

Erfolgreich restrukturieren mit gebündelter Kompetenz

Berater und Interim Manager als „Winning Team“



Oktober 2009



goetzpartners



Vorwort

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

im September 2008 startete goetzpartners die größte repräsentative Online-Umfrage zum Thema Restrukturierung/Sanierung unter knapp 800 Experten (davon etwa 650 Sanierungsspezialisten aus Banken und Warenkreditversicherungen). Zu diesem Zeitpunkt waren nicht nur deutliche Signale vonseiten des Finanz- und Kapitalmarktes zu erkennen, die drohendes Unheil für mittelständische Unternehmen bedeuteten. Auch die marktseitige Entwicklung einer Reihe von Unternehmen spiegelte bereits die Ausläufer der Finanzmarktverwerfung wider.

Ausgangspunkt der Studie waren neben sequenziell festzustellenden rückläufigen Umsatzentwicklungen unverändert hohe/steigende Rohstoffpreise sowie der Anstieg weiterer Faktorkosten (u. a. Energiepreise, Personalkosten), die das Management in besonderem Maße zu schnellem, kompromisslosem und ganzheitlichem Handeln zwangen.

Unbefriedigend war auch, dass nach Auswertung verschiedener Studien die durchschnittliche Dauer einer Restrukturierung/Sanierung immer noch rund 2,5 Jahre betrug, obwohl die Krisenbewältigung von Unternehmen – unabhängig von Größe und Branchenzugehörigkeit – seit Langem zum Alltag vieler Manager gehörte und zudem häufig auf externe Spezialisten mit spezifischem Know-how zurückgegriffen wurde.

Die goetzpartners-Studie soll insbesondere Klarheit über die wesentlichen Ursachen dieser für alle Beteiligten unbefriedigenden Situation schaffen.

Anfang 2009 verschärfte sich die wirtschaftliche Situation vieler Unternehmen zum Teil dramatisch. Es ging nicht mehr nur um die Frage, ob Deutschland in eine Rezession schlittert, sondern vielmehr darum, ob sich die Abkühlung der Weltwirtschaft zu einer globalen Wirtschaftskrise ausweiten könnte. Bereits im ersten Quartal stiegen die Unternehmensinsolvenzen sprunghaft an, jeden Tag gab es neue Hiobsbotschaften. Diese Entwicklung veranlasste goetzpartners dazu, im August 2009 eine erneute Überprüfung der Erkenntnisse aus der Studie 2008 vorzunehmen. Die aktuellen und zum Teil erheblich veränderten Einschätzungen haben wir in vorliegender Studie für Sie zusammengefasst.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!



Hans-Jürgen Titz
Managing Director



Andreas Maquet
Partner



Dr. Christian Reinstrom
Consultant



Inhalt

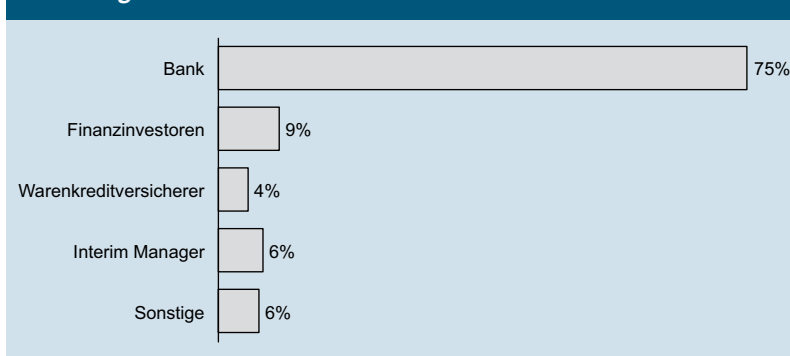
Herausforderungen für den Mittelstand	6
Dramatische Marktentwicklung	6
Umfassendes Aufgabenspektrum zu bewältigen	9
Richtig restrukturieren	11
Krisenursachen	11
Einsatz von externen Spezialisten gefragt	12
Berater und Interim Manager – wer bringt die besten Ergebnisse?	14
Erforderliche Kompetenzen von Sanierungsberatern und Interim Managern	16
Alleine auf weiter Flur	21
Berater und Interim Manager als „Winning Team“	23
Alles hat ein Ende	30
Fazit	31
Abbildungsverzeichnis	32
Über goetzpartners	33
Disclaimer	34

Herausforderungen für den Mittelstand

Dramatische Marktentwicklung

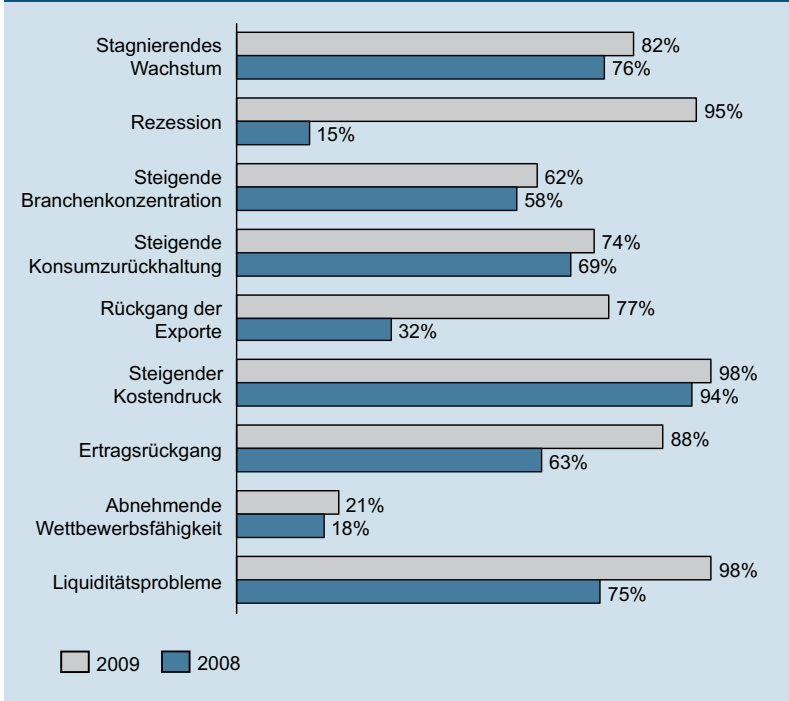
Die wirtschaftliche Lage in Deutschland hat sich in den letzten Monaten nochmals nachhaltig gegenüber 2008 verschlechtert. Nach Einschätzung der befragten Restrukturierungs- und Sanierungsexperten (Abbildung 1) wird der Mittelstand vor allem mit folgenden Problemen zu kämpfen haben: steigendem Kostendruck (98%), zunehmenden Liquiditäts- und Finanzierungsproblemen (2009: 98%; 2008: 75%), gefolgt von deutlichen Ertragsrückgängen (2009: 88%, 2008: 63%) und stagnierendem Wachstum (82%). Während 2008 nur etwa ein Drittel (32%) der Befragten mit einem Rückgang der Exporte und nur 15% (!) mit einer Rezession rechneten, stiegen diese Werte im Rahmen der Befragung 2009 zum Teil dramatisch an. Im August gingen 77% von einem Rückgang der Exporte und 95% von einer Rezession aus. 5% der Befragten zeigten sich in ihrer Einschätzung unentschlossen. (Abbildung 2)

Abbildung 1: Studienteilnehmer



(goetzpartners)

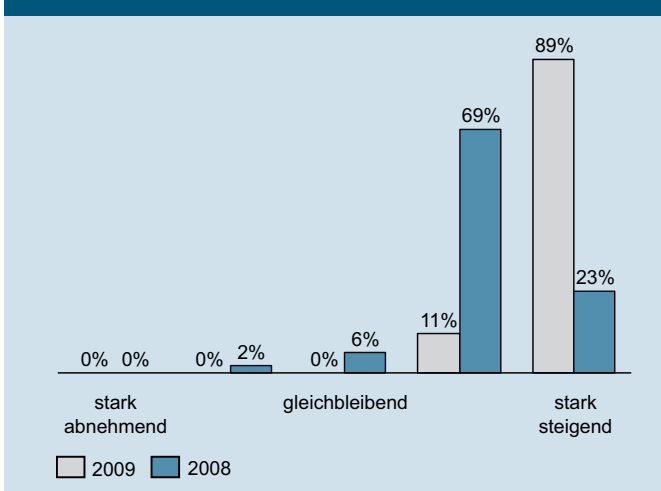
Abbildung 2: Wirtschaftliche Situation und die künftige Entwicklung für mittelständische Unternehmen in Deutschland in den nächsten 2-3 Jahren



(goetzpartners)

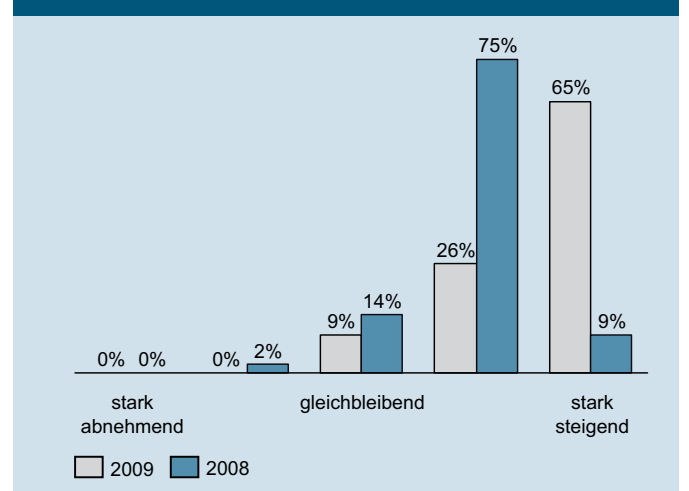
Die aktuelle Marktentwicklung führte auch im Ergebnis dazu, dass per August fast 90% der Befragten einen starken Anstieg der Krisenfälle und 91% eine steigende (26%) bzw. stark steigende (65%) Anzahl von Insolvenzen sahen. (Abbildung 3 und 4)

Abbildung 3: Zu erwartende Krisenfälle



(goetzpartners)

Abbildung 4: Zu erwartende Insolvenzen

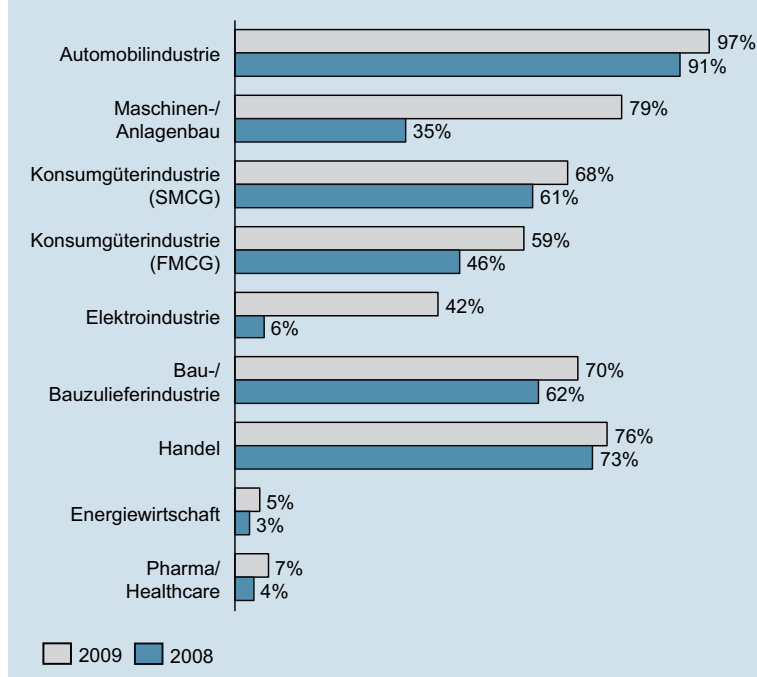


(goetzpartners)

Während in der Umfrage 2008 den Befragten dabei vor allem der Bereich Automotive (91%) Kopfzerbrechen bereitete und die anderen Industrien teilweise nur sehr schwach betroffen schienen, hat sich die Situation in 2009 grundlegend geändert. Die Automobilbranche ist zwar unverändert stark in Mitleidenschaft gezogen (97%), allerdings sehen die Teilnehmer nunmehr die Bereiche Maschinen-/Anlagenbau (79%), Handel (76%), Bau- und Bauzulieferindustrie (70%) sowie die Konsumgüterindustrie (68%, SMCG) ebenfalls in der Krise. In der Konsumgüterindustrie muss zwischen Slow Moving Consumer Goods (SMCG) und Fast Moving Consumer Goods (FMCG) unterschieden werden. Bei FMCG sahen die Experten weniger starke negative Auswirkungen, da die erwartete Konsumzurückhaltung sich einerseits noch nicht in der Realität gezeigt hat und andererseits vor allem hochpreisige Güter betroffen sind.

Es überrascht nicht, dass nach Ansicht der Befragten nun auch die Elektroindustrie Blessuren erhalten hat. Der Anteil von 42% (2009) signalisiert allerdings, dass die Krise hier noch nicht in jedem Falle Insolvenzgefahren birgt. An der Energiewirtschaft und dem Pharma-/Healthcarebereich wird die Krise den Experten zufolge jedoch fast spurlos vorübergehen (Abbildung 5). Im Falle der Energiewirtschaft könnte es an der Deregulierung der Märkte liegen, die neue, attraktive Geschäftsmodelle ermöglichen, was wiederum zu steigender Nachfrage seitens der Konsumenten führt. Der Pharma- und Healthcarebereich wird von wenigen Marktteilnehmern

Abbildung 5: Besonders betroffene Branchen

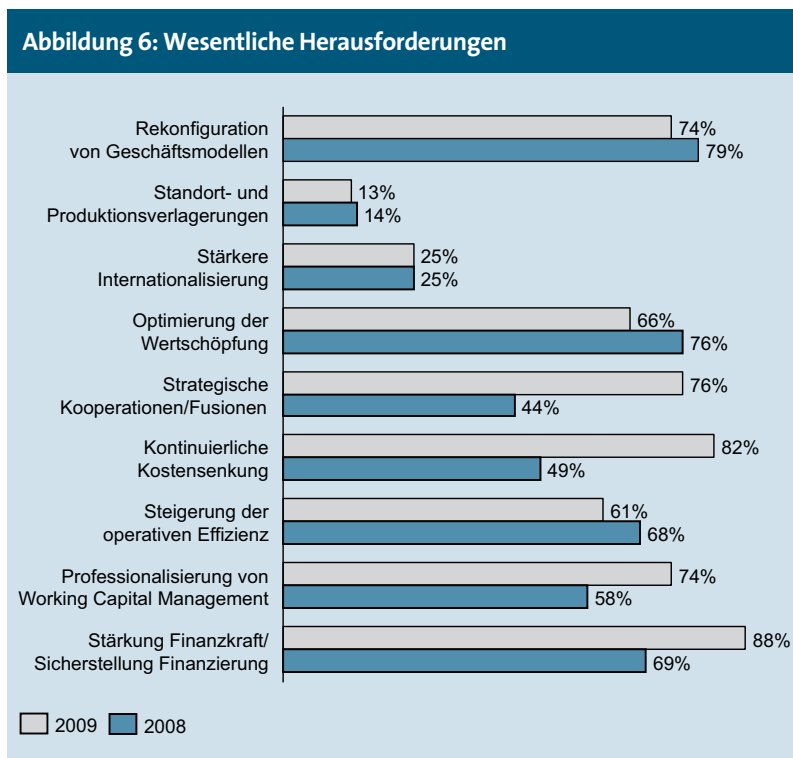


(goetzpartners)

dominiert. Diese haben bereits eine Phase der Restrukturierung und Konsolidierung durchlebt und sind im internationalen Wettbewerb meist gut aufgestellt.

Umfassendes Aufgabenspektrum zu bewältigen

Gegenüber der Auswertung 2008 hat insbesondere die „Sicherstellung der Finanzierung“ erheblich an Bedeutung gewonnen (Abbildung 6). Für rund 88% der Befragten waren die Stärkung der Finanzkraft und Sicherstellung der Finanzierung das Top-Thema. Diese Meinung spiegelt sich auch in eigenen Erfahrungen der täglichen Bankenpraxis wider. Es ist zwischenzeitlich ein offenes Geheimnis, dass sich die vormalig so engagierten Private Equity Player mit Finanzierungen aktuell stark im Markt zurückhalten und vielmehr versuchen, im eigenen Portfolio zu retten, was zu retten ist. Interessanterweise hat sich auch die Regierung jüngst mit dem Thema „Finanzierung und Kreditklemme“ beschäftigt und öffentlich davor gewarnt. Zwar ist statistisch noch nicht belegt, ob durch die Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aufseiten der Banken tatsächlich eine Kreditklemme eingetreten ist. Betrachtet man die Ursachen



(goetzpartners)

für die laufenden Unternehmensinsolvenzen, so ist der Tatbestand der Zahlungsunfähigkeit oder der drohenden Zahlungsunfähigkeit allerdings in fast 100% aller Fälle gegeben. Daher spielt auch die Professionalisierung des Working Capital Management als Maßnahme der Innenfinanzierung zunehmend eine bedeutende Rolle. 74% der Studienteilnehmer sehen hier großen Handlungsbedarf. Auch die Optimierung der Wertschöpfung (66%) und die Steigerung der operativen Effizienz (61%) gehören zu den Kernaufgaben und -herausforderungen des Managements.

Die Entwicklung in der Refinanzierung kann auch ein Grund dafür sein, dass die befragten Teilnehmer der Studie einen deutlich höheren Druck für Unternehmen hinsichtlich strategischer Kooperationen und/oder Fusionen sehen (2009: 76% gegenüber 2008: 44%). Dies mag auch daran liegen, dass gerade in Zeiten wie diesen augenkundig wird, ob ein Unternehmen über ein reifes und tragfähiges Geschäftsmodell verfügt oder im sprichwörtlichen Sinne nur „Me-too“-Anbieter ist, dessen Produktpalette sich durch geringe Innovationskraft, einfache Substituierbarkeit und somit niedrige Deckungsbeiträge auszeichnet. Jedenfalls sind 74% der Teilnehmer davon überzeugt, dass die Überprüfung/Anpassung des Geschäftsmodells in vielen Fällen zwingend geboten wäre.

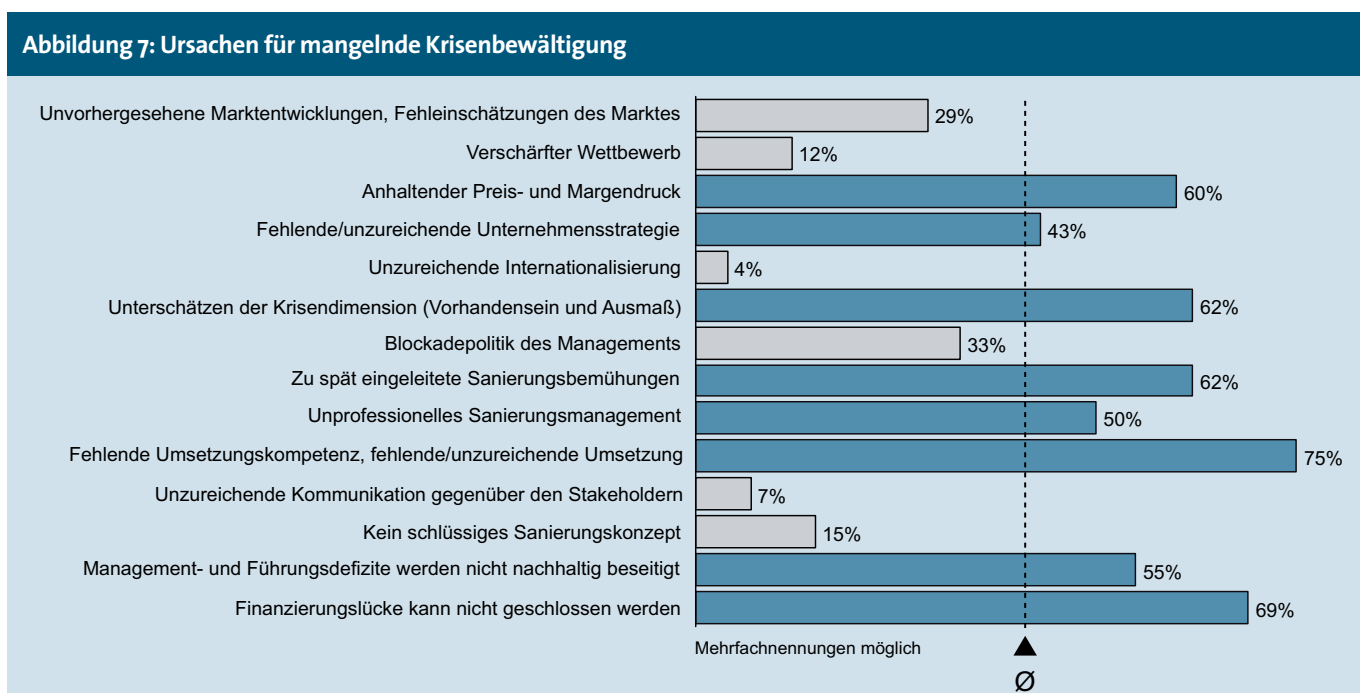
Gegenüber der Umfrage 2008 (49%) wird nunmehr auch einer „kontinuierlichen Kostensenkung“ mit 82% erheblich höhere Bedeutung beigemessen. Unternehmen, die ihre Kosten nicht laufend im Griff haben, gehören definitiv zu den Verlierern dieses Konsolidierungsprozesses. Themen wie Standort- und Produktionsverlagerungen (13%) sowie stärkere Internationalisierung (25%) wird derzeit kaum besondere Aufmerksamkeit geschenkt, zumal sie meist nur mittelfristig wirken und in der Anfangsphase hohe Investitionen nach sich ziehen. Vor dem Hintergrund angespannter Liquiditätsausstattung vieler Unternehmen sind diese Überlegungen daher aktuell von untergeordneter Bedeutung.

Richtig restrukturieren

Krisenursachen

Die Tatsache, dass zahlreiche Unternehmen nicht erst seit Ausbruch der Finanzmarktkrise in wirtschaftlicher Bedrängnis stecken, ist unbestritten. Bei vielen ist die Krisenbewältigung seit Jahren Teil der Managementaufgabe. Dass das Tal der Tränen nicht schon längst durchschritten wurde, liegt nach Meinung der Experten vor allem an der fehlenden Umsetzungskompetenz bzw. einer unzureichenden Umsetzung (75%). Diese Feststellung ist nicht neu. Seit Jahren ist es zwar die überwiegende Meinung, dass der wesentliche Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung die Umsetzung ist. Leider versagen die meisten Manager und zum Teil auch die eingesetzten Interim Manager bei der Bewältigung dieser Aufgabe. Woran das im Einzelnen liegt, zeigt die nachfolgende Diskussion.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist, dass Management (und Gesellschafter) die Krisendimension meist unterschätzen (62%) und die erforderlichen harten Sanierungsmaßnahmen zu spät einleiten (62%). Wenn, wie in der derzeitigen Situation, auch von der Marktseite anhaltender Preis- und Margendruck kommt (60%) und die Finanzierungslücken immer größer werden, ist es nachvollziehbar, dass auch die Finanzierungspartner zu zweifeln beginnen (69%). Schließlich waren sich die befragten Experten auch darüber einig, dass sich gerade in der Krise Defizite in der Führungskompetenz vieler Manager zum Nachteil des Unternehmens offenbarten (55%). (Abbildung 7)

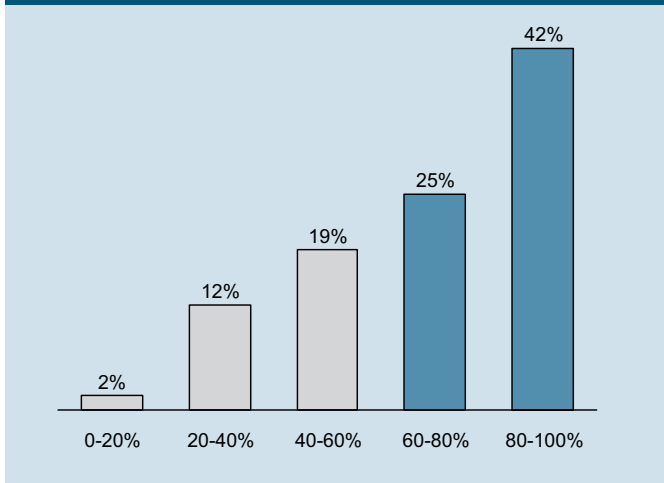


(goetzpartners)

Einsatz von externen Spezialisten gefragt

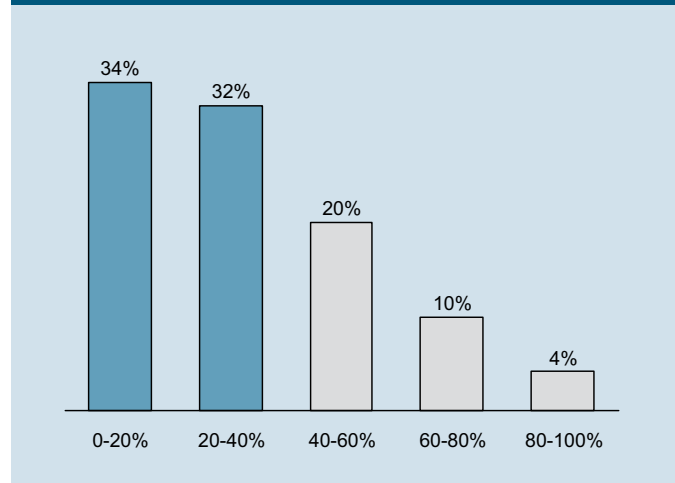
Nach den vorherigen Ausführungen verwundert es nicht, dass rund zwei Drittel der Befragten (Abbildung 8) in mehr als der Hälfte aller Krisenfälle auf externe Spezialisten zurückgreifen. Interessant dabei ist, dass nach Aussagen der Befragten nur in jedem fünften (34%) bzw. in jedem vierten Krisenfall (32%) Interim Manager zum Einsatz kamen. (Abbildung 9)

Abbildung 8: Einsatz externer Spezialisten in Krisensituationen



(goetzpartners)

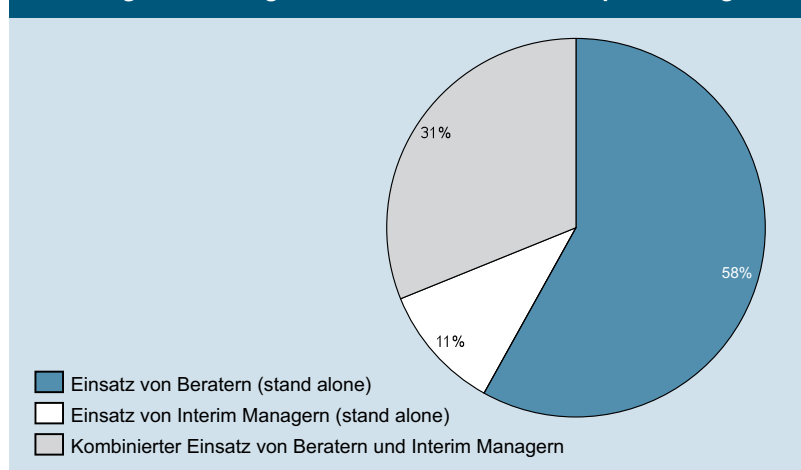
Abbildung 9: Einsatz von Interim Managern in Krisensituationen



(goetzpartners)

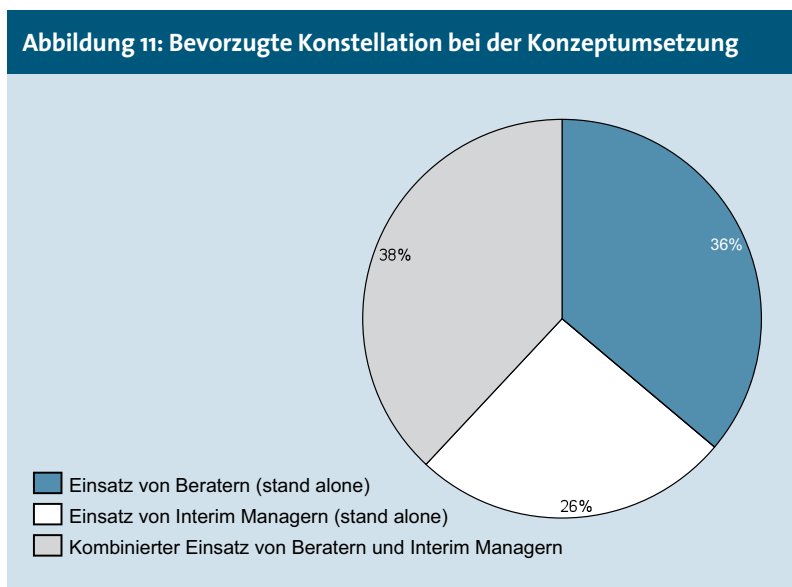
Wenn das Krisenunternehmen aus Sicht der Banker externe Hilfe benötigt, so ist zunächst zwischen der Erstellung eines Sanierungskonzeptes und der Umsetzungsbegleitung zu differenzieren. Bei der Erstellung des Restrukturierungs-/Sanierungskonzeptes präferieren die Teilnehmer der Studie mit 58% klar den Stand-alone-Einsatz von Sanierungsberatern. Immerhin noch rund 31% erachten einen kombinierten Einsatz von Beratern und Interim Managern als sinnvoll, während nur 11% den alleinigen Einsatz von Interim Managern bevorzugen. (Abbildung 10)

Abbildung 10: Bevorzugte Konstellation bei der Konzepterstellung



(goetzpartners)

Mehr als ein Drittel der Experten (36%) waren bei der Frage, welche Konstellation sie bei der Umsetzung des Restrukturierungs-/Sanierungskonzeptes bevorzugen, der Ansicht, die Umsetzung des Konzepts sollte durch die Berater alleine durchgeführt werden. Weitere 38% der Teilnehmer gaben einem kombinierten Einsatz von Berater und Interim Manager den Vorzug. Nur 26% empfahlen den Einsatz ausschließlich von Interim Managern. (Abbildung 11)



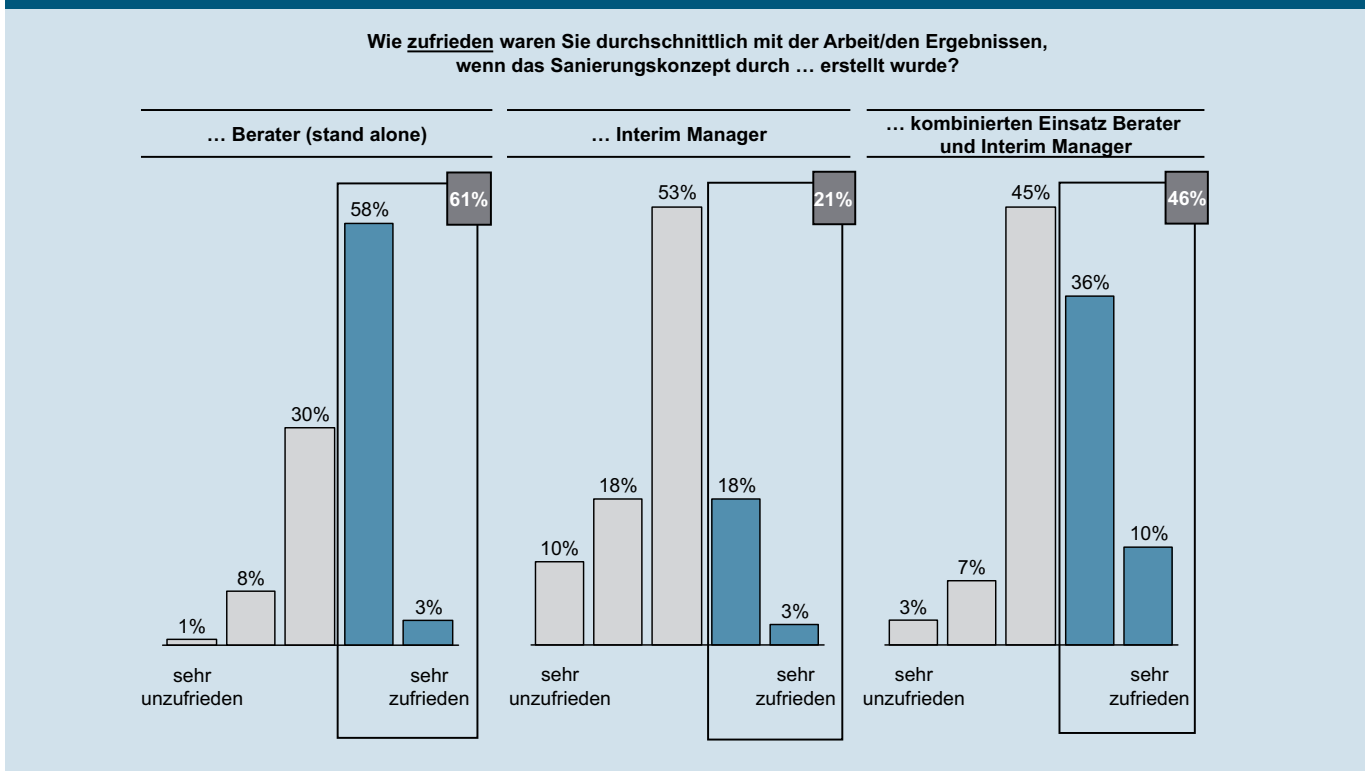
(goetzpartners)

Dies widerspricht zunächst der landläufigen Meinung, dass Interim Manager aufgrund ihrer Industrieerfahrung und ihres praktischen Wissens die besseren Umsetzer sind. In der Realität ist allerdings eine differenzierte Betrachtung angesagt, da fast alle Krisenfälle von einem hohen Maß an Komplexität, Intransparenz, fehlenden Ressourcen und knapper Zeit geprägt sind. Dies überfordert auch den besten Praktiker um ein Vielfaches. Kommen auch noch politische Spielchen durch die Stakeholder dazu, wird jeder ernsthafte Rettungsversuch zum Spießrutenlauf.

Berater und Interim Manager – wer bringt die besten Ergebnisse?

Bei der Erstellung des Sanierungskonzeptes wurden nach Ansicht der Befragten die besten Arbeitsergebnisse mit Beratungsgesellschaften erzielt. 61% waren mit den geleisteten Arbeiten der Professionals zufrieden bzw. sehr zufrieden. Besonders gute Erfahrungen machten die Befragten mit Beratungsgesellschaften, die neben finanzwirtschaftlichem Know-how insbesondere über ausgewiesene Strategiekompetenz verfügten und ein seniors Team an den Start brachten. Bei einem kombinierten Einsatz von Beratern und Interim Managern lag die Quote immerhin noch bei rund 46%. Am wenigsten zufrieden waren die Befragten dann, wenn das Restrukturierungs-/Sanierungskonzept ausschließlich durch Interim Manager erstellt wurde (21%). (Abbildung 12)

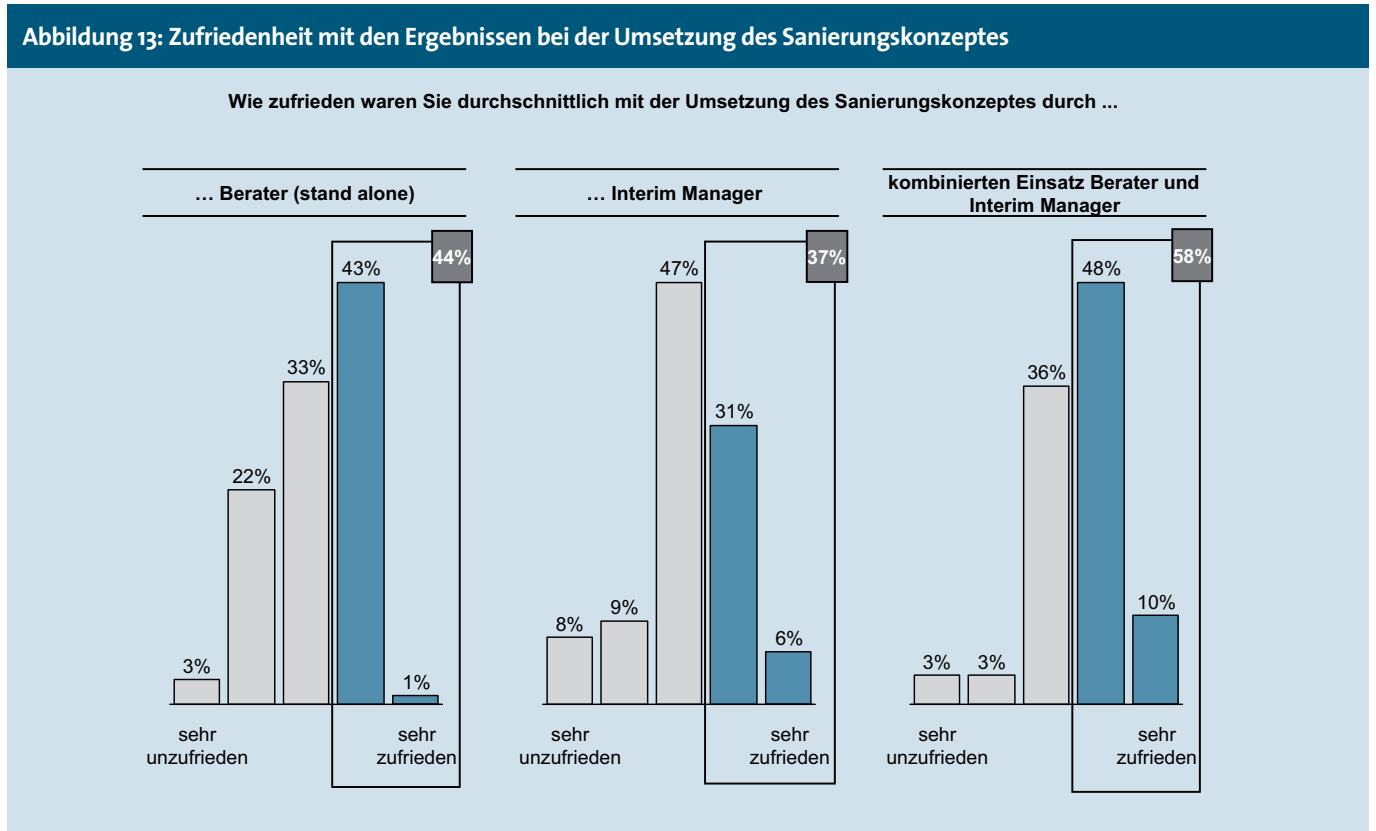
Abbildung 12: Zufriedenheit mit den Ergebnissen bei der Erstellung des Sanierungskonzeptes



(goetzpartners)

Bei der Umsetzung der Sanierungskonzepte wurde dem kombinierten Einsatz von Beratern und Interim Managern der Vorzug eingeräumt. Mit 10% lag hier der Anteil der „sehr Zufriedenen“ am höchsten. Interessanterweise lag die Zahl der Zufriedenen bei einem alleinigen Einsatz der Berater

mit 44% höher als bei einem Einsatz ausschließlich von Interim Managern (37%, Abbildung 13). Auch bei dieser Frage hat sich der vorgenannte Trend erneut bestätigt.



(goetzpartners)

Erforderliche Kompetenzen von Sanierungsberatern und Interim Managern

Doch was macht eine erfolgreiche Restrukturierung eines Krisenunternehmens aus? Welche Anforderungen stellt ein solches Projekt an das Unternehmen bzw. die handelnden Personen? Über welche Kernkompetenzen sollten Berater und Interim Manager idealtypisch verfügen, um die betroffenen Unternehmen wieder auf den Pfad des Erfolges zu bringen?

Es versteht sich von selbst, dass gerade bei einem gemeinsamen Einsatz von Beratern und Interim Managern die Komplementarität des Know-hows sowie der zielorientierte, spezifische Einsatz entsprechend der nachgewiesenen Kompetenzen und Fähigkeiten von hoher Bedeutung sind.

Im Ergebnis der Befragung lässt sich Folgendes festhalten:

Auf Beraterseite sind nach Ansicht der Studienteilnehmer vor allem Strategen mit fundiertem finanzwirtschaftlichen Know-how gefragt: Das Wissen um Märkte und deren künftige Entwicklungen, um Wettbewerber und deren voraussichtliche Strategien, um Stärken und Schwächen des Unternehmens bzw. der handelnden Akteure sind wesentliche Entscheidungsparameter für die künftige Ausrichtung des Krisenunternehmens. Ein fundamentales und tiefes Verständnis der finanzwirtschaftlichen Zusammenhänge, der maßgeblichen Treiber von GuV, Bilanz und Cashflow sowie die Kenntnis von außerordentlichen Faktoren sind daneben wesentliche Voraussetzungen für die Schaffung „echter“ Transparenz. Ohne umfassende Transparenz setzt das Konzept möglicherweise an den falschen Stellen an, sind die definierten Maßnahmen nicht ausreichend und die ermittelte Deckungslücke ist Makulatur.

Entscheidend bei der Auswahl und Qualität der Sanierungsberater ist, dass sie möglichst kumulativ über die nachfolgenden Kernkompetenzen verfügen sollten:

- Strategiekompetenz (73%)
- finanzwirtschaftliches Know-how (63%)
- Führungs- und Umsetzungskompetenz (52%)
- operative Kompetenz (51%)
- Industrie- und Praxiserfahrung (48%)
- kommunikative Kompetenz im Umgang mit Stakeholdern (46%)

Obwohl „operative Kompetenz“ und „Industrieerfahrung“ nicht unter den TOP-3-Kriterien bei der Auswahl der Berater stehen, zeigt die Umfrage, dass die Experten mit dem Einsatz von Beratern eine gewisse Erwartungshaltung verbinden. Dies gilt auch für die kommunikative Kompetenz im Umgang mit Stakeholdern. Gerade in der jüngeren Zeit kommt diesem Merkmal

eine noch höhere Bedeutung zu, da es aufgrund der verschärften Marktbedingungen und limitierten Ressourcen für viele Unternehmen zwischenzeitlich um „alles oder nichts“ geht. Eine falsche oder unzureichende Kommunikation z. B. gegenüber den finanzierenden Banken kann schnell zum Bumerang werden.

Methoden- und Verhandlungskompetenz sowie überwiegendes M&A-Know-how spielen nach Ansicht der Studienteilnehmer bei der Beraterauswahl nur eine verhältnismäßig geringe Rolle. (Abbildung 14)

Abbildung 14: Erwartete Kompetenzen

Kompetenz	von Beratern erwartet	von Interim Managern erwartet
Strategiekompetenz	73%	27%
Finanzwirtschaftliches Know-how	63%	38%
Führungs- und Umsetzungskompetenz	52%	86%
Operative Kompetenz	51%	67%
Industrie-/Praxiserfahrung	48%	60%
Kommunikative Kompetenz im Umgang mit Stakeholdern	46%	45%
Methodenkompetenz	38%	15%
Verhandlungskompetenz	23%	57%
M&A-Know-How	7%	6%

(goetzpartners)

Im Gegensatz zu den Beratern ist die Erwartungshaltung bei Interim Managern hinsichtlich Strategiekompetenz (27%) und finanzwirtschaftlichem Know-how (38%) relativ gering ausgeprägt. Die Umfrageteilnehmer erwarten beim Einsatz von Interim Managern vor allem:

- Führungs- und Umsetzungskompetenz (86%)
- operative Kompetenz (67%)
- Industrie- und Praxiserfahrung (60%)
- Verhandlungskompetenz (57%)
- kommunikative Kompetenz im Umgang mit Stakeholdern (45%)

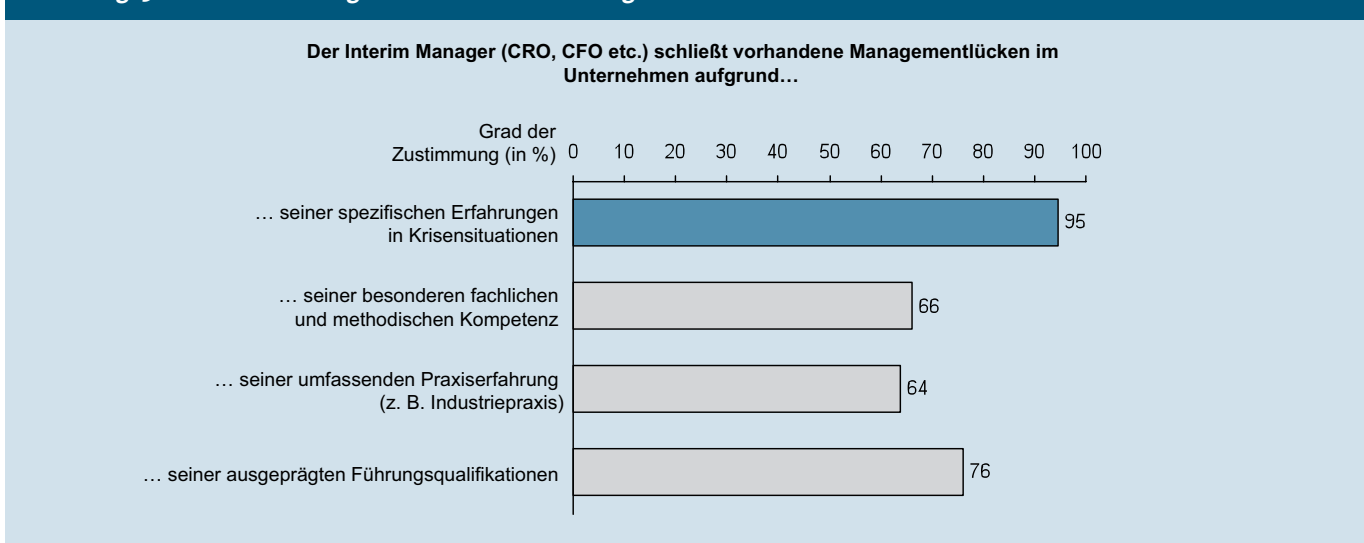
Dass ein Großteil der Unternehmen inkl. des vorhandenen Managements Probleme bei der Umsetzung hat, ist bekannt. Es verwundert daher nicht, dass man gerade von Interim Managern die Behebung dieser Manage-

mentlücke erwartet. In Bezug auf Führungskompetenz und -stil gibt es kein einheitliches Stimmungsbild. Ein Großteil der Befragten ist der Meinung, dass Entscheidungen entlang des erarbeiteten Konzeptes kompromisslos, im Zweifel auch gegen den Willen der Betroffenen umgesetzt werden sollen („management by hard decision“). Etwa ein Drittel bevorzugt demgegenüber eher ein „management by compromises“, solange die finanziellen Ziele vollständig oder annähernd vollständig erreicht werden.

Nicht überraschend ist, dass man von Interim Managern eine ausgeprägte Expertise und Sachkompetenz im operativen Geschäft erwartet. Dies beinhaltet auch die Fähigkeit, sich in kürzester Zeit mit den Problemen im Unternehmen auseinanderzusetzen und pragmatisch „hands-on“ Lösungen zu erarbeiten. In diesem Zusammenhang ist für die Mehrheit der Befragten auch eine entsprechende Verhandlungskompetenz von Bedeutung. Überraschenderweise gilt dies nicht für die kommunikative Kompetenz von Interim Managern im Umgang mit den Stakeholdern. Der Grund: Banken und Gesellschafter bzw. Manager sehen diese nicht in der Verantwortung für die Kommunikation. Diese wird entweder durch Sanierungs- oder spezielle Kommunikationsberater wahrgenommen. Methodenkompetenz und M&A-Know-how hingegen bilden das Schlusslicht bei den geforderten Kernkompetenzen.

Das Anforderungsprofil ist klar formuliert: Der Interim Manager kann und soll vorhandene Managementlücken in Unternehmen aufgrund seiner spezifischen Erfahrungen in Krisensituationen schließen. Dies gilt ungeachtet des konkreten Einsatzes als Chief Restructuring Officer (CRO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Technical Officer (CTO) oder Chief Sales Officer (CSO). (Abbildung 15)

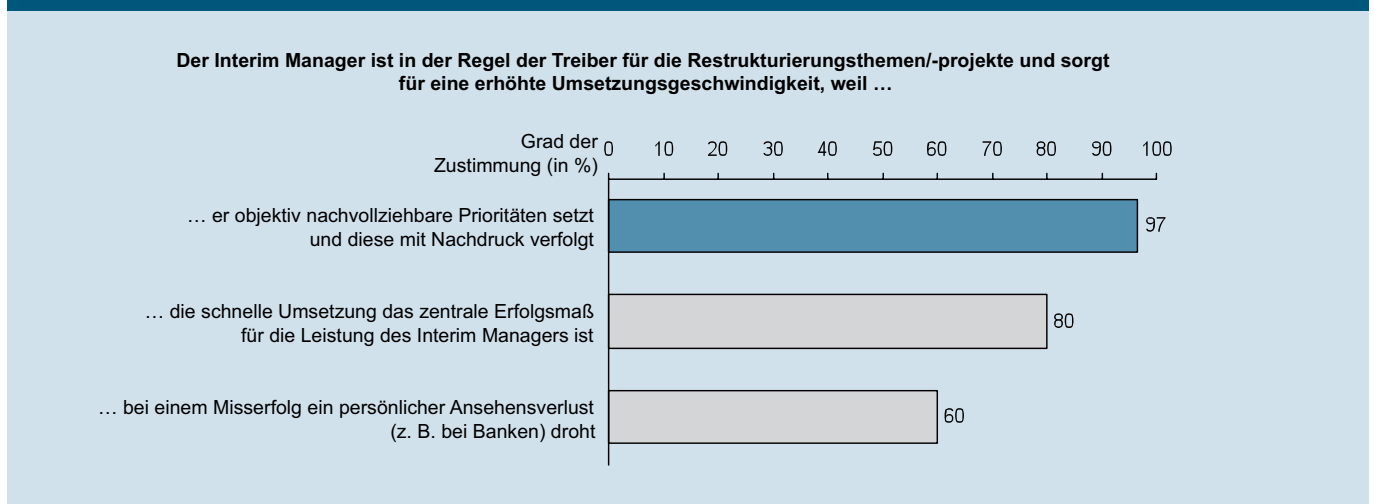
Abbildung 15: Der Interim Manager als Schließer von Managementlücken



(goetzpartners)

Fraglich ist nur, warum der Stand-alone-Einsatz von Interim Managern bei der Umsetzung auf so wenig Zuspruch auf Bankenseite stößt. Man könnte schlussfolgern, dass die eingesetzten Interim Manager über zu wenig ausgeprägte Krisenerfahrungen verfügen oder die erforderliche Führungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit in der Organisation nicht in ausreichendem Maße gegeben ist. Diese Thesen finden nach den Erfahrungen von goetzpartners in der Praxis leider in vielen Fällen ihre Bestätigung, insbesondere wenn es sich bei den eingesetzten Interim Managern um solche handelt, die erst seit kurzer Zeit in dieser Funktion agieren und in ihrem bisherigen Berufsleben überwiegend in der Linie standen, ohne jemals Top-Managementpositionen bekleidet zu haben. Fairerweise muss man jedoch konstatieren, dass häufig auch andere Ursachen hinzukommen, auf die der Interim Manager nur schwer Einfluss hat (siehe im Einzelnen S. 21 ff.).

Abbildung 16: Der Interim Manager als Treiber der Restrukturierung



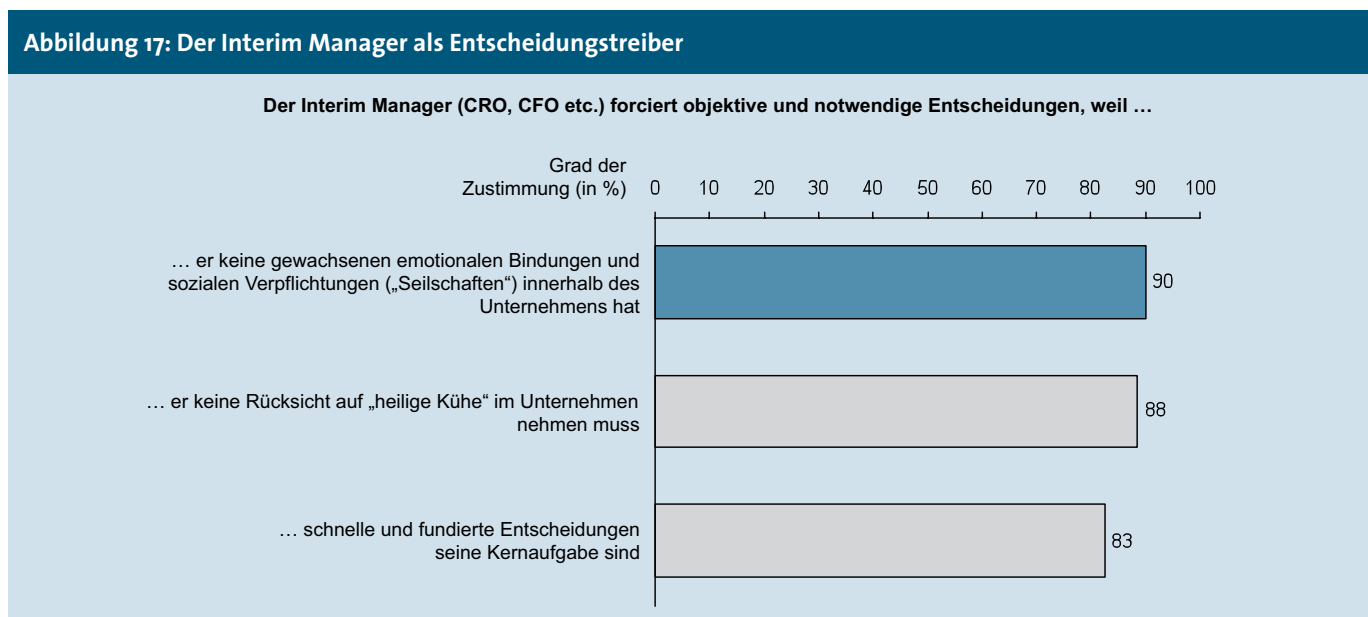
(goetzpartners)

In der Theorie ist der Interim Manager ein wichtiger Treiber der Umsetzung. Er sorgt für eine erhöhte Umsetzungsgeschwindigkeit, weil und wenn er objektiv nachvollziehbare Prioritäten setzt und diese mit Nachdruck verfolgt (Abbildung 16). Dazu muss er allerdings Kenntnis über alle relevanten Begleitumstände haben und zwischen mehreren gangbaren Alternativen entscheiden können. In der Praxis sind viele Fälle jedoch äußerst komplex, intransparent und bisweilen durch interne Widerstände des Managements oder der Gesellschafter gegenüber harten Einschnitten gekennzeichnet. So wundert es nicht, wenn der eingesetzte Interim Manager schnell den Überblick verliert, sich in Details festbeißt und „unsägliche“ Auseinandersetzungen mit dem Alt-Management, den Gesellschaftern oder verschiedenen Aufsichtsgremien über sich ergehen lassen muss.

Die Umsetzungsgeschwindigkeit wird nach Ansicht der Befragten auch nicht dadurch erhöht, dass der Interim Manager seinen Auftraggebern sowie den beteiligten Stakeholdern gegenüber zum Erfolg des Projektes verpflichtet ist oder weil ihm bei Misserfolg ein persönlicher Ansehensverlust bei den involvierten Parteien, insbesondere Banken droht. Schade eigentlich, dass die Erwartungshaltung aufseiten der Stakeholder in der Regel so gering ausgeprägt ist und anscheinend Misserfolge kein Nachspiel haben. Auch in der Krise gilt leider zu oft die Devise: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“.

Normalerweise bestehen aufseiten des extern vorgeschlagenen Interim Managers keine gewachsenen emotionalen Bindungen und soziale Verpflichtungen zum Unternehmen und den handelnden Akteuren. Die Gefahr von Seilschaften besteht jedoch meist dann, wenn sich das Management und v. a. die Gesellschafter frühzeitig auf einen bestimmten Manager festlegen, der meist aus dem regionalen Umfeld kommt, möglicherweise sogar verwandtschaftliche Grade hat und nicht untypisch der vormalige Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Rechtsanwalt ist. Als Begründung für die Auswahl wird dann häufig mit „intensiver und langjähriger Kenntnis des Unternehmens“ argumentiert. Die Erfahrung zahlreicher befragter Banker hat in diesem Zusammenhang aber auch gezeigt, dass „weiße Ritter in Krisensituationen“ sich im Nachhinein eher als Hindernis denn als Lösung herausgestellt haben und der Wunsch des Managements bzw. des Gesellschafters nach dem „kleineren Übel“ sich nicht auszahlt. Ein Blick hinter die Kulissen und die Einbeziehung des Sanierungsberaters bei der Auswahl des Interim Managers hat sich daher in vielen Fällen bewährt. Findet man schließlich einen sachkundigen und unabhängigen Interim Manager, so ist es in der Regel von Vorteil, dass er keine Rücksicht auf „heilige Kühe“ nehmen muss und objektive und notwendige Entscheidungen forcieren und ausschließlich sachorientiert treffen kann. (Abbildung 17)

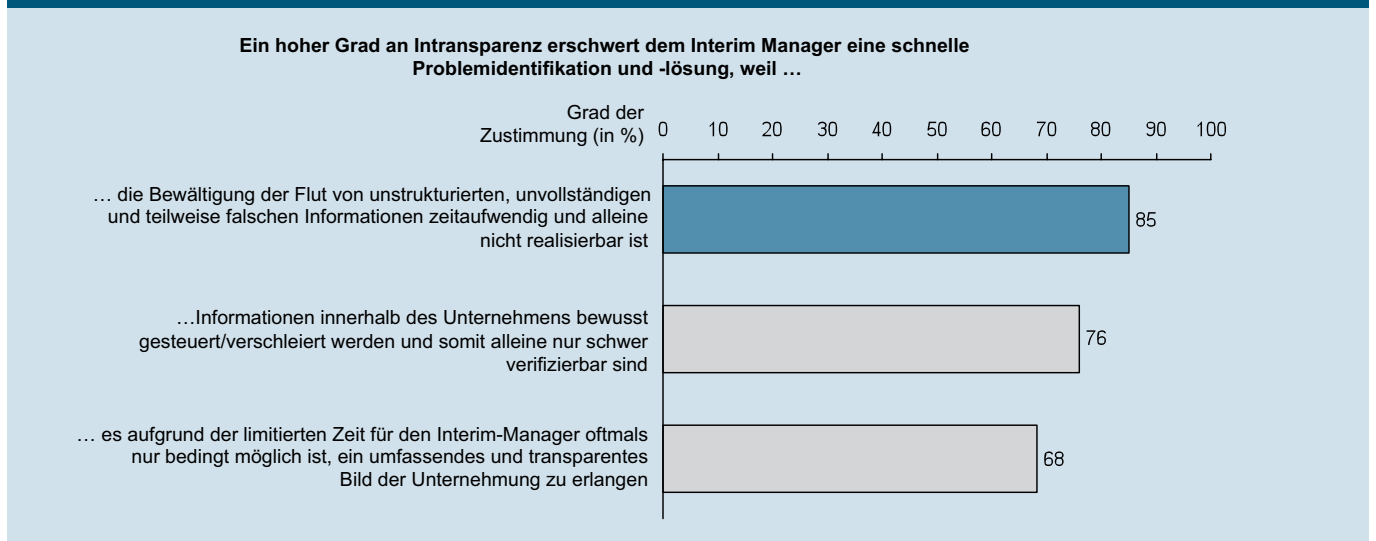
Abbildung 17: Der Interim Manager als Entscheidungstreiber



Alleine auf weiter Flur

Insbesondere der hohe Grad an Intransparenz, nicht zuletzt verursacht durch chaotische Zustände in der Buchhaltung und im Controlling, erschwert dem Interim Manager eine schnelle Problemidentifikation und -lösung. Häufig sieht sich das Sanierungsteam mit einer Flut von unstrukturierten, unvollständigen und teilweise falschen Informationen konfrontiert, deren Aufarbeitung Tage und Wochen dauert, um ein realistisches Bild des Unternehmens und damit der Ausgangssituation zu erhalten. Leider ist immer häufiger festzustellen, dass im fortgeschrittenen Krisenstadium sprichwörtlich die „Not erfinderisch macht“ und die tatsächliche Situation des Unternehmens durch das Management und/oder die Gesellschafter oft verschleiert und Zahlen adjustiert werden. Spätestens in diesem Moment ist klar, dass viele Interim Manager als „Einzelkämpfer“ bei der Krisenbewältigung im Laufe des Gefechtes scheitern müssen. Die Aufarbeitung der Situation ist zu zeitaufwendig und ohne weitere Unterstützung durch ein externes Sanierungsteam nicht realisierbar. (Abbildung 18)

Abbildung 18: Hürden für den Interim Manager

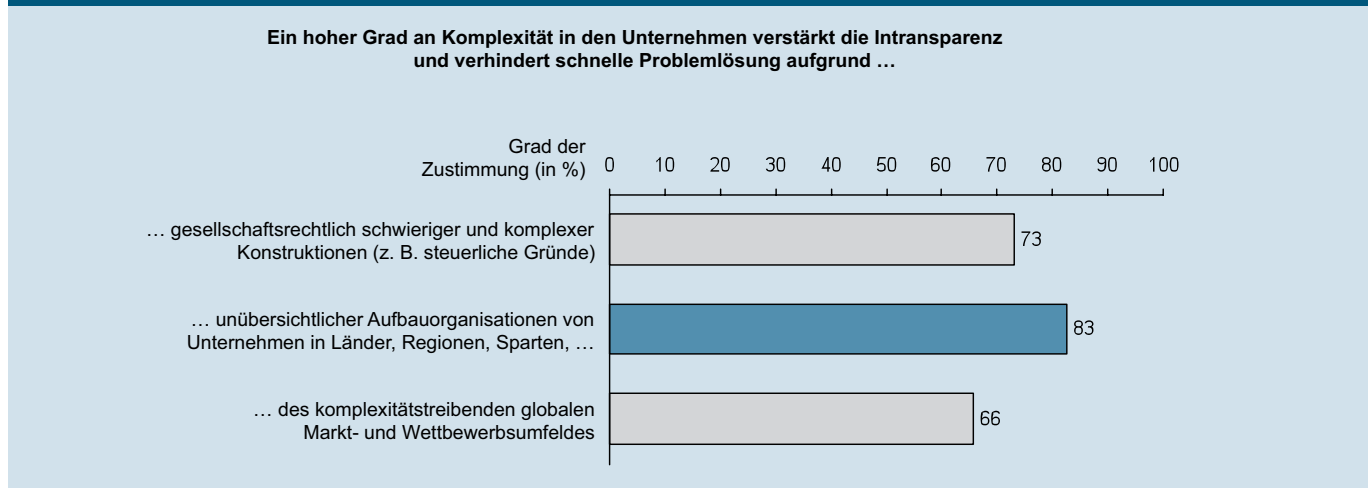


(goetzpartners)

Es ist eine Binsenweisheit, dass Unternehmenskomplexität den Sanierungsprozess behindert. Leider ist gerade bei größeren mittelständischen Unternehmen immer wieder festzustellen, dass die bestehende Aufbauorganisation alles andere als „lean“ ist. Diese Meinung teilen auch 83% der Befragten (Abbildung 19). Zahlreiche Geschäftseinheiten, meist gegliedert nach Ländern, Sparten, Regionen und/oder Key Accounts, haben überschneidende Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, keine übergreifende Strategie und sind daher in hohem Maße unübersichtlich. Diese Komplexität wird noch verstärkt, wenn „ausgeklügelte“ gesellschafts-,

haftungs- und steuerrechtliche Überlegungen hinzukommen, die über Jahre hinweg und in Zeiten des Wachstums entwickelt wurden. Die Entflechtung und Neuausrichtung dieser Organisationen wird dann für jeden Sanierer zu einer Mammutaufgabe.

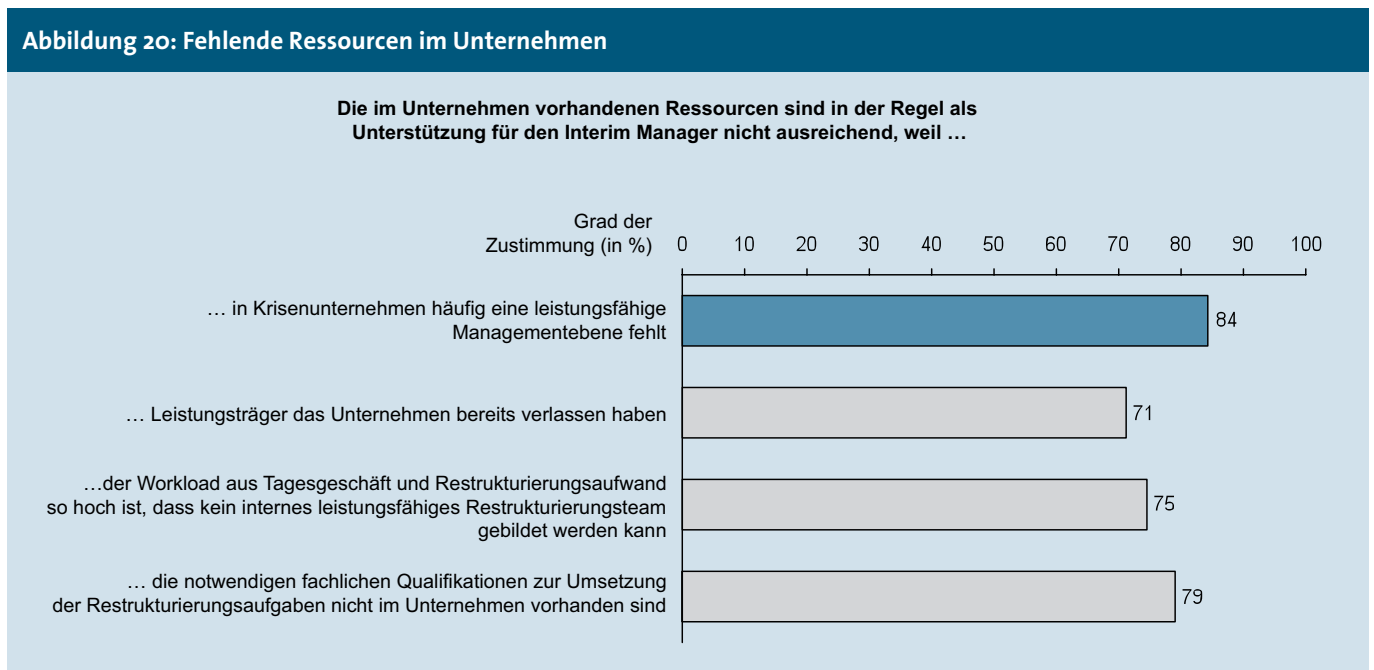
Abbildung 19: Hohe Komplexität als Bremse in der Problemlösung



(goetzpartners)

Wie die Praxis zeigt, sind in komplexeren Restrukturierungsfällen die anstehenden Themenstellungen nicht alleine durch den Interim Manager zu bewältigen und die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen nicht ausreichend. Häufig fehlt in den Krisenunternehmen eine durchgängig leistungsfähige zweite oder dritte Managementebene (84%). Gerade in inhaberdominierten Unternehmen kommt hinzu, dass sich eine Unternehmenskultur entwickelt hat, die weniger von Extrovertiertheit, offener Kommunikation und Agilität, sondern vielmehr von blindem Gehorsam, Introvertiertheit und Passivität geprägt ist. Ungeachtet der Tatsache, dass das Tagesgeschäft naturgemäß Ressourcen bindet, ist es daher nicht verwunderlich, dass die notwendigen fachlichen Qualifikationen zur Durchführung der Restrukturierungsaufgabe nach Ansicht der Befragten im Unternehmen häufig fehlen (79%). Gerade in Krisenzeiten sind wirkliche Leistungsträger des Unternehmens auch geneigt, einen Schlussstrich unter das Unternehmenskapitel zu ziehen (71%) und ihre Leistung anderweitig anzubieten. Dies

ist ein kritisches Thema, denn gerade in schlechten Zeiten nimmt die Nachfrage nach herausragenden und unternehmerisch agierenden Mitarbeitern exponentiell zu. So ist der Interim Manager am Ende des Tages meist auf sich alleine gestellt und dringend auf Unterstützung durch andere externe Spezialisten angewiesen. (Abbildung 20)



(goetzpartners)

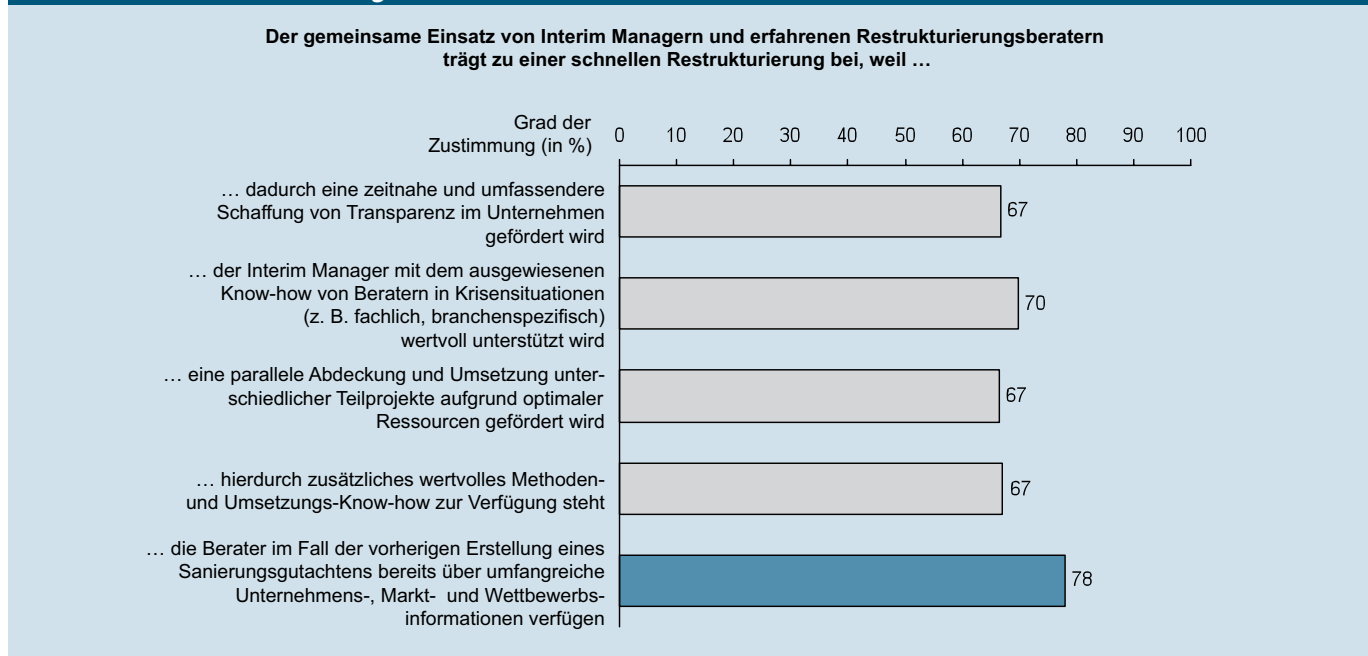
Berater und erfahrene Interim Manager als „Winning Team“

Nach überwiegender Ansicht der Studienteilnehmer (78%) trägt der gemeinsame Einsatz von erfahrenen Restrukturierungsberatern und Interim Managern zu einer schnelleren Restrukturierung bei, weil zu Beginn der Umsetzungsphase bereits umfangreiche Markt- und Wettbewerbsdaten vorliegen, die im Rahmen der Analyse systematisch erarbeitet wurden. Dies beinhaltet u. a. umfassende Informationen zum relevanten Markt, zu Kunden, zu künftigen Marktentwicklungen und -treibern, zur Marktattraktivität und zur aktuellen Markt- und Wettbewerbsposition des Krisenunternehmens.

Die meisten der im Markt agierenden und auf Sanierung spezialisierten Berater verfügen über umfangreiche praktische Erfahrungen in der Bewältigung von Krisensituationen (70%). Sie kennen die Begleitumstände der Krise, die unterschiedlichen Verhaltensmuster und Anforderungen der Beteiligten und die wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine rasche Sanierung.

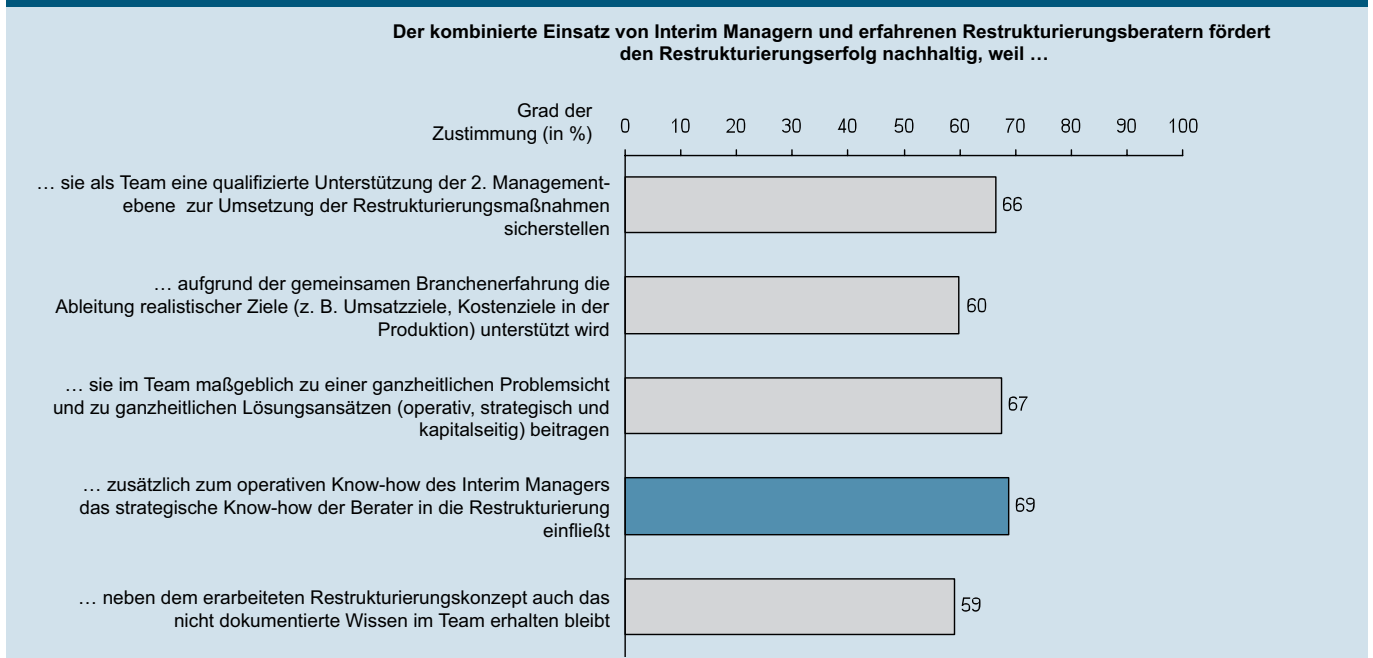
Kommen ein hohes Maß an Seniorität sowie ein ausgewiesenes Methoden- und Umsetzungs-Know-how hinzu (67%), sind die wesentlichen Voraussetzungen für eine funktionierende Symbiose zwischen Sanierungsteam und Interim Manager gegeben. Dies ist besonders bedeutsam, um mit optimaler Ressourcenallokation die Geschwindigkeit bzw. Schlagzahl im Unternehmen schnellstens zu erhöhen und alle aufgesetzten Teilprojekte parallel abzudecken (67%). Gleichzeitig wird mit einem „Winning Team“ nicht nur eine zeitnahe und umfassende Transparenz im Unternehmen gefördert (67%) – Restrukturierungs- und Sanierungsprojekte können deutlich effizienter und effektiver umgesetzt werden. (Abbildung 21)

Abbildung 21: Beschleunigung des Restrukturierungsprozesses bei einem gemeinsamen Einsatz von Beratern und Interim Managern



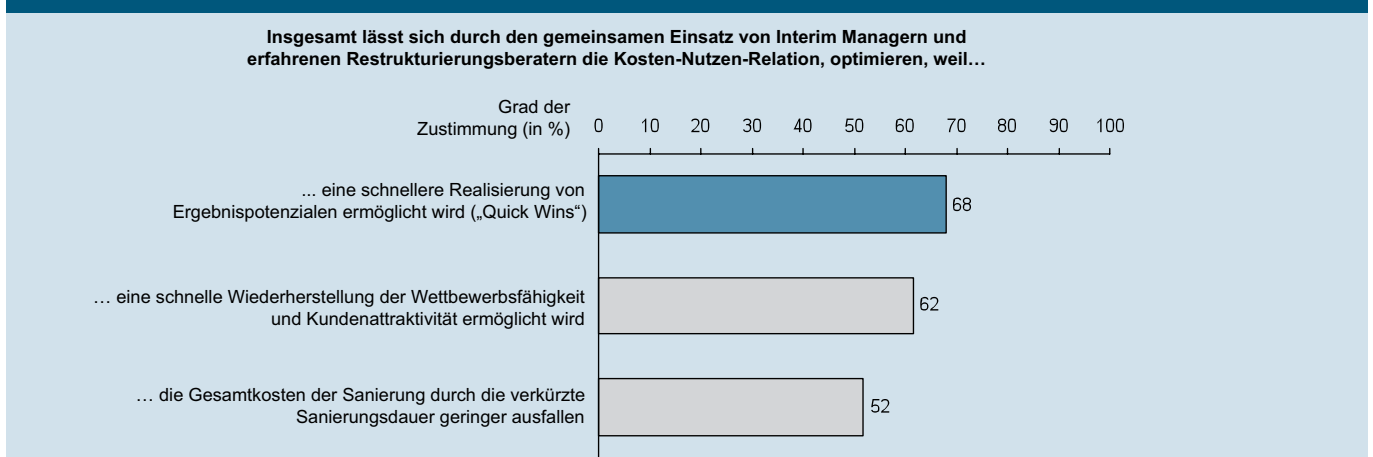
(goetzpartners)

Der Restrukturierungserfolg wird nach Ansicht der Befragten auch dadurch nachhaltig gefördert, weil zusätzlich zum operativen Know-how des Interim Managers das strategische Know-how der Berater in die Restrukturierung einfließt (69%). Hierdurch kann in der Regel sichergestellt werden, dass das Unternehmen auch auf mittelfristige Sicht wettbewerbsfähig aufgestellt ist und ein „Tod auf Raten“ vermieden wird. Auch trägt die Arbeit im Team maßgeblich zu einer ganzheitlichen Problemsicht und zu ganzheitlichen Lösungsansätzen bei (67%). In den Fällen, in denen die zweite Managementebene mit der Krisensituation überfordert ist, kann eine qualifizierte und konsequente Unterstützung durch ein funktionierendes Expertenteam die schnelle Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen sicherstellen (66%). Ungeachtet dessen bleibt auch das nicht dokumentierte Wissen im Team erhalten (59%). (Abbildung 22)

Abbildung 22: Nachhaltiger Restrukturierungserfolg durch kombinierten Einsatz von Interim Managern und Beratern


(goetzpartners)

Durch den gemeinsamen und ressourcenoptimierten Einsatz von Interim Managern und erfahrenen Restrukturierungsberatern lassen sich zudem deutlich schneller Ergebnispotenziale („Quick wins“) realisieren (68%), vor allem dann, wenn beide Parteien „Hand in Hand“ arbeiten und keine unterschiedlichen Interessenlagen gegeben sind (Abbildung 23). Dies bewirkt in der Regel nach Auffassung der Befragten auch eine schnelle Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und Kundenattraktivität (62%) sowie eine deutliche Reduzierung der Gesamtkosten der Sanierung aufgrund einer nachgewiesenen, verkürzten Sanierungsdauer (52%).

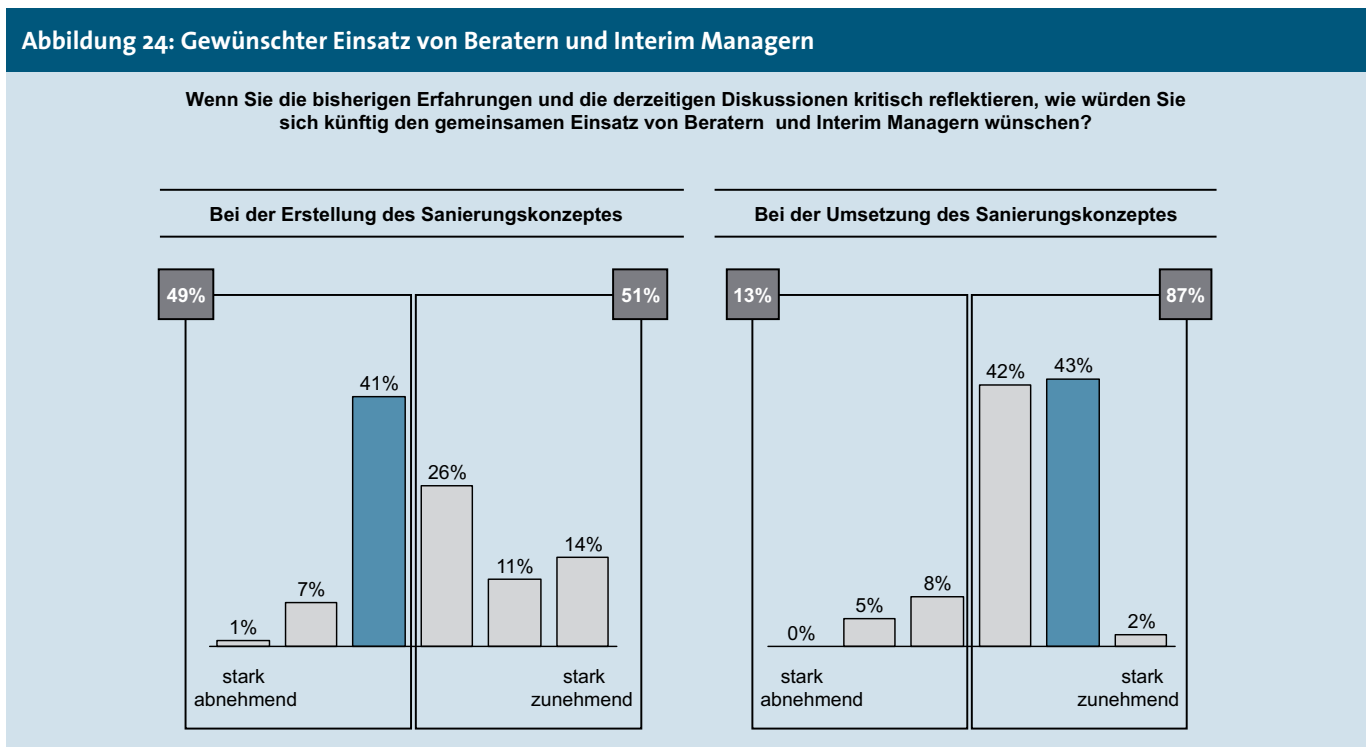
Abbildung 23: Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relation


(goetzpartners)

Vor dem Hintergrund der vorgenannten Erkenntnisse können sich 51% der Studienteilnehmer den Einsatz eines integrierten Teams von Sanierungsberatern und qualifizierten, praxiserprobten Interim Managern bereits bei der Erstellung des Sanierungskonzeptes vorstellen. Allerdings präferiert fast die gleiche Anzahl der Befragten (49%) den ausschließlichen Einsatz von Beratern.

Bei der Umsetzung des Sanierungskonzeptes ist das Votum im Grundsatz hingegen eindeutig: 87% sprechen sich für einen gemeinsamen Einsatz von Beratern und Interim Managern aus, 13% der Studienteilnehmer sind hiervon nicht überzeugt. (Abbildung 24)

Abbildung 24: Gewünschter Einsatz von Beratern und Interim Managern

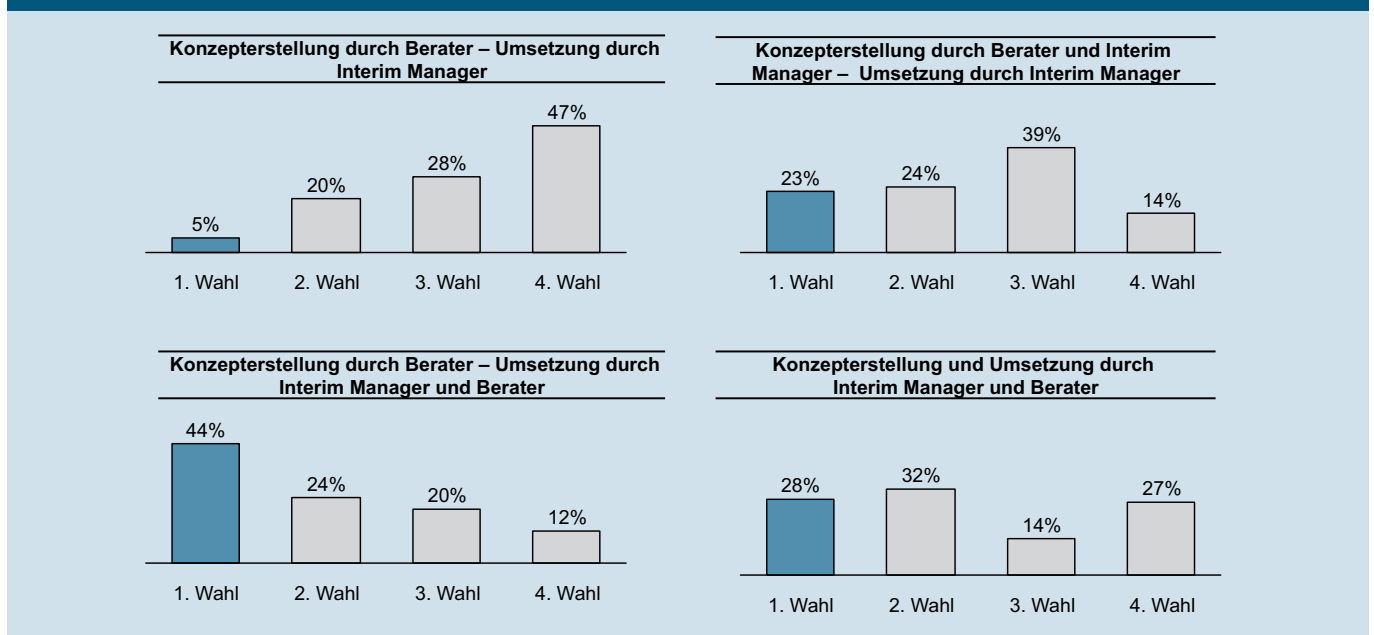


(goetzpartners)

Allerdings ergaben sich bei näherer Betrachtung durchaus Unterschiede in der Priorisierung der möglichen Teamkonstellationen (Abbildung 25). Klarer Favorit war mit 44% die Variante „Konzepterstellung durch Berater – Umsetzung durch ein Team aus Beratern und Interim Managern“. Dieser Meinung waren alle befragten Bankenexperten, Warenkreditversicherer, Finanzinvestoren und sogar Interim Manager. Platz 2 entfiel auf die Konstellation „Konzepterstellung und Umsetzung durch Berater und Interimmanager“ (28%), was den Winning-Team-Gedanken nachhaltig bestätigt. 23% votierten für eine gemeinsame Konzepterstellung mit Umsetzung durch den Interim Manager als idealtypische Konstellation. Nur für 5% der Befragten war die Erstellung des Sanierungskonzeptes durch den Berater und die Umsetzung durch einen Interim Manager erste Wahl.

Dieses Votum ist eindeutig und setzt Maßstäbe für die künftige ideale Sanierungskonstellation. Es stellt auch klar, dass die Selbsteinschätzung vieler Einzelkämpfer sowohl aufseiten der Berater als auch der Interim Manager, sie alleine würden eine Krisensituation erfolgreich bewerkstelligen können, fehlgeht. Gleichzeitig setzt es aber auch Beratungsunternehmen unter Druck, die aufgrund von Corporate-Governance-Überlegungen nur für die Erstellung von Sanierungsgutachten stehen und bei der Umsetzung auf andere Parteien verweisen.

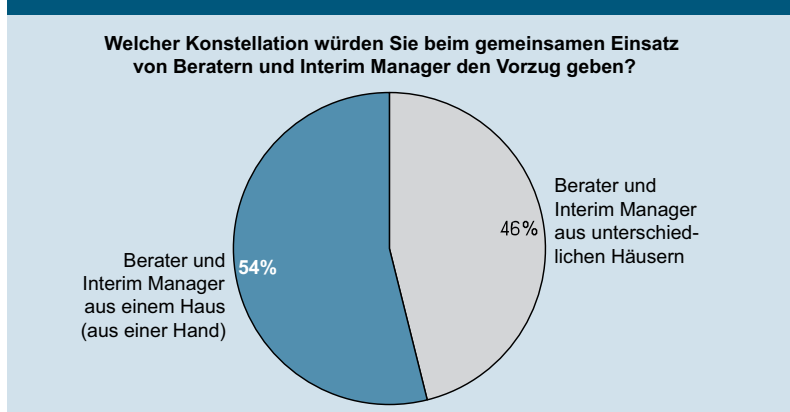
Abbildung 25: Zusammensetzung des Sanierungsteams – Priorisierung



(goetzpartners)

Danach befragt, welche Konstellation die Teilnehmer beim gemeinsamen Einsatz von Beratern und Interim Managern präferierten, antwortete die Mehrheit (54%), dass sie einer „Beratung und Umsetzung aus einer Hand“ bzw. aus einem Hause klar den Vorzug geben würde. (Abbildung 26)

Abbildung 26: Berater und Interim Manager aus einer Hand



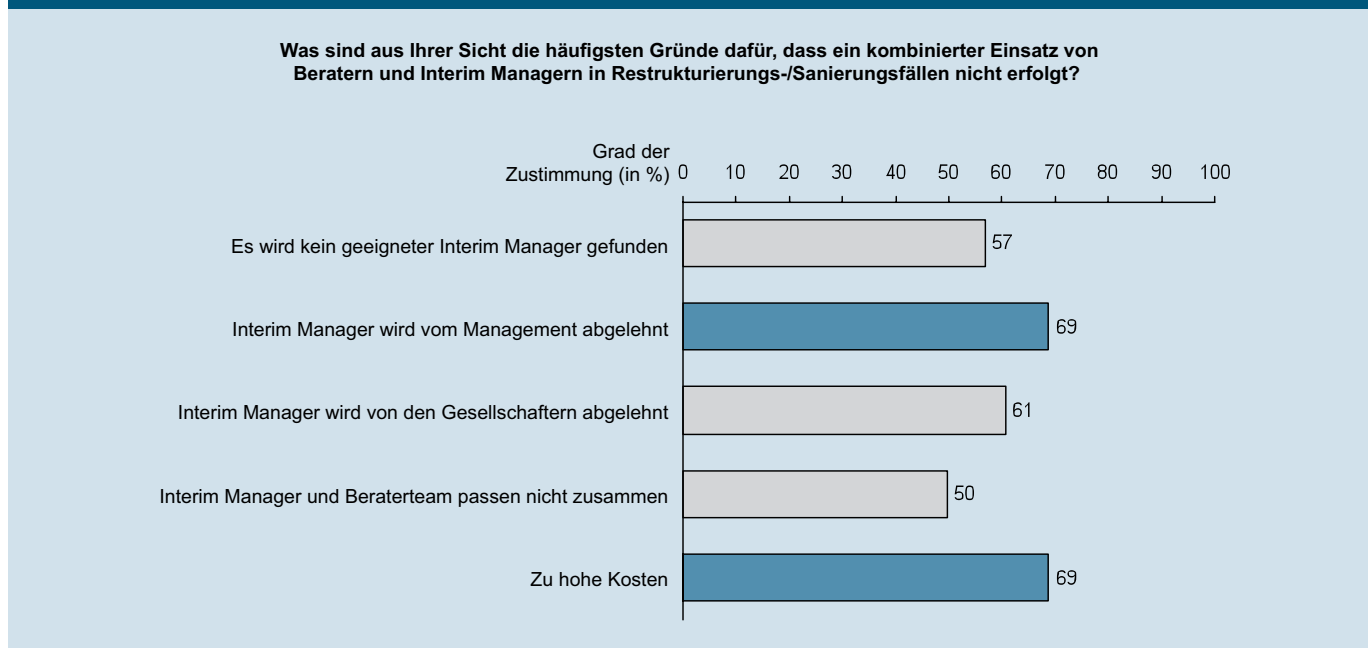
(goetzpartners)

Hierfür sprechen vor allem:

- Zeitersparnis bei der Auswahl eines Interim Managers (Verfügbarkeit)
- Sicherstellung der Qualität und der erforderlichen Erfahrung des Interim Managers
- Reibungsloses und schnelles Vorgehen im Prozess mit Reduzierung der Abstimmungsarbeiten auf ein Minimum
- Uneingeschränktes Teilen von Wissen
- Gleichgerichtete Interessenlage, kein „Windhundrennen“ um Erfolge
- Beidseitige Übernahme von Verantwortung

Was ist aus Sicht der Befragten der Grund, dass im Sanierungsprozess Berater und Interim Manager nicht gemeinsam eingesetzt werden? (Abbildung 27)

Abbildung 27: Gründe, warum Berater und Interim Manager nicht gemeinsam eingesetzt werden

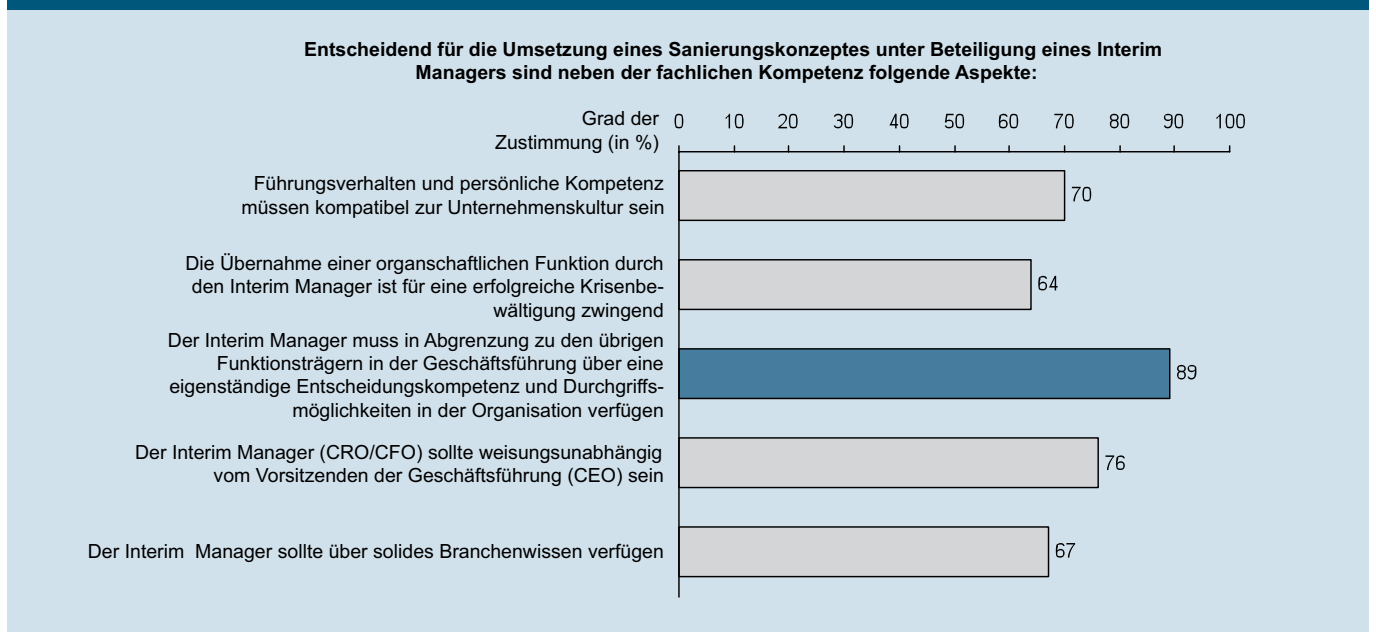


(goetzpartners)

Zum einen sind es die hohen Kosten (69%), zum anderen die Ablehnung des Interim Managers durch das bestehende Management (69%). Von leicht untergeordneter Bedeutung sei, dass der Interim Manager von den Gesellschaftern abgelehnt wird (61%), dass kein geeigneter Interim Manager gefunden wird (57%) oder dass Interim Manager und Berater nicht zusammenpassen (50%). Vor allem der angeführte hohe Kostenfaktor erweist sich in der Praxis häufig als unzutreffend. Wie bereits an anderer Stelle herausgearbeitet, ist der Sanierungsprozess unter Kostengesichtspunkten immer nur dann problematisch, wenn Berater und Interim Manager nicht effizient und komplementär zusammenarbeiten, sondern sich gegenseitig „belauern“,

Informationen nicht weitergeben und jeder für sich den Erfolg reklamieren möchte. Eine weitere Verschärfung kommt hinzu, wenn der eingesetzte Interim Manager fachlich nicht auf Augenhöhe mit den Beratern agiert, wirkliche „Hardcore-Sanierung“ nicht kennt und daher auch nicht in der Lage ist, die hohe Schlagzahl im Sanierungsprozess mitzugehen. Diese Situation ist in der Praxis meist dann anzutreffen, wenn beide Parteien aus unterschiedlichen Häusern kommen und zudem von unterschiedlicher Seite (Banken vs. Management vs. Gesellschafter) empfohlen bzw. eingesetzt werden.

Abbildung 28: Organisatorische Voraussetzungen für den Einsatz von Interim Managern



(goetzpartners)

Wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung des Sanierungskonzeptes ist aus Sicht der Befragten (Abbildung 28) neben der fachlichen Kompetenz der Beteiligten eine eigenständige Entscheidungskompetenz und Durchgriffsmöglichkeit des eingesetzten Interim Managers in der Organisation des Unternehmens (89%). 76% sehen zusätzlich in der Weisungsunabhängigkeit des Interim Managers vom Vorsitzenden der Geschäftsführung den entscheidenden Erfolgsfaktor. In der Praxis wird dies meist über eine Änderung der Geschäftsverteilung des Managements geregelt, die häufig auch dem Zustimmungsvorbehalt der Kreditgeber unterliegt. Obwohl für 64% auch die Übernahme einer organschaftlichen Funktion *conditio sine qua non* ist, sieht die Praxis nach Erfahrung von goetzpartners anders aus. In den bisherigen rund 100 Fällen hatten die eingesetzten Interim Manager nur in ca. 25% den Status eines Vorstandes oder Geschäftsführers. In rund 30% der Fälle waren sie als Generalbevollmächtigter bestellt, in den restlichen 45% der Fälle als „Berater mit Sonderstatus“ unterwegs. Letztlich ist in diesem Zusammenhang weniger die vertragsrechtliche Ge-

staltung von zentraler Bedeutung, als vielmehr die bereits angesprochene Thematik des Durchgriffs. Dieser sollte sich nicht nur auf den CEO des Unternehmens, sondern auch auf die anderen Organe der Gesellschaft, insbesondere den installierten Beirat oder Aufsichtsrat, erstrecken. In diesen Organen sind häufig auch Vertreter der Gesellschafter anzutreffen, die hierüber qua gesetzlicher Legitimation oder mit der Macht des Faktischen versuchen, ihren permanenten Einfluss auf die Unternehmenslenker auszuüben. Daher ist es vorrangiges Ziel einer jeden Sanierungsstrategie, mit spezifischen Instrumenten wie der Einsetzung eines Treuhänders oder der Implementierung eines Sanierungsbeirates alle äußeren Einflussfaktoren zu überwinden und die Umsetzung konsequent voranzutreiben.

Für die Befragten ist neben den vorgenannten Argumenten auch entscheidend, dass der eingesetzte Interim Manager über ein zur Unternehmenskultur kompatibles Führungsverhalten und entsprechende Kompetenz verfügt (70%). Solides Branchenwissen ist von Vorteil, aber nicht ausschließlich entscheidend (67%).

Alles hat ein Ende

Eines ist nach Ansicht der Befragten jedenfalls sicher: Kurzfristeinsätze von Interim Managern taugen nicht, Überwinterungsstrategien ebenso nicht (Abbildung 29). Egal in welcher Funktion und welcher vertragsrechtlicher Situation der Interim Manager im Krisenfall engagiert ist: In spätestens 18 Monaten nach der erfolgten Einbindung sollte sein Engagement auch wieder enden (53%). Dieser Zeitraum entspricht in etwa auch der bisherigen Erfahrung der befragten Teilnehmer. Dann ist die vakante Position entweder endgültig wieder fest besetzt oder bestenfalls die Krise beseitigt.

Abbildung 29: Tatsächliche und sinnvolle Einsatzdauer von Interim Managern

	Tatsächliche Einsatzdauer	Sinnvolle Einsatzdauer
bis 6 Monate	7%	0%
bis 12 Monate	44%	31%
bis 18 Monate	36%	53%
bis 24 Monate	13%	16%

(goetzpartners)

Fazit

Die aktualisierten Umfrageergebnisse der Studie aus 2009 zeigen, dass sich die Dramatik in der Krisenbewältigung und die erforderlichen Stellhebel zum Teil deutlich verschoben bzw. verändert haben.

- Sofortiges Handeln und schnelle Umsetzungserfolge sind mehr denn je gefragt.
- Die Krise wird am schnellsten und effizientesten durch den gemeinsamen Einsatz von Beratern und Interim Managern aus einem Hause („Winning Team“) bewältigt.
- Das strategische und finanzwirtschaftliche Know-how der Berater, gebündelt mit der Führungskompetenz und operativen Expertise der Interim Manager, sorgt dabei für eine ganzheitliche und nachhaltige Überwindung der Krisensituation und ermöglicht die Entwicklung optimaler Lösungsansätze.
- Berater und Interim Manager haben die Aufgabe, sich selbst überflüssig zu machen. Wenn nach 24 Monaten alle Beteiligten noch an Bord sind, ist die Krise noch am Brodeln – so oder so!

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Studienteilnehmer	6
Abb. 2	Wirtschaftliche Situation und die künftige Entwicklung für mittelständische Unternehmen in Deutschland in den nächsten 2-3 Jahren	7
Abb. 3	Zu erwartende Krisenfälle	7
Abb. 4	Zu erwartende Insolvenzen	7
Abb. 5	Besonders betroffene Branchen	8
Abb. 6	Wesentliche Herausforderungen	9
Abb. 7	Ursachen für mangelnde Krisenbewältigung	11
Abb. 8	Einsatz externer Spezialisten in Krisensituationen	12
Abb. 9	Einsatz von Interim Managern in Krisensituationen	12
Abb. 10	Bevorzugte Konstellation bei der Konzepterstellung	12
Abb. 11	Bevorzugte Konstellation bei der Konzeptumsetzung	13
Abb. 12	Zufriedenheit mit den Ergebnissen bei der Erstellung des Sanierungskonzeptes	14
Abb. 13	Zufriedenheit mit den Ergebnissen bei der Umsetzung des Sanierungskonzeptes	15
Abb. 14	Erwartete Kompetenzen	17
Abb. 15	Der Interim Manager als Schließer von Managementlücken	18
Abb. 16	Der Interim Manager als Treiber der Restrukturierung	19
Abb. 17	Der Interim Manager als Entscheidungstreiber	20
Abb. 18	Hürden für den Interim Manager	21
Abb. 19	Hohe Komplexität als Bremse in der Problemlösung	22
Abb. 20	Fehlende Ressourcen im Unternehmen	23
Abb. 21	Beschleunigung des Restrukturierungsprozesses bei einem gemeinsamen Einsatz von Beratern und Interim Managern	24
Abb. 22	Nachhaltiger Restrukturierungserfolg durch kombinierten Einsatz von Interim Managern und Beratern	25
Abb. 23	Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relation	25
Abb. 24	Gewünschter Einsatz von Beratern und Interim Managern	26
Abb. 25	Zusammensetzung des Sanierungsteams – Priorisierung	27
Abb. 26	Berater und Interim Manager aus einer Hand	27
Abb. 27	Gründe, warum Berater und Interim Manager nicht gemeinsam eingesetzt werden	28
Abb. 28	Organisatorische Voraussetzungen für den Einsatz von Interim Managern	29
Abb. 29	Tatsächliche und sinnvolle Einsatzdauer von Interim Managern	30

Über goetzpartners

goetzpartners ist ein führendes unabhängiges europäisches Beratungsunternehmen, das M&A-Beratung (Mergers & Acquisitions), Management Consulting und Interim Management unter einem Dach kombiniert. goetzpartners steht für innovative Beratungsansätze und individuelle Lösungen, die mit den Kunden erfolgreich umgesetzt werden. goetzpartners ist mit Büros in München, Düsseldorf, Frankfurt, London, Paris, Madrid, Prag und Zürich sowie Kooperationen in New York, San Francisco, Los Angeles, Bangalore, Mumbai, Moskau und Budapest vertreten.

Fokus von goetzpartners Corporate Finance ist die Beratung bei M&A-Transaktionen. goetzpartners Management Consultants ist spezialisiert auf die Beratungsschwerpunkte Strategie, Organisation, Operational Excellence, Marketing und Vertrieb, Restrukturierung, Interim Management und Strategic Due Diligence/Transaktionsberatung. goetzpartners ist „Hidden Champion“ 2009 in den Beratungssektoren Strategische Due Diligence, Finanzierungs- und Mergerstrategien sowie Post-Merger-Integration (Corporate-Finance-Beratung).

Service Line „Restrukturierung“

goetzpartners zählt zu den führenden Restrukturierungsexperten in Deutschland und bietet für Unternehmen und Investoren erstklassigen und umfassenden Support u. a. bei der leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Restrukturierung und im Management. Neben der Erstellung des Restrukturierungs- und Turnaroundkonzeptes begleiten wir das Unternehmen im gesamten Umsetzungsprozess durch praxis- und industrierfahrene Manager und sorgen so dafür, dass die geplanten Umsetzungserfolge zeitnah eintreten.

Disclaimer

Diese Studie basiert sowohl auf eigenen Untersuchungen von goetzpartners als auch auf öffentlich zugänglichen Informationen aus unterschiedlichen Quellen. Diese Quellen umfassen unter anderem Drittstudien, Presseartikel, Datenbanken und Unternehmensinformationen.

Beim Verfassen dieser Studie hat goetzpartners die öffentlich zugänglichen Informationen auf deren Plausibilität untersucht und im Übrigen unterstellt, dass sie akkurat und vollständig sind, ohne dies von unabhängiger Seite verifizieren zu lassen.

Soweit auf Informationen zu den Themen dieser Studie zurückgegriffen wurde, die teilweise nicht mehr aktuell und/oder unvollständig waren, hat goetzpartners diese um eigene Analysen und Annahmen ergänzt. Die eigenen Analysen und Annahmen für diese Studie wurden nach bestem Wissen und Gewissen angefertigt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit dieser Analysen und Annahmen übernimmt goetzpartners jedoch keinerlei Gewähr.

Die Studie ist urheberrechtlich geschützt. Jeder Nachdruck – auch auszugsweise – bedarf der Zustimmung von goetzpartners.



Kontakt

goetzpartners

Kontakt

Tel.: +49 - 89 - 29 07 25 - 301

Hans-Jürgen Titz
Managing Director
MANAGEMENT CONSULTANTS
titz@goetzpartners.com

Andreas Maquet
Partner
MANAGEMENT CONSULTANTS
maquet@goetzpartners.com

Dr. Christian Reinstrom
Consultant
MANAGEMENT CONSULTANTS
reinstrom@goetzpartners.com

goetzpartners
MANAGEMENT CONSULTANTS GmbH
goetzpartners
CORPORATE FINANCE GmbH

Prinzregentenstraße 56
80538 München

Königsallee 60 B
40212 Düsseldorf

Bockenheimer Landstraße 24
60323 Frankfurt

T: +49 - 89 - 29 07 25 - 0

F: +49 - 89 - 29 07 25 - 200

www.goetzpartners.com



goetzpartners