

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion

Zurück in der Spur

*Wie Insolvenzverwalter Michael Pluta
Märklin sanierte und verkaufte*



**Tüftler aus
Leidenschaft**

KÄRCHER-CHEF HARTMUT JENNER
TRÄGT DIE WERTE WEITER

**Starke Betriebe
im schwachen Europa**

RESTRUKTURIERUNGSSTUDIE
VON ROLAND BERGER

**Unbequeme
Wahrheiten**

WIE UNTERNEHMER KRISEN
ERKENNEN KÖNNEN



Titel

- 6 **Retter in der Not**
Insolvenzverwalter Michael Pluta gelingt der Verkauf von Märklin
- 12 **Größtes Investment**
Der neue Märklin-Geschäftsführer Florian Sieber über den Eisenbahn-Deal
- 14 **Vorsicht, Kladdel!**
Unternehmensrestrukturierungen im Lichte des ESUG 2013
Dr. Frank Nikolaus
- 16 **Nachrichten**

Unternehmerwelt

- 20 **Dynastie**
Kärcher: Schwäbische Saubermacher
- 24 **Marken und Macher**
Leki: Mit Stöcken ganz nach oben

Entscheider im Gespräch

- 26 **Gigaset-Restrukturierung**
Im Gespräch mit Finanzchef Alexander Blum
- 30 **Loewe in der Krise**
Vorstandschef Matthias Harsch zum Rettungsplan der Franken
- 32 **Unterm Schutzschirm**
Solarwatt-Chef Carsten Bovenschen zur Insolvenz und Rettung

Wissen

- 36 **Fünf vor zwölf**
Was im Ernstfall zu tun ist
- 38 **Insolvenzen 2012**
Schleifspuren der Staatsschuldenkrise erkennbar
Michael Bretz
- 42 **Unternehmen in der Krise**
Überblick über die neuen Sanierungswerkzeuge
Dr. Florian Herrmann
- 44 **Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen**
Roland Berger: Restrukturierungsstudie zum deutschen Markt
Max Falckenberg und Jakob Rüden



6 Titel

Märklin-Rettung

Den Turnaround geschafft: Märklin ist saniert und verkauft. Was bei der Traditionsmarke schief lief, wie es Insolvenzverwalter Michael Pluta gelang, den Betrieb zu retten und was der neue Geschäftsführer Florian Sieber mit Märklin vorhat.

24 Marken und Macher Leki-Stöcke

Die Stöcke der Firma aus Kirchheim Teck sind weltspitze. Waltraud Lenhart will nach dem tragischen Unfall ihres Mannes das Unternehmen weiter voranbringen und expandieren.



56 Wissen Schutzschirmverfahren Chancen und Risiken der Sanierungsmaßnahme unter ESUG



- 46 **Deutscher Mittelstand und die Eurokrise**
Ratschläge von Experten
- 48 **Restrukturieren heißt auch Finanzieren**
Beiträge aller Partner sind erforderlich
Guido Köcher und Christoph Böcker
- 52 **Investitionschancen für ausländische Investoren**
Bereitschaft zu Beteiligungen an Krisenunternehmen steigt
Eugen M. Angster
- 54 **Doppelnützige Treuhand**
Instrument zur Vermeidung einer Insolvenz
Dr. Jan Wildberger und Katharina Reuther
- 56 **Schutzschirmverfahren in der Praxis**
Chancen und Risiken illustriert an den Fällen Neumayer Tekfor und Dailycer
Prof. Dr. Georg Streit

Management

- 58 **„Mittelständler suchen nach Alternativen“**
Interview mit Thomas Vinnen
- 60 **Risikoprävention im Einkauf**
Beschaffungsrisiken umgehen
Pieter Niehues
- 62 **Handeln in schwierigen Zeiten**
Unternehmer müssen vor der Krise die Hausaufgaben machen
Jan-Erik Gürtner und Arne Przybilla
- 64 **Management auf Zeit**
Externe Sichtweise auf eingefahrene Prozesse
Michael Pochhammer
- 66 **Lotse, der beim Steuern hilft**
Interview mit Dr. Michael Pesch
- 68 **Vertriebssteuerung in der Krise**
Restrukturierung heißt nicht nur Kostensenkung
Manfred Guder
- 69 **Mobil durch die Krise**
Enterprise Mobility – Flexibilität und Mobilität als Wettbewerbsvorteil
Bernd Fischer
- 70 **Unternehmen in der Krise**
Wie sich Firmenchefs verhalten sollten, wenn es eng wird
Peter Reinhardt und Dr. Jan Lessing
- 72 **Fahrplan aus der Krise**
Erfolgsfaktoren einer Sanierung
Dr. Volkhard Emmrich

- 75 **Liquidität in der Krise**
Finanzierungen in der Insolvenz
Carl-Jan von der Goltz

Fallstudien

- 76 **Rettung in letzter Minute**
Chinesen kaufen Pfaff
- 80 **Finanzspritze**
Mit frischem Geld schafft Planatol die Wende
- 82 **Aufgehübscht**
Nach erfolgreicher Sanierung gelang dem Werkzeugbauer GIW der Verkauf
- 84 **Schiefelage überwunden**
Mit öffentlichen Mitteln erreicht 4CARE den Turnaround
- 86 **Aus eigener Kraft**
Wie Vorstandschef Stefan Gilmozzi die SHS Viveon aus der Krise führte

Vermögen

- 90 **„Wir schauen nur auf die Firmen“**
Interview mit Wolfgang Zinn
- 92 **Serie: Family Office (Teil 2)**
Bedeutung von Privatvermögen nach der unternehmerischen Phase
Christoph Weber
- 94 **Gold unter Druck – ein Ausblick**
Experten über die künftige Entwicklung

Service

- 96 **Nothilfe mit Zukunft**
Projektarbeit im Katastrophenfall als Chance der Restrukturierung
Dr. Eva Maria Fischer
- 98 **Events**
- 99 **Eventrückblick**
- 101 **Literatur**
- 102 **Schüler im Chefsessel**
Ein Tag Unternehmer
- 104 **Auslaufmodell „Made in Germany“?**
„Managed in Germany“ statt „Made in Germany“
- 105 **Impressum**
- 106 **Unternehmer & Nachrichten**

Unternehmen in der Krise

Wie sollte sich der Unternehmer verhalten, wenn es eng wird?

Von Peter Reinhardt und Dr. Jan Lessing, MPI Management Partner & Investor



Kopf in den Sand stecken: Keine Lösung im Krisenfall.

In einer akuten Krise des eigenen Unternehmens riskiert der Unternehmer Kopf und Kragen. Entweder kommt er aus dem Dilemma wieder heil heraus oder aber er versinkt im Chaos und der Insolvenz. Wer einen kühlen Kopf bewahrt und grobe Fehler vermeidet, kann das Blatt meist wenden. 7 Ratschläge aus der Sanierungspraxis für Unternehmer in stürmischen Zeiten.

Lektion 1: Stellen Sie sich der Realität

Blicken Sie in den Spiegel und fragen Sie sich, inwieweit Sie zu den Problemen beigetragen haben, bevor Sie zu Ihrem Team gehen und sich über den weiteren Weg verständigen. Eine im Unternehmen breit angelegte Anerkennung der Realität ist eine Grundvoraussetzung dafür, die Probleme effektiv zu lösen. Das Herumdoktern an Krisensymptomen ist nicht hilfreich, weil es zu einer Vergeudung von Zeit und knappen Ressourcen führt. Wenn man die wirklichen Gründe für die Krise verstehen will, dann muss jeder im Team bereit sein, die Wahrheit zu sagen. Sie werden mit Ihrem Team nur dann Probleme lösen können, wenn deren Existenz rückhaltlos anerkannt wird.

Lektion 2: Egal wie schlecht die aktuelle Situation ist, meist kommt es noch schlimmer

Konfrontiert mit schlechten Nachrichten, sollten Sie nicht die Bedeutung der Probleme herunterspielen. Wer dies tut, hofft darauf, dass die Probleme sich durch einige rasche Maßnahmen verflüchtigen, und riskiert, dass sich die Abwärtsspirale fortsetzt. Weitaus besser ist es, vom Schlimmsten auszugehen und dieses Szenario direkt anzugehen. Verlieren Sie also keine Zeit, leiten Sie nach sorgfälti-

ger Analyse harte Maßnahmen ein und haben Sie keine Angst davor, auch heilige Kühe zu schlachten.

Lektion 3: Bauen Sie möglichst hohe Cash-Reserven auf

Cash ist King in der Krise. Mobilisieren Sie Reserven, damit Ihr Unternehmen auch im schlechtesten Szenario überleben kann. Nutzen Sie das ganze Spektrum an Möglichkeiten, und das so früh wie möglich. Banken geben ungern Sanierungskredite und Co-Investoren sind später zu annehmbaren Bedingungen kaum zu finden.

Lektion 4: Nicht alles alleine machen und externe Spezialisten hinzuziehen

In der Krise neigen Unternehmer dazu, alle Lasten selbst tragen zu wollen. Sie sollten sich nicht abkapseln im Glauben daran, die Probleme am besten alleine lösen zu können. Sie werden den vollen Support des Teams benötigen. Schalten Sie aber frühzeitig einen externen Sanierer Ihres Vertrauens ein, der Sie und das Team mit Know-how, Erfahrung und Objektivität unterstützt.

Lektion 5: Schlüssiges Konzept entwickeln und konsequent umsetzen

Wenn das Unternehmen bereits Cash verbrennt, ist der Faktor Zeit kriegsentscheidend. Legen Sie gemeinsam mit Ihrem Sanierer fest, wo die Prioritäten liegen und was bis wann mit welchen Resultaten umgesetzt werden soll. Die fachliche Grundlage ist ein Quick Check. Darauf baut das Sofortmaßnahmenprogramm auf mit Fokus auf Kosten, Vertrieb und Liquidität. Verzichten Sie aber keinesfalls auf das mittelfristig angelegte Restrukturierungsprogramm, mit dem Sie das

Unternehmen mittelfristig konsolidieren. Für beide Programme sollte Ihr Sanierungsexperte die Mitverantwortung für die Implementierung übernehmen und auch kontrollieren.

Lektion 6: Professionelle Kommunikation nach innen und außen

Kommunizieren Sie klar, ehrlich und fundiert; nicht nur im eigenen Hause, sondern auch gegenüber Ihren Banken. Nehmen Sie deren Mitarbeiter aus der Restrukturierungsabteilung ernst, selbst wenn diese Ihre Führungskompetenz anzweifeln. Legen Sie mit Ihrem Experten ein Sanierungskonzept auf den Tisch, bevor die Banken Ihnen ein IDW-Gutachten aufzwingen, das oft mit Auflagen verbunden ist, die Ihren Spielraum einschränken und für Sie ggf. nicht tragbar sind. Wer gut vorbereitet ist und überzeugend kommuniziert, der beweist Leadership als Unternehmer mit der Aussicht, die Banken für sich zu gewinnen.

Lektion 7: Rechtzeitig Alternativen für den Worst Case entwickeln

Man sollte immer einen Plan B in der Tasche haben. Zeichnet sich ab, dass sich die Krise mit den vorhandenen Ressourcen nicht meistern lässt und mittelfristig Zahlungsunfähigkeit droht, dann stellen Sie sich dieser Realität. Die Insolvenzordnung bietet Ihnen mit dem Instrument der Eigenverwaltung und des Insolvenzplans eine gute Möglichkeit, das Unternehmen im Zusammenwirken mit den Gläubi-

gern zu reorganisieren und fortzuführen. Voraussetzung ist eine gute Vorbereitung und die enge Zusammenarbeit mit einem planerfahrenen Sanierungsexperten.

Fazit:

Wer Chef seines Unternehmens bleiben will, muss auch danach handeln, andernfalls geht er als Verlierer vom Feld. Wer Leadership beweist, nimmt die Herausforderung an, holt sich Spezialisten seines Vertrauens ins Haus und zieht Programm und Prozess konsequent durch. Mit dem ESUG hat er eine Fall-Back-Option, wenn es ohne Gericht nicht geht.

ZUR PERSON:

Peter Reinhardt (*reinhardt@mpi-gmbh.com*) ist Managing Partner, **Dr. Jan Lessing** (*lessing@mpi-gmbh.com*) Principal der MPI Management Partner & Investor GmbH. Das



Unternehmen ist spezialisiert auf Restrukturierung und Sanierung sowie Insolvenzplanverfahren und Distressed-M&A-Transaktionen.

Anzeige

CONVENT.de
MITTELSTANDSTAGE

11. Mittelstandstag Nordrhein-Westfalen

27. Juni 2013 | Industrie- und Handelskammer zu Köln

Referenten
(Auszug)



Katharina Guett
Guett Dern GmbH



Dr. Günther Horzetzky
Ministerium für
Wirtschaft, Energie,
Industrie, Mittelstand und
Handwerk des Landes
Nordrhein-Westfalen



Prof. Dr. Michael Hüther
Institut der deutschen
Wirtschaft Köln e.V.



Roswitha Stock
Arbeitsagentur Köln



Wilhelm Weischer
BabyOne-Gruppe

Themen
(Auszug)

- KONJUNKTURERHOLUNG MIT BEGRENZTER DYNAMIK
- COMPLIANCE UND MITTELSTAND – WAS IST ZWINGEND UND WAS IST SINNVOLL?
- FINANZ-KOMMUNIKATION – EINE VORAUSSETZUNG FÜR ERFOLGREICHES KREDITMANAGEMENT
- WEGE ZUR OPTIMALEN WEBSITE – DIE GRÖSSTEN SCHNITZER, DIE WICHTIGSTEN TIPPS
- TALENTMANAGEMENT: DER DEMOGRAFISCHE WANDEL ALS HERAUSFORDERUNG

Medienpartner

Mediensponsor

DIE WELT

Unternehmer
Edition

Jetzt KOSTENFREI anmelden www.convent.de/nrw
Informationen zur Anmeldung unter: Tel. 069 794095-65 oder www.convent.de



Mitveranstalter

Börse Düsseldorf
Hier wird gehandelt

CMS Hasche Sigle
Rechtsanwälte Steuerberater

IHK Köln

Kreissparkasse
Köln

Sparkasse
KölnBonn