

JANUAR 2017



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser!

„Wir müssen die Änderung sein, die wir in der Welt sehen wollen.“ Dieses Zitat von Gandhi ist nach dem Verlauf des Jahres 2016 und angesichts der Perspektiven für die Zukunft treffender denn je. Daher haben Sie es auch auf den Weihnachtskarten unseres Hauses aus dem letzten Jahr gefunden. Haltung und eine klare Position mit einem grundlegenden Wertegerüst sowie Toleranz und die Bereitschaft zur Veränderung sind kein Widerspruch, sondern die Basis für unser aller Zukunft; insbesondere in Zeiten, in denen nichts mehr glaubwürdig und berechenbar zu sein scheint. Der Akzeptanz der Konsequenzen sogenannter „postfaktischer“ Zeiten – von denen aktuell so häufig zu lesen ist – treten wir auch in Zukunft entschlossen entgegen.

Mittelständler und deren Umfeld sind in unserem Land so erfolgreich, weil Fakten, Emotionen und der berühmte mutige Blick nach vorne auf ein Umfeld treffen, das den Nährboden für eine ausgewogene Gesellschaft bietet, und uns Deutschen – genauso wie uns Europäern – ganz überwiegend ein gemeinsames Wertegerüst mit Toleranz und der Bereitschaft zur Veränderung verbindet. Dies gilt es in allen Lebensbereichen – und insbesondere

auch bei der Entwicklung jedes einzelnen mittelständischen Unternehmens – weiterzuentwickeln.

Jede Entwicklungsphase eines Unternehmens birgt dabei besondere Herausforderungen. Wachstum, Nachfolge und Restrukturierung erfordern ebenso wie M&A-Situationen das klare Konzept mit der Flexibilität zu sinnvollen Anpassungen und der offenen Kommunikation dessen, was angestrebt wird.

Die Artikel im vor Ihnen liegenden Informer geben einen Einblick in die Arbeit unseres Hauses, mit der wir Sie bei Ihren beruflichen Herausforderungen begleiten dürfen:

- M&A in Krisensituationen: Case Study – Management-Buy-Out im Rahmen eines Insolvenzplans
- Erstellung eines Unternehmenskonzepts als transparente Basis eines systematischen und aktiven Unternehmensentwicklungsprozesses am Beispiel der MOTORTECH GmbH
- Gewinnung von Nachwuchstalenten für mittelständische Unternehmen
- Zunehmend komplexere Investitionsvorhaben im Mittelstand fordern strukturierte Finanzierungskonzepte – Interview mit Herrn Udo Buschmann und Herrn Thomas Schmidt von der Kreissparkasse Köln

Für das in vieler Hinsicht wichtige Jahr 2017 wünschen wir Ihnen und uns den Willen und die Kraft, Veränderungen im Kleinen und im Großen erfolgreich mitzugestalten – mit Haltung für die eigenen Werte und Toleranz für andere Positionen.

Herzliche Neujahrsgrüße  
aus dem winterlichen Haan



Holger Hahn  
Executive Partner

## M&A IN KRISENSITUATIONEN

### Case Study – Management-Buy-out im Rahmen eines Insolvenzplans

Die Cleff Unternehmensgruppe, bestehend aus zwei Gesellschaften, ist ein renommierter und bekannter Hersteller von Fenster- und Türsystemen für Busse, Bahnen und Sonderfahrzeuge einerseits sowie Dachverkleidungssystemen andererseits.

Hoher Wettbewerbsdruck, insbesondere aus Niedriglohnländern (Ost- und Südeuropa), fehlende bzw. nicht ausreichende Anpassung und Modernisierung betrieblicher Prozesse sowie

fehlende Transparenz im Rechnungswesen führten zu einer negativen Ertragslage. Verbunden mit dem Auftreten erheblicher Gewährleistungsrisiken wurde letztlich im August 2014 die vorläufige Insolvenz angemeldet. Zum (vorläufigen) Insolvenzverwalter wurde Dr. Jens Schmidt, Kanzlei Runkel Schneider Weber, aus Wuppertal bestellt.

Insbesondere durch den Abschluss entsprechender Vereinbarungen mit wichtigen Kunden konnte die Fortführung der Unternehmen auch über den Zeitraum der vorläufigen Insolvenz hinaus sichergestellt und Zeit für die Suche nach einem Investor gewonnen werden.

Im Rahmen eines internationalen Investorenprozesses wurden zahlreiche potenzielle Interessenten angesprochen. Auch wenn verschiedene Investorenlösungen kurz vor der „Ziellinie“ standen, konnte keine Investorenlösung für die gesamte Gruppe umgesetzt werden. Zumindest konnte für den Geschäftsbereich Dachverkleidungssysteme ein Investor gefunden werden, der im Rahmen der klassischen übertragenden Sanierung den Geschäftsbereich übernommen hat. Ein Großteil der Arbeitsplätze in dem Bereich Dachverkleidungssysteme konnte erhalten werden.

Für den größeren Bereich Fenster- und Türsysteme wurden auch mit Blick auf eine Investorenlösung umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen umgesetzt, um die Grundlage für die Zukunftsfähigkeit des Geschäfts zu schaffen. Wesentlich waren die Verbesserung der Liefertreue und der Produktqualität, Personalanpassungen

sowie besonders die grundlegende Neuausrichtung der betrieblichen Prozesse sowie des Fertigungslayouts.

Trotz der operativen Restrukturierung konnte nach fast einem Jahr in der Insolvenz keine Investorenlösung erfolgreich umgesetzt werden. Zeitgleich zeigten die getroffenen Restrukturierungsmaßnahmen deutliche Wirkung; neben einer Verbesserung der Ertragslage führte dies insbesondere zu sehr positiver Resonanz wichtiger



Kunden und vor allem der finanzierenden Hausbank. Frühzeitig signalisierte die Sparkasse Wuppertal, die bereits vor der Insolvenz die Hausbank war, auch für ein Zukunftskonzept als Finanzierungspartner zur Verfügung zu stehen.

Vor diesem Hintergrund wurde die Idee einer „Eigenlösung“ im Rahmen der Übernahme des Unternehmens durch das Management (MBO) – Herrn Andreas Klostermeier und Herrn Michael Kemper – entwickelt.

Zur Schaffung eines tragfähigen Unternehmenskonzepts waren Beiträge wesentlicher Stakeholder des Unternehmens, hier insbesondere Kunden, Mitarbeiter und Finanzierungspartner, erforderlich. Zentrale Maßnahmen waren:

- Vereinbarung von Trade Agreements mit den zentralen Kunden
- Verhandlung eines Haustarifvertrags mit den Arbeitnehmervertretern
- Finanzierung laufender Betriebsmittel sowie notwendiger Investitionen durch die Hausbank

Die eingeschränkte Verfügbarkeit finanzieller Mittel für den eigentlichen Erwerb des Unternehmens führte des Weiteren schnell zu der Überlegung, den MBO im Rahmen eines Insolvenzplans durchzuführen. Da im Rahmen des Insolvenzplans der „Rechtsträger“ erhalten bleibt, waren im Falle Cleff eine Vielzahl rechtlicher Herausforderungen zu regeln, die weit über die „üblicherweise“ im Rahmen eines Insolvenzplans zu behandelnden Sachverhalte hinausgingen. Diese betrafen zahlreiche, >>

## M&A IN KRISENSITUATIONEN

zum Teil in der langjährigen Historie des Unternehmens begründete gesellschaftsrechtliche Sachverhalte sowie Vereinbarungen historischer „Altlasten“, z. B. oben bereits erwähnter Gewährleistungsansprüche. Besonders wichtig war außerdem die Vereinbarung der finanzierenden Hausbank mit Blick auf bestehende Sicherheiten sowie auch die Schaffung der Voraussetzungen für die zukünftige Finanzierung des Geschäfts.

Rund anderthalb Jahre nach Insolvenzanmeldung konnte für beide Unternehmensteile eine Zukunft gestaltet werden, die zu einer signifikanten Anzahl von erhaltenen Arbeitsplätzen und einem hohen Maß an Gläubigerbefriedigung geführt hat.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für das Projekt waren:

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit aller involvierten Parteien
- Unternehmerische, zukunftsgerichtete Entscheidungen durch den Insolvenzverwalter
- Bereitschaft der Hausbank, das Unternehmen auch in der Zukunft zu begleiten
- Unterstützung und Beiträge der Arbeitnehmer und der Arbeitnehmervertreter
- Offene und vertrauensvolle Kommunikation und der gemeinsame Wille aller beteiligten Interessengruppen, Lösungen für große Herausforderungen zu finden, und last but not least von überragender Bedeutung der hohe Einsatz des Managements und der Belegschaft des Unternehmens

### Zitat der Geschäftsführer der Carl Wilhelm Cleff GmbH & Co. KG – Andreas Klostermeier und Michael Kemper

„Der Bericht von hahn,consultants beschreibt einen Ablauf, der für alle Beteiligten ein langer und sehr intensiver Prozess gewesen ist, der von vielen Höhen und Tiefen gekennzeichnet war. Am Ende, so sagt man, zählt das Ergebnis, welches in unserem Fall einige Handschriften trägt. Die eines Insolvenzverwalters mit Mut und Weitsicht, aber eben auch die von Beratern vom Schlage eines Alexander Müller und Philip Seemann. Von der ersten Idee eines MBO, der Finanzplanung und den Gesprächen mit allen beteiligten Stakeholdern an waren hahn,consultants eine echte Konstante – dafür Dank von der Belegschaft und von uns als Management.“



Alexander Müller  
Senior Partner  
hahn,consultants  
mergers & acquisitions  
gmbh



Philip Seemann  
Consultant  
hahn,consultants gmbh

## WACHSTUM

### Erstellung eines Unternehmenskonzepts als transparente Basis eines systematischen und aktiven Unternehmensentwicklungsprozesses am Beispiel der MOTORTECH GmbH

**Interview mit Herrn Florian Virchow, Frau Mona Virchow und Herrn Robert Virchow**

Die 1988 gegründete und als reines Service- und Handelsunternehmen gestartete MOTORTECH GmbH zählt heute zu einem der leistungsfähigsten Systemlieferanten im Markt für Gasmotoren. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Celle bietet seinen weltweiten Kunden ein komplettes Lieferprogramm für alle gängigen Gasmotoren. Abgerundet wird das MOTORTECH Sortiment durch zahlreiche Eigenentwicklungen, die für eine erhöhte Laufsicherheit, mehr Umweltverträglichkeit sowie eine insgesamt längere Lebensdauer und somit für eine höhere Wirtschaftlichkeit der Motoren sorgen. Am Standort in Deutschland mit über 4.000 m<sup>2</sup> Produktionsfläche finden sich modernste Produktions-, Montage- und Prüfeinrichtungen zur Herstellung von technischen High-End-Produkten. Zusätzlich fertigt MOTORTECH in Kolberg, Polen, und es erfolgt eine stetige Vergrößerung des weltweiten Sales-Partner-Netzwerks sowie ein Ausbau des Vertriebszentrums New Orleans, USA. Seit Mai 2015 besitzt MOTORTECH eine Vertriebsniederlassung in Schanghai, China. Mit insgesamt über 250 Mitarbeitern erzielte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von rd. 33 Mio €.



Robert Virchow, Mona Virchow, Louis Robert Virchow (Prospective Vice President), Beate Virchow, Florian Virchow (v.l.)

Ausgangspunkt der Beratertätigkeit von hahn,consultants war Anfang 2013 die Erstellung eines Unternehmenskonzepts als transparente Basis eines systematischen und aktiven Unternehmensentwicklungsprozesses inklusive der Ableitung einer integrierten Finanzplanung.

Das Gespräch führten wir mit der Geschäftsführung der MOTORTECH GmbH, Herrn Florian Virchow (geschäftsführender Gesellschafter), Frau Mona Virchow (geschäftsführende Gesellschafterin Administration) und Herrn Robert Virchow (geschäftsführender Gesellschafter Vertrieb).

**h,c: Wie würden Sie die Situation charakterisieren, als Sie Ende 2012 den Kontakt zu hahn,consultants aufnahmen? Welchen konkreten Herausforderungen standen Sie gegenüber?**

Florian Virchow: MOTORTECH war schon damals als innovationstreibender Lösungsanbieter mit einem breiten Produktspektrum – teilweise durch Zukauf von Handelswaren – im Bereich Zündungen für Gasmotoren positioniert. Mit einem im Vergleich zum Wettbewerb hohen Niveau bezüglich Know-how und Kompetenz, unserem ausgeprägten Qualitätsfokus und unserer starken Innovationskraft waren wir damals wie heute für unsere Kunden ein Ansprechpartner, bei dem sie „alles aus einer Hand“ erhalten.

Erschwert wurde unsere damalige Situation – mit bei der MOTORTECH GmbH auf Wachstum ausgerichteten Unternehmensstrukturen und zusätzlich bereitgestellten Ressourcen – insbesondere durch die Überkapazitäten am Markt aufgrund des Einbruchs bei Neuinstallationen von Biogasanlagen sowie intern durch Know-how-Verlust infolge von Mitarbeitermaßnahmen und Neubesetzungen in der zweiten Führungsebene bei noch notwendiger Einarbeitung dieser Mitarbeiter und gleichzeitigen Qualitätsproblemen bei der Fertigung eines Zündspulentyps, die einen hohen internen Nacharbeitsaufwand verursachten. Infolgedessen konnte das Umsatzwachstum der Vorjahre in 2012 nicht weiter fortgesetzt werden. 2013 haben wir daher für uns strategisch als Konsolidierungsphase betrachtet – mit der Möglichkeit, die internen Prozesse und Strukturen zu optimieren und die notwendige Basis für eine weitere nachhaltige Unternehmensentwicklung ab 2014 zu schaffen.

Gestärkt hat uns damals die in 2009 gestartete und etwa im September 2012 vollständig umgesetzte Nachfolgeregelung. Durch die dadurch entstandene Grundlage für eine nachhaltige Know-how-Sicherung und die >>

## WACHSTUM

Untermauerung der Langfristigkeit – sowohl für die Belegschaft als auch für uns als Familie – konnten neue Ziele gesetzt und strategische Ausrichtungen angepasst werden und der Ausbau der MOTORTECH als Systemlieferant mit Eigenentwicklungen konnte weiter vorangetrieben werden.

### **h,c: Wie konnte hahn,consultants Sie konkret unterstützen und wie sah die Zusammenarbeit aus?**

Mona Virchow: Bereits vor Beginn der Arbeiten stellte hahn,consultants den voraussichtlichen Ablauf in einem Vorgehensplan klar und deutlich dar und unterstützte die Kommunikation mit allen beteiligten Interessensparteien.

Der Erfolgstreiber bei der gemeinsamen Erarbeitung der Inhalte der Bestandsanalyse war die Kombination aus der zielgerichteten Methodik zur pragmatischen Herausarbeitung der zentralen Erkenntnisse und Zielsetzungen durch hahn,consultants und der inhaltlichen Bereitstellung unseres Wissens über die Besonderheiten des Marktes für industrielle Gasmotoren. Erarbeitet wurden die Informationen im Rahmen von Intensivinterviews mit den jeweils verantwortlichen Mitarbeitern der betroffenen Unternehmensbereiche. Die Ergebnisse wurden anschließend in ein Unternehmenskonzept inklusive integrierter Finanzplanung und eines Maßnahmenpakets überführt.

Florian Virchow: Gemeinsam mit bereits im Unternehmen eingeleiteten Maßnahmen stellten das anschließend erarbeitete Stärken- und Schwächenprofil sowie die abgeleiteten Chancen und Risiken – differenziert nach den Bereichen Markt/Strategie, Leistungserstellung und Finanzen – die Basis für einen aktiven und systematischen Unternehmensentwicklungsprozess dar.

Die Zusammenarbeit folgte dabei durchgängig einem partnerschaftlichen Ansatz mit hoher Veränderungs- und Einsatzbereitschaft auf beiden Seiten.

### **h,c: Welchen über die Unterstützung bei der aktiven Unternehmensentwicklung hinausgehenden Mehrwert konnte hahn,consultants liefern?**

Florian Virchow: Als Reaktion auf die wirtschaftliche Entwicklung 2012 und die dadurch notwendigen Veränderungen im Unternehmen gab es für uns als

mittelständisches Unternehmen einige betriebswirtschaftliche Fragestellungen sowie zu treffende Entscheidungen. In solchen Situationen ist es von enormem Vorteil, einen Sparringspartner bzw. Inputgeber wie hahn,consultants an der Seite zu haben, der Erfahrungen in Veränderungssituationen und eine hohe Methodenkompetenz besitzt sowie gleichzeitig eine Zurverfügungstellung von benötigten Ressourcen und Know-how ermöglicht, damit das tägliche operative Geschäft nicht leidet und sichergestellt wird.

Um die Belastbarkeit zu gewährleisten, übernahm hahn,consultants 2014 bis 2016 die Validierung der jährlichen internen Finanzplanung. In gemeinsamer Abstimmung erarbeiteten wir so eine konsequent realistische konservative Planung. Die in diesem Zeitraum ebenfalls von hahn,consultants geleistete Unterstützung bei der Erstellung eines finanzwirtschaftlichen Soll-Ist-Controllings auf Quartalsebene erleichterte uns zum einen den kontinuierlichen Informationsaustausch mit unseren Finanzierungspartnern, ließ uns jedoch zum anderen auch Planabweichungen zeitnah erkennen und ermöglichte uns, im Rahmen kurzfristig umsetzbarer Maßnahmen proaktiv zu agieren.

Mona Virchow: Einen Mehrwert stellte hahn,consultants ebenfalls durch die Unterstützung bei der Personalsuche und beim Auswahlprozess für die Neubesetzung der Position des CFO (Chief Financial Officer) dar. Darüber hinaus unterstützte uns hahn,consultants bei Gesprächen mit unseren Finanzierungspartnern und der Umsetzung einer adäquaten Finanzierungsstruktur im Rahmen des wieder eingeschlagenen Pfads des Unternehmenswachstums. Dabei führte der Ausbau der Einbindung der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) – neben den positiven Ergebnissen aus unserem operativen Geschäft – zur Stärkung unserer wirtschaftlichen Eigenkapitalstruktur, auch als Basis für zukünftige Finanzierungsgespräche. Ergänzend erhöhte neben unseren Hausbanken auch die Kapitalbeteiligungsgesellschaft Niedersachsen mbH (NKB) ihr Fremdkapital-Engagement. So konnte unter Einbezug aller Beteiligten gemeinsam die optimale Finanzierungslösung gefunden werden.

Robert Virchow: Erfolgsfaktor war dabei aus unserer Sicht das stets offene und partnerschaftliche sowie »

## WACHSTUM

konsequente Vorgehen aller Beteiligten. Durch den gemeinsam vollzogenen Lernprozess bei MOTORTECH konnten wir Schritt für Schritt die Aufgaben selbst übernehmen. hahn,consultants hat uns bei diesem Prozess zur Seite gestanden und uns bestmöglich unterstützt.

### **h,c: Wie gestaltete sich die wesentliche Weiterentwicklung der MOTORTECH GmbH seit 2013 bis heute?**

Mona Virchow: Bereits 2013 hat MOTORTECH seinen Status als Systemlieferant gefestigt und die Marktführerschaft in der Zündungstechnik erreicht sowie in 2014 weiter ausgebaut. Durch den wachsenden Verkauf von Eigenprodukten (Systemen) und Produktionsverlagerungen von Eigenprodukten von Celle nach Kolberg, Polen,



MOTORTECH GmbH, Hogrevestraße 21-23, 29223 Celle

konnten wir eine Margensteigerung erzielen. Zusätzlich fokussierten wir uns auf die Verstärkung des aktiven Vertriebs. Neben Neueinstellungen im Außendienst erweiterten wir unsere Marktpräsenz sowohl national als auch international.

Die Optimierung des Einkaufs, mit Einrichten von A-/B-/C-Lieferanten für relevante, strategische Produkte bei gleichzeitig regelmäßigen Lieferantengesprächen und -bewertungen, war eine weitere im Rahmen des aktiven Unternehmensentwicklungsprozesses umgesetzte Maßnahme.

Robert Virchow: In 2015 wurde verstärkt auf die Marktentwicklung mit neuen, eigenen Produkten gesetzt. Die Zusammenarbeit mit bestehenden und neuen Motorenherstellern wurde intensiviert mit dem Ziel der Einführung von MOTORTECH Produkten in die Produktserien der Motorenhersteller, damit bei einer wieder anziehenden Konjunktur im Gasmotorensektor unsere Produkte entsprechend verbaut werden. Unsere Position als Systemlieferant bauen wir so stetig aus.

Zusätzlich haben wir unsere weltweiten Sales-Partner-Netzwerke in bisher marktseitig unbearbeitete Länder bzw. Regionen erweitert und stärken ergänzend unsere Präsenz kontinuierlich durch Ausstellungen auf inter-

nationalen Messen. Als Global Player im Gasmotoren-Zubehör-Segment und Technical Leader im Zündungsbereich vertritt MOTORTECH in nun bereits über 60 Länder. Neben dem kontinuierlichen Ausbau des Vertriebszentrums USA erfolgte der erfolgreiche Start unserer Vertriebsniederlassung MOTORTECH China im Mai 2015.

Florian Virchow: Heute haben wir bei MOTORTECH – anders als in 2012 – wieder flache, flexible Strukturen. Wir haben aus Fehlern gelernt und u. a. die dritte Ebene stabilisiert. Die Teamleiter sichern eine gegenseitige Kommunikation, Informationen werden weniger gefiltert und der Austausch funktioniert besser. Probleme in der Produktion haben wir seitdem keine mehr. Zu-

sätzlich sind wir im Finanzbereich deutlich besser besetzt als noch in 2012.

### **h,c: Welche Rolle spielte dabei die bereits geregelte Nachfolge in Ihrem Unternehmen?**

Florian Virchow: Mit den jeweils definierten Aufgabengebieten bilden wir eine sehr gut funktionierende Partnerschaft. Während Robert und ich gemeinsam den Vertriebsbereich verantworten, leitet Mona den HR- und Administrationsbereich.

Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es sehr wertvoll, wenn die Arbeit und die Verantwortung auf mehreren Schultern verteilt sind und ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis vorhanden ist. Ohne die umgesetzte Nachfolgeregelung wäre die Entwicklung der letzten Jahre so nicht möglich gewesen. Und beim Blick in die Zukunft bin ich gelassener. Man weiß nie, was kommt, aber die Nachfolge ist geregelt und wir sind uns sicher, dass wir gut aufgestellt sind.

Mona Virchow: Dass wir nicht ganz ohne zusätzliche, nicht familiär verbundene Führungskräfte auskommen, wussten wir von Beginn an. Heute sind wir gemeinsam mit Frau Wille (CFO/Finanzmanagement) und Herrn Vözl (Entwicklungsleiter) ein gutes „5er-Gespann“; »

## WACHSTUM

wir bilden dabei eine Kooperation aus unterschiedlichen Aufgabengebieten und Verantwortlichkeiten.

Unser Management und das daraus resultierende Handeln und Vorgehen, wie beispielsweise die Entscheidung über Investitionstätigkeiten, erfolgen heute strategischer und auch systematischer. Wir betrachten bei unseren Entscheidungen die Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven. Dass wir dadurch nicht immer einer Meinung sind, ist dabei von Vorteil. In zahlreichen Diskussionen und Abstimmungen erarbeiten wir so gemeinsam bestmögliche Lösungen.

Ein weiterer Pluspunkt ist, dass wir unseren Mitarbeitern mehrere Ansprechpartner zur Verfügung stellen können und jeweils einen unterschiedlichen Zugang zu den Mitarbeitern besitzen.

**h,c: Welchen Entwicklungsbedarf sehen Sie für die weitere Zukunft? Wo sehen Sie Ihre Chancen als mittelständischer Systemlieferant im Markt für Gasmotoren in der Zukunft?**

Robert Virchow: Derzeit herrscht eine schwierige Marktsituation. Der Markt für Biogasanlagen in Deutschland steht unter Druck und von uns geplante Wachstumsmärkte wie die USA und China stecken konjunkturell in der Krise. Der Öl- und Gasbereich liegt beispielsweise in den USA nahezu lahm.

Der Markt für Gasmotoren ist somit geprägt von einem zunehmenden Margendruck. Auch die Motorenhersteller und somit zahlreiche unserer Kunden befinden sich in einer verschlechterten wirtschaftlichen Lage. Absatzregionen wie Iran, Bangladesch oder Pakistan laufen derzeit dagegen über Plan. In Summe erwarten wir für MOTORTECH eine wirtschaftliche Entwicklung auf Vorjahresniveau.

Florian Virchow: Unser Ziel ist der weitere Ausbau der globalen Präsenz und der Marke MOTORTECH bei Erzielung eines langfristigen Jahresumsatzniveaus von rd. 50 Mio. €. Wir streben weiterhin nach Wachstum – ob unabhängig oder im Rahmen von strategischen Partnerschaften. Jedoch nicht um jeden Preis. Kontinuierliche technische Weiterentwicklungen und die Beibehaltung der Flexibilität – auch trotz teils statischer Strukturen aufgrund der Größe – um agil zu bleiben und schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen zu ermöglichen, sind dabei für uns wichtige Voraussetzungen. Wir müssen uns stetig neu hinterfragen, um schnell auf Entwicklungen reagieren zu können und aus Fehlern zu lernen.

**h,c: Herr Florian Virchow, Frau Mona Virchow, Herr Robert Virchow, wir danken Ihnen für das interessante Gespräch und die erfolgreiche Zusammenarbeit.**

Das Gespräch mit Florian Virchow, Mona Virchow und Robert Virchow führten im September 2016:



Lars Krümmel  
Senior Partner  
hahn,consultants gmbh



Jana Damm  
Junior Consultant  
hahn,consultants gmbh

## NACHWUCHSGEWINNUNG

### Gewinnung von Nachwuchstalenten für mittelständische Unternehmen

Von Experten und Wissenschaftlern prognostiziert, von Unternehmen und Verbänden oft beklagt – der Mangel an Nachwuchstalenten ist eine verbreitete und komplexe Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen. Dem Mittelstand drohen Engpässe bei der Besetzung künftiger Schlüsselpositionen mit negativen Auswirkungen auf die eigene Geschäftsentwicklung. Der inzwischen geläufige und für die Personalpolitik prägende Ausdruck des „war for talents“ ist bei Weitem nicht mehr nur Thema der Global Player. Vielmehr sehen sich vor allem mittelständische Unternehmen mit den jüngsten Entwicklungen auf einem transparenten Arbeitsmarkt konfrontiert. Auf dem Feld der Personalbeschaffung konkurrieren sie mit den Großkonzernen, die über mehr Mittel, vermeintlich bessere Argumente und eine höhere Reputation bei potenziellen Bewerbern verfügen. Doch fürchten müssen und vor allem dürfen sie den Wettbewerb nicht – wenn sie sich ihre eigenen Stärken und die Vorteile, die ein mittelständischer Arbeitgeber für Nachwuchstalente haben kann, bewusst machen.

#### Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs

Was zeichnet die begehrten Nachwuchstalente aus und welche Relevanz haben sie für die Zukunft mittelständischer Unternehmen? Zentral ist hierbei die Perspektive auf die Ressource Mensch als einen der entscheidenden Faktoren unternehmerischen Erfolgs. Als Träger von Kreativität und Innovationen werden Nachwuchstalente zum einen für die Bewahrung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens benötigt, zum anderen, um die geburtenstarken, in Rente gehenden Jahrgänge zu ersetzen. Im Zuge ihrer Akquisition stellt sich für KMUs die Frage: Was treibt diese junge Generation eigentlich an?

#### Einblicke in eine neue Arbeitnehmergeneration

Ist von talentiertem Nachwuchs die Rede, geht es meist um die sogenannte Generation Y. Die im Zeitraum von ca. 1980 bis 1999 Geborenen und als Erste im digitalen Zeitalter Aufgewachsenen („Digital Natives“) haben längst einen Wandel eingeläutet. In diesem Zusam-

menhang lässt sich bei jungen Arbeitnehmern eine Verschiebung der Wertvorstellungen beobachten. Insbesondere angehende Akademikerinnen und Akademiker berücksichtigen bei ihrer Berufswahl abweichende, vielfältigere Kriterien als in der Vergangenheit. Sie betrachten Teamwork und Vernetzung als Selbstverständlichkeit und fordern auch im beruflichen Umfeld eine kooperative Unternehmens- und Führungskultur. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung, flachen Hierarchien und Work-Life-Balance überwiegt oft die materialistische Begeisterungsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund

ist es nachvollziehbar, dass sich mittelständische Unternehmen mit der Frage konfrontiert sehen, wie sie sich angesichts dieser neuen Anforderungen – ohne eine breit aufgestellte Personalabteilung – behaupten können. Im Wettbewerb mit häufig

besser bezahlenden, aber in starren Strukturen verharrenden Großbetrieben lassen sich jedoch auch viele Chancen identifizieren.

#### Der feine Unterschied mittelständischer Unternehmen

Die Nachwuchsgewinnung im Mittelstand ist in der Theorie durchaus mit der von Konzernen vergleichbar, allerdings unterscheidet sie sich in der konkreten Umsetzung erheblich. Die oftmals familiär geprägten Betriebe zeichnen sich durch flache Strukturen, Flexibilität, enge Beziehungen zu Kunden und Führungskräften, überschaubare Teams und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit aus. Losgelöst von bürokratischen Hürden, bieten sich hier optimale Bedingungen für eine intensivere Einbindung in die Entscheidungsprozesse sowie ein frühzeitiges Übernehmen von Verantwortung durch Nachwuchstalente einerseits und eine individuelle Potenzialerkennung nebst Karriereentwicklung andererseits. Darüber hinaus haben viele KMUs charakteristische Kompetenzen entwickelt, die sie unter anderem zu einer ertragskräftigen Top-Positionierung in Nischensegmenten befähigen und sie somit besonders für junge, innovationsaffine und unternehmerisch denkende Nachwuchskräfte attraktiv machen. Das Ziel von KMUs sollte es daher sein, ihre Alleinstellungsmerkmale »



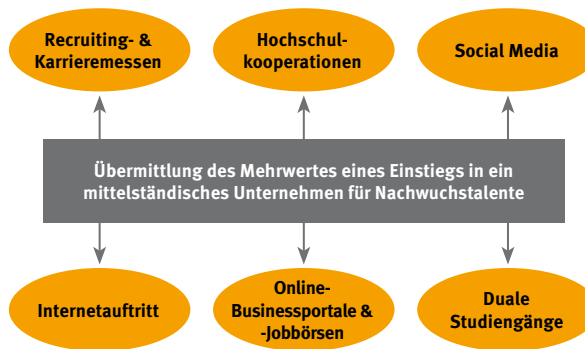


## NACHWUCHSGEWINNUNG

aktiv und selbstbewusst zu kommunizieren und sich so von Großunternehmen abzugrenzen.

### Handlungsoptionen – oder: den Wandel als Chance begreifen

Wer heutzutage qualifizierte Nachwuchstalente gewinnen möchte, muss auf dem Arbeitsmarkt dynamisch agieren, präsent sein und die jungen Menschen und Berufseinsteiger frühzeitig für die Tätigkeit, das Unternehmen und die Branche begeistern. In Anbetracht dieser Tatsachen wird die Bedeutung adäquater, zielgruppenspezifischer und flexibler Personalmarketing- und Personalrecruitingmaßnahmen auf Basis eines den Bedürfnissen des Unternehmens und der Nachwuchstalente entsprechenden Konzepts sehr deutlich.



Als ein Instrument bieten sich in diesem Kontext themenspezifische, von Studierenden und Absolventen oftmals genutzte **Recruiting- und Karrieremessen** an. Der unternehmerische Auftritt kann als Teilnehmer oder aktiver Ausrichter (zur Kosteneffizienz in Kooperation mit regionalen Trägern oder anderen Unternehmen) erfolgen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse sowie eine fundierte Einschätzung von Erfolgchancen bei einzelnen Veranstaltungen sollten grundsätzlich erfolgen.

Im Rahmen von **Hochschulkooperationen** lässt sich der bisherige Personalauswahlprozess ebenfalls prägnant ergänzen. Diese sollten sich jedoch auf relevante Studiengänge und/oder spezifische Institute, Seminare und Lehrstühle beschränken, um so den Fokus gezielt auf die geeigneten Potenzialträger zu legen und teure Streuverluste zu vermeiden. Konkret stellen sich Optionen in Form von Fachvorträgen, Case Studies bzw. der Betreuung von Projekt- und Abschlussarbeiten oder in Form eines systematischen Einsatzes ausgewählter Werkstudenten und Praktikanten dar. Der Mehrwert für KMUs besteht neben der Bekanntmachung der Branche, des Unternehmens und spezifischer Tätigkeiten darin, dass die Arbeitsweise sowie fachliche und soziale Kompetenzen des Nachwuchses begutachtet und

Talente direkt an der Quelle rekrutiert werden können. Ähnliche Vorteile bietet das **Modell dualer Studiengänge** mit einem Ausbildungsteil direkt in den mittelständischen Betrieben. Bei den Studierenden besteht großes Interesse, Wissenschaft mit Praxiserfahrungen zu kombinieren, um gleichzeitig Ausschau nach potenziellen Arbeitgebern zu halten und ihr Talent unter Beweis stellen zu können. Die Zahl dual Studierender

ist von ca. 40.000 im Jahr 2004 auf über 64.000 in 2013 gestiegen. Die Statistiken des Bundesinstituts für Berufsbildung zeigen ferner eine zunehmende Beliebtheit dieses Studienmodells auch bei kleinen und mittleren Betrieben. Boten

2004 rund 18.000 Unternehmen duale Studiengänge an, so ist diese Zahl auf fast 40.000 in 2013 gewachsen. Des Weiteren wird die Aufmerksamkeit von Nachwuchstalente über einen aussagekräftigen **Internetauftritt** sowie die Präsenz auf **Social-Media-Kanälen**, welche eine unmittelbare und beidseitig ausgerichtete Kommunikation ermöglichen, geweckt. Es ist zu beobachten, dass sich Young Professionals signifikant an **Online-Businessportalen** und dort verknüpften, ansprechenden Unternehmenspräsentationen und Stellenausschreibungen orientieren und verstärkt in Interaktion mit ihren möglichen Arbeitgebern treten möchten. Diese Portale und Online-Jobbörsen bieten weiterführend auch die Möglichkeit von Arbeitgeberbewertungen. Aus diesem Grund kann es für KMUs eine sehr sinnvolle Maßnahme sein, sich mit interessanten Fakten über ihr Unternehmen, aktuellen Ansprechpartnern, regelmäßig gepflegten Beiträgen und das Unternehmensprofil abrundenden **Erfahrungsberichten** von neuen sowie erfahrenen Mitarbeitern zu positionieren und ihre Internetpräsenz somit als ausdrucksstarke Visitenkarte zu nutzen.

### Umdenken gefragt

Zusammenfassend geht es für KMUs in erster Linie darum, bedarfsgerechte Ansätze und zielgerichtete Instrumente zu etablieren. Elementar ist hierbei, dass die Auswahl und Nutzung einzelner Bausteine im Rahmen eines schlüssigen Gesamtkonzepts als Mittel erfolgen, »

## NACHWUCHSGEWINNUNG

um die Botschaft bzw. den Mehrwert für Nachwuchstalente bei einem Einstieg in mittelständische Unternehmen konkret zu transportieren. Zukunftsorientierte Unternehmen profitieren, wenn sie sich auf den Generationenwechsel einlassen und angesichts dieser Tatsache, die nicht nur eine kurzfristige Trenderrscheinung ist, gegebenenfalls auch etablierte Strukturen im Unternehmen selbst in Frage stellen. Im Zuge des Personalmarketings ist es für Mittelständler entscheidend, unabhängig von der Auswahl der eingesetzten Instrumente eine klare Differenzierung gegenüber Konzernen aufzuzeigen und eigene Wege in der Rekrutierung von Nachwuchstalenten zu gehen,

die den finanziellen Beschränkungen durch Effektivität und Effizienz in der Zielorientierung der Ansprache Rechnung tragen.



Thorsten Wahlmann  
Partner  
hahn,consultants gmbh



Dana Weber  
Junior Consultant  
hahn,consultants gmbh

## FINANZIERUNG

### Zunehmend komplexere Investitionsvorhaben im Mittelstand fordern strukturierte Finanzierungskonzepte

**Interview mit Herrn Udo Buschmann (Kreissparkasse Köln, stellvertretendes Mitglied des Vorstandes) und Herrn Thomas Schmidt (Kreissparkasse Köln, stellvertretender Bereichsleiter Spezialfinanzierung)**

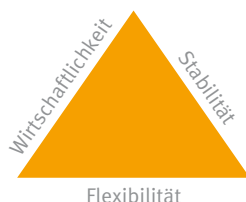
**h,c: Die Unternehmensfinanzierung unterliegt – auch durch erhöhte Komplexität der Vorhaben des Mittelstandes – einem ständigen Wandel mit zunehmend umfangreicheren Anforderungen an die finanzierenden Banken. Herr Buschmann, wie nimmt die Kreissparkasse Köln die zunehmend komplexeren Tendenzen im Mittelstand wahr?**



Udo Buschmann, stellvertretendes Mitglied des Vorstandes, Thomas Schmidt, stellvertretender Bereichsleiter Spezialfinanzierungen der Kreissparkasse Köln

Udo Buschmann: Wir beobachten seit längerem, dass die Komplexität der Investitionsvorhaben bei den größeren Firmenkunden und ebenfalls bei kleineren und mittleren Unternehmen u. a. durch die zunehmende Internationalisierung und Digitalisierung sowie auch durch Unternehmenszusammenschlüsse steigt. Das hat zur Folge, dass die Anforderungen an die Geschäftsprozesse wie auch an die Finanzierungen zunehmen. Die Kreissparkasse Köln steht hier ihren Unternehmenskunden mit entsprechendem Know-how zur Seite.

**h,c: Strukturierte Finanzierung ist ein Thema, das an Bedeutung gewinnt. Welchen Mehrwert sehen Sie durch diese Form der Finanzierung für die Zukunft?**



Udo Buschmann: Das Unternehmen erhält eine maßgeschneiderte, an seinem Bedarf orientierte Finanzierung. Im Idealfall erreichen wir ein optimales Austarieren des Spannungsfeldes „Wirtschaftlichkeit, Stabilität und Flexibilität“. Dabei berücksichtigen wir nicht nur die Interessen des Unternehmens, sondern versuchen auch, die Erwartungen der anderen möglichen Stake-

holder wie Gesellschafter oder Kreditversicherer zusammenzubringen. Insgesamt zielen wir mit einer strukturierten Finanzierung auf die finanzielle Absicherung des Unternehmens für die Zukunft. Eine stabile Finanzierstruktur und die Auswahl der zum Unternehmen passenden Finanzpartner sind hierbei wesentliche Aspekte.

**h,c: Welche Überlegungen sind anzustellen und welche Vorbereitungen zu treffen, um eine erfolgreiche strukturierte Finanzierung umzusetzen?**

Thomas Schmidt: Die Basis für den Strukturierungsprozess ist das tiefe Verständnis des aktuellen und des

zukünftigen Geschäftsmodells des Kunden. Hierfür brauchen wir verlässliche Zahlen und Daten sowie aussagefähige Planungsunterlagen. Es kann zudem sinnvoll sein, dass ein Berater eingeschaltet wird, um das Unternehmen in der bankmäßigen Aufbereitung seiner Unterlagen zu unterstützen. Hier können wir auf Wunsch auf unser Expertennetzwerk zurückgreifen.

**h,c: Wie werden im Bereich der Spezialfinanzierung die Herausforderungen vielschichtiger betriebswirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Fragestellungen, wie z. B. bei Akquisitionen, behandelt?**

Thomas Schmidt: Grundsätzlich steigt der Informationsbedarf mit der Komplexität des Vorhabens. Bei Akquisitionsfinanzierungen z. B. ist das Informationsbedürfnis der Käuferseite und der mitfinanzierenden Parteien besonders hoch, sodass wir uns im Regelfall auf externe Gutachten („Due Diligence“) von Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten und/oder Beratungsunternehmen stützen.

**h,c: Welche Produkte kommen bei strukturierten Finanzierungen zum Einsatz und warum werden diese in der Regel nicht in der regulären Firmenkundenbetreuung angeboten?**

Udo Buschmann: Strukturierte Finanzierungen erfordern ein spezielles Know-how, das im Bereich Spezial- >>

## FINANZIERUNG

finanzierung bei der Kreissparkasse Köln vorgehalten wird. Unsere Spezialisten decken dabei die gesamte Bandbreite der strukturierten Finanzierung vom Schuldschein über den Konsortialkredit und die Akquisitionsfinanzierung bis hin zur komplexen Projektfinanzierung ab. Die Aufbereitung einer strukturierten Finanzierung durch die Spezialisten ist teils recht aufwendig und erst bei komplexen Finanzierungsanforderungen sinnvoll. Für die meisten Investitionsvorhaben von KMUs ist sie nicht notwendig.



### **h,c: Welche Rolle nehmen Sie bei der strukturierten Finanzierung gegenüber dem Kunden ein?**

Thomas Schmidt: Die Kreissparkasse Köln tritt sowohl als Arrangeur und Konsortialführer als auch als Teilnehmer an von Dritten arrangierten Transaktionen auf. Als Arrangeur bzw. Konsortialführer sind wir erster Ansprechpartner für den Kunden und übernehmen die Steuerungs- und Koordinierungsfunktion für die Finanzierung in allen Phasen der Transaktion.

### **h,c: Welche Bedeutung haben oder werden Investoren (Nichtbanken) voraussichtlich bei der Finanzierung von mittelständischen Unternehmen bekommen?**

Udo Buschmann: Wir nehmen verstärkte Bemühungen von Wettbewerbern wie Private-Equity-Häusern, Fin-Techs, Family Offices etc. wahr, in Fremdkapitalmärkten Fuß zu fassen. Die Hausbank wird jedoch für den Mittelstand als stabiler Anker in der Unternehmensfinanzierung weiterhin unverzichtbar bleiben, davon sind wir überzeugt.

### **h,c: Wie schätzen Sie das Engagement von Beratungsgesellschaften für betriebswirtschaftliche Themen als Teil des Expertennetzwerks ein?**

Thomas Schmidt: Beratungsgesellschaften können wichtige Partner bei komplexen Finanzierungsvorhaben sein. Auf jeden Fall sollten im Unternehmen eingesetzte Berater auch für die spätere Umsetzung und Beglei-

tung von Transaktionen zur Verfügung stehen, etwa bei veränderten Reportinganforderungen oder bei der Anpassung von Organisationsstrukturen, um nur zwei Beispiele zu nennen.

### **h,c: Welche Erfahrungen haben Sie bisher bei der Zusammenarbeit mit Beratungsgesellschaften gemacht? Was ist aus Ihrer Sicht besonders wichtig?**

Udo Buschmann: Wir machen ganz überwiegend positive Erfahrungen beim Einsatz von Beratungs-

gesellschaften. Wichtig sind allerdings die Vorauswahl des Beraters sowie der richtige Beratungsansatz und Beratungsschwerpunkt. Die Chemie zwischen den Beteiligten sollte zudem stimmen.

### **h,c: Welche Entwicklung sehen Sie für strukturierte Finanzierungen in der Zukunft und im Speziellen für den Mittelstand – auch im Wettbewerb zu Großbanken?**

Udo Buschmann: Das Geschäftsfeld wird weiter wachsen und die Kreissparkasse Köln hat sich darauf für die Unternehmen in ihrer Region rechtzeitig eingestellt. Im Bereich der strukturierten Finanzierung steht die Kreissparkasse Köln im intensiven Wettbewerb. Dabei gewinnt sie bedeutende Mandate, bei denen sich auch Banken aus anderen Institutsgruppen unterbeteiligen, d. h. ihre Kompetenz wird im Markt anerkannt. Zugleich finden wir ebenso individuelle Finanzierungs Lösungen für Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe vielleicht nicht im Fokus der Mitbewerber stehen.

### **h,c: „Strukturierte Finanzierung ist zu teuer für den Mittelstand!“ – Wie begegnen Sie diesem Argument?**

Thomas Schmidt: Der Vergleich eines Maßanzugs mit dem Anzug von der Stange passt hier sehr gut. Der Einmalaufwand für eine strukturierte Finanzierung ist unstrittig höher als bei einer herkömmlichen Finanzierung. Doch rechnet sich der höhere Aufwand bei komplexeren Finanzierungen für den Unternehmer und gibt zusätzliche Sicherheit. >>



## 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  
Arnulfstraße 37, 80636 München  
Telefon: 089 212311410, Fax: 089 212311411

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 GmbH 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](http://www.hahn-consultants.de/informer)

**Stand:** Januar 2017