

JULI 2015



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

Bereits in der Frühjahrsausgabe 2013 haben wir Bezug genommen auf die europäische Krise, die von der wirtschaftlichen Instabilität einzelner Mitgliedsländer getrieben ist. Sie war Anlass für einen Appell an die mittelständischen Unternehmer, mit Unsicherheiten und Veränderungen sowohl konjunkturell als auch bezogen auf einzelne Wirtschaftszweige und regionale Märkte aktiv umzugehen und individuelle Chancen und Risiken zu beachten.

In diesen Tagen ist das Thema vor dem Hintergrund der verzweifelten internationalen Bemühungen um eine Lösung der Griechenland-Krise wieder hochaktuell. Neben interessanten Vergleichen dieser drohenden Staatsinsolvenz mit den Regularien und Abläufen im Rahmen einer Unternehmensinsolvenz ermöglicht diese volkswirtschaftliche „Dauerkrise“ aber vor allem eine Erkenntnis, die ebenfalls auf betrieblicher Ebene ihre Gültigkeit hat: Ein rein finanzwirtschaftlicher Sanierungsansatz kann nie ausreichen, die eigentlichen leistungswirtschaftlichen Krisenursachen zu heilen. Vielmehr muss für eine erfolg-

reiche Sanierung tiefgreifend in die Wertschöpfungsstrukturen und -prozesse eingegriffen werden, um wieder eine zukunftsfähige Position zu erreichen. Es ist daher richtig und ein wichtiges Zeichen der internationalen Gläubiger, ein schlüssiges und wirksames Reformpaket von der griechischen Regierung zur nachhaltigen Heilung der Krise einzufordern und sich nicht rein auf die finanzwirtschaftliche „Wundversorgung“ zu verlassen.

Für jede einzelne Unternehmung folgt das Fazit: Das Geschäftsmodell muss tragfähig sein – heute, morgen und in der weiteren Zukunft. Vor diesem Hintergrund stehen in der vorliegenden Ausgabe unsere folgenden Beiträge:

- Wachstum in der Champignonzucht – strategische Konzeption und strukturierte Finanzierung aus Sicht eines Praxisbeispiels
- Internationalisierung – planmäßiges Vorgehen bietet die beste Aussicht auf Erfolg
- Grundsätze ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung – Restrukturierung setzt nicht erst in der akuten Krise an

Wir wünschen Ihnen und uns auch im Sommer 2015 den Mut, Chancen zu nutzen, sowie den Weitblick, potenzielle Krisenursachen frühzeitig zu erkennen und konsequent anzugehen. Das erfordert neben unternehmerischem Geschick und dem notwendigen Quäntchen Glück große Wachsamkeit und einen strategisch proaktiven Ansatz. Genießen Sie den Sommer und bleiben Sie uns gewogen.

Sommerliche Grüße



Holger Hahn
Executive Partner

WACHSTUMSKONZEPTION

ministerien NRW und Hessen vor. Die enge Begleitung und die zeitnahe Informationsversorgung aller beteiligten Parteien führten letztlich zu positiven Bürgschaftsbescheiden und einer erfolgreichen Umsetzung der geplanten Finanzierungen.

Durch die zusätzliche Aufnahme von Mezzanine-Kapital in Form einer stillen Beteiligung über die VR Equitypartner GmbH konnten wir zudem unsere Eigenkapitalbasis nochmals deutlich verbessern. Auch hier hat hahn,consultants die entsprechenden Kontakte hergestellt und uns z. B. bei der im Rahmen einer Mezzanine-Finanzierung üblichen Due Diligence unterstützt.

Im Rahmen der Investitionsfinanzierungen rückte auch ein regelmäßiges Reporting der aktuellen Geschäftszahlen in den Vordergrund. Durch den Aufbau eines flexiblen Plan- und Berichtswesens hat hahn,consultants entscheidend dazu beigetragen, dem Management der Deckers Unternehmensgruppe ein auch von den Finanzierungspartnern gewünschtes zeitnahes und aussagekräftiges Controlling zur Verfügung zu stellen. So können wir Planabweichungen früh erkennen und mit gezielten und schnell umsetzbaren Maßnahmen gegensteuern.

h,c: Was sind die wichtigsten Erkenntnisse, die „Lessons Learned“ aus den Investitionsvorhaben?

Marco Deckers: Zunächst war eine solide, detaillierte Beschreibung und Planung des Vorhabens im Rahmen eines Wachstumskonzepts wichtig, um potenziellen Finanzierungspartnern anschaulich darzustellen, welche Chancen das Projekt für alle beteiligten Interessenparteien bietet. hahn,consultants stand uns bei wichtigen Terminen mit Banken und weiteren Finanzierungspartnern immer zur Seite und trug wesentlich dazu bei, schnell die Basis für eine vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit aller Beteiligten zu schaffen. So konnten wir uns schwerpunktmäßig weiterhin auf unser operatives Geschäft und die konkrete Umsetzung der Investitionen konzentrieren.

Entscheidend für den Erfolg ist aus unserer Sicht das gemeinschaftliche und konsequente Vorgehen aller Beteiligten. Dabei hat hahn,consultants in der Rolle eines Sparringspartners und Problemlösers sowohl mit Fachkompetenz als auch mit individuell abgestimmten Lösungen überzeugt.

h,c: Was sind Ihre Ziele für 2015 und die nähere Zukunft?

Hans Deckers: Das Jahr 2015 steht ganz im Zeichen unseres Investitionsvorhabens in Süddeutschland. Nachdem der Betrieb Ende 2014 erfolgreich angelaufen ist, werden wir nach endgültiger Fertigstellung im Laufe des Jahres unsere geplante Ausbringungsmenge von bis zu 100 Tonnen Champignons pro Woche erreichen. Die nächsten Jahre werden von einer anhaltend hohen Nachfrage nach frischen und regionalen Champignons sowie weiter steigenden Kundenanforderungen geprägt sein. Wir fühlen uns dafür sehr gut vorbereitet und blicken voller Zuversicht in die Zukunft.

h,c: Herr Hans Deckers, Herr Marco Deckers, wir danken Ihnen für das interessante Gespräch.

Das Gespräch mit den Herren Deckers führten Michael Otta und Christoph Haberkorn.



Michael Otta
Partner
hahn,consultants gmbh



Christoph Haberkorn
Consultant
hahn,consultants gmbh

INTERNATIONALISIERUNG

wie vor die neuen EU-Mitgliedsländer (Beitritte zur EU seit 2004). Bei Investitionen in China spielen gemäß DIHK Kostenerwägungen auch eine prägende Rolle, gleichwohl sind hier Markterschließungsmotive wichtiger. Engagements in Nordamerika werden hauptsächlich zur Erschließung der dort attraktiven Märkte vorgenommen, insbesondere häufig auch mittels reiner Vertriebsniederlassungen.

Osteuropa weiterhin aus Kostengründen im Investitionsfokus

Besonders für Produktionsunternehmen mit eher standardisierten Produkten rückt aufgrund eines steigenden Kostendrucks in Deutschland neben der EU-15-Region auch Osteuropa wieder in den Fokus bei Investitionen aus Kostengründen. Gemäß DIHK schlägt sich hier die wieder verschlechterte Kostenstruktur hierzulande, insbesondere durch hohe Energiepreise und steigende Arbeits- und Bürokratiekosten, in den längerfristigen Planungen der Unternehmen nieder.

Im Vergleich zu entfernten Regionen sind in Osteuropa (und der EU-15) neben der logistischen Nähe auch die zunehmend einheitliche Bürokratie, die geringen kulturellen Barrieren, die angeglichenen Qualifikationssysteme und die einheitliche Sprachbasis in Englisch vorteilhaft.

Auch wenn mittelständische Unternehmen bei der Standortauswahl Qualifikations-, Produktivitäts- und Infrastrukturunterschiede mit berücksichtigen müssen, so betragen die Arbeitskosten in osteuropäischen Ländern doch weiterhin nur einen Bruchteil der Arbeitskosten in Deutschland (laut dem Statistischen Bundesamt zum Beispiel Bulgarien 9 % und Rumänien 11 % von Deutschland). Dies ist besonders relevant für mittelständische Unternehmen mit hohem Lohnkostenanteil und relativ standardisierten Arbeitsprozessen.

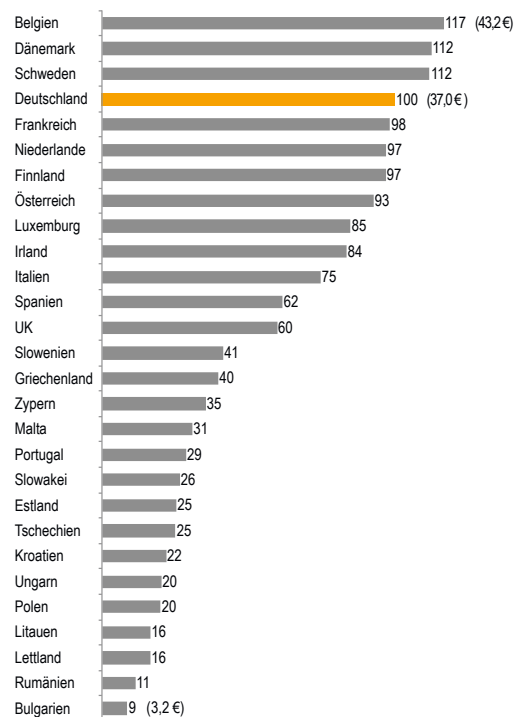


Abbildung 4: Arbeitskostenindex nach geleisteter Stunde im Jahr 2014 (auf Deutschland indexiert) des Verarbeitenden Gewerbes (Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen auf Basis von Eurostat-Daten vom 23.04.2015)

Hindernisse im Mittelstand häufig durch interne Engpässe

Auch wenn die strukturierte oder auch intuitive Bewertung der Chancen – im Vergleich zu den Risiken – bei vielen mittelständischen Unternehmen positiv ausfällt, verschieben dennoch viele Betriebe potenzielle Auslandsengagements aufgrund interner Engpässe. Die wesentlichen Hindernisse bei der Umsetzung der Internationalisierung im Mittelstand sind:

1. Begrenzte Personalkapazitäten zur Durchführung
2. Managementengpässe
3. Mangelndes Internationalisierungs-Know-how
4. Geringe Finanzierungspotenziale
5. Kulturelle Barrieren und bürokratische Hürden >>

Der in der Regel entscheidende Faktor für ein erfolgreiches Auslandsengagement – insbesondere im Mittelstand – ist nach unserer Erfahrung bei den meisten Projekten jedoch, den richtigen Kopf vor Ort zu finden, der die fachlichen Voraussetzungen erfüllt, zur bestehenden Unternehmenskultur passt und eine hundertprozentige Loyalität gewährleisten kann.

hahn,consultants unterstützt auf Basis einer langjährigen Unternehmensentwicklungserfahrung den Mittelstand bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien in der Funktion als Prozessstreiber oder als Sparringspartner der Geschäftsführung bei der Strategieentwicklung.



Frank Birkenstock
Associate Partner
hahn,consultants gmbh



Alexander Gotta
Associate Partner
hahn,consultants gmbh

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

**Neues vom BDU – Grundsätze ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung
Teil I – Restrukturierung setzt nicht erst in der akuten Krise an**

Im neu veröffentlichten Entwurf des BDU (Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V.), Fachausschuss Restrukturierung und Sanierung, zu den Grundsätzen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS) werden drei Phasen einer Restrukturierung unterschieden: Restrukturierung, Sanierung und Nachsorge. In einer dreiteiligen Serie stellen wir diese Phasen vor und geben konkrete Hinweise aus der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis zu geeigneten Restrukturierungsansätzen und -maßnahmen. Die Betrachtung im vorliegenden Artikel befasst sich mit der ersten Phase – der Restrukturierung bereits in einem frühen Krisenstadium.

Das Stichwort Restrukturierung wird im Allgemeinen mit einer akuten Unternehmenskrise – fortgeschrittene Erfolgs- oder gar Liquiditätskrise – in Verbindung gebracht. Die einer solchen Krise zugrunde liegenden Fehlentwicklungen entstehen aber häufig bereits wesentlich früher, sodass die existenzbedrohende Situation und die daraus resultierende Sanierung des Unternehmens durch frühzeitigere Einleitung von geeigneten Restrukturierungsansätzen oft hätten vermieden werden können. Ebenso reicht die Notwendigkeit zur Restrukturierung weit über die reine Stabilisierung des Geschäftsbetriebs und die Vermeidung der Insolvenz im Rahmen der Sanierungsphase hinaus bis zur endgültigen Wiederherstellung der nachhaltigen

Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit des betroffenen Unternehmens.

Die drei Restrukturierungsphasen unterscheiden sich bezüglich der jeweiligen Zielsetzungen, der Vorgehensweisen und der erforderlichen Kompetenzen, aber auch hinsichtlich der zu beachtenden Standards und der Interessen der jeweiligen Stakeholder.

Seien Sie kein Frosch! Wie Sie die drohende Krise schon im Anfangsstadium erkennen

„Wirft man einen Frosch zum Kochen in heißes Wasser, macht er in Todesangst einen Riesensprung aus dem Topf heraus. Wird der Frosch aber in Wasser mit Zimmertemperatur gesetzt und der Topf langsam erwärmt, passt sich der Frosch an die steigende Wärme an, bis es für den rettenden Sprung zu spät ist.“ (Mark Twain)

Dieses Zitat von Mark Twain beschreibt gut ein typisches Verhalten vieler Unternehmen, die die frühen Stadien einer schleichenden Krisenentwicklung nicht erkennen und erst bei Eintritt der fortgeschrittenen Ertrags- oder sogar Liquiditätskrise ein Bewusstsein für ihren kritischen Zustand entwickeln. Häufig ist es dann schon zu spät für den „rettenden Sprung“, sodass eine existenzgefährdende Situation nicht mehr vermieden werden kann.

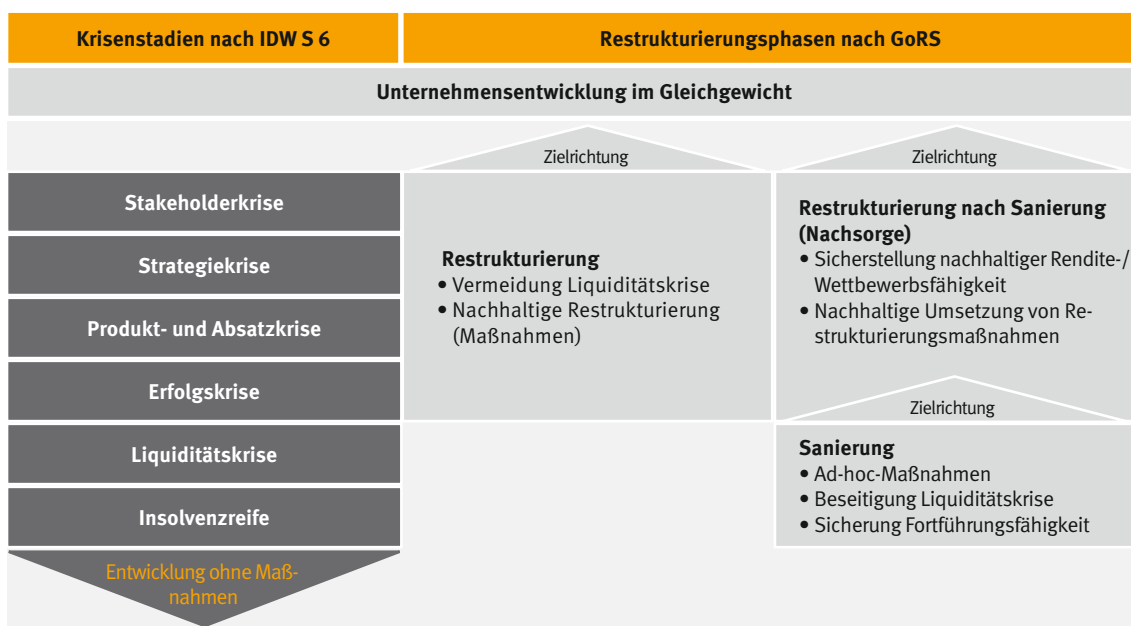


Abbildung 1: Krisenstadien IDW S 6 und Restrukturierungsphasen nach GoRS

»

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Dabei gibt es oft bereits wesentlich früher klare Symptome einer sich anbahnenden Krise, die es – wenn rechtzeitig erkannt – ermöglichen, die notwendigen Veränderungen ohne akuten Zeit- und Handlungsdruck einzuleiten und eine Verschärfung der Krise zu verhindern:

- **Stakeholderkrise:**
Anhaltende Konflikte und schlechte Kommunikation zwischen den Interessensparteien des Unternehmens (Unternehmensleitung, Gesellschafter, Arbeitnehmer, Kreditinstitute ...)
→ Unternehmensleitbild ist überholt oder wird nicht mehr gelebt
→ Blockaden und Polarisierungen innerhalb der Leitungs-/Überwachungsebene bis in die Belegschaft hinein
→ Verlorengehen der Unternehmenskultur und der Leistungsbereitschaft der Belegschaft
- **Strategiekrise:**
Unzureichende Kundenorientierung, fehlende Beobachtung der Wettbewerbsentwicklung ⇒
Fehleinschätzung Wettbewerbssituation/Marktentwicklung, unangemessene oder ineffektive Innovationen und Investitionen
→ Unzureichendes Produktprogramm
→ Unangemessene Fertigungstiefe
→ Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit/Verlust von Marktanteilen
- **Produkt- und Absatzkrise:**
→ Nachhaltiger Rückgang der Nachfrage nach den Hauptumsatz-/erfolgsträgern
→ Steigende Vorratsbestände/Zunahme der Kapitalbindung
→ Unterauslastung der Produktionskapazitäten
- **Frühe Erfolgskrise:**
Nachfragerückgänge, Preisverfall, Stückkostensteigerungen
→ Starke Gewinnrückgänge
→ Abnehmende Kreditwürdigkeit (Rating)

Werden solche frühen Krisensymptome rechtzeitig erkannt, sind die Vermeidung einer weiteren Krisenescalation (bis hin zur Liquiditätskrise) und die Wiedererlangung einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit durch geeignete Restrukturierungsmaßnahmen möglich.

Proaktive Restrukturierung vermeidet reaktives Krisenmanagement

Restrukturierungsansätze in den frühen Krisenphasen haben – im Gegensatz zu den zeitkritischen und stark formal determinierten Sanierungsmaßnahmen in der existenzbedrohenden Unternehmenskrise – einen eher mittel- bis langfristigen Wirkungshorizont und einen geringeren Zeit- bzw. Handlungsdruck. Sie zielen vor allem auf die Anpassung der Unternehmenspositionierung sowie der Unternehmensprozesse und -strukturen an (veränderte) Marktanforderungen ab.

Wichtig sind dabei zunächst die richtige Einschätzung der Unternehmenslage auf Basis einer Ist-Analyse (immer inklusive der Prüfung eventuell vorliegender Insolvenzantragsgründe), die anschließende sinnvolle Definition des Zielzustands und dann die Entwicklung geeigneter Restrukturierungsmaßnahmen sowie deren konsequente Umsetzung.

Typische Restrukturierungsmaßnahmen zur Behebung der frühen Krisenursachen sind:

- Mediation zur Auflösung von Stakeholder-Konflikten
- Strategie-Workshops zur Generierung eines zukunftsfähigen Unternehmensleitbilds
- Verstärkung des Managements durch einen kommunikationsstarken und restrukturierungserfahrenen Change Manager
- Neuausrichtung am Markt (Kundensegmentierung, Optimierung der Vertriebsprozesse, Anpassung des Pricing, Marketingmaßnahmen, Ausrichtung der Organisation an Marktanforderungen, z. B. Projektmanagement, Key Account Management oder Matrixorganisation)
- Steigern der Wettbewerbsfähigkeit (Verbessern von Produktionsprozessen und -anlagen, Verkürzen von Time-to-Market, Innovation, Lean Management, Kostenmanagement, Optimierung der Supply Chain, z. B. Lieferantenstruktur, Warenwirtschaft oder Logistik)
- Personalmanagement (Anpassung der Ressourcen an Auftragslage, z. B. Kurzarbeit, Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen) »

Impressum

Herausgeber: hahn,consultants gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants gmbh
Lister Straße 9, 30163 Hannover
Telefon: 0511 89939910, Fax: 0511 89939911

hahn,consultants gmbh
Maximilianstraße 35 a, 80539 München
Telefon: 089 212311410, Fax: 089 212311411

hahn,consultants gmbh
Königstraße 10 c, 70173 Stuttgart
Telefon: 0711 91435810, Fax: 0711 91435811

hahn,consultants Interimsmanagement gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants mergers & acquisitions gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

info@hahn-consultants.de, www.hahn-consultants.de

Verantwortlich: Holger Hahn, Executive Partner
Alle Rechte vorbehalten.

Fotoredaktion: hahn,consultants gmbh

Realisierung: Creativum Werbeagentur, Solingen
www.creativum.org

Auflage: 3.500 Exemplare

Der informer erscheint zweimal im Jahr. Bitte leiten Sie ihn an interessierte Kolleginnen und Kollegen weiter. Er ist auch als PDF erhältlich: www.hahn-consultants.de/informer

Stand: Juli 2015