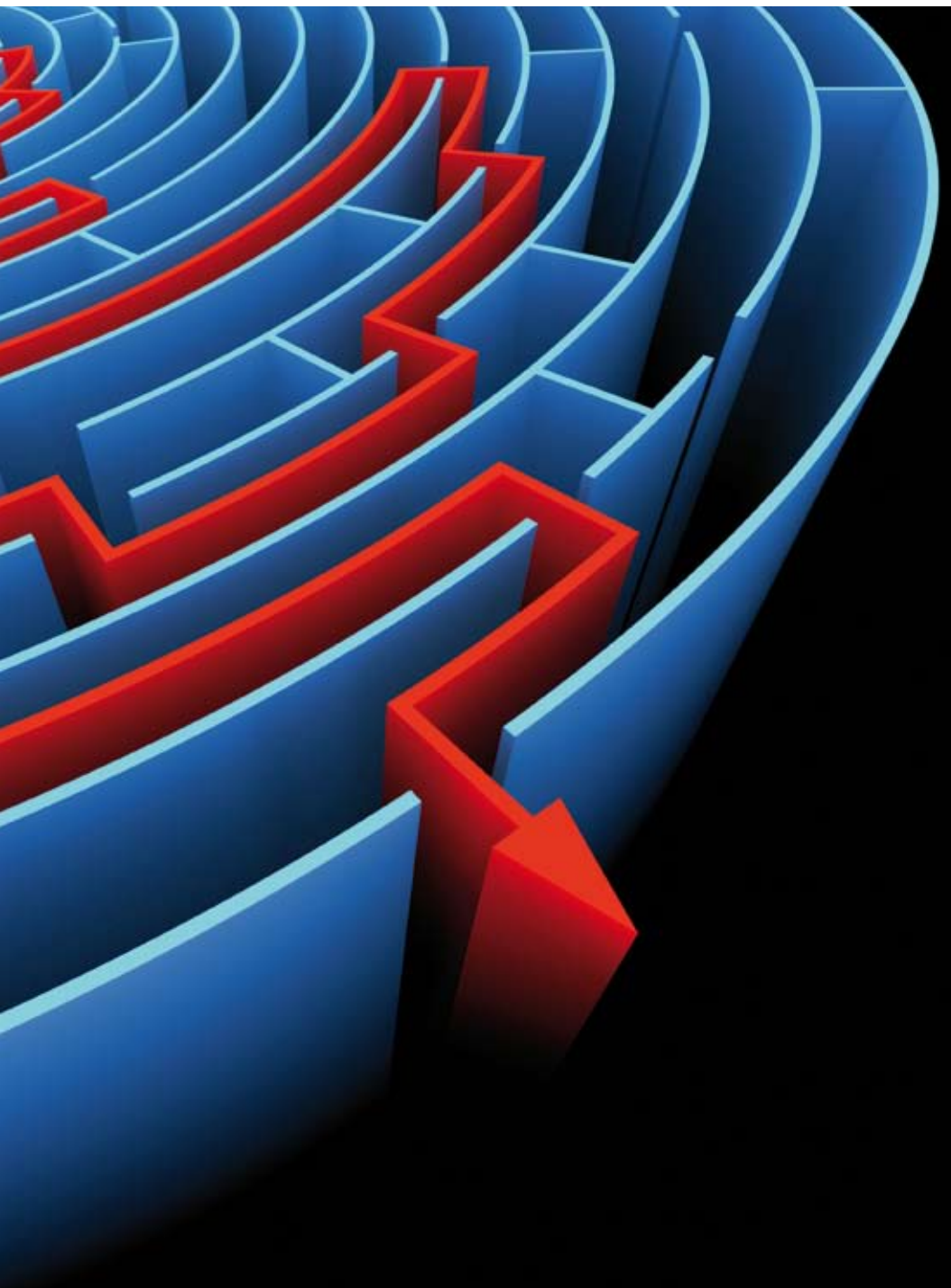


Newsletter.

Die neuesten REM Informationen für Manager.



Ausgabe 1/10

Schwerpunktthema

Die Krise bietet neue Perspektiven

- Krisenmanagement im Mittelstand: Rückblick und Ausblick
- Strategische Finanzierung als Schritt in Richtung finanzieller Unabhängigkeit und Berechenbarkeit

Außerdem in dieser Ausgabe

- Gwinner Wohndesign
- Sanierungskonzept nach IDW S 6 – zu umfangreich für den Mittelstand?

2010 bleibt für viele Branchen schwierig!



Christoph Goeser
Vorstandsvorsitzender REM AG
c.goeser@rem.de

Wenn man den Blick nach vorne richtet, keimt Hoffnung auf.

Nach dem dramatischen Einbruch der Weltwirtschaft zeigten Ende des Jahres 2009 viele Indikatoren darauf hin, dass die wichtigsten Volkswirtschaften in 2010 wieder in Gang kommen können.

Das besonders tiefe Tal in Deutschland scheint durchschritten zu sein. Mehr aber auch nicht! Es ist absolut noch unklar, wie lange die Erholungsphase dauert, bevor die deutsche Industrie und der Handel wieder einen kraftvollen Anstieg schaffen kann. Und niemand weiß wirklich, wie groß die Gefahr von Steinschlägen ist, die diesen Anstieg behindern können. Gefahren lauern viele: Die Arbeitslosigkeit wird weiter steigen, die internationalen Finanzsysteme sind keineswegs stabil, und vor allem bleibt eine Frage offen: Was geschieht, wenn die deutsche Regierung der deutschen Industrie die Droge staatlicher Konjunkturunterstützung, wie z. B. Kurzarbeit und Abwrackprämie, entzieht?

Ein weiterer Punkt der Unsicherheiten ist die Entwicklung der Insolvenzen in Deutschland. Die Zahl der Firmenzusammenbrüche wird zwar 2010 nicht mehr so dramatisch steigen wie im harten Rezessionsjahr 2009 (+ 15,4 %) – aber mit weiteren + 10 % Steigerung in 2010 werden nach heute vorliegenden Schätzungen weitere 37.000 Unternehmen in Deutschland in die Insolvenz gehen. Im Stillen gehen jeden Monat Tausende einst kerngesunder Unternehmen in die Knie. Etwa bei Automobilzulieferern, Dienstleistern und im Handel. Zusätzlich sind gesunde Firmen durch den Ausfall ihrer Forderungen existenziell bedroht.

Deshalb ist in vielen Branchen der Industrie und des Handels Wachsamkeit geboten! Wenn es eng wird, kommt es ganz besonders auf das Management an. Gutes Controlling, eine sichere Finanzierung und ein effizientes Debitoren- und Forderungsmanagement gehören dann zu den wichtigsten Führungsinstrumenten für den deutschen Mittelstand. Viele Unternehmen sind in dieser schwierigen Zeit zu nachlässig: Die Finanzkommunikation mit den Kapitalgebern und den Finanzierungspartnern liegt im Argen, aber auch die Verbesserung der Effizienz und weiteres Kostenmanagement zeigen viele Mängel.

Zusammenfassend kann man sagen, dass der deutsche Mittelstand die gesamtwirtschaftlichen Bedingungen nur bedingt beeinflussen kann – sein betriebswirtschaftliches Verhalten aber zweifellos! Die REM AG und ihre Gruppenunternehmen möchten Ihnen in ihrer heutigen Newsletter-Ausgabe wieder wertvolle Anregungen geben. Insbesondere mit der Gründung der REM CAPITAL AG verfolgen wir die Zielsetzung, unsere mittelständischen Kunden bei der langfristigen Sicherung ihrer finanziellen Unabhängigkeit zu unterstützen.

Die REM AG hilft, Insolvenzen zu vermeiden, und gibt Ihnen wieder hilfreiche Impulse für zeitgemäßes Krisenmanagement im Mittelstand und neueste Sanierungsprämissen nach dem IDW-Standard – begleitet von erfolgreichen Praxisbeispielen. Wir wünschen Ihnen nicht nur eine interessante Lektüre, sondern auch für 2010 den Mut und den Weitblick für Ihre erfolgreiche Unternehmensentwicklung!

Herzlichst Ihr

Inhalt

Themen dieser Ausgabe.

Vorwort	Seite 2
Sanierungskonzept nach IDW S 6 – zu umfangreich für den Mittelstand?	Seite 3 – 4
2. Sanierer Round Table der REM AG	Seite 4
Hingeschaut und nachgedacht!	Seite 5
Strategische Finanzierung als Schritt in Richtung finanzieller Unabhängigkeit und Berechenbarkeit	Seite 6 – 7
Gwinner Wohndesign: qualitativ hochwertige Produkte und kompetentes Management	Seite 8 – 9
Krisenmanagement im Mittelstand: Rückblick und Ausblick	Seite 10 – 11



Sanierungskonzept nach IDW S 6 – zu umfangreich für den Mittelstand?

Von: Norbert H. Siefert

In den letzten Monaten sind immer mehr Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten – oft kommt es in Folge zu einem existenzgefährdenden Liquiditätsengpass.

Die finanzierenden Banken und Kreditversicherer sind dann – je nach Risikolage – dazu verpflichtet, die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des Unternehmens zu beurteilen.

I. d. R. wird dann ein erfahrener Sanierungsberater wie z. B. REM AG damit beauftragt, ein Sanierungskonzept zu erarbeiten. Für ein solches Konzept gibt es keine rechtsverbindlichen Vorschriften – es gibt aber einen allgemein anerkannten Rahmen für ein Sanierungskonzept – der sog. Standard S 6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW).

Der Standard S 6 sieht vor, dass insbesondere Aussagen zur Fortführungsfähigkeit, zur Wettbewerbsfähigkeit und zur Renditefähigkeit gemacht werden. Ein Sanierungskonzept, das dem S 6 entspricht, muss u.a. folgende Bestandteile enthalten: Analyse von Krisenstadien und -ursachen, ein Leitbild des sanierten Unternehmens, Maßnahmen zur Krisenbewältigung und einen integrierten Unternehmensplan.

Ziel des Sanierungskonzeptes ist es, die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit zu beurteilen. Zu beachten ist, dass – gem. IDW-Standard – die Beurteilung nur einzelner der o. g. Punkte nicht ausreicht, eine solche Aussage zu treffen.

Genau hier kann aber ein Problem für mittelständische Unternehmen liegen. Die vollständige Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes gem. IDW S 6 erfordert u. U. einen hohen Arbeitsumfang. Gerade in einer angespannten finanziellen Situation kann das Honorar für ein solches Konzept ein mittelständisches Unternehmen schnell überfordern.

Ist also ein Sanierungskonzept gefordert, sollte Folgendes beachtet werden:

- Banken und Kreditversicherer haben kein Interesse an einer finanziellen Überforderung des Unternehmens. Unter bestimmten Umständen sind sie bereit, aufwandsreduzierende Anpassungen des Sanierungskonzeptes zu akzeptieren. Dies hängt aber stets vom Einzelfall ab.

- Zunächst sollte geklärt werden, ob das Sanierungskonzept dem Standard S 6 entsprechen bzw. sich an diesem orientieren muss.

- Falls ja, bietet S 6 die Möglichkeit, den Inhalt und den Detaillierungsgrad des Konzeptes den Gegebenheiten des Unternehmens (begrenzt) anzupassen. Möglich ist dies, indem das jeweilige Krisenstadium Berücksichtigung findet. So kann z. B. in einer akuten Liquiditätskrise u. U. darauf verzichtet werden, mögliche vorgelagerte Krisenstadien (wie z. B. die „Stakeholderkrise“) zu erörtern und zu bewerten.

Es ist aber zu beachten, dass S 6 eine Anpassung des Konzeptumfangs aufgrund der Unternehmensgröße nicht vorsieht.

- Falls nein, kann mit den Finanziers besprochen werden, welche Einzelbestandteile des S 6 zu erarbeiten sind. Der Umfang des „reduzierten Konzeptes“ richtet sich in der Regel nach der bereits vorhandenen Transparenz (wie gut fühlen sich die Finanziers durch das Unternehmen informiert), der Komplexität der Unternehmensstrukturen und der Schwere der eingetretenen Krise. Es ist aber davon auszugehen, dass die Finanziers i. d. R. eine rein auf die Unternehmensgröße bezogene Einschränkung des Umfangs des Sanierungskonzeptes nicht akzeptieren.

- Eine weitere Möglichkeit zur Senkung des Aufwands besteht z. B. in einem sog. „Quick-Check“: Anstatt ein komplettes Sanierungskonzept einzufordern, kann ggf. mit einer Kurzanalyse geklärt werden, welche existenzgefährdenden Schwächen vorliegen und mit welcher Chance die notwendigen Maßnahmen umgesetzt werden können.

Diese Möglichkeit kommt i. d. R. aber nur dann in Betracht, wenn insbes. das Vertrauensverhältnis zwischen Finanziers und Unternehmen nicht gestört ist, das Unternehmen (Geschäftsmodell, Zahlen etc.) transparent ist und die Finanziers davon überzeugt sind, dass die Unternehmensleitung die Krise meistern kann.

In diesem Fall werden die Finanziers klare Anforderungen an den Inhalt des Quick-Checks stellen. Eine solche Anforderung kann z. B. eine Planplausibilisierung (inkl. verschiedener Szenarien) sein.

Lesen Sie bitte weiter auf der folgenden Seite ...

REM AG empfiehlt:

- Sprechen Sie im Vorfeld mit den Finanziers und möglichen anderen Interessensträgern (z. B. Gesellschaftern) das Thema und den Umfang des Sanierungskonzeptes offen an. Sind Sie unsicher, was für Ihr Unternehmen das Beste ist oder bestehen „atmosphärische Störungen“, holen Sie sich bereits im Vorfeld Rat und Unterstützung eines erfahrenen Sanierungsberaters.
- Stellen Sie sicher, dass der konkrete Inhalt des Sanierungskonzeptes bzw. des Quick-Checks schriftlich dokumentiert und mit allen Beteiligten abgestimmt ist.
- Ist ein Sanierungskonzept unumgänglich, sehen Sie es als Chance zur umfassenden Lösung der Krise – die gewonnene Transparenz der Ursachen und Lösungswege hilft allen Beteiligten. Eine Einschränkung des Konzeptumfangs kann helfen, Kosten zu sparen – letztendlich kann aber in vielen Fällen nur ein voll umfängliches Sanierungskonzept die relevanten Fragen zur Wiederherstellung der Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit beantworten.



Norbert H. Siefert
Vorstand REM AG
n.siefert@rem.de



2. Sanierer Round Table der REM AG.

Experten diskutieren wichtige Themen des Sanierungsmanagements.

Von: Norbert H. Siefert

Im Februar 2010 fand in Stuttgart der zweite Sanierer Round Table statt, zu dem die REM AG Sanierungsmanager verschiedener Kreditinstitute eingeladen hatte. Ziel der Treffen war es, im kleinen Expertenkreis sowohl grundsätzliche als auch aktuelle Aspekte und Herausforderungen des Sanierungsmanagements zu diskutieren.

In den beiden Treffen wurden – jeweils basierend auf einer kurzen Einführung – z. B. folgende Themen diskutiert:

- praktische Konsequenzen, die sich aus einigen Formulierungen des IDW-Standards S 6 für Sanierungskonzepte ergeben
- objektivierbare Kriterien zur Beurteilung der Sanierungswürdigkeit eines Unternehmens
- Haftungsfragen bei einer Kreditvergabe in der Krise
- Einsatz von Förderkrediten in der Sanierung – Möglichkeiten und Erfahrungen

Darüber hinaus setzte man sich unter anderem mit folgenden Fragen auseinander:

- Wie sind die Begriffe „Fortführungsprognose“ und „Sanierungskonzept“ voneinander abzugrenzen?
- Wie viel Aufarbeitung historischer Unternehmensdaten ist notwendig?

- Gibt es Anforderungsunterschiede an das Sanierungskonzept bei „unverschuldet“ in die Krise geratenen Unternehmen?

Beim anschließenden Imbiss gab es Gelegenheit, sich weiter auszutauschen. Besonders spannend waren dabei die Gespräche zum Umgang mit den künftig fälligen mezzaninen Finanzierungsinstrumenten und der Behandlung von Leasingfinanzierungen in der Krise.

Nach jeweils 2 Stunden wurden die Round Tables geschlossen – alle Teilnehmer waren mit der interessanten und produktiven Diskussion sehr zufrieden. Man war sich einig, dass ein solcher Gedankenaustausch in lockerer Folge wiederholt werden sollte.

REM greift dies gerne auf und plant einen weiteren Sanierer Round Table Mitte 2010. Wie auch in den ersten Veranstaltungen werden die Teilnehmer wieder ihnen wichtige Themen und Fragen mit einbringen können.

Norbert H. Siefert
Vorstand REM AG
n.siefert@rem.de

Hingeschaut und nachgedacht!

Partnerschaftlich aus der Krise.

Von: Matthias Mezger-Boehringer



Es ist schon seltsam: Da verzichten die Metaller erstmals auf das übliche Kampfgeschrei, meiden fast alle Rituale und lassen sich auf vorgezogene Tarifverhandlungen ein – doch das Interesse von Politik und Öffentlichkeit ist eher mäßig.

Hätte die Gewerkschaft, wie Jahrzehnte lang erlebt, übertriebene Forderungen aufgestellt und Warnstreiks organisiert und hätten die Arbeitgeber den Konflikt auf die Spitze getrieben – was wäre da an Kritik auf die Tarifparteien niedergegangen. Ein drohender Arbeitskampf trotz Krise, das hätte Schlagzeilen gebracht. In der Metall- und Elektroindustrie ist Bedeutendes passiert.

Das könnte den Weg bereiten für eine neue Tarifkultur, ähnlich wie in der Chemieindustrie, und auf weitere Bereiche – etwa den

öffentlichen Dienst – ausstrahlen. IG Metall und Arbeitgeberverband ist ein Kompromiss gelungen, der den Unternehmen durch ein nie dagewesenes Tal hilft. Gemeinschaftlich senden sie das Signal aus, dass es sich lohnt zusammenzustehen und an den Belegschaften festzuhalten. Somit stehen die Unternehmen in der Pflicht. Wer noch immer entlassen will, hat ggf. die falsche wirtschaftliche Strategie oder stellt die Gewinnmaximierung über den sozialen Zusammenhalt.

Die Krise darf dafür nicht als Alibi herhalten.

Ohne Kurzarbeit hätte die Metallindustrie den Niedergang nicht so glimpflich überstanden.

Das ist weniger ein Verdienst der Unternehmen als vielmehr des Staates bzw. der Bundesagentur für Arbeit und all ihrer Beitragszahler, die die Arbeitszeitverkürzung abfedern. Ihre Hilfe wird jetzt erst recht benötigt. Denn wenn der Staat den kurzarbeitenden Betrieben künftig nicht wie gefordert die Sozialversicherungsbeiträge zurückerstattet, verliert das Jobpaket samt der tariflichen Kurzarbeit an Wirkung. Dann könnte es bei schwacher Konjunktur doch zu massivem Personalabbau kommen.

Will die schwarz-gelbe Koalition diese Bürde auf sich nehmen? Von Subventionierung kann man hier nicht sprechen. Die Rechnung ist einfach: Arbeitslosigkeit zu finanzieren kostet den Staat mindestens ein Drittel mehr als die Förderung der neuen Tarifmodelle zur Beschäftigungssicherung. Es bleibt der Kanzlerin Angela Merkel ja gar nichts anderes übrig, als die Kurzarbeit in der Metallindustrie weiterhin zu unterstützen.

Alle tragen zum Erfolg bei – auch die Arbeitnehmer müssen verzichten.

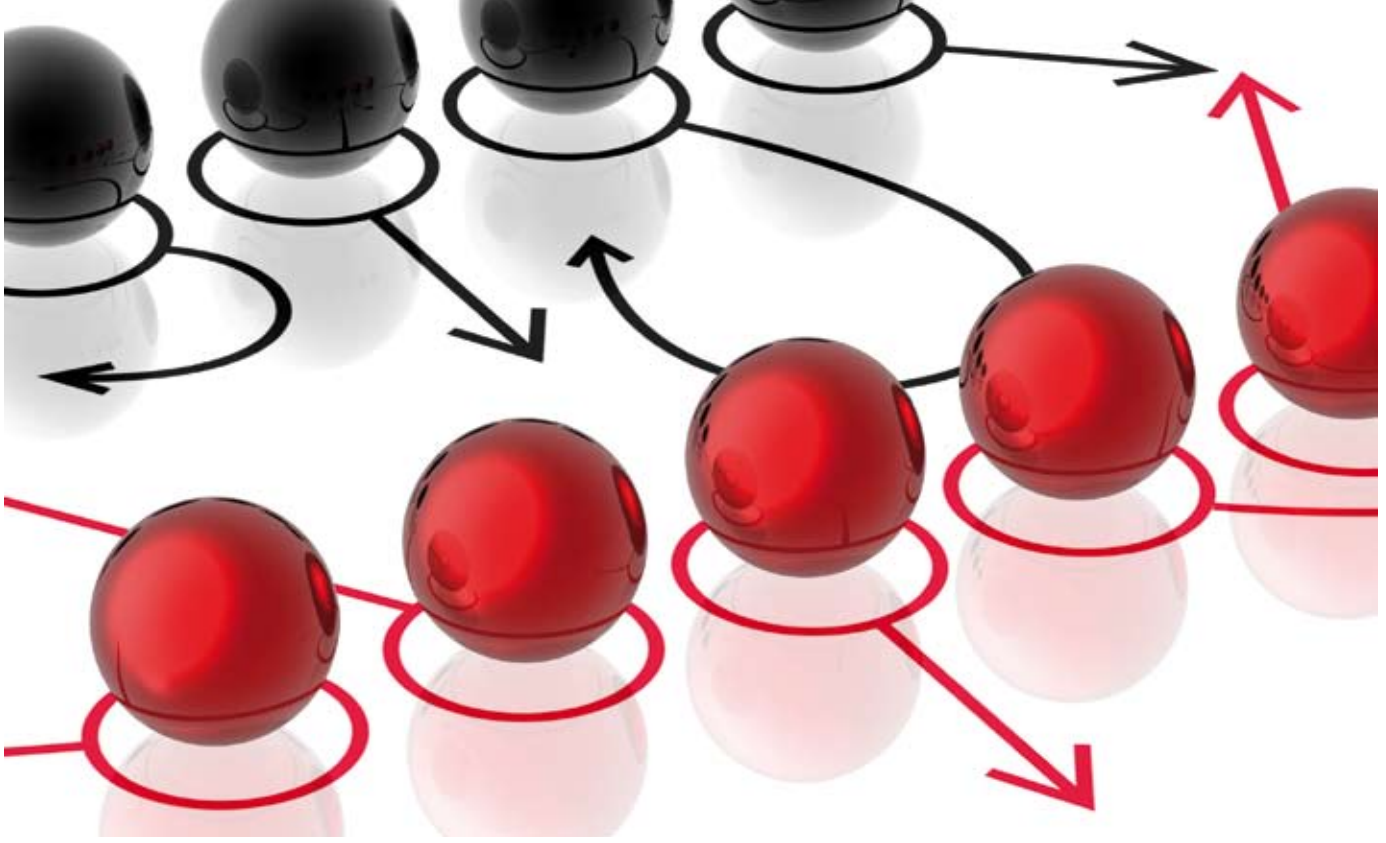
Ohne Widerstand hat ihre Gewerkschaft, abgesehen von einer Einmalzahlung, in eine Nullrunde für 2010 eingewilligt. Das hat es noch nie gegeben. Die Gewerkschaft hat ihre Mitglieder auf Einschnitte vorbereitet. Immerhin gehen sie nicht leer aus: 2,7 % mehr im nächsten Jahr, das ist eine ordentliche Steigerung, zumal wenn die Krise 2011 nicht überwunden werden sollte. Die Arbeitgeber stellen der Gewerkschaft einen Scheck auf den nächsten Aufschwung aus und verschaffen ihren Unternehmen zugleich langfristige Sicherheit bei den Personalkosten.

Ein solches Vorgehen von tarifpolitisch-historischer Dimension muss von Menschen mit Mut und Weitblick, mit Verantwortungsbewusstsein und Kompromissbereitschaft angestoßen worden sein – Dank an IG Metall-Chef Berthold Huber und Gesamtmetallpräsident Martin Kannegiesser.

Matthias Mezger-Boehringer

Vorstand REM AG

m.mezger-boehringer@rem.de



Strategische Finanzierung als Schritt in Richtung finanzieller Unabhängigkeit und Berechenbarkeit.

Von: Karsten Helber

Die Internationalisierung der Märkte, der zunehmende Wettbewerbsdruck in nahezu allen Branchen und die konjunkturellen Einwirkungen sorgen für eine ständig wachsende Komplexität innerhalb von Unternehmen.

Die Entwicklungen an den Finanz- und Kapitalmärkten und die für Mittelständler spürbar veränderte Finanzierungssituation erhöhen diese Komplexität nochmals deutlich und machen ein professionelles und strategisches Management der kurz-, mittel- und vor allem langfristigen Finanzperspektive eines Unternehmens notwendig.

Daneben klagen viele Unternehmen über zwingend erforderliche Fördermaßnahmen des Staates und der Länder zur finanziellen Unterstützung, die bei objektiver Betrachtung eigentlich am Markt vorhanden sind. Das Problem dabei ist, dass der Weg zu komplexen und attraktiven Fördermitteln der Unterstützung durch Spezialisten bedarf. Dabei sind langjährige Erfahrung beim Handling, echter Umsetzungswille und Expertise bei der Auswahl der richtigen Struktur notwendig.

Diese Entwicklungen und der daraus resultierende Handlungsbedarf führten im Jahr 2009 auf Initiative von zwei ausgewiesenen Industrie-finanzierungsspezialisten und gleichzeitig Förderdarlehensexperten zur Gründung der REM CAPITAL AG in Stuttgart.

Zielsetzung und Kernkompetenzen der REM CAPITAL AG

Für die REM CAPITAL AG besteht die klare Zielsetzung, mittelständische Unternehmen in dieser schwierigen Situation aktiv zu unterstützen und zu begleiten. Gemeinsam mit den Kunden werden in Abgleich mit der strategischen Unternehmensplanung und der sich daraus ableitenden finanziellen Unternehmensentwicklung langfristige Finanzierungskonzepte entwickelt, um die nachhaltige Überlebensfähigkeit und Liquidität der Unternehmen sicherzustellen. Dabei soll im Idealfall gleichzeitig eine langfristige finanzielle Unabhängigkeit erreicht werden. Besonderes Augenmerk bei der Wahl der Finan-

zierungsbausteine wird auf die Einbindung attraktiver und innovativer öffentlicher Fördermittel im Darlehensbereich gelegt, um für die Unternehmen und Kunden langfristig strukturelle und konditionelle Vorteile zu generieren.

Langfristige Schritte in Richtung finanzieller Stabilität und Unabhängigkeit

- Stabile und langfristige Sicherung der Liquidität in Anlehnung an die geplante Unternehmensentwicklung
- Schaffung einer Finanzierungsstruktur mit minimaler Sicherheitenstellung durch die Gesellschaft und Vermeidung von betrieblichen und privaten Sicherheitenverflechtungen (ggf. Herauslösen von Sicherheiten)
- Strenge Beachtung der Fristenkongruenz der Finanzierungsstruktur
- Nachhaltige Entwicklung solider und belastbarer Bilanzstrukturen durch die Einbindung eigenkapitalähnlicher Finanzierungsmittel
- Sicherung der gegenwärtigen und zukünftigen finanziellen Unabhängigkeit
- Einbindung der attraktivsten Fördermittel zur Optimierung der Finanzierungskosten

Viele Unternehmen haben gerade bei historisch gewachsenen Strukturen Schwierigkeiten, die vorstehend genannten Idealstrukturen in ihrem Unternehmen langfristig zu erreichen. Extreme Verhandlungsdisziplin und ein langfristig auszuarbeitendes, mitwachsendes Finanzierungskonzept bedingen Personen im Unternehmen, die fernab des klassischen Tagesgeschäftes im Rahmen eines „Hub-schrauberrundflugs“ von Zeit zu Zeit über dem Unternehmen kreisen. Insbesondere bei der strategischen Ausrichtung der Finanzierung gilt

es, gezielt den „Motor zu starten und in die Luft aufzusteigen“, um den Überblick zu gewinnen.

Die Realität sieht aber in der Regel anders aus. Komplexität, Zeitdruck und somit auch Handlungsdruck im Rahmen des Tagesgeschäfts lassen diese Rundflüge selten werden.

Die strategische Liquiditätssteuerung ist, wie viele andere Unternehmensbereiche, komplex geworden und mit vielen nicht auf den ersten Blick erkennbaren Wechselwirkungen versehen. Deren langfristige Auswirkungen auf die finanzielle Stabilität konnte man zum Zeitpunkt einer scheinbaren Routineentscheidung im Rahmen des Tagesgeschäfts oft nicht abschätzen.

Somit ist es verständlich, dass sich nicht nur vermeintlich bonitätschwächere, sondern auch liquiditätsstarke Unternehmen stärker damit auseinandersetzen, inwieweit die Hauptversorgungsader Liquidität mit zentraler und langfristiger Wirkung auf alle Unternehmensbereiche strategischer und optimierter mit Hilfe eines externen Experten abgestimmt werden kann.

Die richtige Dosierung mit der richtigen Kombination an Finanzierungsbausteinen zum richtigen Zeitpunkt mit einem unabhängigen strategischen und umsetzungsstarken Industriefinanzierungsexperten kann eine effektive Lösung zur finanziellen Stabilität sein.

Rechtzeitig finanzielle und strategische Optionen zu formulieren und diese dann bei Eintreffen gemeinsam entwickelter Szenarien (der richtige Zeitpunkt ist nicht zu unterschätzen) in deutliche Umstrukturierungen auf der Passivseite der Bilanz umzusetzen bedeutet einen weiteren Schritt in Richtung verbesserter finanzieller Berechenbarkeit und Unabhängigkeit.

Veränderte Anforderungen erfordern modifiziertes Handeln

Vor dem Hintergrund der aktuellen Konjunktursituation ist zu beobachten, dass sich durch enormen täglichen Handlungsdruck in allen Unternehmensbereichen die Kommunikation vieler Unternehmen gegenüber den Fremdkapitalgebern nicht groß verändert hat.

Zu berücksichtigen ist hierbei aber, dass sich auch Finanzinstitute durch umfassenden Einblick in Konjunktur und Branchen als klassische Informationsanspruchsgruppe für das Unternehmen intern und extern verändert haben.

Eine proaktive Ansprache im Rahmen sinnvoller und individuell zusammengestellter Informationen mit dem klaren Verständnis über die Wirkung beim Adressat zum aktuellen Geschäftsgang kann zur Vermeidung unnötiger Irritation eingesetzt werden.

Das Ziel ist hierbei für mehr Vertrauen und Berechenbarkeit auf allen Seiten zu sorgen.

Bei diesem Thema der Informationsverdichtung wichtiger Unternehmensdaten an bestimmte Adressaten ist je nach interner Struktur eines Unternehmens zumindest bei der Entwicklung eines Reporting-Instrumentariums die Einschaltung eines effektiven Profis der REM CAPITAL AG sinnvoll.

Innovative Finanzierungsmöglichkeiten mittelständischer Unternehmen

Im Rahmen der Strukturierung nutzen wir die innovative Finanzierungsmöglichkeiten, setzen aber einen speziellen Fokus auf hoch attraktive und subventionierte öffentliche Fördermittel, um eine ganzheitliche und ausgewogene sowie für den Kunden konditionelle und strukturelle Vorteile zu generieren.

**Industriefinanzierungsexperten +
Förderdarlehensspezialisten = REM CAPITAL AG**
www.remcapital.de



<p>Karsten Helber Dipl. Ökonom</p> <p>11 jährige Erfahrung im Industriefinanzierungsgeschäft des gehobenen Mittelstands</p> <p>Zuletzt tätig als Direktor mit Markt- und Portfolioverantwortung in einem Spezialkreditinstitut mit Schwerpunkt langfristige Finanzierung in allen Schattierungen</p> <p>Spezialgebiet komplexe Förderdarlehen</p> <p>Seit über 10 Jahren Dozent an der Frankfurt School of Finance and Management</p>	<p>Dominic D'Andreamatteo Dipl. Betriebswirt (FH)</p> <p>Langjährige Erfahrung im Industriefinanzierungsgeschäft des gehobenen Mittelstands</p> <p>Zuletzt tätig als Creditanalyst in einem Spezialkreditinstitut mit Schwerpunkt langfristige Finanzierung in allen Schattierungen</p> <p>Spezialgebiet komplexe Förderdarlehen</p>
---	--

Karsten Helber Vorstand REM CAPITAL AG k.helber@remcapital.de	Dominic D'Andreamatteo Vorstand REM CAPITAL AG d.dandreamatteo@remcapital.de
--	--

Gwinner Wohndesign: qualitativ hochwertige Produkte und kompetentes Management.

Von: Hans Vollrath

Die Gwinner Wohndesign GmbH & Co. KG aus dem Schwarzwald ist ein Spezialist für hochwertige Möbel für Wohnzimmer und Büros.

Entstanden aus einer Schreinerei vor 80 Jahren ist Gwinner heute ein mittelständisches Familienunternehmen mit 160 Mitarbeitern und einer industriell ausgelegten Fertigung.

Ein Umsatzeinbruch in 2008 führte zu einer Überarbeitung der Unternehmensausrichtung, die gewährleistet, dass das Unternehmen heute eine ertragreiche Wachstumsstrategie verfolgen kann.

Gwinner Wohndesign entwirft, produziert und vermarktet ein eigenes Sortiment von Möbeln für den Bereich Wohnen und Essen sowie für Büros im Management. Besonderer Wert wird auf hohe Material- und Designqualität gelegt, ein eingespieltes Produktentwicklungsteam schließt herstellungsgerecht den Spagat zwischen Plattformbauweise und individuellen Modellen.

Eine besondere Stärke ist die langjährige Erfahrung in der Verarbeitung von Echtholz furnier, die den im eigenen Werk gefertigten Möbeln eine akzentuierte Kombination von Furnier und Lack ermöglicht.

Der Kontakt mit dem Endverbraucher erfolgt über den Fachhandel – über die Großfläche wie auch über den klassischen, inhabergeführten Fachhandel; Gwinner sieht seine Rolle als kompetenter und zuverlässiger Partner des Möbelhandels. Diese Rolle setzt eine konsequente Preis- und Modellpolitik voraus, eine individuelle Firmenkonzunktur gegen einen allgemeinen Trend ist erschwert.

Die Wirtschaftskrise machte auch nicht vor der Möbelbranche halt; trotz Cocooning-Effekt ließ der Umsatz Mitte 2008 bei Gwinner spürbar nach. Die Geschäftsführung handelte umgehend: Der Vertrieb wurde intensiviert, die Produktpalette überprüft, und Kosteneinsparungsmaßnahmen wurden ergriffen. Zusätzlich wurde auf Empfehlung aus der Branche die REM AG eingebunden. In einer Unternehmensanalyse wurden alle Stärken und Schwächen bewertet, unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken wurde das Unternehmenskonzept überarbeitet und ein entsprechender Maßnahmenkatalog aufgesetzt.

Auf Wunsch der Gesellschafter wurde die Unternehmensanalyse wie ein Sanierungskonzept nach IDW-Standard angesetzt, drohte doch der starke Umsatzrückgang mittelfristig die Liquidität erheblich einzuschränken. Die Kombination einer Ertragssteigerung nach dem EBIT-POWER® Konzept der REM AG und der klaren Stringenz eines



Sanierungskonzepts überzeugte alle.

Die Finanzierungspartner wurden vom Anfang an eingebunden. So lag schon nach wenigen Wochen ein mit allen Seiten abgestimmtes Konzept vor, die Umsetzung war in allen wesentlichen Punkten eingeleitet. Ende 2009 konnte die Umsetzung offiziell abgeschlossen werden. Gwinner schreibt schwarze Zahlen und verfügt über eine stabile Finanzierung, die das geplante Wachstum und ggf. auch weitere Herausforderungen aus dem Markt abdeckt.

Der Turnaround-Ansatz verfolgte primär folgende Ziele:

Liquiditätssicherung:

Verbessern des Working Capital, Stärken des Eigenkapitals und Ausweiten des Kreditrahmens unter Einbindung der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg.

Kostensenkung:

Anpassen der Fertigungskapazität an heutige Produkthanforderungen, Zusammenlegen von zwei historisch gewachsenen Fertigungsstätten, Ergänzung um Zukauf, Optimieren der Prozesse in der Produktionssteuerung für eine hohe Flexibilität und kleinere Losgrößen, Anpassung der Personalkapazität auf den zukünftigen Bedarf, Reduktion der Komplexität von Prozessen und Produkten (Sortimentsbereinigung, Plattformstrategie).

Fokussierung im Markt:

Anpassen der Produkte auf die Design- und Preiswünsche des Marktes, Neugestaltung des Produktportfolios, Begeisterung des Handels für die neuen Produkte, klare Vorgaben an die Designer, Ausbau des Produktmanagements, verstärktes Einbinden des Außendienstes.

Transparenz:

Ausbau des Controllings als Steuerungsinstrument des Unternehmens, offene Kommunikation mit den Kreditinstituten über die aktu-



elle Situation, Vorgehensweise und Effekte, aktive Einbindung aller Mitarbeiter über den Betriebsrat.

Führung:

Unterstützung der Ende 2008 neu berufenen Geschäftsführung durch einen starken Beirat, Begleitung der Geschäftsführung bei der Umsetzung durch einen restrukturierungserfahrenen Berater als Coach und Projektkoordinator.

Was machte die Umsetzung so erfolgreich?

- Gesamtheitliche Bewertung der Ursachen für die aktuelle Situation, abgestimmtes Konzept, Commitment aller Stakeholder, kompetentes Führungsteam, Messbarkeit der Maßnahmen, Geschwindigkeit in Entscheidungen und Umsetzung.
- Konzentration auf nur wenige Maßnahmen mit einem großen Effekt – weitere Maßnahmen werden im regulären KVP weiterverfolgt.

Fazit:

Gwinner profitierte davon, dass eine konstruktiv-kritische Bewertung der Unternehmenssituation unter einem Worst-Case-Ansatz den Handlungsrahmen für das erfolgreiche Meistern der aktuellen Wirtschaftsentwicklung definiert.

Die Kombination von EBIT-POWER® mit der Stringenz eines Sanierungsansatzes ist bestechend: Ein klares Konzept, das die 5 Handlungsfelder Produkte – Märkte – Kunden, Innovation, Prozesse – Strukturen, Mitarbeiter – Führung – Kultur und Finanzen abdeckt.

Dieses ermöglicht die Akzeptanz aller Stakeholder sowie eine zügige und konsequente Umsetzung – von innen heraus und nicht nur durch eine externe Beraterleistung.

Die Wirtschaftskrise ist möglicherweise für die Branche noch nicht vorbei, für Gwinner ist diese jedoch zu einer steuerbaren Rahmenbedingung geworden.

Hans Vollrath
Projektleiter REM AG
h.vollrath@rem.de





Krisenmanagement im Mittelstand: Rückblick und Ausblick.

Von: Dr. Martin Ziener

Nach einem Jahr 2009, in dem die akute Krisenbewältigung bei vielen Unternehmen im Vordergrund stand, verändert sich der Fokus des Krisenmanagements für 2010. Wir nehmen dies zum Anlass, aus unseren Beratungs- und Interim-Management-Projekten die wichtigsten Erfahrungen und Einschätzungen zusammenzutragen.

2009: schnelles und konsequentes Krisenmanagement

Um es vorab zu sagen: Die Reaktionsschnelligkeit und Konsequenz, mit der der überwiegende Teil der mittelständischen Unternehmen seit Herbst 2008 reagiert hat, waren beeindruckend. Die Geschäftsführungen sind die notwendigen Maßnahmen sehr direkt angegangen und haben kaum Zeit verloren.

Im Unterschied zu früheren Krisen gab es allerdings einen psychologischen Unterschied: Der Abschwung kam so flächendeckend und so offensichtlich, dass kein Unternehmer Scheu hatte, über die Situation in seinem Unternehmen offen zu sprechen. Das zeigte sich im Übrigen auch daran, dass viele Veranstaltungen von Kammern und Verbänden überdurchschnittlich gut besucht waren: Und ein Verbandsgeschäftsführer formulierte: „In der Krise rückt man zusammen und tröstet sich ein wenig damit, dass es den anderen auch nicht besser geht.“

Im Vordergrund standen die Themen: Reduzierung der Personalkosten, Kappung nicht unbedingt notwendiger Sachkosten und Liquiditätssicherung. Die Kurzarbeit wurde überwiegend konsequent genutzt, wenngleich die Organisation und das Management der Kurzarbeit in der Regel eine 2 – 3-monatige Lernphase erforderte, bis die betrieblichen Abläufe wieder zusammenpassten.

Wer Kurzarbeit an den betriebswirtschaftlichen Kenngrößen ausrichtete und sich nicht zu sehr von den Einwänden aus dem Betrieb irritieren ließ, erreichte auch in 2009 Personalproduktivitäten, die den 2008er-Werten nahe kamen.

Nebeneffekt: Mancher Geschäftsführer erkannte, dass das Arbeitspensum auch mit weniger Personal geschafft werden kann.

Liquiditätsmanagement, ganz besonders bei den Vorräten, bildete den zweiten großen Schwerpunkt. Im Automobilzulieferbereich war der Bremsweg zuweilen länger, weil den zuvor hohen Bestellungen ab Oktober 2008 drastisch reduzierte Abrufe gegenüberstanden. Aufgrund der teilweisen Lieferengpässe bei Stahl wurde entsprechend bei den Lieferanten disponiert, die ihrerseits auf Abnahme drängten.

Im Maschinenbau beobachteten wir, dass die Abnahme bestellter

Maschinen geschoben wurde, nicht jedoch storniert, um die geleisteten Anzahlungen nicht zu verlieren. Auffällig war, dass insbesondere Zulieferbetriebe des Maschinenbaus aufgrund der kurzen Dispositionsvorläufe überproportional vom Einbruch betroffen waren; problematisch ist hier aber auch, wenn große Maschinenbaukonzerne diktieren, das Zahlungsziel von 30 auf 90 Tage zu erhöhen. Ebenfalls überwiegend gut wurde die Bankenkommunikation gepflegt. Das schuf Vertrauen. Die Banker ihrerseits gingen zunehmend auf die Unternehmen zu und wollten sich davon überzeugen, dass der Kunde konsequent und hinreichend auf die neue Lage reagiert hatte.

Im Vorteil waren die Unternehmen, die über eine aussagefähige Planung und eine präzise Liquiditätsplanung verfügten. Probleme bekamen solche Unternehmen, die in den guten Jahren nicht gut verdient hatten und über keine finanziellen Spielräume verfügten. Die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht bei Überschuldung half nur dann, wenn die Liquidität gesichert und eine klare Perspektive zur Rückkehr in eine positive Eigenkapitalposition aufgezeigt werden konnte. In den Fällen, in denen wir keine positive Fortführungsprognose abgeben konnten, lagen die eigentlichen Krisenursachen regelmäßig schon deutlich vor dem Herbst 2008.

Bedauerlich war die Situation für Unternehmen, die bereits mit einer hohen Verschuldung, z. B. als Folge einer strammen Expansionspolitik oder von Übernahmefinanzierungen (z. B. Management-Buy-ins oder -Buy-outs) belastet waren. Ohne zusätzliche Eigenkapitalzufuhr wäre hier so manche Lösung nicht realisierbar gewesen.

2010: Das richtige Maß finden

Wenngleich sich seit Ende 2009 der Eindruck verfestigt, dass, wenn auch auf niedrigem Niveau, die Auftragseingänge wieder etwas anziehen, so bleibt die Unsicherheit darüber groß, auf welches nachhaltige Geschäftsniveau man sich einstellen muss. Begleitet wird das von dem absehbaren Ende der Nutzung des Instruments der Kurzarbeit. Dazu kommt, dass die Unstetigkeit der Auftragseingänge zu vergleichsweise hohen kurzfristigen Schwankungen der Auslastung und des Cash-Flows führt.

Darüber hinaus rücken eher grundsätzliche Fragen in den Vordergrund: Während 2007/08 die boomende Auftragslage noch so manche Schwäche zugedeckt hatte, liegen die Schwachstellen jetzt offen zutage: Wir haben Betriebe gesehen, die vor der Krise bis an die Kapazitätsgrenze und darüber hinaus ausgelastet waren, dabei aber auch Geschäft akzeptiert haben, das nur noch minder rentabel war (ich will allerdings nicht verhehlen, dass es unrealistisch wäre anzunehmen, man hätte sich der drängenden Nachfrage so einfach entziehen können).

Diese Feststellung führt allerdings dazu, sich heute intensiv damit auseinanderzusetzen, in welchen Geschäftsfeldern, mit welchen Kunden und welchen Produkten oder Dienstleistungen man künftig sein Geschäft machen will. Einseitige Kunden- oder Branchenabhängigkeiten, Vertriebswege, auf die man nur wenig Einfluss hat, unrentable Artikel, die Engpasskapazitäten verstopfen, sind einige der Symptome, mit denen auseinanderzusetzen es sich jetzt lohnt, um den Vertrieb mit den richtigen Vorgaben für die Akquise neuer Geschäfte loszuschicken.

Die Identifikation neuer Geschäftsfelder und die realistische Beurteilung der Erfolgchancen fordern Kreativität und die Bereitschaft, sich neuen Wegen zu öffnen. Wir spüren das an der vermehrten Nachfrage unserer Kunden, mit ihnen gemeinsam strukturierte Strategie-



workshops durchzuführen, die in konkrete Prüfaufträge und Maßnahmenpläne einmünden. Regelmäßig stellt sich dabei als Nebeneffekt ein, dass nach all den Kostensenkungs- und Liquiditätsmanagementrunden der letzten Monate von solchen Vorhaben positive Signale an die Mitarbeiter oder Finanzierungspartner ausgehen.

Die Auseinandersetzung mit Zukunftsszenarien führt auch zu einer verstärkten Beschäftigung mit dem Thema Personal, das bei aller Wertschätzung, die der Mittelstand als Arbeitgeber genießt, oft eher intuitiv und weniger strukturiert behandelt wird.

Welche Qualifikationen braucht das Unternehmen, um die künftigen Herausforderungen zu bewältigen, welche Mitarbeiter haben Entwicklungspotentiale und – mehr denn je – wie entwickelt sich die demographische Zusammensetzung der Belegschaft? Vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus dem Jahr 2009 sieht manche Geschäftsführung ihre Mannschaft aus einem neuen Blickwinkel und entwickelt eine systematischere Vorgehensweise im Personalmanagement. Da in einigen Unternehmen auch noch Verhandlungen für Personalmaßnahmen anstehen, stellt dies eine notwendige und vertrauensbildende Grundlage für die nicht einfachen Gespräche mit Mitarbeitern, Betriebsrat oder Gewerkschaft dar.

Und nicht zuletzt gehört die Auseinandersetzung mit der Finanzierungsstruktur zu den Pflichtaufgaben für 2010. Selbst gut aufgebaute Finanzierungsstrukturen aus Vorkrisenzeiten bedürfen der Nachjustierung, die Bankenlandschaft hat sich verändert, die Beschaffung neuer Mittel erfordert eine strategischere Vorgehensweise denn je: Vorausschauende Finanzierung erfordert Planung und gelegentlich auch externe Expertise (siehe Seite 6 – 7 REM CAPITAL AG), um auch von dieser Seite Sicherheit und Unabhängigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Es überrascht also nicht, wenn das Fazit lautet: 2010 wird schwierig, hält aber auch Chancen bereit, wenn es gelingt, den Blick über das Tagesgeschäft hinaus auf die sich bietenden (und zu erarbeitenden) Geschäftspotenziale zu richten.

Dr. Martin Ziener
Vorstand REM AG
m.ziener@rem.de

Als wäre es unser eigenes Unternehmen.

Nachhaltig Ertrag steigern. Wir zeigen Ihnen, wo und wie.



v. l. n. r. Norbert H. Siefert, Matthias Mezger-Boehringer, Christoph Goeser, Dr. Martin Ziener

REM steht für nachhaltige Ertragssteigerung. Unser Beratungsunternehmen arbeitet erfolgreich in unterschiedlichen Branchen, wobei der Maschinenbau, die Automobilzulieferindustrie sowie der Handel Schwerpunkte bilden.

Die Bündelung des Wissens im Vorstand und bei unseren Kollegen, die Kontinuität im Projektmanagement in Verbindung mit langjähriger Berufserfahrung und erfolgreich abgeschlossenen Projekten – darauf dürfen Sie bauen. Es beraten und begleiten Sie Prozessexperten, die ihre Erfahrungen aus der gesamten Wertschöpfungskette einbringen – aus Vertrieb und IT, Produktion und Entwicklung.

Eine stringente Umsetzung unserer Empfehlungen gehört ebenso zu unserer Geschäftsphilosophie wie die Tatsache, dass wir erst zufrieden sind, wenn unsere Vorschläge erfolgreich umgesetzt sind und wenn sich die Wirkung in GuV und Bilanz erfolgreich einstellt.

Unser Arbeitsstil ist aktiv, konsequent und zügig. Eine herausragende Kundenorientierung und individuelle Betreuung sind unsere Leitsätze. Wir arbeiten neutral, unabhängig, nachhaltig.

Wir freuen uns auf Ihre Fragen.

Impressum:

REM AG

Kernerstraße 50
70182 Stuttgart
Tel. (+49) 711/22 739 - 0
Fax (+49) 711/22 739 -15
E-Mail: info@rem.de
www.rem.de

Redaktion

Norbert H. Siefert
Helga Hammele

Grafische Umsetzung:

Eggel Communications GmbH
www.eggel.com

REM AG

nachhaltig Ertrag steigern
Kernerstraße 50
70182 Stuttgart
Tel. (+49) 711/22 739 - 0
Fax (+49) 711/22 739 -15
E-Mail: info@rem.de
www.rem.de

REM AG München

Landsberger Straße 302
80687 München
Tel. (+49) 89/50 05 96 - 3
Fax (+49) 89/50 05 96 - 45
E-Mail: muenchen@rem.de

REM AG Frankfurt

An der Welle 4
60322 Frankfurt am Main
Tel. (+49) 69/75 937 - 701
Fax (+49) 69/75 937 - 439
E-Mail: frankfurt@rem.de

REM ASSETS

Unternehmensimmobilien AG

Kernerstraße 50
70182 Stuttgart
Tel. (+49) 711/22 739 - 285
Fax (+49) 711/22 739 - 299
E-Mail: remassets@rem.de
www.rem-assets.de

REM CAPITAL AG

Strategische Finanzierung
Kernerstraße 50
70182 Stuttgart
Tel. (+49) 711/22 739 - 27
Fax (+49) 711/22 739 - 291
E-Mail: info@remcapital.de
www.remcapital.de

REM PLUS GmbH

Management auf Zeit
Kernerstraße 50
70182 Stuttgart
Tel. (+49) 711/22 739 - 292
Fax (+49) 711/22 739 - 291
E-Mail: info@remplus.de
www.remplus.de