

Juli 2010



# informer

## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG UND -STEUERUNG

der Wirtschaftswoche von insgesamt 115 Milliarden Euro erst 12,8 Milliarden Euro bewilligt, davon 7,6 Milliarden als Kredit und 5,2 Milliarden als Bürgschaften. Verantwortlich für die geringe Inanspruchnahme ist neben einem erst in 2010 ansteigenden Wachstumsfinanzierungsbedarf ein aufwändiges Antragsverfahren sowie die häufig aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung gesunkene Rating-Einstufung.

Ein Blick in die aktuelle Politik unterstreicht, dass diese im Vergleich zu 2009 veränderte Förderpolitik eine Wende in der Wirtschaftspolitik widerspiegelt. Während das Hauptaugenmerk noch vor einem Jahr der Sanierung der Wirtschaft galt, ist das Epizentrum der Krise und der politische Fokus mittlerweile bei den Staatshaushalten angekommen. Vor diesem Hintergrund sind die Unternehmer gefordert, aktive Unternehmensentwicklung umso ambitionierter voranzutreiben und die Hilfen des Staates auf das notwendige Maß zu beschränken.

In diesem Kontext der Krisenbewältigung finden Sie in der vor Ihnen liegenden Ausgabe Beiträge zu den folgenden Themen:

- Finanzierung nach der Krise – Herausforderungen vor dem Hintergrund konjunktureller Belebung
- Umfassende Beratung beim Unternehmenskauf – M&A
- Restrukturierung von notleidenden Hotelimmobilien
- Umfassende Restrukturierung der tedrive Steering Systems GmbH im Rahmen der Fortführung

Offenheit für Zusammenarbeit – national und global – bietet zahlreiche Chancen, Unternehmen aus eigener Kraft weiterzuentwickeln. Lassen Sie uns die wertvollen Erkenntnisse aus der vergangenen Krise als Chance begreifen und erfolgreich die Zukunft gestalten.

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

vorrangig erreichen uns in diesen Tagen positive Nachrichten aus der Wirtschaft. Mit Titeln wie „Deutsche Wirtschaft als Vorbild in Europa“ oder „Unternehmer erwarten rasche Konjunkturerholung“ wird eine Wirtschaftslandschaft skizziert, die darauf hoffen lässt, dass die deutsche Wirtschaft wie Phoenix aus der Asche steigt: restrukturiert, saniert, zukunftsfähig.

Ein Blick hinter die Kulissen beschreibt ein grundsätzlich positives, jedoch definitiv nüchternes Bild. Zwar konnte unter teilweise Einsatz des deutschen Wirtschaftsfonds – der Anfang 2009 zur Bekämpfung einer drohenden Kreditklemme eingerichtet wurde – das Ausmaß der Krise gemildert werden; „gesund“ im wirtschaftlich nachhaltigen Sinne sind jedoch längst nicht alle Unternehmen.

Der Bedarf nach zielgerichteter Wirtschaftsförderung nimmt, insbesondere vor dem Hintergrund des konjunkturellen Aufschwungs, weiter zu. Viele Unternehmer bemühen sich gerade jetzt um geförderte Kredite oder Bürgschaften, um die Nachwirkungen der Krise zu bewältigen und um sich im Nachgang gestärkt im Weltmarkt zu positionieren. Aus dem 2009 aufgelegten Wirtschaftsfonds wurden bis Ende Mai nach Informationen



Mit besten Grüßen aus Haan

Holger Hahn

Geschäftsführender Gesellschafter

## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

# Finanzierung nach der Krise – Herausforderung vor dem Hintergrund konjunktureller Belebung

*Aktuell – gut zwei Jahre nach Beginn der schwersten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit – lassen sich in vielen Branchen, und hier insbesondere in kapitalintensiven Bereichen wie der produzierenden Industrie, Probleme in der Deckung des Kapitalbedarfs beobachten. Die Unternehmen werden nach der überstandenen Krise gerade jetzt, zu Zeiten einer wieder anziehenden Wirtschaft, vor neue massive Finanzierungsherausforderungen gestellt.*

Die häufig kurzfristig eingeleiteten Maßnahmen des Krisenmanagements haben in vielen Unternehmen Spuren hinterlassen. Nachhaltiges Wirtschaften und das Aufrechterhalten von geschäftsmodell-adäquaten Finanzierungsstrukturen waren häufig im Rahmen der akuten Medikation von Krisensymptomen nicht möglich bzw. wurden vernachlässigt.

### Entspannte Liquidität in Krisenzeiten

Im Vorfeld der Wirtschaftskrise stand den Unternehmen mit kapitalintensiven Geschäftsmodellen ein breiter Mix an Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung, die eine adäquate, strukturierte Finanzierung ermöglichten. Aufgrund eines gewachsenen Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmenspartnern und bewährter Praktiken in der Kreditvergabe befanden sich die Firmen in der komfortablen Situation eines finanziellen Gleichgewichts mit entsprechenden Freiräumen.

Trotz schlechter Geschäftsverläufe und massiver Verlustsituationen gab es im Verlauf der Krise somit zunächst kaum Liquiditätsengpässe. Die negativen Cash Flows aus dem operativen Geschäft wurden insbesondere durch die folgenden Sachverhalte finanziert:

- Sukzessive Reduktion von Working Capital: begründet in der Reduktion von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie im Abbau von Lagerbeständen durch rückläufige Umsatzerlöse

- Nutzung von Lieferantenlimits: im Sinne der vollen Ausnutzung von Lieferantenlimits im Gegensatz zu der vorherigen Zahlung mit Skonti
- Ausschöpfen von verfügbaren Kreditlinien, insbesondere KK-Linien: entgegen dem eigentlichen Zweck der anteiligen Inanspruchnahme und der Abdeckung von Liquiditätsbedarfsspitzen

Durch diese wie Automatismen erscheinenden Finanzierungsquellen konnten kritische Gespräche mit Finanzierungspartnern – auch vor dem Hintergrund der 2008 meist noch guten Jahresabschlüsse – vermieden werden.

### Mit dem Aufschwung kommt die Liquiditätskrise

Das wieder anziehende operative Geschäft lässt seit Q4 2009/Q1 2010 das neu entstandene Ungleichgewicht in der Finanzierungsstruktur in den meisten kapitalintensiven Unternehmen sichtbar werden. Steigende Umsatzerlöse seit Anfang 2010 führen in den Unternehmen zu erhöhtem Liquiditätsbedarf. Vor dem Hintergrund jüngst veröffentlichter schlechter Jahresabschlusszahlen 2009, einer häufig ausgezeigten Sicherheitensituation sowie der kritischen Reaktion von Kreditversicherungen und Lieferanten trifft der „neu entstehende“ Liquiditätsbedarf auf eine vorsichtig agierende, teils sogar verunsicherte Finanziererlandschaft. Unzureichende Kommunikation mit den Finanzierungspartnern im Verlauf der Krise verschärft diese Situation häufig noch.

### Wiedererlangung des finanziellen Gleichgewichts

Die Wiedererlangung des finanziellen Gleichgewichts im Sinne der angemessenen Finanzierung des jeweiligen Geschäftsmodells muss in der zuvor beschriebenen Situation auf einer systematisch aus dem Geschäftsmodell abgeleiteten Finanzplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre basieren. Der zu ermittelnde Kapitalbedarf ist dann zu strukturieren und einzelnen Finanzierungsbausteinen zuzuordnen. »

## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Hierbei ist sowohl die bestehende Finanzierungsstruktur mit all ihren Rahmenparametern als auch die neue zusätzliche Finanzierung so zu gestalten, dass dem Bedarf des Geschäftsmodells flexibel Rechnung getragen wird.

Zentrale Parameter sind hierbei:

- Zu erwartende Cash Flow-Strukturen (inkl. Sensitivierung) und deren Verwendung (unter Berücksichtigung hinreichender Liquiditätsspielräume des so genannten Headroom)
- Vorhandene Zins-, Tilgungs-, Fälligkeiten- und Sicherheitensituation der bisherigen Finanzierungsbausteine
- Zusätzliche Finanzierungsmittel und deren Rahmendaten

Insbesondere für die zusätzlichen Finanzierungsmittel stehen vor dem Hintergrund häufig fehlender Sicherheiten im Unternehmen bei gegebener Tragfähigkeit des Geschäftsmodells öffentliche Förderinstitutionen wie die KfW, die Bürgschaftsbanken und die Bundesländer/der Bund zur sinnvollen Integration zur Verfügung. Aber auch Anschlussfinanzierungen sind bei hinreichender Rating-Bewertung eines Unternehmens durch dessen Hausbanken mit Hilfe der KfW förderfähig.

Gerade vor dem Hintergrund unausgeglichener Finanzierungsstrukturen und der aktuell häufig angespannten Situation zwischen Unternehmen und den begleitenden Kreditinstituten stellt die Integration öffentlicher Fördermittel – ebenso wie die Prüfung strategischer Zusammenschlüsse – ein interessantes Lösungsszenario dar. Sie führen die Interessen der Unternehmen und die der Finanzierer wieder zusammen, so dass der Grundstein für eine nachhaltige Neustrukturierung der Finanzierung gelegt werden kann.

Neben den beschriebenen Bausteinen ist eine Vertrauen schaffende, professionelle Kommunikation mit sämtlichen Finanzierungspartnern Grundlage für die Realisierung und Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts im Unternehmen. ■



Holger Hahn  
Geschäftsführender Gesellschafter  
hahn,consultants gmbh  
Laura Rick  
M. Sc. of Management

**Veranstaltungshinweis:** Am 19.10.2010 (Düsseldorf) und am 27.10.2010 (Münster) findet zum Thema „Erfolgreiche Unternehmensentwicklung durch integrierte Finanzplanung“ jeweils eine Halbtagsveranstaltung in Zusammenarbeit mit der NRW.BANK als Veranstalterin und unserem Hause statt, zu der Sie sich über die Homepage der NRW.BANK ([www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)) in Kürze anmelden können.

## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

# Umfassende Beratung beim Unternehmenskauf

*Bisher hat hahn,consultants seine Mandanten sowohl im Vorfeld eines Unternehmenskaufs oder -verkaufs – insbesondere durch eine Unternehmensbewertung und die Durchführung einer Financial und Business Due Diligence – als auch im Nachgang bei der Integration des gekauften Unternehmens in bestehende Firmenstrukturen erfolgreich beraten. Dieses Beratungsangebot können wir seit dem 1. Mai dieses Jahres durch die Gewinnung von Dr. Martin Hüttermann deutlich ausweiten.*

Dr. Martin Hüttermann verstärkt als weiterer Geschäftsführer der hahn,consultants am Standort Haan das bestehende Team von 25 Mitarbeitern. Als Rechtsanwalt mit Schwerpunkt im internationalen Wirtschaftsrecht ist Dr. Hüttermann spezialisiert auf Aufgabenstellungen im Rahmen der Unternehmensnachfolge, des Unternehmenskaufs bzw. -verkaufs sowie der Bildung und Auflösung von Unternehmenszusammenschlüssen. In dieser Eigenschaft war er zuvor unter anderem mehrere Jahre im internationalen M&A-Geschäft bei der renommierten Kanzlei Baker & McKenzie tätig.

Dort führte er zahlreiche internationale und großvolumige Unternehmenstransaktionen für börsennotierte Großkonzerne sowie große mittelständische Firmen durch. Außerdem restrukturierte er danach als geschäftsführender Gesellschafter mittelständische Unternehmensgruppen. In der Rolle des Unternehmers hat er sowohl als Käufer als auch als Verkäufer Unternehmen gekauft und verkauft. Dabei leitete er oftmals Verkaufsprozesse im Rahmen internationaler Bieterverfahren. Dr. Hüttermann verhandelt in deutscher und in englischer Sprache. Er verfügt über sehr gute Kontakte zu renommierten Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.

Vor dem Hintergrund dieser Kompetenzfeld-Erweiterung bietet hahn,consultants seinen Mandanten jetzt an, sie im gesamten Prozess eines Unternehmenserwerbs oder -verkaufs zu begleiten. Die erforderliche Unterstützung gewährleisten wir „aus einer Hand“:

Bei der Begleitung von Transaktionen arbeiten wir mit weiteren erfahrenen Partnern zusammen. Unsere Dienstleistung umfasst folgende Schritte:

- Beratung bei der Definition der geeigneten Zielgesellschaft oder des geeigneten Unternehmensbereichs einer Zielgesellschaft auf der Basis der Unternehmensstrategie unseres Mandanten
- Unterstützung bei der Suche der geeigneten Zielgesellschaft
- Ansprache der Zielgesellschaft als hahn,consultants in Absprache mit unserem Mandanten
- Organisation und Leitung einer Untersuchung der Zielgesellschaft (Due Diligence) unter strategischen, finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkten
- Ermittlung des Unternehmenswertes sowie die Verhandlung des Kaufpreises und etwaiger Zahlungsmodalitäten
- Gestaltung einer Transaktionsstruktur und Verhandlung des Unternehmenskaufvertrags unter Federführung einer M&A-erfahrenen Rechtsanwaltskanzlei
- Beratung bei der Finanzierung der Transaktion
- Integration der Zielgesellschaft in die vorhandene Unternehmensstruktur und -kultur des Mandanten

Besonders freut es uns, dass wir unseren Mandanten diese qualitative Unterstützung in einer zu ihnen passenden mittelständischen Struktur anbieten können. ■



*Dr. Martin Hüttermann  
Rechtsanwalt  
Geschäftsführer  
hahn,consultants gmbh*

## RESTRUKTURIERUNG

# Restrukturierung von notleidenden Hotelimmobilien Turn-around Management – was tun, wenn's brennt?

*Die Ausgangslage ist ein Klassiker: Ein Hotelbetreiber muss Insolvenz anmelden – und prompt schrillen beim Besitzer der Immobilie und den Gläubigern die Alarmglocken. Immer öfter sind externe Fachleute gefragt, um dem offenbar so schwierig zu bewirtschaftenden Hotel neues Leben einzuhauchen. Christian Schollen, Geschäftsführer der Schollen Hotelentwicklungs GmbH in Wuppertal und Gesellschafter der Schollen und Mücke Hotel-Asset-Management GmbH in Mönchengladbach, hat bundesweit zahlreiche Rettungsprozesse begleitet. Für den Informer berichtet der Fachmann aus der Praxis.*

Dass es in der Hotelbranche angesichts der aktuellen Konjunkturlage reichlich schwächelnde Betriebe gibt, ist keine Überraschung. Hotels sind als Betreiberimmobilien mit hohem Kapital- und Personalbedarf überdurchschnittlich oft von Fremdfinanzierern abhängig und damit besonders anfällig für Krisen. Missmanagement, Wettbewerbsdruck und allgemeine Marktschwäche führen zu sinkenden Gästezahlen, rückläufigen Umsätzen, dem notgedrungenen Verzicht auf Investitionen und ernsthaften Liquiditätsproblemen bis in die Insolvenz. Hotelbetreiber reagieren nach unseren Erfahrungen oft viel zu spät auf Krisensymptome, obwohl mit Hilfe von außen gegenzusteuern wäre. Meistens kommen Revitalisierungsprozesse erst in Gang, wenn die Immobilie an ihren Eigentümer oder die Gläubiger zurückfällt. Das ist der Moment, in dem endgültig externer Branchen-Sachverstand gefragt ist.

### In drei Schritten ans rettende Ufer

Ein notleidendes Hotel zurück in die nachhaltig wirtschaftliche Stabilität zu führen, ist ein aufwändiger Prozess. Am Anfang steht die Ist-Analyse, auf deren Ergebnissen das eigentliche Revitalisierungskonzept fußt, das im dritten Schritt umgesetzt und durch ein längerfristiges Controlling gesichert wird. Zur gründlichen Analyse der Ausgangssituation gehören Markt- und Standortfaktoren, wie

zum Beispiel Lage, Erreichbarkeit, Sichtbarkeit, Infrastruktur, ökonomisches Umfeld, Nachfrage-Generatoren im Einzugsgebiet, Freizeitwert, lokale und regionale Entwicklungen. Weiterhin spielen die Gebäudesubstanz, der Zustand des Inventars und der technischen Anlagen sowie die Ausstattung eine wichtige Rolle. Durchleuchtet werden aber auch die Betriebsabläufe und Personalausstattung in Bereichen wie Housekeeping, Empfang und Backoffice. Dazu kommt eine Analyse klassischer Abteilungen wie Logis, Gastronomie und Wellness. Wesentlich ist darüber hinaus ein genauer Blick auf die Strukturen und Aktivitäten im Verkauf und Marketing sowie die betriebswirtschaftliche Lage. Besonders Daten wie Zimmerpreise, Belegung und Wareneinsatz geben Experten Hinweise auf neuralgische Punkte beziehungsweise auf das Potenzial des Hotels. Bei Pachtbetrieben steht zudem die Vertragsgestaltung im Fokus, die wesentlichen Einfluss auf die Revitalisierungschancen hat.

### Die größten Fehler

Die gewonnenen Erkenntnisse und Daten münden in eine so genannte SWOT-Analyse, in der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Hotelbetriebs gegenübergestellt und bewertet werden. In der Praxis haben wir festgestellt, dass man auf der Suche nach den Krisenursachen immer wieder auf dieselben Problemfelder stößt. Dazu gehören die mangelnde Beobachtung von Markt und Wettbewerb, das „Verschlafen“ von Trends sowie die fehlende Bildung von Rücklagen und ein daraus resultierender Investitions- und Renovierungsstau. Oft werden auch wirtschaftliche Kennzahlen ignoriert oder gar nicht erst erhoben – bis Liquiditätsschwierigkeiten offenbaren, wie schlecht es um den Betrieb bereits gestellt ist. Vielfach resultieren Probleme aber auch aus ungünstigen Vertragskonstellationen, bei denen zu hohe und unflexible Pachten vereinbart wurden und – im Fall von Triple-Net-Verträgen – auch noch »

## RESTRUKTURIERUNG

alle Kosten (inkl. Dach & Fach) der Immobilie zu Lasten des Pächters gehen.

### Liquidität hat oberste Priorität

Wo es brennt, weiß man also nach abgeschlossener Ist-Analyse ganz genau. Nur: wie löschen und wo zuerst? Um diese Aufgabe zu strukturieren, sollte

Ergebnisvorschau für die kommenden fünf Jahre, die alle im Zuge der Maßnahmen zu erwartenden Kennzahlen in der Regel mit dem international gebräuchlichsten Hotellerie-Kostenrechnungssystem USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) abbildet. Alternativ kommt auch der Spezialkontenrahmen SKR 70 für Hotels und Gaststätten zum Einsatz.



man zwischen Maßnahmen auf der wirtschaftlichen, der strategischen und der organisatorischen Ebene unterscheiden. Oberste Priorität hat die Sicherung der Zahlungsfähigkeit. Wesentlich dafür ist eine auf sechs bis zwölf Monate ausgelegte Liquiditätsplanung, die auch Gläubiger, Lieferanten und Banken überzeugen kann, sich an der Sanierung zu beteiligen. Auf einen wesentlich längeren Zeitraum zielt die

Deren Werte verzahnen sich mit dem Investitions- und Kapitalbedarfsplan, der festschreibt, welche Mittel für das Ausmerzen der bei der Ist-Analyse ermittelten Schwächen in den Bereichen Gebäude, Ausstattung und Marketing erforderlich sind. Um diesen Kapitalbedarf decken zu können, gehört es auch auf die Agenda, Möglichkeiten der Umschuldung, Neufinanzierung oder der Akquisition öffentlicher Fördergelder zu prüfen. »



## RESTRUKTURIERUNG

### Ein Leitbild zur Orientierung

Für den Neuanfang bedarf es außerdem eines Leitbilds, das als übergeordnete Zielvorgabe dient. Es soll als Vision des zukünftigen Hotelbetriebs Unternehmenskultur und -philosophie genauso durchdringen wie die Öffentlichkeitsarbeit und das Erscheinungsbild. Auf dieser strategischen Ebene werden auch die Neupositionierung des Hotels im Markt und der dafür erforderliche Marketingplan definiert.

### Was taugt das Management?

Auf der organisatorischen Ebene geht es vor allem um Personalfragen, besonders um die Führungspositionen. Die Kernfrage lautet: Haben der Direktor und sein Stab die nötige Kompetenz, um die Sanierung zu unterstützen? Und trauen ihnen das auch eventuelle Gläubiger zu? Grundsätzlich lassen sich Veränderungen unserer Erfahrung nach mit einem neuen Management meist leichter umsetzen. Geht es um einen inhabergeführten Betrieb, sind solche Personalentscheidungen naturgemäß besonders heikel.

### Umsetzung braucht Fingerspitzengefühl

Psychologie spielt aber auch bei der konkreten Umsetzung des Revitalisierungskonzepts – also der dritten Phase – eine wesentliche Rolle. Das gilt natürlich zunächst intern für die betroffenen Mitarbeiter, ohne deren konstruktive Mitwirkung ein Sanierungsprozess nicht gelingen kann. Dass mit Blick auf die Liquiditätssicherung personelle Korrekturen oft schon parallel zur Bestandsaufnahme vorgenommen werden müssen, macht bei den weiteren Schritten viel Fingerspitzengefühl notwendig.

Wichtig ist, schnellstmöglich Ruhe in die Betriebsabläufe zu bringen und das deutliche Signal auszusenden: „Es geht weiter!“ Diese Botschaft sollte auch bei Kunden und Kreditoren ankommen, die man von einem Revitalisierungskonzept überzeugen will. Ein Ziel, das mit Hilfe externer Asset Manager und entsprechend professionellem Auftreten deutlich leichter zu erreichen ist.

### Controlling über den Tag hinaus

Das Sanierungskonzept ist in sich natürlich kein starres Gebilde und muss den sich weiter verändernden Gegebenheiten stetig angepasst werden. Gerade deshalb bleibt ein gut organisiertes Controlling in der Umsetzungsphase unverzichtbar. Es sollte mit dem Turn-around nicht enden. ■



*Christian Schollen  
Geschäftsführer  
Schollen Hotelentwicklungs GmbH  
Gesellschafter  
Schollen und Mücke  
Hotel-Asset-Management GmbH*

## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

## Umfassende Restrukturierung der tedrive Steering Systems GmbH im Rahmen der Fortführung aus der Insolvenz heraus



*Reiner Greiss (Bild re.) und Thomas Brüse (li.) haben als Gesellschafter und Geschäftsführer die tedrive Steering Systems GmbH gegründet. Im Rahmen eines Fortführungs-*

*konzepts mit Asset Deal zum 1. April 2010 haben sie das operative Geschäft der tedrive Steering GmbH i.l. grundlegend restrukturiert und übernommen.*

*In dem insgesamt ca. 12 Monate dauernden Prozess wurde gemeinschaftlich mit den Mitarbeitervertretern und dem Insolvenzverwalter ein Konzept auf die Beine gestellt, das alle Parteien mitgetragen haben und das letztlich zu einem langfristig tragfähigen Geschäftsmodell und der Sicherung von 325 Arbeitsplätzen am Standort führte. Herr Greiss und Herr Brüse wurden bei der Gestaltung und Umsetzung dieses Fortführungskonzepts über die gesamte Zeit von der hahn,consultants gmbh begleitet.*

*Die tedrive Steering Systems GmbH ist ein spezialisierter Entwicklungspartner und Hersteller von Lenksystemen für den globalen Automobilmarkt. Seit fünf Jahrzehnten hat sich das Unternehmen mit Standort Wülfrath einen Namen gemacht als Lieferant leistungsstarker Lenksysteme und deren Komponenten. ([www.td-steering.de](http://www.td-steering.de))*

### Interview mit Reiner Greiss und Tomas Brüse

**h,c:** Herr Greiss, Sie waren früher einmal selbst Werkleiter im Lenkungswerk der heutigen tedrive Steering Systems, als das Werk noch zum Konzern Visteon gehörte. Was hat Sie dazu bewogen, wieder aktiv zu werden und an einem Fortführungskonzept für das in die Insolvenz geratene Unternehmen zu arbeiten?

**Reiner Greiss:**

Meine Zeit als Werkleiter bei dem damals noch zu Visteon gehörenden Lenkungswerk war eine der

prägendsten und schönsten Zeiten in meinem sehr abwechslungsreichen Berufsleben. Ich habe in Wülfrath gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Menge Dinge umsetzen können, die woanders nicht funktioniert hätten. Die Mannschaft, von der Führungsebene bis zum Werker, hat immer einen unglaublichen Zusammenhalt demonstriert und jeder hat sich für „sein“ Werk eingesetzt. Als „Chef“ hatte man immer das Gefühl, dass die Mannschaft einen trägt, so ist es übrigens jetzt auch wieder.

**h,c:** Warum ist Ihrer Meinung nach das Unternehmen in eine solche wirtschaftliche Schieflage geraten?

**Reiner Greiss:** Zum einen liegt das in der Historie des Standorts begründet, aus der sich eine Angriffsfläche im Produktportfolio ergab. Früher eingebunden in einen amerikanischen Großkonzern, wurden die Bedürfnisse des europäischen Marktes und des Standorts nicht berücksichtigt. Der Standort wurde lange als „Nicht-Kerngeschäft“ geführt mit den entsprechenden Nachteilen in der Planung der Produkt- und Vertriebsstrategie. Operativ war der Standort immer top. Es war also bekannt, dass die Auftragslage des Standorts eine rückläufige war, und es waren Maßnahmen ergriffen worden, diese Situation aufzufangen. Allerdings kam dann in der 2. Jahreshälfte 2009 noch die Überlagerung durch die Wirtschaftskrise hinzu, so dass der Gesamteinbruch des Geschäfts mit den geplanten Maßnahmen nicht mehr kompensiert werden konnte.

**h,c:** In welcher Situation wurden Sie kontaktiert und welche Probleme waren zu lösen bzw. wie haben Sie diese adressiert?

**Reiner Greiss:**

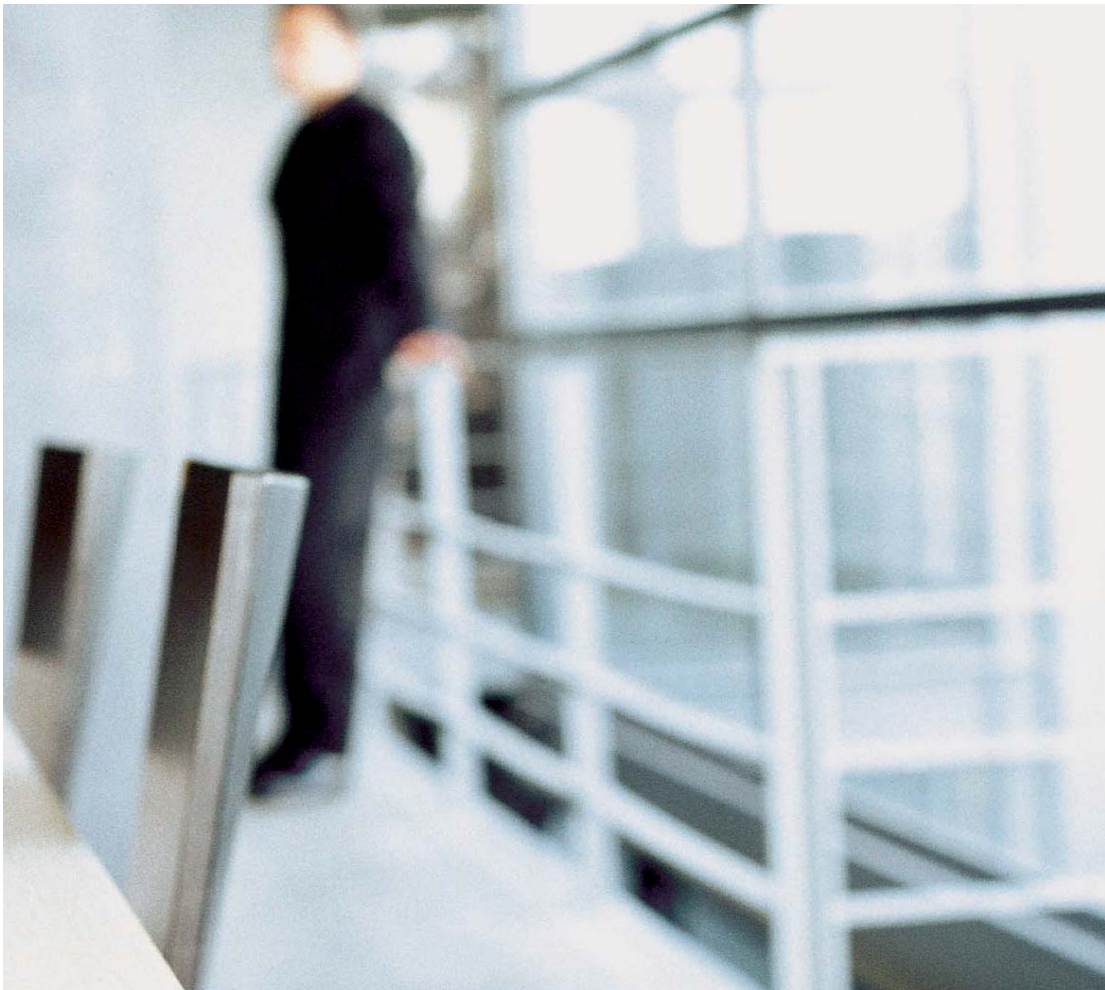
Als ich gefragt wurde, ob ich mir vorstellen könnte, ein Fortführungskonzept für das Lenkungswerk in Wülfrath zu erarbeiten und das Werk zu restrukturieren, habe ich nicht lange gezögert und direkt zugesagt! >>



## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Da sich das Werk in der Insolvenz befand, habe ich als erstes mit dem Insolvenzverwalter Kontakt aufgenommen. Von ihm habe ich mir das Mandat erteilen lassen, in seinem Auftrag ein Fortführungskonzept zu erarbeiten, mit den Kunden und Gesellschaftern zu verhandeln und das Werk zu restrukturieren.

Dazu gehörte viel Überzeugungsarbeit und die Präsentation eines wirtschaftlich tragfähigen und nachhaltigen Konzepts. Und natürlich die Zusicherung, dass durch die Restrukturierung zu keiner Zeit die Liefersituation gefährdet wird. Bei der Sicherstellung der Liefersituation und der Erarbeitung des



### **h,c: Wie sah das konkrete Vorgehen bei der Umsetzung aus?**

#### **Reiner Greiss:**

Die erste und wichtigste Aufgabe bestand darin, die Hauptkunden davon zu überzeugen, dass ein Fortführungskonzept die bessere Alternative ist, verglichen zu einem Schließungskonzept.

Fortführungskonzepts spielte der Betriebsrat von tedrive eine große Rolle, denn ohne dessen Vertrauen und konstruktive Mitgestaltung hätte die Umsetzung nicht realisiert werden können. Maßnahmen, die auch das Einbringen von Mitarbeiterbeiträgen zur Gewährleistung der nachhaltigen Wirtschaftlichkeit umfassten, wurden ebenfalls mitgetragen. »

## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Dafür wiederum war uneingeschränkte Offenheit in der Darstellung der Zahlen und Fakten und die ständige Abstimmung mit allen Interessengruppen Voraussetzung. Da half es sehr, dass die Mitarbeiter von hahn,consultants ihre langjährige Erfahrung im Aufbau von integrierten Finanzmodellen sowie in der Plausibilisierung von Zahlen und Darstellung betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge einbrachten.

Es wurden alle Kostenstrukturen hinterfragt und jeder Vertrag geprüft. Viele davon wurden, auch mit Unterstützung des Insolvenzverwalters, neu verhandelt, so dass zum Betriebsübergang ein Unternehmen mit tragfähiger und wettbewerbsfähiger Kostenstruktur entstand. Unter den neu verhandelten Verträgen waren zum Beispiel Mietverträge, IT-Serviceverträge und Lizenzverträge. Im IT-Bereich wurde sogar zeitgleich mit der Unterstützung der hahn,consultants Unternehmenssteuerung gmbh ein ganz neues, auf die neuen Strukturen des Unternehmens angepasstes IT-Konzept eingeführt.

Der kritischste Punkt der Restrukturierung war die Reorganisation. Schließlich war allen Beteiligten klar, dass ein Unternehmen mit nur noch 70 Mio. Euro Umsatz – verglichen mit vorher über 140 Mio. Euro – nicht nur einen dramatischen Personalabbau zu stemmen hatte, sondern auch die Organisationsstruktur komplett geändert werden musste. In unserem Fall hieß das, die Mitarbeiterzahl von vorher ca. 650 auf 325 zu halbieren. Das Ganze musste in einem einzigen Schritt erfolgen, da man eine solche Restrukturierung nicht stückchenweise durchführen kann. Das hätte in der Belegschaft viel zu viel Unruhe gegeben. In der Zwischenzeit – die Umsetzung des Fortführungskonzeptes hat sich immerhin über mehr als 12 Monate hingezogen – musste sichergestellt werden, dass der Produktionsbetrieb aufrecht erhalten und die Kunden immer fristgerecht beliefert werden. Das war die Hauptaufgabe meines heutigen Partners und Mitgeschäftsführers, Thomas Brüse.

**h,c: Herr Brüse, Sie wurden noch während der Insolvenz Geschäftsführer der tedrive Steering i.I. und später Gesellschafter und Geschäftsführer bei der tedrive Steering Systems. Wie haben Sie die Zeit der Insolvenz, der Restrukturierung und des Betriebsübergangs erlebt?**

**Thomas Brüse:**

Diese Zeit war für mich sicherlich in meinem gesamten Berufsleben die schwierigste und ereignisreichste Zeit, und ich habe viel dazugelernt. Ich stand als Geschäftsführer in dieser Zeit des Umbruchs natürlich insbesondere in der Verantwortung, die Mitarbeiter mitzunehmen und zu motivieren und die Kunden mit fristgerechten Lieferungen zufriedenzustellen. Außerdem galt es, alle Vorbereitungen zur Umsetzung der Restrukturierung im Werk einzusteuern.

**h,c: Wie wurde der Mitarbeiterabbau umgesetzt, und was war Ihrer Meinung nach der Grund dafür, dass dieser so reibungslos klappte?**

**Thomas Brüse:**

Zunächst einmal muss ich sagen, dass es uns allen sehr schwer gefallen ist, eine so große Zahl an Mitarbeitern abzubauen. Deshalb haben wir gemeinsam mit dem Betriebsrat nach einer Lösung gesucht, die den Arbeitsplatzverlust für die Mitarbeiter erträglicher gestaltet, aber gleichzeitig auch finanzierbar ist. Wir haben uns gemeinsam mit dem Betriebsrat dazu entschieden, eine Beschäftigungsgesellschaft zu gründen und den Mitarbeitern, die vom Personalabbau betroffen waren, einen Vertrag mit der Beschäftigungsgesellschaft angeboten. Wichtig war auch hier eine offene und ehrliche Kommunikation, die den Mitarbeitern zeigte, dass es leider für alle Beteiligten keine bessere Alternative gibt.

Wir waren alle sehr froh, dass die Umsetzung reibungslos klappte und auch insbesondere, dass die verbliebene Mannschaft diese einschneidende Veränderung so gut weggesteckt hat. Dies hat uns gezeigt, wie wichtig die umfangreiche Vorbereitung »



