

Rainer Hennig Consult

Interim Management

Management ist nichts als die Kunst, andere Menschen zu motivieren.

Lee Iacocca

FINANZMARKTFORUM III

„Fördermittel in der Krise Was hilft? – Was hilft nicht?“



25. Februar 2010

Unsere Hauptaufgabe ist es nicht, zu erkennen, was unklar in weiter Entfernung liegt, sondern zu tun, was klar vor uns liegt.

Thomas Carlyle - 1795 - 1881 - schottischer Essayist und Historiker

FINANZMARKTFORUM III



„Wirtschaftliche Schieflage – Was kann man falsch machen!“

Rainer Hennig

RHC Interim Management

Es ist noch immer besser die Wirtschaft gesund zu beten, als sie tot zu reden.

Ludwig Erhard

INHALT

- **Einleitung**
- **Vorstellung RHC**
- **Die Krise**
- **Finanzgespräche mit der Bank (in Krisenzeiten) erfolgreich gestalten**
- **Entscheidungskriterien der Bank**
- **Das Bankgespräch**
 - Vorbereitung auf das Bankgespräch
 - Das Bankgespräch – Ihr Auftritt!
 - Fragen, auf die Sie eine (gute) Antwort wissen sollten
 - Was darf Ihnen nicht passieren
 - Das Ergebnis
 - Nachbereitung
 - Eine gute Beziehung will gepflegt sein
- **Unternehmenskrise**
- **Sanierung**
- **Übersicht alternativer Finanzierungen**

Berufliches Profil

Jahrgang 1947

Hochschul-Fernstudium an der Handelshochschule Leipzig zum Diplom-Ökonom, Fachrichtung Betriebswirtschaft

Fachschul-Fernstudium an der Fachschule Ökonomie Plauen, Abschluß als Ingenieur-Ökonom

Berufliche Entwicklung

- 1969 bis 1971** Mitarbeiter der Abteilung Marktforschung im Bereich Wälzlager
- 1972 bis 1978** Fachabteilungsleiter im Maschinenbauhandel Leipzig
- 1979 bis 1981** Vertriebsdirektor in einem kunststoffverarbeitenden Unternehmen
- 1981 bis 1983** Betriebsdirektor in einem Chemiebetrieb
- 1983 bis 1985** Werkdirektor der Niederlassung eines Rationalisierungsmittelherstellers, ab 1985 1. Stellvertreter des Betriebsdirektors im Stammwerk
- 1988 bis 1989** 1. Stellv. des Kombinatdirektors und Exportdirektor eines Kombinats der Konsumgüterindustrie, innerhalb dieser Zeit Realisierung folgender Aufgaben:
- Planung und Aufbau eines Joint Venture in Indonesien
 - Vorbereitung und Planung von zwei Joint Venture mit einem Elektronik-Konzern in NRW sowie einem Manometerhersteller in Bayern
- 1. HJ 1990** Projektleiter für den Aufbau des Vertriebes Ostdeutschland für einen Manometerhersteller in Bayern
- 1990 bis 1992** Assistent des Vorstands Technik eines Elektronikkonzerns, ehrenamtl. Geschäftsführer einer gemeinnützigen GmbH
- 1993 bis 1995** Geschäftsbereichsleiter Service und Vertrieb Osteuropa der 100%-Tochter des Elektronikkonzerns, während dieser Zeit von Januar 1994 bis Mai 1995 Aufbau eines Tochterunternehmens in Argentinien und Führung des Unternehmens als Generalmanager zur Realisierung eines 17 Mio € Projektes
- 1995** Schritt in die Selbständigkeit als Managementberater und Interim Manager
- 1995 bis 2001** Erarbeitung einer Marktstudie im Bereich mobile Signalanlagen, Gründung am 2.2.1996 und Führung des Unternehmens als Alleingeschäftsführer des Unternehmens sowie zweier Tochtergesellschaften
- 2001** seit 1. Juli 2001 wieder freiberuflich als Interim Manager tätig

Was ist Interim Management

Standardwerke der Betriebswirtschaft und einschlägige Lexika kennen die Begriffe „Interim Management“, Interims-Management“ oder „Management auf Zeit“ nicht.

Interim Management

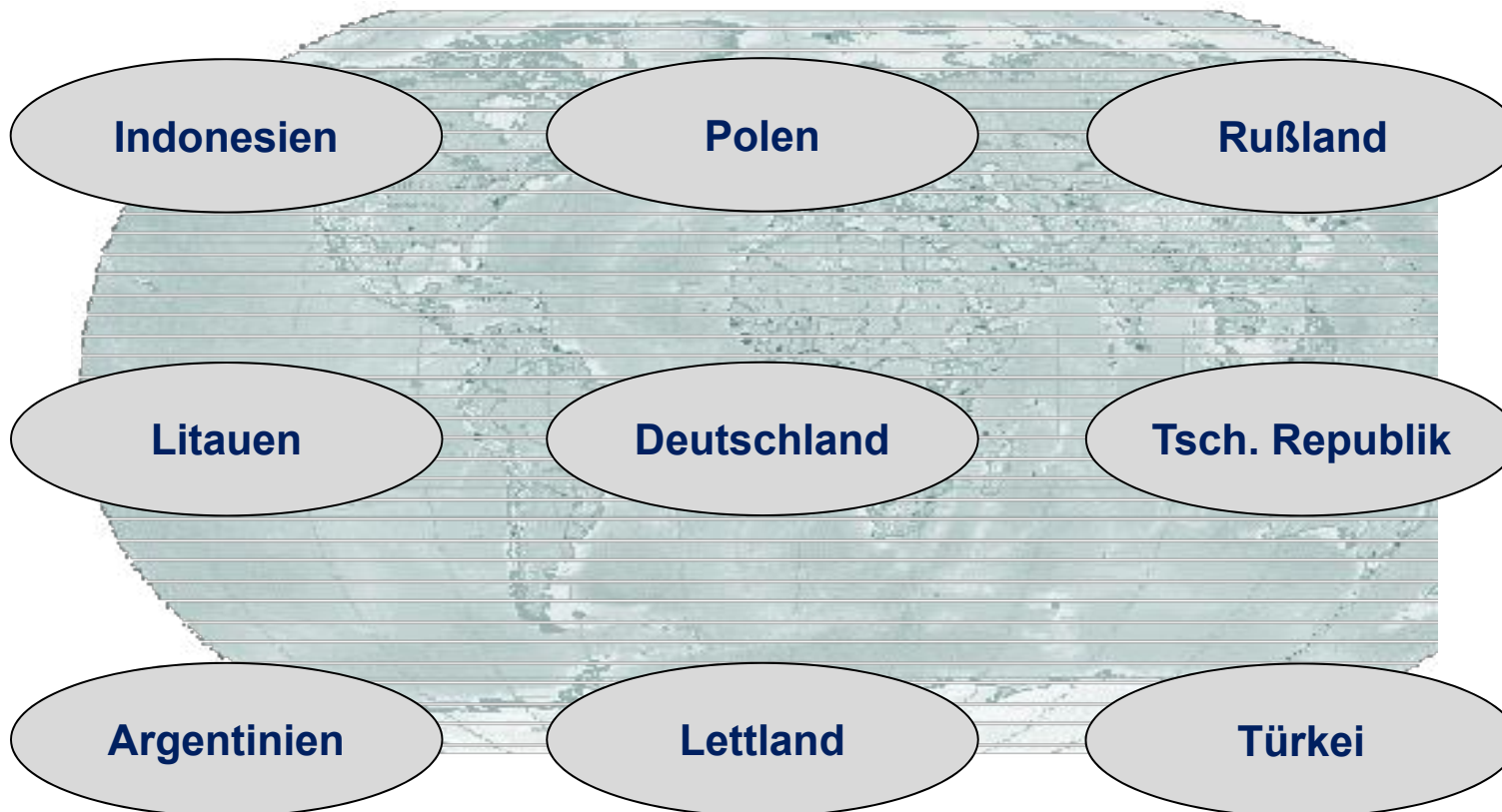
- ist die moderne, direkte und effiziente Art der ziel-, problem- und zeitorientierten Managementverstärkung
- ist die befristete Wahrnehmung einer klar definierten Führungsaufgabe
- ein auf Honorarbasis arbeitender Manager, mit einer zeitlich begrenzten Tätigkeit und einer klar definierten Aufgabe

Fordere dich selbst! Du wirst überrascht sein, was du erreichen kannst.
unbekannt

Referenzliste (Auszüge)

Sanierung	Dienstleistungsunternehmen	Garten- und Landschaftsbau	Verlag	Großhandel
Restrukturierung	Textilgroßhandel	Softwareunternehmen	Verlag	Dienstleistungsunternehmen
Neuaufbau/MBO	MBO in einem metallverarbeit. Unternehmen	Realisierung eines Großauftrages in Argentinien	Aufbau Dienstleistungsunternehmen	Neuaufbau eines Geschäftsfeldes
Nachfolge-Regelung/M&A	Softwarehaus	Metallverarbeit. Unternehmen	Galerie	Dienstleistungsunternehmen
Sonstiges	Erarbeiten diverser Unternehmensanalysen	Vermittlung von Interim Managern	Erstellen von bankfähigen Kreditunterlagen	Erstellen von Sanierungskonzepten

Ländererfahrung



Finanzgespräche mit der Bank (in Krisenzeiten) erfolgreich gestalten

Entscheidungskriterien der Bank

Das Bankgespräch

- Vorbereitung auf das Bankgespräch
- Das Bankgespräch – Ihr Auftritt!
- Fragen, auf die Sie eine (gute) Antwort wissen sollten
- Was darf Ihnen nicht passieren
- Das Ergebnis
- Nachbereitung
- Eine gute Beziehung will gepflegt sein

„Sie wollen einen Kredit? Zeigen Sie uns, daß Sie ihn nicht benötigen, und Sie bekommen ihn.“

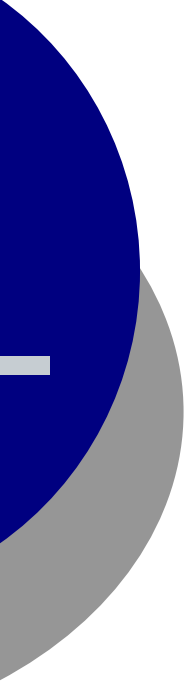
Henry Ford (1863-1947), amerik. Großindustrieller



VERTRAUEN!!!

Lieber Geld verlieren als Vertrauen.”

Robert Bosch (1861-1942), dt. Industrieller, Firmengründer



**Kredit kommt von
Credere,
d.h.
Glauben,
Vertrauen.**

Zinsspanne: jene feine Differenz, die Bankiers zu allen Zeiten ein sorgenfreies Leben garantierte.

Ron Kritzfeld, dt. Chemiekaufmann

Entscheidungskriterien der Bank

1. Persönliche Kreditwürdigkeitsprüfung

persönliche Zuverlässigkeit - fachliche Eignung
unternehmerische Fähigkeiten

2. Materielle Kreditwürdigkeitsprüfung

Geschäftsmodell / Konzept - Kapitaldienstfähigkeit
Branche und Marktumfeld

3. Entscheidungswege in der Bank

Kontaktperson/Firmenkundenbetreuer
Kreditabteilung („Black Box“ der Bank) - Ratingergebnis

„Denken Sie an Christoph Kolumbus. Er wußte nicht, wohin die Reise ging. Er wußte nicht, wo er war, als er dort war. Und als er zurückkam, wußte er nicht, wo er gewesen war - und das alles mit geborgtem Geld!“ Unbekannt

Vorbereitung auf das Bankgespräch

Geforderte Unterlagen

Kreditwesengesetz (KWG) § 18 schreibt vor

- welche Unterlagen
- in welcher Frist

eingereicht werden müssen.

ODER

Würden sie jemand einen Kredit geben, ohne sich vorher ein umfassende Bild zu machen?

DESHALB

Blieben Sie Realist

Schaffen Sie Vertrauen!

Vorbereitung auf das Bankgespräch

Das erwarten die Banken an Unterlagen

- Jahresabschlüsse/Bilanzen der letzten (3) Jahre mit individuellen Kennziffernauswertungen
- Soll-Ist-Vergleich für das laufende Jahr
- Wirtschaftsplan für das laufende Jahr: und die nächsten 2 - 3 Jahre
- Liquiditäts-, Finanz- und Investitionsplan
- Aktuelle Übersicht Forderungen/Verbindlichkeiten, ggfs. Ratenzahlungsvereinbarungen

Das Bankgespräch – Ihr Auftritt!

Spielen Sie mit offenen Karten

Ihre Bank kann zu Recht
aktuelle und belastbare Zahlen

sowie

eine aussagefähige Planungsrechnung
erwarten

„Ein Manager arbeitet nur dann gut, wenn seine Kommunikation stimmt.“

Cyril Northcote Parkinson (1909-93), brit. Historiker u. Publizist

Das Bankgespräch – Ihr Auftritt!

- Rollenverteilung vorab klären
**Zeigen Sie deutlich auf, dass Sie die/der Unternehmer/in sind!!!
(nicht Ihr Berater/Partner)**
- Sprechen Sie für sich selbst, **Sie** wollen den Kredit erhalten
- authentisch erscheinen (Sprache, Kleidung)
- sicheres Auftreten
- strukturierte Darstellung Ihres Vorhabens
- anschauliches Demonstrieren Ihres Angebot und seiner Vorteile
- kritische Punkte offen ansprechen
- Sprache sprechen, die der Bankmitarbeiter versteht

Fragen, auf die Sie eine (gute) Antwort wissen sollten

- zur Entwicklung von Markt und Branche
- zur Kundenakquise und Marketing
- zu Risiken bei erkennbaren Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten oder Kunden
- zum Kapitalbedarf - Können Sie Zins und Tilgung leisten (Kapitaldienstplan)
- zur Umsatz- und Kostenplanung, mit welchen Umsätzen und Erträgen rechnen Sie und wie begründen Sie diese Zahlen
- zu Personal (Qualifizierung, Lohn- und Gehaltsniveau)
- zu Ihren Kosten – Wie hoch veranlagten Sie Ihr Gehalt/Ihre Privatentnahmen
- zu rechtlichen Rahmenbedingungen

Was darf Ihnen nicht passieren

1. Sie haben keine schriftlichen Unterlagen mit
2. Sie haben schriftliche Unterlagen mit, aber nicht die aktuellen.
3. Sie besitzen zu wenig konkrete Vorstellungen von Ihrem Vorhaben
4. Sie haben keine detaillierte Kenntnisse von Finanz- und Liquiditätsplanung.
5. Ihre Liquiditätsplanung weist Mängel auf
6. Aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen kommen unregelmäßig, der Jahresabschluß kommt erst auf Nachfrage.
7. Nach erfolgter Kreditvergabe versiegt die Kommunikation.

„Schicksalsschlägen kannst du im Leben nicht aus dem Weg gehen. Wichtig ist, wie du damit umgehst.“

Bruno Bettelheim (1903-90), östr.-amerik. Psychoanalytiker u. Schriftsteller

Das Bankgespräch – Das Ergebnis

1. Bei Ablehnung Ihres Antrages fragen Sie auf jeden Fall nach den Gründen
2. Ein guter Banker wird Ihnen ausführlich seine Gründe erläutern.
3. Damit haben sie die Chance, Ihr Konzept neu zu überdenken und zu überarbeiten.

Der Gewinner gibt nie auf, der Aufgeber gewinnt nie.
Unbekannt.

Das Bankgespräch – Nachbereitung

Ergebnis positiv, alles in Butter!?

Gehen Sie nicht einfach zur Tagesordnung über.

1. Halten Sie die wichtigsten Vereinbarungen schriftlich fest.
2. Legen sie eine Übersicht über alle getroffenen Vereinbarungen, Zuarbeiten und sich daraus ergebenden Terminen an
3. Bestätigen Sie in einem Brief noch einmal die getroffenen Vereinbarungen.
4. Machen Sie eine Gesprächskritik mit Ihrem Partner, dem Unternehmensberater, etc.

Eine gute Beziehung will gepflegt sein

Erfolgsfaktoren für weitere Bank-/Kreditgespräche:

- Regelmäßig, offen und umfassend über die wirtschaftliche Situation informieren
- Sachliche und realistische Einschätzung der wirtschaftlichen Lage
- Rechtzeitige Einbeziehung in Ihre strategische Planungen
- Offensives Krisenmanagement
- Freundliche, ehrliche und selbstbewusste Gesprächsathmosphäre

„Willst du den Wert des Geldes erkennen, versuche dir welches zu borgen.“
Benjamin Franklin (1706-90), amerik. Politiker, Schriftsteller u. Naturwissenschaftler,

Ihre Hausbank ist Ihr strategischer Partner!

**Vertrauensvolle
Geschäftsbeziehung
erfordern
ständige
Kommunikation**

**„Wenn harte Zeiten kommen, bleibt uns keine andere Wahl,
als tief durchzuatmen, weiterzumachen und unser Bestes zu tun.“**
Lee Iacocca (*1924), amerik. Topmanager, 1979-92 Vorstandsvors. Chrysler Corp.

Unternehmenskrise

Schwierigkeiten der Krisenerkennung und -bewältigung

- ➔ **Krisen** werden in der Praxis **häufig zu spät erkannt** und / oder die **Krisenbewältigung zu spät in Angriff** genommen
- ➔ Krisensymptome werden verdrängt und in ihrer Bedeutung falsch eingeschätzt
- ➔ Krisen werden durch Verzögerungs- und Verschleierungstaktiken gegenüber den Banken versteckt
- ➔ Kurskorrekturen werden nur halbherzig oder falsch durchgeführt, Management / Banken / Gesellschafter sind überfordert, Schwierigkeiten der Finanzierung
- ➔ Krise wird totgeschwiegen – keine angemessene Krisenkommunikation

„Den guten Seemann erkennt man bei schlechtem Wetter.“

Aus der Toskana

Krise zu spät erkannt und unterschätzt

**Mittelstand reagiert häufig erst bei latenter
Liquiditätskrise**

Handlungsspielraum hier nur noch sehr gering

**„Stell dich den Realitäten, auch wenn es unbequem ist, und sprich alles offen aus,
auch wenn es schmerzt.“**

Jack Welch (*1935), amerik. Topmanager, 1988-2001 Präs. General Electric,

Sanierungskonzept

1. Beschreibung des Unternehmens
2. Analyse des Unternehmens
3. Analyse der Krisenursachen
4. Beurteilung der Lage
5. Maßnahmen zur Sanierung des Unternehmens
6. Leitbild des sanierten Unternehmens
7. Planverprobungsrechnung
8. Fazit

Sanierungskonzept - Startphase

Tempo

geht

vor

Ausführlichkeit

**Was nicht auf einer einzigen Manuskriptseite zusammengefasst werden kann,
ist weder durchdacht noch entscheidungsreif.**

Dwight D. Eisenhower, 14.08.1890 - 28.03.1969, 34. Präsident der USA,

Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen

Forderungs-
verzicht

Umschuldung
alter Kredite

Freigabe von
Sicherheiten

Abstimmen mit
Lieferanten

Krisenunternehmen

Förder-
programme

Rangrücktritt

Einigen mit
Banken

Absprachen
mit FA

Möglichkeiten alternativer Finanzierungen

Factoring - Sale-Lease-Back -

Asset-Backed-Securities -

Commercial Papers -

Venture Capital -

Private Equity & Mezzanine -

Fine trading

Möglichkeiten alternativer Finanzierungen

Refinanzierungs-/Bürgschaftsprogramme öffentlicher Förderinstitute (KfW, SAB, Bürgschaftsbanken, Beteiligungsgesellschaften)



SAB
Sächsische AufbauBank



Bürgschaftsbank Sachsen GmbH
Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen mbH

SBG - Sächsische Beteiligungsgesellschaft mbH

SIB Innovations- und Beteiligungsgesellschaft mbH

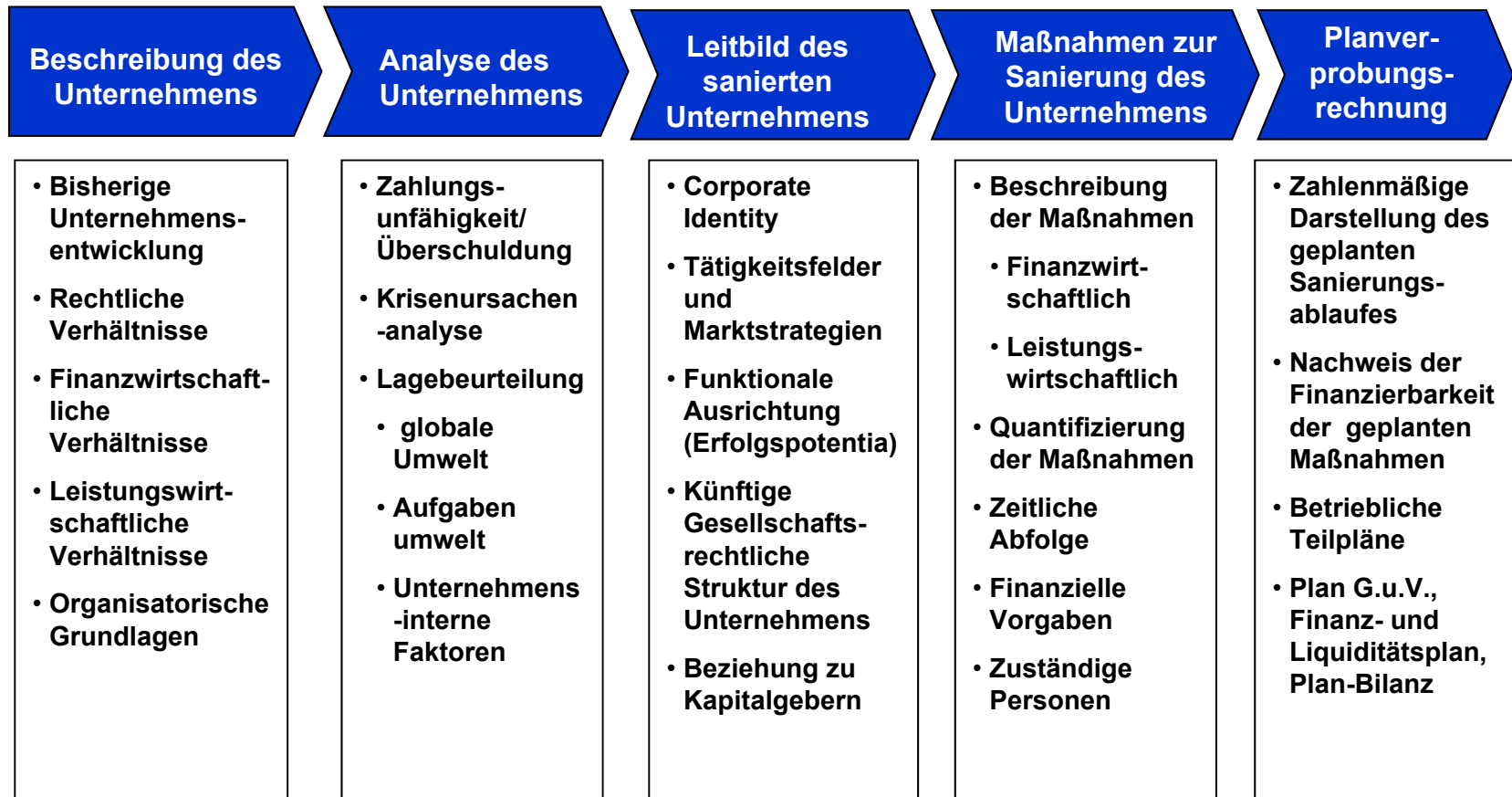
SC-Kapitalbeteiligungsgesellschaft mbH

S-Unternehmensbeteiligungsgesellschaft der Sparkasse Leipzig mbH

Interim Management

Rechtzeitige
Management - Verstärkung
verhindert Krisen
und
löst Probleme.
Denken Sie bitte daran –
Interim Management ist
Investition

Standards Sanierungsberatung RHC



RHC steuert/koordiniert die Prozessbeteiligten (Banken, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Anwälte, Interim Manager) und stellt bei Bedarf Interim Manager zur Verfügung.

**Am einfachsten Sie überzeugen sich selbst
und führen ein persönliches Gespräch mit uns.**

**Ein Erstgespräch ist kostenlos und
unverbindlich.**

Wir freuen uns Sie kennen zu lernen !



Ihr Ansprechpartner

- **Diplom-Ökonom, Ing-oec. Rainer Hennig**
Brühl 64 - 66 - 04109 Leipzig
Tel.: +49 (0)341 – 352 09 44
Fax: +49 (0) 341 – 268 275 15
Mobil: +49 (0) 172 – 513 10 21
E-Mail: hennig@rhc-manager.de
<http://www.rhc-manager.de>

Referenzen

(Auszüge)

MSA Europe übernimmt TecBOS GmbH



M&A Projekt –
Verkauf eines Softwarehauses
2007 bis 2008

Mittig: Sascha Pomp [Geschäftsführer TecBOS] & Dr. Thomas Muschter [Entwicklungsleiter MSA AUER]; Von links nach rechts: Petra Pomp, Andre Miesch, Dr. Dieter Lubkoll, Dr. Stefan Zloczysti, Frank Mak, Rainer Hennig

7.1.2008 Presseveröffentlichung

[Erweiterte Kompetenz bei Software-Lösungen für Notfall-Einsatzkräfte]

MSA Europe hat die Verhandlungen zur Übernahme der TecBOS GmbH - einem führenden Entwickler von Software-Lösungen für Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben - erfolgreich abgeschlossen. Am 21. Dezember 2007 wurde der Vertrag unterschrieben. Es ist zu erwarten, dass die Übernahme-Formalitäten im ersten Quartal 2008 abgeschlossen sind.

Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes für eine 100%-Tochter von VW 2004 - 2005



Kick-off-Meeting

Birgit Fischer
Dr. Vera Boemer
Jens Christophers
Rainer Hennig

Hoffnungsvoller Start nach Insolvenz



MBO durch ehemalige Mitarbeiter nach Insolvenz im Jahr 2006

FFT-Start verläuft reibungslos

Auf dem ehemaligen Lieker-Gelände blicken die Gesellschafter optimistisch in die Zukunft

An Unterstützung fehlte es dem engagierten Firmengründungs-Trio nicht: Sowohl das Unternehmerbüro Hannover als auch die Wirtschaftsförderung Neustadt am Rübenberge griffen den Neu-Unternehmern tatkräftig unter die Arme. „Der Interim-Manager Rainer Hennig hat uns nicht nur mit Rat und Tat zur Seite gestanden“, betont Sadowski. Er begleitet uns die nächsten Jahre auch als kaufmännischer Interim Geschäftsführer.

Presstext

M&A Projekt von 2004 bis 2006



Verkauf eines metall-
verarbeitenden
Unternehmens



**Auf Wiedersehen
und
vielen Dank
für
Ihre Aufmerksamkeit!**
