

RAVENSBERGER MAGAZIN

Wissen. Werte. Wachstum

© 1996–2011
II / 2011

Themen

- Sanierung
- Externes Controlling
- Kennzahlen
- M&A für den Mittelstand
- Sweet Equity

Kurz vorgestellt:

- Krisenmanagement: Wer holt die Kohlen aus dem Feuer? 1
- Externes Controlling: Service par Excellence 2
- EAE oder EBIT 2
- M&A Chancen für den Mittelstand 3
- White Paper - Working Capital steuern – Liquidität steigern 3
- Sweet Equity 4
- Fax-Antwort 4

Krisenmanagement:

Wer holt die Kohlen aus dem Feuer?

Spencer & Stuart haben in einer Studie für das Handelsblatt ein klares Ergebnis geliefert: Unternehmen, die sich in Umbruchsituationen befinden, fahren deutlich besser, wenn die Führung extern besetzt wird und nicht mit Personal aus dem eigenen Haus.

Überraschend ist es an sich nicht. Die interne Sichtweise, bekannt auch als Betriebsblindheit, macht es schwer, Chancen und Risiken zu erkennen und eigene Stärken und Schwächen zu analysieren.

Daher ist gerade in den Fällen, bei denen das Kreditengagement in Frage steht (distressed debts), ein klarer und objektiver Blick von außen entscheidend. Dabei sind die Möglichkeiten vielfältig, effektive Unternehmen und Unternehmer zu unterstützen.

Interimsmanagement

Gerade Vakanzen oder Um-

bruchsituationen können mit Hilfe des Managements auf Zeit erfolgreich gelöst werden. Dabei werden vor allem die kaufmännischen Funktionen übernommen. Hier spielt die Erfahrung eine wesentliche Rolle. Interne Widerstände, neue

effektives Vertriebscontrolling führen zu schnellen und greifbaren Erfolgen.

Beratung

Wenn nur punktuelle Unterstützung notwendig ist, kann dies im Rahmen der klassischen Beratung erfol-



Foto: R_K_B_by_Rainer Sturm_pixelio.de

Prozesse und Methoden einzuführen, die Kosten und Finanzen neu zu strukturieren müssen reibungslos überwunden werden.

Neben der Kostenseite steht in aller Regel die Umsatseite im Fokus der Bemühungen. Moderne Instrumente und vor allem ein

gen. Hier bieten der externe Blick und vor allem die zahlreichen Benchmark- und Best Practise-Erfahrungen die Möglichkeit, gezielt die Probleme zu lösen.

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung ist das gegenseitige Vertrauen.

Editorial—Gesetz der Trivalität

„Die auf einen Tagesordnungspunkt verwendete Zeit ist umgekehrt proportional zu den jeweiligen Kosten“.

Dieses Gesetz stammt von dem britischen Soziologen C.N. Parkinson aus dem 1957 erschienenen Buch „Parkinsons Gesetz und andere Untersuchungen über die Qualität der Ver-

waltung“.

Parkinson schildert die Sitzung eines Finanzausschusses, in der es um die Bewilligung der Gelder für einen Atomreaktor (10 Mio. \$, Diskussionsdauer 2 ½ Minuten), einen Fahrradunterstand (2.350 \$, 45 Minuten) und Kaffee für die Sitzungen eines

anderen Ausschusses (monatlich 4,75 \$, 5 ¼ Stunden) geht.

Das bedeutet, in Diskussionen werden die einfachsten Themen am ausführlichsten diskutiert, weil davon die meisten Teilnehmer etwas verstehen und nicht die Themen, die am wichtigsten sind. In-

kompetenz in wichtigen Sachfragen wird durch ausführliche Wortmeldungen zu trivialen Punkten kompensiert, wodurch es immer wieder zu verheerenden Fehlentscheidungen und Fehlallokation von Ressourcen komme.

Externes Controlling: Service par Excellence

„Nur was gemessen werden kann, kann auch gesteuert werden.“ In der Praxis sieht es häufig ganz anders aus. Gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen besteht die Steuerung darin, dass der Geschäftsführung am Jahresende vom Steuerberater die Bilanz erläutert wird. Eine unterjährige Erfolgskontrolle mit den richtigen Abgrenzungen von Beständen, der permanenten Überwachung des Forderungsbestands, etc. findet häufig nicht statt.

Externes Controlling

Die Kosten, ein eigenes Controlling aufzubauen, sind für viele Unternehmen zu hoch. Neben den Personalkosten muss auch noch in die passende Software investiert werden. Außerdem sind die Kosten für ein eigenes Controlling fix.

Mit externen Controlling können alle Vorteile variabel eingekauft werden. Durch die hohe Spezialisierung liegt das Niveau des Controllings zusätzlich weit über dem üblichen Standard. Dabei umfasst die Bandbreite das monatliche Reporting bis hin zum regelmäßigen Bankenstatus.

Renditegewinn durch Controlling

Allein schon die Überwachung der OP-Listen bringt häufig einen direkten Ertrag, der die Kosten für das externe Controlling deutlich übersteigt. Wenn dann noch die Verlust- und Ertragsbringer identifiziert sind, steigt die Rendite zusätzlich.

Liquiditätssteigerung

Durch die fortlaufende Überwachung der Bestände, der Forderungen und der Lieferantenverbindlichkeiten, kann das so

genannte Working Capital deutlich reduziert werden. In diesem Bereich sind zum Teil echte Schätze begraben, die die kurz-

Auswertungen der Bank synchronisiert. Die Vorteile liegen auf der Hand: Beide Seiten verfügen über die gleichen Infor-



Quelle: R_K_B_by_Marko Greitschus_pixelio.de

fristige Finanzierung deutlich entlasten können.

Ratingkonforme Berichte

Selbstverständlich können alle Kennzahlen ermittelt werden, die für ein Rating notwendig sind. Damit werden die Berichte des Unternehmens und die

Gespräche über den Jahresabschluss, die monatlichen Auswertungen und die Cashflow-Statements werden damit deutlich verbessert. Damit wird auch die Begleitung des Kreditengagements für beide Seiten erleichtert.

EAE – Earnings after everything oder Ebit - Earning before interest and tax

Kennziffern sind wichtig; führen aber bei falschem Gebrauch schnell in die Irre.

Das PIMS-Programm (Profit Impact of Market Strategies), als Strategieforschungsprogramm in den Sechzigern von General Electric entwickelt, ist der Ursprung von Ebit. Diese Kennziffer wurde ausschließlich eingesetzt, um Firmen zu vergleichen. Weil jede Firma eine andere Finanzierungs-

- und Steuersituation hat, war es nötig, ein Brutto- statt ein Nettoergebnis zu verwenden, um brauchbare Leistungsvergleiche anstellen zu können.

Selbstverständlich war immer klar, dass man von einem echten Ergebnis nur nach Zinsen und Steuern sprechen und auch danach erst an eine Gewinnausschüttung denken kann.

Unter dem Einfluss des

Shareholder-Values in den neunziger Jahren wurde diese Kennziffer uminterpretiert. Sie wurde zu einem Führungsmaßstab. Weitere Kennziffern, wie Ebitd, Ebitda und so weiter kamen hinzu. Beim Sturz des Neuen Marktes vor rund 10 Jahren war es bereits offensichtlich. Viele Börsenneulinge, von Investmentbankern hochgelobt, hatten in diesem Bereich ausgezeichnete Werte

und waren letztendlich doch Pleite.

Wichtig ist, was hinten rauskommt

Earning after everything war schon der Grundgedanke des HGBs. Denn erst, nachdem alle erforderlichen Rückstellungen vorgenommen und ALLE Reserven gebildet wurden, um auch schlechte Zeiten überstehen zu können, kann von echten Ergebnissen sprechen.

Im Interview: Jörg Schäfer

Spielt das Geschäft mit Unternehmensverkäufen im Mittelstand überhaupt eine Rolle?

Der Markt ist zweigeteilt. Zum einen sind einige mittelständische Unternehmer sich darüber bewusst, dass hier viele Chancen liegen. So kann Wachstum nach vorne getrieben oder durch einen rechtzeitigen Verkauf das Lebenswerk gesichert werden. Auf der anderen Seite sind viele Unternehmer der Meinung, das ihr Unternehmen zu klein für solche Prozesse ist.

Welche Rolle spielt denn die Unternehmensgröße?

Die Zeitungen sind natürlich voll mit riesigen Unternehmensverkäufen. Aber grundsätzlich besteht die Möglichkeit, auch kleine Unternehmen zu verkaufen. Hier fängt eine sinnvolle Größe sicherlich bei einem Umsatz von 1 Mio. € oder bei einem regelmäßigen Gewinn von 100 TEURO an. Aber selbst dann, wenn die Hürden nicht genommen werden, kann die Beratung über staatliche Zuschüsse gesponsert werden.

Wie funktioniert denn der M&A Prozess?

Grundsätzlich ist das Vorgehen



Diplom Wirtschaftsingenieur
Jörg Schäfer

M & A:

Chancen für den Mittelstand

standardisiert: Nachdem die Fakten zusammengetragen sind, wird ein so genanntes Information Memorandum erstellt. Mit dieser anonymisierten Unterlage werden gezielt die potentiellen Käufer angesprochen. Erst wenn ernsthaftes Interesse nachgewiesen und die Verschwiegenheitserklärung unterschrieben ist, fangen die Prüfungen über die Bewertungen an. Entscheidend sind natürlich zum Schluss die Verhandlungen über den Kaufpreis.

Wie wird der Kaufpreis ermittelt?

Das klassische Modell ist der so genannte Discounted Cashflow. Das sind auf gut Deutsch die abgezins-

**„Mit dem Verkauf kann
das Lebenswerk des
Unternehmers gesichert
werden.“**

ten zukünftigen Zahlungsüberschüsse. Dabei ist natürlich die Einschätzung der Unternehmensentwicklung ein entscheidender Punkt, über den sich Käufer und Verkäufer im Wesentlichen einig sein sollten.

Aber auch hier können interessante Modelle greifen. Über einen so genannten Nachbesserungsschein können viele Hürden genommen werden. Wenn die Renditeversprechungen erfüllt werden, bekommt der Verkäufer nochmals zusätzliches Geld.

So kann das Risiko besser verteilt werden und diese Frage ist dann nicht mehr der klassische „Deal-Breaker“.

Wahrheit bei der Sanierung

Solange jemand seine Rechnungen bezahlen kann, ist er noch dabei.

Wenn er es nicht mehr kann, scheidet er aus.

Woher das Geld kommt, ist dem Gläubiger letztendlich egal.

White Paper:

Working Capital steuern—Liquidität steigern

Das Working Capital ist ein wichtiger Treiber zur Steuerung der Liquidität. Häufig sind die Prozesse im Unternehmen nicht hinreichend abgestimmt, um den Cashflow zu optimieren.

Mit unserem Whitepaper „Working Capital steuern—Liquidität steigern“ zeigen wir die Stellhebel und die Möglichkeiten auf, das Working Capital aktiv zu gestalten. Außerdem führen die Verbesserungen auch zu einer Veränderung der Kennzahlen.

So können auch die quantitativen Faktoren für ein externes Rating und damit letztendlich auch die Finanzierung zusätzlich verbessert werden. Die Auswirkung auf das Rating wird am Praxisbeispiel aufgezeigt.

Gerne senden wir Ihnen das White Paper als PDF-Dokument zu.

Bitte senden Sie eine kurze Mail mit Ihren Daten an: service@ravensberger.biz oder als Fax-Antwort (Seite 4).

Impressum:
Volker Schulte (ViSdP)
Hengeberg 5
33790 Halle (Westfalen)
T.0 52 01 . 180 96 87
T.0 52 01 . 180 96 88
mail@ravensberger.biz

Was eigentlich ist , , , , ?

Sweet Equity

Das Problem ist so alt wie die Menschheit. In der modernen Betriebswirtschaft wird es als Principal-Agent Problem beschrieben.

Die Interessen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sind häufig nicht die gleichen. Zahlreiche aktuelle Fälle wie die versuchte Sanierung von Märklin haben gezeigt, dass die Probleme gewaltig sein können. Es kommt zu dem so genannten „Moral hazard“. Kurz gesagt: Die „Herren Berater“ wollen lang im Unternehmen bleiben und hohe Rechnungen schreiben.

Sweet Equity

Hier setzt Sweet Equity an. An sich ein Modell, das als flexible Vergütung bzw. als unternehmerischer Anreiz für das Management gedacht ist. Aber auch in der Beratung wird dieses Instrument immer häufiger angewandt: Statt eines ausschließlichen Honoraransatzes werden Teile der Vergütung mit Eigenkapital des Unternehmens bezahlt.

So ist auch das Interesse an einer möglichst schnellen und vor allem auch nachhaltigen Sanierungen bei beiden Parteien gleich groß.

Beteiligung statt Liquiditätsabfluss

Gerade in einem schwierigen Marktumfeld hat dies noch einen weiteren Vorteil.

Die Beraterhonorare sind nur zum Teil Cashflow-wirksam. Ein Teil der Honorare wird als Forderungsverzicht in Eigenkapital umgewandelt. So wird die Liquidität in der Sanierungsphase geschont.

Stärkung der EK-Basis

Zusätzlich führt der Verzicht auch zu einer Stärkung der Eigenkapitalquote, da wesentliche Teile des Honorars in Eigenkapital gewandelt werden. Dies führt zu einer Verbesserung zahlreicher Kennzahlen und stabilisiert das Unternehmen.

Eine echte Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

FAX-Antwort

+ 49 (0) 52 01 . 180 96 88

- Bitte ankreuzen
- Das Thema **Controlling Extern** interessiert mich. Bitte vereinbaren Sie einen Präsentations-Termin.
 - Bitte nehmen Sie mit mir Kontakt auf. Ich interessiere mich für **Unternehmensberatung / Interimsmanagement**.
 - Ich interessiere mich für das White Paper „**Working Capital steuern – Liquidität steigern**“. Bitte senden Sie mir die PDF-Dokumentation unverbindlich zu.
 - Ich bin an Seminaren interessiert. Senden Sie mir bitte den **Jahreskatalog 2012** zu.

Name, Vorname

Straße

PLZ, Ort

Email

Firma, Abteilung / Position

Tel.

Datenschutz

Alle personenbezogenen Daten werden grundsätzlich vertraulich behandelt. Die für die Geschäftsabwicklung notwendigen Daten werden gespeichert und im Rahmen der Auftragsabwicklung gegebenenfalls an verbundene Unternehmen weiter gegeben. Ferner werden Adress- und Bestelldaten nur für eigene Marketingzwecke erhoben und verarbeitet. Bei der Datenverarbeitung werden Ihre schutzwürdigen Belange gemäß den gesetzlichen Bestimmungen berücksichtigt.

Datum, Unterschrift