliche Informationen über die Anlageziele, das Anlage- und Risikomanagementkonzept, die Anlagestruktur sowie über die eingesetzten Anlageklassen und Anlageinstrumente erwarten. Das Qualitätssiegel soll langfristig verständliche Einblicke geben, wie Vermögensverwalter arbeiten, und stellt das Anlagekonzept, die Präzision in der Umsetzung und die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse in den Vordergrund. ■

Erbschaftsteuer wider Willen



Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble hat sich entschieden, nachgebessert und jetzt einen Gesetzesentwurf zur Erbschaftsteuer vorgelegt. Die Unternehmeredition hat bei Unternehmern und einem Wissenschaftler nachgefragt, was sie von der Steuer halten.

Realitätsfremde Betrachtung

Um den populistischen Rufen einer wie auch immer definierten sozialen Gerechtigkeit nachzukommen, leistet sich die Politik einen nicht nachvollziehbaren Widerspruch: Gerne stellt sie Familienunternehmen als vorbildhaft für ihr langfristig orientiertes Wirtschaften heraus. Genauso gerne aber bittet der Fiskus im Erbfall zur Kasse und sorgt dafür, dass die Erben dieses Handeln nicht oder nur erschwert fortsetzen können. Dies gilt umso mehr, als den Verfechtern der Reform jedes betriebswirtschaftliche Verständnis fehlt: So ist die Erbschaftsteuer auf einen theoretischen

und zu einem zufälligen Stichtag ermittelten Firmenwert zu entrichten. Die sich ergebende Steuerbelastung ist bei den Erben oftmals nicht in bar vorhanden, denn ihr Vermögen ist größtenteils im Unternehmen investiert. Es spielt auch keine Rolle, ob es wirklich einen Käufer gibt, der den theoretischen Firmenwert tatsächlich bezahlt. Diese realitätsfremde Betrachtung wird zur Folge haben, dass viele Unternehmen nicht mehr vererbt, sondern verkauft werden, was die Unternehmenslandschaft in Deutschland maßgeblich verändern würde.



ERICH SIXT
Vorstandsvorsitzender,
Sixt SE

Firmenstruktur wie in den USA

Viele Dinge würden ohne die Familienbetriebe nicht entstehen. Wenn die Politiker wollen, dass Unternehmen die Reißleine ziehen und ihren Firmensitz ins Ausland verlegen, dann müssen sie eine Erbschaftsteuer einführen, die zulasten der Unternehmen geht. Dann müssen sie aber auch damit rechnen, dass es hierzulande bald eine Firmenstruktur wie in den USA gibt, mit Konzernen und börsenorientierten Unternehmen. Wir werden von der ganzen Welt bewundert, wie unser System hier funktioniert. Die allerwenigsten Unter-

nehmer ziehen das Geld aus der Firma. Die meisten betreiben eine defensive Entnahmepolitik. Einer Firma geht es gut, wenn sie hohe Rücklagen und ein hohes Eigenkapital hat. Dann funktioniert auch die Zusammenarbeit mit den Banken. Natürlich gibt es schwarze Schafe, die sich einen Picasso ins Büro hängen, der dann zum Betriebsvermögen zählt. Das ist allerdings nicht die Regel. Auch weil die wenigsten Mittelständler einen Picasso haben. Ich habe auch keinen. Mein Geld steckt in den Hotels, der Wildwasserbahn und im Silver Star Zug.



ROLAND MACK
Geschäftsführer,
Europa-Park GmbH & Co Mack KG

Verantwortung ist Hypothek genug

Sicherlich will die Bundesregierung die Erben von Familienunternehmen, die die Verantwortung, Haftung und Garantie für die Arbeitsplätze übernehmen, nicht mit einer Steuer belegen. Wenn ich aber etwas erbe, was mit dem Unternehmen nichts zu tun hat, sollte

ich auch akzeptieren, einmal dafür eine Erbschaftsteuer zu bezahlen. Was ich allerdings nicht verstehen würde, ist wenn derjenige, der ordentlich gewirtschaftet hat, bezahlen müsste und andere, die weniger ordentlich gewirtschaftet haben, verschont blieben.



WOLFGANG GRUPP
Geschäftsführer und Inhaber,
TRIGEMA Inh. W. Grupp e.K.

Abschaffung der Verschonungsregel

Das Bundesfinanzministerium hat sich dazu entschieden, innerhalb der bestehenden Verschonungsregeln nachzubessern und lediglich minimalinvasive Korrekturen an der bestehenden Verschonungskonzeption vorzunehmen. Aus ökonomischer Sicht wäre eine Neukonzeption überzeugender. Ein Nachbessern würde neue Angriffspunkte bieten, Anreize zu neuen Gestaltungen setzen und keinen Beitrag zur Vereinfachung des Steuerrechts liefern. Sinnvoll wäre eine

Abschaffung der Verschonungsregeln bei gleichzeitiger Senkung der Steuersätze und Verbesserung der Stundungsregelung. Folgt man diesem Flat-Tax-Vorschlag, dann würden alle Vermögensarten mit ihrem Verkehrswert erfasst und einem einheitlichen Steuersatz von etwa zehn Prozent unterworfen. Dies würde die Liquiditätsbelastung für Unternehmen (vergleichsweise einer Verschonung) reduzieren und gleichzeitig Abgrenzungsprobleme beseitigen.



PROF. DR. HOLGER KAHLE
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche
Steuerlehre und Prüfungswesen,
Universität Hohenheim



Eventkalender

Datum/Ort	Veranstalter	Event
23.06.2015 München	Landeshauptstadt München, Castringius Kinder und Jugend Stiftung www.castringius-stiftung.de	1. Münchner Geberkonferenz für Flüchtlinge Information und Aufklärung Teilnahme: auf Anfrage
26.06.2015 Winnenden	Der Entrepreneurs Club www.karrieretag-familienunternehmen.de	15. Karrieretag Familienunternehmen Bei der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG Teilnahme: auf Anfrage
26.06.2015 Berlin	Leonhart Ventures www.spitze-bleiben.de	Deutsches Industrieforum „Spitze bleiben“ Teilnahme: ab 520 Euro
01.-02.07.2015 München	Euroforum Deutschland SE www.euroforum.de	15. Handelsblatt Jahrestagung Private Equity Teilnahme: 2.399 Euro
02.07.2015 München	Convent www.convent.de	14. Bayerischer Mittelstandstag Teilnahme: kostenlos
07.-09.07.2015 Tegernsee	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH www.intes-akademie.de	Inhaber-Strategietage Intensivseminar für die gesamte Inhaberfamilie Teilnahme: 1.980 Euro (zzgl. 19% MwSt.)
08.07.2015 Stuttgart	Convent www.convent.de	Banken und Sparkassen im Dialog mit Unternehmern 12. Mittelstandsforum Baden-Württemberg Teilnahme: kostenlos
07.-08.08.2015 Rostock	Gesellschaft für Wirtschafts- und Technologieförderung Rostock mbH www.business-hanesail.de	Business Meets Hanse Sail Der 12. Wirtschaftstreff in der Hansestadt Rostock Teilnahme: auf Anfrage
11.08.2015 Bremen	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH www.intes-akademie.de	Stiftung als Nachfolgelösung Vor- und Nachteile, Gestaltungsmodelle Teilnahme: 290 Euro (zzgl. 19% MwSt.)
11.-13.9.2015 Lautrach (Bodensee)	Alphazirkel www.alphazirkel.de	„Familihtag“ auf Schloss Lautrach Diskussionsrunden für Gesellschafterfamilien Teilnahme: ab 2.700 Euro
08.10.2015 München	Alphazirkel www.alphazirkel.de	Notfallplan für Familienunternehmer Podiumsdiskussion: Was tun, wenn der Unternehmer ausfällt? Teilnahme: auf Anfrage
27.-28.10.2015 Augsburg	SV Veranstaltungen www.sv-veranstaltungen.de	Fachkonferenz Roboter in der Automobilindustrie Mit Werksführung bei KUKA Teilnahme: 1.695 Euro (zzgl. 19% MwSt.)
1.-2.12.2015 Saarbrücken	SV Veranstaltungen www.sv-veranstaltungen.de	3. Fachkongress Industrie 4.0 Praxis, Praxis, Praxis Teilnahme: 1.890 Euro (zzgl. 19% MwSt.)

Mit Einschränkungen gut

„Made in Germany“ – was heißt das eigentlich? Und welche Rahmenbedingungen finden Unternehmen hier vor?

Das waren zentrale Fragen bei der **10. Konferenz Familienunternehmen** an der **WHU** in Vallendar.

Am 24. und 25. April hatte die Otto Beisheim School of Management, kurz WHU, wieder zu ihrer „Konferenz Familienunternehmen“ geladen. Und das zum zehnten Mal – Zeit für einen Rundumschlag. Bei der Podiumsdiskussion ging es um die großen Fragen: Was macht den Standort Deutschland aus, was ist gut, was ist schlecht? Darüber diskutierten Felix von Nathusius und Hermann Pfestorf mit den ehemaligen Schirmherren der Veranstaltung, Ricarda Kusch und Karl-Erivan Haub. Deutschlands Familienunternehmen sind stark, so der Tenor – aber es wird

ihnen nicht leicht gemacht. Das betreffe sowohl die Einstellung zu Unternehmertum bis hin zu einer Neidkultur. Doch die Diskutanten wären keine Unternehmer, würden sie nur herumjammern: Er sträube sich, das Negative in den Vordergrund zu stellen, meinte etwa Pfestorf. Und allein mit Politikerschelte sei es auch nicht getan, ergänzte Nathusius. Darin, dass sich Unternehmen zur Not eben selbst helfen müssten, waren sich die Diskutanten einig mit Alfred T. Ritter, dem diesjährigen Schirmherrn der Veranstaltung. Auch wenn dieser das eher auf die Energiewende bezog.



Foto: © WHU-Otto-Beisheim School of Management

Diskussion über den Standort

Deutschland: Karl-Erivan Haub, Ricarda Kusch, Prof. Peter May, Hermann Pfestorf und Felix von Nathusius (v.l.)

Deutsche Hersteller seien hier seit Jahren führend, allein die Politik gebe keine klare Linie vor. Die Herausforderung der Energiewende beschrieb er so: „Es ist keine Frage, ob sie weltweit stattfindet, die Frage ist, ob wir führend daran teilnehmen.“ Einige energieintensive Hidden Champions dürften das anders sehen – was in einem der anschließenden Workshops diskutiert wurde. Weitere Themen waren Innovationsmanagement, Familienverfassungen und digitale Transformation.

www.konferenz-familienunternehmen.de

VW

Besser gemeinsam

Der **Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung AGP** lud zu seiner Jahrestagung nach Nürnberg ein und prämierte das Handelsunternehmen Globus für seine partnerschaftliche Unternehmenskultur.

Unter dem Motto „Fachkräftemangel, nein danke!“ trafen sich am 21. Mai rund 100 Unternehmer und Experten rund um die Themen Mitarbeiterbeteiligung und Recruiting bei Rödl & Partner in Nürnberg. „Ich verstehe nicht, warum nicht jedes Unternehmen seine Mitarbeiter am Erfolg – aber auch Misserfolg – beteiligt“, stellte Uwe Hillbrand, Gründungsgesellschafter der OctaVIA AG, gleich zu Beginn klar. Peter Pauli, Geschäftsführer der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft BayBG, fragte dage-

gen, ob Mitarbeiter wirklich die besseren Investoren seien. „Es stellt sich für mich die Frage, ob ich zwei Eier in dasselbe Nest legen würde – mein Gehalt und das private Vermögen.“ Einig waren sich die Teilnehmer vor allem in einer Sache: Mitarbeiterbeteiligung ist eine gute Möglichkeit, wichtige Fachkräfte an das eigene Unternehmen zu binden. Eine Firma, die dieses Motto lebt, ist die Globus GmbH & Co. KG aus dem saarländischen St. Wendel. Das Handelsunternehmen hat mehr als 50 Prozent

der Mitarbeiter als Stille Gesellschafter am Unternehmen beteiligt und wurde dafür ausgezeichnet. „Was wir aus der Erfahrung heraus feststellen können, ist, dass das Interesse unserer Mitarbeiter an ihrer Arbeit und die Bindung an das Unternehmen deutlich höher sind, wenn sie an diesem auch materiell beteiligt sind“, erklärte Olaf Schomaker, Geschäftsführer Mitarbeiter, IT und Controlling bei Globus, anlässlich der Preisverleihung.

www.agpev.de

LN



Sieger unter sich: Lena Weber, Cynthia Beyhl, Samira Kreuzer, Mae Koch und Timur Aydin (v.l.). Um sie herum die Juroren Stefan Friedrich, Tobias Schorr und Daniel Mannstedt.

Unter Palmen und Siegern



Am 8. Mai war es wieder soweit: Die Sieger der Aktion „**Schüler im Chfessel**“ des Verbands DIE JUNGEN UNTERNEHMER für Bayern wurden ausgezeichnet. Geschafft haben es ein Kickboxer, eine Internetaktivistin und eine Schülerin von Laotse.

Seit 1980 veranstalten DIE JUNGEN UNTERNEHMER die Aktion „Schüler im Chfessel“: Schüler sollen Unternehmenslenker einen Tag lang begleiten, Vorbehalte abbauen und selbst Führungsluft schnuppern. Das Ziel des wirtschaftsnahen Verbands: Mehr junge Menschen für Unternehmerberufe begeistern. In Bayern folgten dieses Jahr 55 Schüler dem Aufruf, für 44 fanden sich 40 Unternehmen, die die jungen Leute einen Tag lang bei sich aufnehmen wollten. 36 verfassten letztendlich einen Aufsatz über ihren erlebten Tag und qualifizierten sich so für den Wettbewerb.

Die besten Aufsätze in diesem Jahr kamen von Timur Aydin, Lena Weber, Mae Koch, Samira Kreuzer und Cynthia Beyhl. Timur verbrachte seinen Tag bei A-Z Umzüge Strohmänn. Mit Kartonschleppen hatte das nicht viel zu tun – auch wenn ihm das als Kickboxer vermutlich leicht gefallen wäre. Sein Chef nahm ihn zu einer Netzwerkveranstaltung mit anderen Unternehmern mit. Dort musste Timur erstmal sich selbst und sein Unternehmen vorstellen. Da traf es sich gut, dass er mit seinen 16 Jahren selbst Unternehmer ist: Mit Mitschülern gibt er Schafkopfkarten heraus, auf denen Köpfe ihrer Lehrer abgebildet sind.

Ins kalte Wasser geworfen wurde auch Samira Kreuzer. Sie verbrachte ihren Tag bei der Polarstern GmbH in München, einem Start-up, das Strom aus erneuerbaren Energien anbietet. Aufgabe von Samira und ihrem Mitschüler Raffael Draeger war es, einen Slogan für Polarstern zu entwickeln. Dieser sollte auf Elektroautos eines Kunden angebracht werden. Das Brainstorming bewältigten die Schüler so gut, dass die Chefs begeistert waren. Auch unkonventionelle Ideen kamen ans Licht: Für eine Netz-Guerilla-Aktion schlug Samira vor, die Internetseiten großer Energiekonzerne zu hacken. Das ging natürlich nicht. All das beschreibt sie in blumigen Worten, die auch den Leser den Tag nacherleben lassen.

Das beste Fazit präsentierte Cynthia Beyhl den Juroren: „Von einem guten Chef, der wirkungsvoll arbeitet, wird man nach vollbrachter Arbeit und erreichten Zielen sagen: ‚Das haben wir ohne ihn geschafft!‘“, zitiert sie den chinesischen Philosophen Laotse. Damit beschloss sie ihren Tag bei der Modl GmbH in Pappenheim. Es passte dazu, wie sie am Morgen von ihrer Chefin Nicole Modl begrüßt wurde: „Endlich sind Sie da, Frau Beyhl! Jetzt

kann ich nach Hause und das schöne Wetter genießen. Sie erledigen dann alles hier!“ Solange junge Leute wie Cynthia den Mut haben, das zumindest zu versuchen, scheint es um den Wirtschaftsstandort Deutschland nicht allzu schlecht bestellt zu sein.

Die Sieger im Überblick

- Platz 1: Timur Aydin**
(A-Z Umzüge Strohmänn GmbH)
- Platz 2: Lena Weber**
(Gößwein Gas GmbH)
- Platz 3: Mae Chris Koch**
(Bag Company GmbH)
- Platz 4: Samira Kreuzer**
(Polarstern GmbH)
- Platz 5: Cynthia-Christin Beyhl**
(Modl GmbH)

Die Auszeichnung fand wieder im Atrium der Baader Bank in Unterschleißheim statt. Die Keynote hielt Nicole Stocker, Geschäftsführerin der Hopffisterei München, die Schülern, Lehrern und Unternehmern einen Einblick in ihr Familienunternehmen gab. Und auch Gastgeber und Sponsor Nico Baader, Vorstand der Baader Bank AG, erzählte seine Geschichte. Weiterer Sponsor der Veranstaltung war das Großhandelsunternehmen Keller & Kalmbach.

VW

Fotos: © DIE JUNGEN UNTERNEHMER/Kai Schliender



1.

- 1. **Ricardo Stock:** Einen Tag lang nahm er auf dem Chefsessel der GoingPublic Media AG Platz.
- 2. **Nicole Stocker:** Die Chefin der Hofpfisterei hielt die Laudatio.
- 3. **Essen unter Palmen:** Die Preisverleihung fand im Atrium der Baader Bank statt.
- 4. **Immer beliebter:** Die Veranstaltung „Schüler im Chefsessel“
- 5. **Im Dialog:** Markus Rieger, Vorstand der GoingPublic Media AG (I.), und der Chef der Baader Bank, Nico Baader.
- 6. **Generationsübergreifend:** Schüler, Lehrer und Unternehmer treffen bei der Veranstaltung aufeinander.



2.



3.



4.

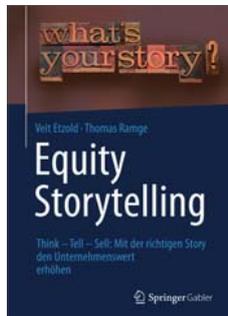


5.



6.

Bücher für Unternehmer



Equity Storytelling

Think – Tell – Sell: Mit der richtigen Story den Unternehmenswert erhöhen

Von Veit Etzold und Thomas Ramge, Springer Gabler, 2014, 117 Seiten, 29,99 Euro



Wer sein Unternehmen verkaufen will, muss eine Geschichte erzählen. Das ist nicht unbedingt neu, neu sind nur Formate und Techniken. Im Fokus des Buches von Veit Etzold und Thomas Ramge steht der TED-Talk: Ein 18-minütiges Präsentationsformat eines US-Online-Senders, in dem Vortragende in kurzen und prägnanten Geschichten ihre Weltverbesserungsidee zum Besten geben. Die Kunst dabei: Sie reden frei mitten im Publikum, ein Festhalten an Power-

Point-Folien oder anderen Hilfsmitteln ist nicht erlaubt. Das Publikum soll mit individuellen, persönlichen Geschichten gepackt werden. Das Buch liefert einleuchtende Anregungen dafür, wie das TED-Format auf Unternehmenspräsentationen übertragen werden kann. Dabei ist es locker und unprätentiös geschrieben – kein Wunder, bei einem Thrillerautor und Wirtschaftsjournalisten als Urheber.

VW

★★★★



Wirtschaft im Würgegriff

Wie das Kartellamt Unternehmen blockiert

Von Detlef Brendel und Florian Josef Hoffmann, Campus, 2014, 221 Seiten, 24,99 Euro

Und wieder gibt es Gerangel: Das Kartellamt fegte die Fusion von Edeka und Kaiser's Tengelmann erstmal vom Tisch. Wie es weiter geht, ist noch unklar. Klar ist: Der Einfluss der Wettbewerbshüter ist groß. Diesen beschreiben die Autoren Detlef Brendel und Florian Josef Hoffmann in ihrem Buch. Ausführlich berichten darin die Unternehmer Alfred T. Ritter, Wolfgang Fritsch-Albert und Friedrich Neunkirch von ihren Erfahrungen mit dem Kartellamt. Seien früher nur Großunternehmen betroffen gewesen, rückten heute auch mittelständische Unternehmen ins Visier der Kartellbehörden. An praktischen Beispielen in Interviewform stellen die Autoren heraus, welchen Einfluss das Amt hat und zu welcher Gefahr es für die deutsche Wirtschaft werden kann. Gut geschrieben – allerdings sehr subjektiv. Doch deutet dies der Titel bereits an.

TS

★★★★



Top 100 2014 – Innovations-Asse: Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand

Von Rangar Yogeshwar, Redline Verlag, 2014, 340 Seiten, 24,99 Euro

Eine der besten Absicherungen gegen Krisen ist Innovation – das war schon immer so, nicht nur bei Industrieunternehmen. Beispiele gibt es zur Genüge. Einige von ihnen hat der Wissenschaftsjournalist Ranga Yogeshwar versammelt. Grundlage ist der gleichnamige Wettbewerb „Top 100“ der Kommunikationsagentur Compamedia. Was überrascht, sind die vielen Preisträger der jeweiligen Größenklasse. Und vielleicht auch die vielköpfige Jury aus 24 Personen. Doch die Lektüre lohnt sich – zu vielfältig ist die deutsche Unternehmenslandschaft. Zum Beispiel ein Elf-Mann-Unternehmen aus Schleswig-Holstein, das Live-Telefondolmetschen für Gehörlose anbietet. Die kurz und knapp geschriebenen Firmenporträts bieten eine kurzweilige Lektüre, die vielleicht zu dem ein oder anderen mutigen Schritt anregen.

VW

★★★★



Die Familie und ihr Unternehmen Von Brun-Hagen Hennerkes und Rainer Kirchdörfer, Campus Verlag, 2015, 558 Seiten, 62 Euro

Wer schon immer mal umfassend über die wichtigsten Herausforderungen von Familienunternehmen Bescheid wissen wollte, kommt an diesem Buch nicht vorbei. So erfährt der Leser Nützliches zum Generationenwechsel, etwa goldene Regeln zur Nachfolge. Auch für den, der sich im Gestrüpp des Erbrechts nicht zurecht findet, gibt das Buch Antworten. Es gibt Tipps zur Verwaltung des Privatvermögens und klärt Fragen der Internationalisierung. Seit Jahrzehnten beschäftigen sich die Autoren Brun-Hagen Hennerkes und Rainer Kirchdörfer mit Familienunternehmen, den Stützen der deutschen Wirtschaft. Sie sind Mitglieder zahlreicher Kontrollgremien und Vorstände der Stiftung Familienunternehmen. Praxisnah, informativ mit vielen Unternehmensnamen. Ein Standardwerk.

TS

★★★★



ALPHAZIRKEL



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



Neue Führung bei Zwiesel Kristallglas

Nach über 19-jähriger Tätigkeit im Unternehmen scheidet **Dr. Robert Hartel** bei der Zwiesel Kristallglas Gruppe aus. 17 Jahre lang führte er das Unternehmen als Vorstandsvorsitzender. Ab Oktober wird **Dr. Andreas Buske** den traditionsreichen Glashersteller leiten. 2001 übernahmen Hartel und Buske das angeschlagene

Unternehmen und führten es aus der Krise. Durch ein Management Buy-out konnte das Unternehmen am Standort Zwiesel bestehen bleiben. Hunderte von Arbeitsplätzen wurden gerettet. Um einen möglichst sanften Übergang zu gewährleisten, übernahm Buske einige Aufgaben von Hartel bereits im vergangenen Jahr.



**Dr. Robert Hartel (l.),
Dr. Andreas Buske**

Neven DuMont verstorben

Im Alter von 88 Jahren starb der Verleger **Neven DuMont**. In elfter Generation führte er das Kölner Familienunternehmen M. DuMont Schauberg. Bis ins 17. Jahrhundert reichen die Verleger-Vorfahren zurück. Er verstand sich immer als Unternehmer und Publizist. Nicht selten eckte er mit seiner schroffen Art an. In

München studierte er Geschichte, Literatur und Philosophie. 1953 fing er im Verlag M. DuMont Schauberg in Köln an. Betitelt wurde er etwa als der „letzte Zeitungszar“. Anfang des Jahres gab er den Vorsitz im Unternehmen an Christian DuMont Schütte ab. Tochter Isabelle ist stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende.



Neven DuMont

Bunt zum Abschied

Wer an Käfer denkt, denkt an Feinkost. Das Unternehmen seiner Eltern baute **Gerd Käfer** in München zu einem Feinkostimperium auf: Er lieferte den Gästen nicht nur Essen, sondern inszenierte es. Er galt als Tafeldecker der Nation und Erfinder des Party-Caterings. Von allem sollte es stets das Beste und Hochwertigste sein. Im Mai

ist der 82-Jährige einem Krebsleiden erlegen. Bereits zu Lebzeiten hatte er seine Beerdigung vorbereitet. In einem Interview sagte er einmal: „Sie soll so fröhlich werden wie mein ganzes Leben.“ Nicht schwarz, sondern bunt. Zuletzt versöhnte er sich auch mit seinem Sohn Michael, der Feinkost Käfer seit Jahren leitet.



Gerd Käfer

Chefwechsel bei Flyeralarm

Nach nur einem Jahr trat **Markus Schmedtmann** als CEO bei der Online-Druckerei Flyeralarm ab und wechselte als Vorsitzender in den Beirat des Unternehmens. Die beiden Mitgeschäftsführer Thorsten Fischer und Tanja Hammerl haben seit 1. Juni seine operativen Aufgaben übernommen. Flyeralarm entwickelt

sich derzeit vom Druckdienstleister hin zum Marketingdienstleister, der auch Webdesign, 3D-Druck und Printmanagement anbietet. Vor allem das Geschäft mit großen Unternehmenskunden soll künftig ausgebaut werden. Die Gruppe beschäftigt 2.000 Mitarbeiter und produziert an sechs Standorten in Deutschland.



Markus Schmedtmann

Unternehmensverzeichnis

	Seite
Murtfeldt Kunststoffe GmbH & Co. KG.....	S. 6-14
Richard Wagner GmbH + Co. KG.....	S. 6-14
B. Braun Melsungen AG.....	S. 22
KPM Königliche Porzellan-Manufaktur Berlin GmbH....	S. 26
Strenesse AG.....	S. 28
Alfred Ritter GmbH & Co. KG.....	S. 30
Senator Entertainment AG.....	S. 32
Treofan Group.....	S. 36
Schneekoppe GmbH.....	S. 38
Riemer GmbH.....	S. 58
MIFA-Bike Gesellschaft mbH.....	S. 74
Riedel Textil GmbH.....	S. 76
e-h-m elektro-handel und montage gmbh.....	S. 78
Sawade GmbH.....	S. 80
Metz Consumer Electronics GmbH.....	S. 82
Sixt SE.....	S. 88
Europa-Park GmbH & Co Mack KG.....	S.88
TRIGEMA Inh. W. Grupp e.K.....	S.89
Zwiesel Kristallglas AG.....	S. 96
M. DuMont Schauberg.....	S. 96
Feinkost Käfer GmbH.....	S. 96

Unternehmer

Edition

Impressum Restrukturierung 2015

Verlag: GoingPublic Media AG
Hofmannstr. 7a, 81379 München
Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39
E-Mail: info@goingpublic.de
Internet: www.goingpublic.de, www.unternehmeredition.de

Redaktion: Tobias Schorr (*TS, Chefredakteur*), Verena Wenzelis (*VW*), Svenja Liebig (*SL*)

Bildredaktion: Anna Bertele, Tobias Schorr, Verena Wenzelis

Bilder: Fotolia, PantherMedia

Titelbild: © iStock/Thinkstock/jack191

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Michael Bretz, Bärbel Brockmann, Dr. Thomas Bucksteeg, Yurda Burghardt, Dr. Rainer Doll, Dr. Klaus Eierhoff, Dr. Volkhard Emmrich, Alexander Etterer, Holger Garbs, Arndt Geiwitz, Dr. Uwe Goetker, Jan-Erik Gürtner, Dirk Oliver Haller, Norbert Hofmann, Torsten Holler, Dr. Raoul Kreide, Christoph Kretschmar, Philipp Kutscher, Pieter Niehues, Sebastian Petrak, Max Scholz, Thomas Stein, Thomas Vinnen, Oliver Völlinger

Interviewpartner: Dr. Walter Bickel, Benno Hübel, Dr. Norbert Kotzbauer, Heinrich von Nathusius, Michael Pluta, Alfred T. Ritter, Jochen Schneider, Prof. Gernot Schulz, Tino Simon, Max Sturm

Lektorat: Magdalena Lammel, Visavis Media, Bayreuth

Art Director: Anna Bertele

Business Development: Lukas Neumayr, Mathias Renz

Anzeigen: Claudia Kerszt
Tel.: 089-2000 339-52, Fax: 089-2000 339-39
Gültig ist die Preisliste Nr. 2 vom 1. Januar 2013.

Erscheinungstermine 2015: 1/15 Unternehmensnachfolge (18.2.) mit Spezial „Steuern & Recht“ • 2/15 Mittelstandsfinanzierung (15.4.) • 3/15 Restrukturierung (17.6.) • 4/15 Private Equity/M&A (19.8.) mit Special „Investoren im Mittelstand“ • 5/15 Personal, Strategie (14.10.) mit Special „Mitarbeiterbeteiligung“ • 6/15 Internationalisierung (09.12.)

Preise: Einzelpreis 9,80 EUR

Abonnementverwaltung: abo@unternehmeredition.de
Tel.: 089-2000 339-0, **Fax:** 089-2000 339-39

Druck: Kastner & Callwey, Forstinning

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

Nachdruck: © 2015 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.

ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

„Es geht immer um das große Ganze“

Professor **Gernot Schulz** spielte bei den Berliner Philharmonikern unter Herbert von Karajan, ist ein international angesagter Dirigent und Coach. Im Interview erklärt er, was Führung in einem Orchester bedeutet und was Unternehmer davon lernen können.

INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

1 Herr Prof. Schulz, was hat Orchestriern mit Restrukturieren zu tun?

Ein Orchester befindet sich in einem permanenten Transformationsprozess: Ein sich ständig änderndes Repertoire, wechselnde Dirigenten, immer andere Solisten und – insbesondere auf Tourneen – ganz unterschiedliche akustische Verhältnisse. Im Orchester – wie auch im Unternehmen – bedarf es ganz bestimmter Fähigkeiten, um bei sich permanent verändernden Verhältnissen Höchstleistungen zu vollbringen.

2 Letztlich ist doch der Dirigent für das Zusammenspiel verantwortlich.

Auch wenn es nach außen den Anschein hat, dass der Dirigent alles vorgibt: Die Feinabstimmung im Zusammenspiel, die Balance und die Leidenschaft – all das kann nicht angeordnet oder von einem Dirigenten diktiert werden. Er muss die

Bedingungen dafür schaffen, dass das aus dem Team heraus entsteht. Er muss dafür sorgen, dass aus dem Agieren ein Interagieren wird. Oder wie Sprenger so schön sagt: Führen heißt Zusammenspiel entstehen lassen, wo es ansonsten nicht zustande käme.

3 Wie finden Unternehmer in der Krise den richtigen Takt?

Krise bedeutet Veränderung. Auch der „richtige Takt“ wird immer wieder ein anderer sein. Den jeweils richtigen zu finden, erfordert vor allem eines: Eine gute Wahrnehmung der Veränderungen und das richtige Reagieren darauf. Wie beim Dirigieren ist transformationelles Führen gefragt: Weg vom Prinzip des Anordnens und Ausführens hin zum Befähigen der Mitarbeiter, aufgrund ihrer Wahrnehmung situativ-intuitiv und eigenverantwortlich die richtigen Dinge zu tun bzw. Entscheidungen zu treffen.

4 In welcher Situation sollten Unternehmer wie führen?

Sie sollten situativ und mitarbeiterbezogen führen. Der Unternehmer – wie der Dirigent – muss sich im Klaren darüber sein, welche Personen – welches Orchester – er in welcher Situation wie führen muss. Dementsprechend muss er enges und weites Führen justieren. Mit einer zu weiten Führung verbreite ich Unsicherheit. Mit einer zu engen Führung Langeweile, Verdruss und Unaufmerksamkeit.

5 Wenn Sie an einem Abend mit einem Musiker nicht zufrieden sind, können Sie diesen ja nicht einfach aus dem Orchester werfen. Reagiert manch ein

Unternehmer zu schnell mit einer Personalentscheidung?

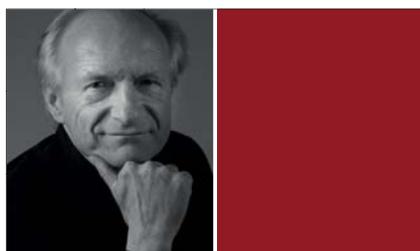
Häufig liegt es an der Personalauswahl. Für ein Orchester ist diese sehr streng. Im einem Probespiel vor dem gesamten Orchester wird der oder die Beste ermittelt. Dann aber kommt das Probejahr. Nur wer beweist, durch gutes Wahrnehmen zu einem guten Zusammenspiel fähig zu sein, wird die dann erforderliche 2/3-Mehrheit der Kollegen bekommen. Nach diesem strengen Selektionsprozess findet ein Austausch so gut wie nicht mehr statt.

6 Ständiges Feedback zwischen Ihnen und den Musikern ist ein absolutes Muss. Kommt dieses in den Unternehmen häufig zu kurz?

Nach meinen Erfahrungen: Ja – erst recht unter Führungsverantwortlichen. Im Orchester ist Feedback selbstverständlich. Jeder hört jeden und reagiert darauf. Auch ich nehme alles wahr und kommuniziere meine Bewertung. Diese Omni-Transparenz und selbstverständliche Feedback-Kultur ist ein hoher Leistungsanreiz.

7 Sie müssen aus Solisten eine Gruppe basteln. Das ist in Unternehmen ähnlich – oder?

Könnern sind meist Individualisten. Die integrierende Kraft entstehen zu lassen, die den Individualisten sagen lässt: Ich habe zwar meine persönliche Ansicht, aber das gemeinsame Ganze, das hier entsteht, überzeugt und berührt mich so, dass ich alles gebe – das ist die Kunst der Führung. Erst eine emotional wirkende Sinngebung lässt aus Solisten ein Orchester werden. ■



KURZPROFIL

Prof. Gernot Schulz

Geboren: 22.02.1952

Beruf: Dirigent, Trainer, Pädagoge

Hobbys: Zeitgeschichte, Sport, Segelfliegen

www.dirigierenundfuehren.com

ENTREPRENEURIAL INVESTMENT BANKING®

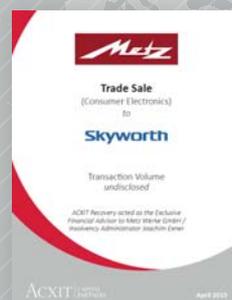
UNSERE LEISTUNGEN

- › Restrukturierung
- › Mergers & Acquisitions
- › Capital Markets Advisory
- › Allgemeine Finanzberatung
- › Strategische Beratung

SPECIAL SITUATIONS SIND UNSER FOKUS

- › Geeignete Investmentpartner finden
- › Fire Sales / Carve Outs
- › Länderübergreifende Transaktionen (speziell Europa – Asien)
- › Debt Advisory / Bankenverhandlungen
- › Restrukturierung / Insolvenzstrategie

Das **ACXIT RESTRUKTURIERUNGSTEAM** hat **20 Jahre** Erfahrung in Restrukturierungsprozessen und dabei **100 Transaktionen** mit einem Gesamtvolumen von **ca. EUR 1,2 Milliarden** beraten.



MANAGEMENT



Christian Nicolas Bächstädt
Managing Partner
baechstaedt@acxit.com



Nikolaus Röver
Managing Partner
roever@acxit.com

MÜNCHEN



Campus der Ideen, Balanstrasse 73
81541 München
munich@acxit.com

AWARDS



Verbindungen für den Mittelstand

Liquiditätsengpässe mit Sale & Lease Back überbrücken

Als bankenunabhängige Finanzierungsgesellschaft richtet sich Nord Leasing an mittelständische Produktionsunternehmen. Durch die Finanzierungsform Sale & Lease Back können gebrauchte werthaltige Maschinen verkauft und anschließend zurückgeleast werden.

Ihr Gewinn bei einer Sale & Lease Back-Transaktion:

Zügige Generierung von Liquidität // Schaffung von Buchgewinnen durch Aufdeckung stiller Reserven // Ununterbrochene Nutzung Ihres mobilen Anlagevermögens // Pay as you earn – die Leasingraten finanzieren sich aus erwirtschafteten Umsätzen // Verbesserung der Eigenkapital-Quote durch Herauslösen des Investitionsgutes aus Ihrer Bilanz // Leasingraten sind steuerlich voll abzugsfähig // Strukturierte Verwendung der neuen Liquidität kann zur Verbesserung der Rentabilität führen // Reine Innenfinanzierung

NordLeasing 