



Liebe Geschäftsfreunde,

die ersten beiden Newsletter aus Juni 2006 haben regen Anklang gefunden. Wir betrachten es daher als Zeichen der Anerkennung und Ansporn, daß unsere Kunden und Geschäftspartner die Informationen aufnehmen und damit einen Dialog über aktuelle Themen sowie Fragen und Anregungen verbinden.

Wir möchten in diesem Newsletter damit beginnen, aus unserer Praxis zu berichten. Dies aber nicht abstrakt, sondern durch kurze Fallstudien von abgeschlossenen Mandaten, die repräsentativ sind für eine bestimmte Unternehmenssituation, weil sie typische Problemstellungen und Lösungsmöglichkeiten erkennen lassen.

Aktuelles

**Unsere Website ab 31. Juli 2006
jetzt auch in englischer Sprache**

Kontakte & Links

Seminare und Veranstaltungen

Harvard Business School, USA
„Working Knowledge“
200 HBS-Professoren publizieren
ihren intellektuellen Output im
Internet (in Form von Seminaren)
< www.hbswk.hbs.edu>

Börsengang in Deutschland 2006
Private Equity Forum NRW e. V.
16. August 2006 von 17-20 Uhr
Ernst & Young, Düsseldorf
< www.private-equity-forum.de>

Presse und Publikationen

Markt für Interim Management
wird 2006 um ca. 20% wachsen
Marktuntersuchung AIMP 02/06
siehe unter [Publikationen](#)
www.fazit-interim.de

Management von Ad-hoc-Krisen
Burmamann / Freiling / Hülsmann
Gabler-Verlag, Wiesbaden 2005
587 Seiten, 45,-EUR
Handb. für die Managementpraxis

IMPRESSUM

FaZiT Interim GmbH (Herausgeber)
Management Center
Auf der Wiese 28
41564 Kaarst
<http://www.fazit-interim.de/>

Editorial

Alles stöhnt unter der Hitze

Die Fußball-WM ist vorbei, man kann sich wieder den wichtigeren Dingen des Lebens widmen. Alle Welt geht jetzt in Urlaub oder ist es bereits. Da kommt die sommerliche Hitze ganz gelegen, einmal abseits vom üblichen Stress und Termindruck über einige Fragen nachzudenken, die unser aller Leben mehr oder weniger tangieren.

Mit einigen dieser Themen wollen wir uns befassen, nicht über alle Details und Facetten raisonieren, sondern wichtige Tendenzen aufspüren, um Anregungen zu geben. Vielleicht ist just die Muße des Sommerurlaubs eine gute Gelegenheit, einige dieser Impulse Revue passieren zu lassen.

Also, kühlen Kopf bewahren!

Ihr Dr. Karl-Heinz Singrin



Das Team von FaZiT Interim freut sich, Ihre Fragen persönlich zu beantworten. Wenn Sie Wünsche oder (auch kritische) Anregungen zu Inhalten haben, lassen Sie es uns bitte wissen.

Über unsere Website ([links unten](#)) können Sie unter << Kontakt >> direkte Verbindung zu uns aufnehmen oder uns schreiben.

Nachfolgeproblematik läßt viele Familienunternehmen scheitern

Nach einer Umfrage von PwC bei ca. 1.000 europäischen Firmen, davon 107 deutschen Familienunternehmen, wird sich die Struktur dieser Unternehmen stark wandeln.

Wesentliche Ursache ist nach PwC, daß etwa 70.000 Unternehmen jährlich „nicht nachfolgefähig“ sind, d. h. sie sind von gravierenden Nachfolgeproblemen betroffen. Sie sind vollständig auf eine Führungspersönlichkeit zugeschnitten und haben es oft versäumt, geeignete Nachfolger aufzubauen.

Wegen interner Probleme ist es oft schwierig, geeignete Nachfolger zu finden oder Käufer, die andere Vorstellungen von der Unternehmenszukunft und der Strategie haben.

Die Finanzierung deutscher Firmen ist noch nicht so gut wie in anderen europäischen Ländern, wie die „Diagnose Mittelstand 2006“ vom Sparkassenverband belegt, obwohl die Eigenkapitalquote steigt.

Nach einer aktuellen Standortstudie der „Stiftung Familienunternehmen“ gehören das inflexible Arbeitsrecht, zu kompliziertes Steuerrecht, fehlende Planungssicherheit sowie die überbordende Bürokratie zu den externen Faktoren, die den Firmen sehr zu schaffen machen.

FAZ / HB v. 26.07.06

zum Thema Unternehmensnachfolge
FaZiT – NL 02/2006 Publikationen

**„Heuschrecken“ in großen Scharen**

Während zahlreiche mittlere oder Grossunternehmen ihre Präsenz in Deutschland verringerten, haben sich ausländische Private Equity – Fonds vermehrt bei deutschen Unternehmen eingekauft. Zum Teil beschäftigen sie mehr Mitarbeiter in allen Beteiligungen als gewisse deutsche Unternehmen, die im DAX an der Börse notiert sind.

Eine beunruhigende Tendenz könnte man sagen, andererseits würde schon manche mittelständische Firma nicht mehr existieren, wenn nicht private Risikokapitalgeber aus dem In- u. Ausland bereit gewesen wären, diese Risiken einzugehen und marode bzw. schlecht geführte Unternehmen oder unrentable Immobilien aufzukaufen.

Dabei sind Minderheitsbeteiligungen die Ausnahme, da Kapitalbeteiligungsgesellschaften die volle Kontrolle über ihr Investment anstreben.

Bei den erworbenen Unternehmen sorgen die privaten Kapitalgeber meist für neuen Schwung. Die Investoren erwarten von ihren Beteiligungen oft zweistellige Renditen, die regelmässig nur dann erreicht werden, wenn das Unternehmen nach einigen Jahren zu einem höheren Wert wieder verkauft werden kann.

Auch Fremdkapitalgeber wie Banken sind häufig mit von der Partie, um einen großen Teil der Investition mit zu finanzieren. Das bedeutet aber wiederum, gekaufte Unternehmen müssen den Schuldendienst mit hoher Zins- u. Tilgungslast übernehmen und büssen damit ihre bis dahin erreichte Rentabilität weitgehend ein.

Die Kritik an einigen „Heuschrecken“ ist nicht ganz unberechtigt, da zur Wiedererreichung der Rentabilität auf Beschäftigungsabbau gesetzt wird, mithin eine aus gesellschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht nicht immer zu vertretende Option.

Haftungsrisiken lähmen Manager

Sowohl angestellte Geschäftsführer und Vorstände als auch Beirat und Aufsichtsrat sehen sich verstärkt den Haftungsanforderungen gegenüber, die sich aus den Grundsätzen zur Corporate Governance sowie höchstrichterlichen Urteilen (BGH) ergeben können, damit wachsen auch die Risiken, persönlich für die Fehler in Regress genommen zu werden.

Es ist eine „neue Normalität“, daß Vertragslaufzeiten von Führungskräften tendenziell immer kürzer werden und viele perspektivisch mehr Zeit in die persönliche Risikominimierung investieren, als ihren Aktionären/Gesellschaftern lieb ist. Daher ist es ratsam, getroffene Entscheidungen zu dokumentieren, damit im Regressfall nachgewiesen werden kann, daß aus damaliger Sicht die Entscheidung auf einer informierten Basis getroffen wurde.

Der Interim Manager hat insoweit keine grundsätzlich andere Stellung und er sollte bei der Durchführung eines Mandats größte Sorgfalt walten lassen und dabei seine Entscheidungen nachvollziehbar machen und gut dokumentieren.

Keine Honorare in der Insolvenz

Insolvenzverwalter können die dem Krisenberater gezahlten Honorare (Urteil BGH Az.:IXZR 158/05) bei einem überschuldeten oder zahlungsunfähigen Unternehmen wieder zurückverlangen. Es sollten an den Krisenberater Vorschüsse gezahlt werden, die nur die Leistung für einen Monat umfassen dürfen, damit die Voraussetzungen des Bargeschäfts erfüllt sind, für die das insolvente Unternehmen unmittelbar eine gleichwertige Gegenleistung bekommen habe.



**Fallstudie: aus der Insolvenz
Interim Management als Ausweg
aus der Krise**

Ein Fall wie viele: 50 Jahre altes Unternehmen am Standort Deutschland, hohe Bekanntheit, inhabergeführt, 250 Mitarbeiter, Umsatz über 20 Mio. €, Standard- u. kundenspezifische Produkte mit speziellem Knowhow. Jahrelang gute Gewinne, aber dann die Krise! Hauptkunden sind gewerbliche Bauherren und die öffentliche Hand. Beide „bremsen“ schon seit Jahren. Gesundenschrumpfen, Rationalisierung und die Suche nach alternativen Produktions- und Bezugsquellen werden versäumt. Statt dessen ein Teufelskreis aus Umsatzrückgang, Kostenexplosion, Schuldzuweisungen, Insolvenz!

Eine Insolvenz kann Sackgasse, aber auch Ausweg aus der Krise sein. Vieles hängt von der Firmensubstanz und dem Insolvenzverwalter ab. Hier entschied sich ein weit-sichtiger Insolvenzverwalter Anfang 2004 dafür, mit Hilfe von FaZiT Interim die Weichen zur Fortführung zu stellen.

Im April 2004 begann der Einsatz mit den Schwerpunkten Kostensenkung und Produktivitätssteigerung, Schaffung neuer Strukturen und Zuständigkeiten, Ausbau der Vertriebswege und Entwicklung langfristiger Strategien für Eigen-, Fremdfertigung und Zukauf. Gleich zu Beginn wurde eine neue, von der Insolvenz unbelastete Vertriebsgesellschaft gegründet; auch deshalb, weil z.B. Behörden keine Aufträge an insolvente Firmen vergeben.

Die wohl schwierigste Aufgabe war es, auseinanderlaufende Interessen wichtiger Belegschaftsgruppen zusammenzuführen, den Betriebsfrieden wieder herzustellen und dennoch die Personalstärke ohne Kompetenzverlust und Lähmung nicht-produktiver Bereiche auf die geringstmögliche Zahl zu reduzieren.

Letztlich stand die Personalstärke bei unter 70. Der Umsatz stabilisierte sich u. erreichte 100 T€ pro Mitarbeiter, nahe dem branchenüblichen Wert. Das Geschäft zu Großkunden wurde reaktiviert u. der Vertrieb in Deutschland flächendeckend mit Handelsvertretern aufgebaut. Mittel für Investitionen standen nur begrenzt zur Verfügung. Betriebliche Investitionen beschränkten sich auf den Ersatzbedarf und wenige profitable Arbeitsplätze.

Die veraltete EDV war ein Hemmschuh für umfassende Sanierungsschritte. Aber an eine Modernisierung in Richtung ERP-System konnte wegen der hohen Kosten und des langen Umstellungszeitraums nicht gedacht werden. Bei den Bemühungen für ausreichende Transparenz in der Ressourcenverwaltung und der Umgestaltung von Entlohnungsverfahren, Kalkulation und Produktionssteuerung waren Kompromisse unvermeidlich.

In der Außendarstellung genügten Mailingaktionen u. wenige Werbeanzeigen in den wichtigsten Fachzeitschriften, verbunden mit redaktionellen Beiträgen. Hierfür boten Hausmessen und „Neuentwicklungen“ ausreichend Stoff. Früher unübliche Personalförderung (z.B. Training für Telefonakquise und Angebotsverfolgung), Mitarbeitergespräche und Motivationsseminare waren preiswerte Maßnahmen mit viel Nutzen für die Selbstmotivation, die Teamfähigkeit und für den Verkauf. Ganz wichtig zum Wiedereinreihen des Unternehmens in die Gruppe namhafter Wettbewerber waren die Erstellung eines anspruchsvollen Kataloges mit gleichzeitig angepaßtem Internetauftritt und die dazugehörigen Produktentwicklungen: ein ehrgeiziges u. kostspieliges aber lohnendes Unterfangen. Denn auch hier wurde nicht der teuerste Weg eingeschlagen, sondern immer nach preiswerten Lösungen mit hoher Wirksamkeit und langer Nachwirkung gesucht: beispielsweise Kooperationen mit Hochschulen unter anderem in Form von Studienarbeiten für komplette Anwendungskonzepte oder durch Zusammenarbeit mit jungen Designern voller Ideen, die zu einem stark erfolgs- bzw. umsatzorientierten Honoraranteil bereit waren.

Mit der Suche und Auswahl ausländischer Hersteller (Schwerpunkt China) in Bezug auf vergleichbare Produktqualität bei niedrigen Herstellkosten wurde eine wichtige Voraussetzung zur Ertragssteigerung in früheren Massensegmenten geschaffen und zudem die Chance gewahrt, das Vollsortiment überhaupt und lukrativ zu erhalten.

Lohn aller Bemühungen des Krisenmanagements zur Sanierung und Werterhaltung war die Übernahme des Unternehmens durch einen ausländischen Investor ab 01.01.2006. Mit Eintritt der Gesellschafter ist das Mandat für Interimmanagement erfolgreich beendet worden, der Geschäftsführer wurde vom neuen Eigentümer übernommen.



Dr.-Ing. Edgar Wagner
FaZiT Interim Manager