

**JOINT VENTURES ALS EIN INSTRUMENT DER  
RESTRUKTURIERUNG IM MITTELSTAND**

**Oktober 2006**

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>1 Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2 Der Mittelstand in Deutschland</b>	<b>5</b>
2.1 Die Bedeutung des Mittelstandes	5
2.2 Wirtschaftliche Situation	6
<b>3 Restrukturierung im Mittelstand</b>	<b>7</b>
3.1 Situationsanalyse	7
3.2 Joint Venture in der Restrukturierung	8
3.2.1 Definition Joint Venture	8
3.2.2 Potentielle strategische Beiträge	8
3.2.3 Erfahrungen beim Einsatz von Joint Ventures in der Restrukturierung von Großunternehmen	9
3.2.4 Fallbeispiele	10
3.2.4.1 Marktforschungsinstitut	10
3.2.4.2 Produzent von NE-Halbzeugen	13
3.2.4.3 Produzent von Großwälzlagern	17
3.3. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Joint Venture in der Restrukturierung	19
<b>4 Zusammenfassung</b>	<b>21</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1:	Kennzahlen der mittelständischen Unternehmen in Deutschland	5
Abbildung 2:	Definition der für innovative Kundenlösungen erforderlichen Kernkompetenzen	12
Tabelle 1:	Analyse der Partner im Bereich Marktforschung	13
Tabelle 2:	Analyse der Partner im Bereich Kupferhalbzeug- produktion	15
Tabelle 3:	Analyse der Joint Venture Partner im Bereich Drehverbindungen	18

# 1 Vorwort

In fast allen Industrieländern und gerade auch in Deutschland stellen die kleinen und mittleren Unternehmen die absolute Mehrheit der Unternehmen<sup>1</sup>. Der zunehmend harte internationale Wettbewerb, dem sich auch der Mittelstand nicht mehr entziehen kann, und der damit verbundene erhöhte Druck auf die Anpassungsgeschwindigkeit bei Veränderungen lassen die häufig zu geringe Eigenkapitalquote, niedrige Umsatzrentabilität und zu geringe Internationalisierung in dieser Unternehmensgruppe immer mehr zu Schlüsselfaktoren für das Überleben vieler dieser Unternehmen werden. So hat nach jüngsten Analysen etwa die Hälfte des deutschen Mittelstands Schwierigkeiten bei der Unternehmensfinanzierung und Restrukturierung<sup>2</sup>.

Im Rahmen von Restrukturierungen im Mittelstand, wobei wir uns im folgenden auf die mittleren Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten und einem Jahresumsatz bis 50 Mio. EUR konzentrieren, sieht sich der Interim-Manager immer wieder folgenden Problemen gegenüber, für deren Lösung häufig Zeit und finanzielle Mittel fehlen:

- das Unternehmen als Ganzes oder einzelne Geschäftsbereiche einer mittelständischen Gruppe sind weniger profitabel als der Wettbewerb
- einzelne Bereiche eines Unternehmens weisen eine unterdurchschnittliche Rendite auf und passen zudem nicht mehr in die Zukunftsvision der Muttergesellschaft
- dem Unternehmen fehlen teilweise oder völlig Alleinstellungsmerkmale, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können.

Während der direkte Verkauf in den beiden ersten Fällen sehr schwierig und auch nur mit deutlichen Preisabschlägen realisierbar sein dürfte, müsste im letzteren Fall das Unternehmen eigentlich Alleinstellungsmerkmale teilweise oder komplett neu aufbauen, was sowohl erhebliche finanzielle als auch zeitliche Belastungen mit sich bringen würde, die das Unternehmen gerade in Restrukturierungszeiten kaum selbst tragen kann.

---

<sup>1</sup> Definition Mittelstand (n. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn):  
Kleine Unternehmen: bis zu neun Beschäftigte, Jahresumsatz bis 1 Mio. EUR  
Mittlere Unternehmen: 10-499 Beschäftigte, Jahresumsatz bis 50 Mio. EUR

<sup>2</sup> Kredit 1a.de, 2006.

Während ein Joint Venture, d.h. die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens durch zwei oder mehrere voneinander unabhängige Partnerunternehmen mit gemeinsamer strategischer Zielsetzung, traditionell als ein Mittel der Expansion in neue Geschäftsbereiche (Produkte, Länder) genutzt wird, kann es auch im Rahmen der Restrukturierung erfolgreich eingesetzt werden.

Zielsetzung der Thesis ist es, anhand von drei konkreten Fallstudien aus der Tätigkeit des Verfassers zum einen die Möglichkeiten des Einsatzes von Joint Ventures im Rahmen der Restrukturierung in mittelständischen Unternehmen aufzuzeigen und zum anderen darzustellen, wann und warum sie in dieser schwierigen Unternehmenssituation Sinn machen können.

## **2 Der Mittelstand in Deutschland**

### **2.1 Die Bedeutung des Mittelstandes**

Mehr als 99% der Unternehmen in Deutschland zählen zum Mittelstand. Seine wirtschaftliche Bedeutung zeigt sich in der Tatsache, dass die rd. 3.3 Mio. mittelständischen Unternehmen für folgende Kennzahlen stehen<sup>3</sup>:

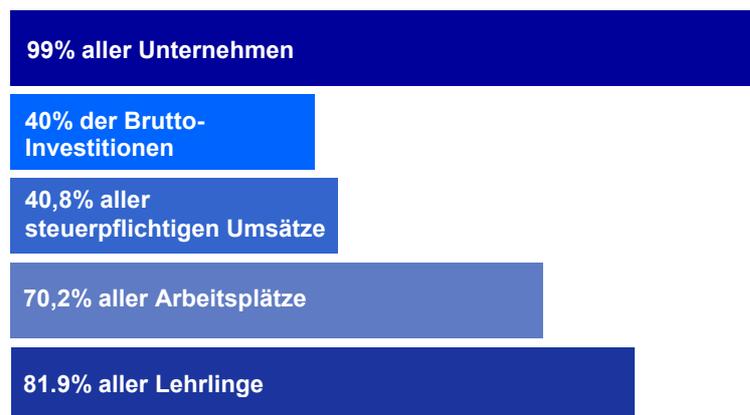


Abbildung 1: Kennzahlen der mittelständischen Unternehmen in Deutschland

<sup>3</sup> Schlussbericht der Enquete-Kommission, 2002; S. 130.

Im folgenden sind allerdings nur die etwa 1.1 Mio. mittleren Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mind. 125 TEUR bei max. 500 Beschäftigten Gegenstand der Analyse.

## 2.2 Wirtschaftliche Situation

Charakteristisch für den Mittelstand ist<sup>4</sup>:

- eine vielfach immer noch zu geringe Eigenkapitalquote, wobei Verbesserungen vor allem mit steigender Unternehmensgröße zu verzeichnen sind<sup>5</sup>;
- niedrige Umsatzrentabilität<sup>6</sup>
- zu geringe Internationalisierung
- ungeordnete Nachfolge<sup>7</sup>
- vielfach Beschränkung von Innovationen auf Weiterentwicklung von Produkten<sup>8</sup>.

Gerade die mittleren Unternehmen können sich nicht mehr dem internationalen Wettbewerb entziehen, der entsprechenden Druck auf die Margen und gleichzeitig eine immer höhere Anpassungsgeschwindigkeit für Veränderungen mit sich bringt. Diese höhere Anpassungsgeschwindigkeit führt ihrerseits zwangsläufig in Verbindung mit den zu geringen Eigenkapitalquoten zu einer größeren Dynamik von Unternehmenskrisen<sup>9</sup>. Dementsprechend kurz ist heute der Zeitraum zwischen den ersten Anzeichen für strategische Defizite und der eigentlichen Liquiditätskrise und damit die Zeitspanne für Restrukturierungsmaßnahmen. Deshalb ist es keineswegs überraschend, dass die Hälfte der mittelständischen Unternehmen Schwierigkeiten in den Bereichen Unternehmensfinanzierung und Restrukturierung hat<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> Borger, K. und Kiener-Stuck, M., 2006, S. 1ff.

<sup>5</sup> KfW-Bankengruppe (Hrsg.), 2006, S. 157ff.

<sup>6</sup> Durchschnittlich bei 4,7% (Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband, 2006, S.39ff.)

<sup>7</sup> Schmalholz, C.G., Müller, H., 2003, S.94.

<sup>8</sup> Syre, R., 2006.

<sup>9</sup> F.A.Z.Institut, Ernst&Young AG, Bayerische Hypo- und Vereinsbank, 2003, S.7.

<sup>10</sup> Kredit 1a.de, 2006.

## **3 Restrukturierung im Mittelstand**

### **3.1 Situationsanalyse**

Gerade für eine erfolgreiche Sanierung erweist sich unzureichendes Kapital immer wieder als Bottleneck<sup>11</sup> und dies um so mehr als viele Banken in den letzten Jahren ihr Engagement im Mittelstand heruntergefahren oder völlig eingestellt haben. Dies führt dazu, dass viele mittelständische Unternehmen keine Finanzierungsmöglichkeiten mehr haben, zumal ihnen i.d.R. der Zugang zum Kapitalmarkt fehlt. Zudem sind die Zinsen für Kredite immer mehr nach dem jeweiligen Risiko differenziert. Die in Krisensituationen verlangten höheren Zinsen bringen gerade Unternehmen in der Restrukturierung in zusätzliche Schwierigkeiten.

Andererseits ist es im Rahmen einer anstehenden Restrukturierung sehr schwierig, das Unternehmen zu verkaufen. Zum einen dürfte ein Unternehmen in der Krise nur mit deutlichem Preisabschlag veräußerbar sein, denn dem potentiellen Käufer ist der wahre Unternehmenswert, zumal wenn er auch noch in immateriellen Werten liegt, schwer zu beweisen. Ein Verkauf mit deutlichem Preisabschlag dürfte andererseits kaum im Sinne des Verkäufers sein. Zum anderen gibt es auch ganz praktische Schwierigkeiten im Zuge der Verkaufsverhandlungen eines solchen Unternehmens, die das Unternehmen in der Krise in eine weitere Abwärtsspirale schicken können. Wird der potentielle Verkauf am Markt bekannt, werden alle Stakeholder mehr oder weniger stark darauf reagieren:

- Kunden und Lieferanten werden misstrauisch, ziehen eventuell Aufträge ab und verlagern sie auf die Konkurrenz bzw. verschärfen die Verkaufskonditionen (z.B.: durch Lieferung nur gegen Vorkasse)
- Mitarbeiter sind demotiviert und es besteht die große Gefahr, dass die Leistungsträger das Unternehmen verlassen.

Insgesamt wird in jedem Falle der Restrukturierungsprozess ins Stocken geraten, was eher wertmindernd als werterhöhend wirken und die Krise eher zuspitzen als entschärfen wird. Scheitert der Verkauf letztlich doch noch, kann das Unternehmen in die Insolvenz geraten. Es stellt sich daher die Frage, ob nicht und wenn ja unter welchen Voraussetzungen ein Joint Venture eine gute Lösung sein kann, wenn das erforderliche

---

<sup>11</sup> F.A.Z. Institut, Ernst&Young AG, Bayerische Hypo- und Vereinsbank, 2003, S. 6ff.

Kapital nicht aus eigener Kraft bzw. mit Hilfe der Hausbank aufgebracht werden kann. Diese Frage ist zunächst einmal unabhängig davon, ob der Firmeneigentümer letztlich komplett verkaufen will oder nicht.

## **3.2 Joint Venture in der Restrukturierung**

### **3.2.1 Definition Joint Venture**

Als Joint Venture wird die Gründung eines eigenständigen Unternehmens durch zwei oder mehrere Partner verstanden mit dem alleinigen Ziel ein genau spezifiziertes strategisches Ziel zu erreichen, das von keinem der beteiligten Partner allein erreichbar wäre<sup>12</sup>. Die finanziellen Risiken aber auch Chancen werden entsprechend der Gesellschaftsanteile von den Partnern übernommen. Alle Beteiligten betreiben ihre übrigen Geschäftsaktivitäten in ihrem jeweiligen eigenen Unternehmen weiter.

### **3.2.2 Potentielle strategische Beiträge**

Grundsätzlich kann ein Joint Venture im Rahmen der Restrukturierung je nach Partnerwahl die folgenden strategischen Beiträge leisten<sup>13</sup>:

- Risikoreduzierung
  - Diversifikation des Produktportfolio
  - Beschleunigung Markteintritt und Refinanzierung
  - Verteilung und/oder Reduzierung fixer Kosten
  - Geringere Investitionshöhe
- Rationalisierung
  - Geringere Durchschnittskosten durch Volumenvorteile
  - Geringere Kosten durch komparative Vorteile des Partners
- Komplementäre Technologien/Patente
  - Technologische Synergien
  - Austausch von Patenten/ Technologien

---

<sup>12</sup> Aus Wallace, R., 2004, S. 7.

<sup>13</sup> Contractor, F.J., Lorange, P., 2004, S. 27.

- Vertikale Quasi-Integration
  - Zugang zu Material, Technologie, Arbeit, Kapital, Vertriebskanälen, Marketing-Ressourcen und Kunden
  - Vorteile durch Marken-Bekanntheitsgrad

### **3.2.3 Erfahrungen beim Einsatz von Joint Ventures in der Restrukturierung von Großunternehmen**

Im Bereich der Großunternehmen gibt es international einige erfolgreiche Beispiele für den Einsatz von Joint Ventures im Rahmen der Restrukturierung<sup>14</sup>, wobei eine Basis des Erfolgs jeweils die Tatsache war, dass alle Beteiligten einen Nutzen aus dem Joint Venture zogen. Speziell der im folgenden skizzierte Philips - Whirlpool Fall zeigt einige typische Probleme, wie wir sie auch im Mittelstand in Restrukturierungssituationen vorfinden. Die Sparte Haushaltsgeräte von Philips war gekennzeichnet durch:

- Fehlende Koordination von Verkauf und Distribution sowohl bzgl. Marken als auch Ländern und dadurch hervorgerufene Ineffizienzen und Überlappungen
- Produktion aufgesplittet auf zahlreiche Werke, die alle erhebliche Investitionen benötigten, sollten sie sich jemals zu international wettbewerbsfähigen Standorten entwickeln
- Personalüberhang
- Langjährig schlechte finanzielle Ergebnisse,

aber gleichzeitig das Vorhandensein immaterieller Vermögenswerte, wie z.B.:

- Ungenutzten Produktionsfähigkeiten
- Einige der renommiertesten Marken in Europa
- Hervorragendes Know-how im Designbereich
- Pan-Europäisches Distributionsnetzwerk.

Der Partner Whirlpool seinerseits suchte nach Expansionsmöglichkeiten außerhalb der USA und konnte gleichzeitig Verbesserungen in das Joint Venture einbringen durch:

---

<sup>14</sup> Nanda, A., Williamson, P.J., 1995.

- Grundlegende Änderung der Kostenstruktur durch globales Sourcing von Komponenten, koordinierte Produktion, Verkauf und Distribution über Länder und Produktlinien hinweg, sowie rationalisierte Produktion
- Investitionen in neue Fabriken und Maschinen
- Know-how Transfer bzgl. fortschrittlicher Produktionsprozesse.

Da Whirlpool aber seinerseits erhebliche Unsicherheiten hatte hinsichtlich der Händlerloyalität bei den anstehenden gravierenden Veränderungen, dem tatsächlichen Zeit- und Geldbedarf zur Restrukturierung des Unternehmens sowie den mit den einzelnen Marken verbundenen Kundenprivilegien wäre ein direkter Kauf mit hohen Risiken verbunden gewesen. Das Joint Venture bot Whirlpool die Gelegenheit, das Geschäft mit Haushaltsgeräten verstehen zu lernen und Verbesserungsmaßnahmen vor dem endgültigen Kauf zu implementieren und ihre Wirkung zu analysieren. Für Philips wiederum war das Joint Venture die Gelegenheit, dem Kaufinteressenten zu beweisen, dass der Geschäftsbereich so interessant war wie zuvor behauptet.

Am Beispiel von drei real existierenden Fallstudien soll gezeigt werden, inwieweit sich diese Ergebnisse auf Restrukturierungsfälle im Mittelstand übertragen lassen.

### **3.2.4 Fallbeispiele**

#### **3.2.4.1 Marktforschungsinstitut**

Hierbei handelte es sich um ein sehr beratungslastiges Marktforschungsinstitut mit rd. 20 festen Mitarbeitern und starkem Zukauf von Dienstleistungen. Das Umsatzvolumen betrug 2003 rd. 2 Mio. EUR, der Jahresüberschuss allerdings nur 72 TEUR. Das Unternehmen sah sich sowohl intern als auch extern erheblichen Problemen gegenüber.

Interne Ursachen der Krise waren zum einen, dass man die ursprüngliche Vision völlig aus den Augen verloren hatte, die Aktivitäten stattdessen nur noch getrieben wurden vom operativen Geschäft und Kostenzwängen, was wiederum teilweise zu nicht zielführenden Investitionen führte. Da Strategie und Organisationsstruktur voneinander losgelöst waren, gab es erhebliche Probleme in der Auftragsabwicklung, hohe

Fehlerquoten und daraus resultierende Mehrarbeit und Aktionismus und damit verbunden nachlassende Innovationskraft, da man die noch bestehenden Kernkompetenzen aufgrund des Zeitdrucks nicht ausreichend weiterentwickeln konnte. Dadurch stieg aber auch das Angebot von Standardprodukten im Portfolio, was den Kostendruck aufgrund der niedrigen Margen in diesem Bereich weiter erhöhte. Die Abhängigkeit von einem Großkunden, der zudem von dessen US-Mutter aus gesteuert wurde, verschärfte den Handlungsbedarf.

Aufgrund der fehlenden Vision war auch das aufgebaute Partnernetzwerk primär vertriebsseitig orientiert, innovative Elemente fehlten fast völlig. Dadurch hatte man bereits zahlreiche Wachstumschancen ungenutzt vorbeiziehen lassen müssen.

Verschärft wurde die Krise durch externe Einflüsse, wie u.a. zunehmenden Kostendruck von Kundenseite, verstärkte Nachfrage nach individuellen Lösungen und starke Konsolidierungstendenzen sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite. Durch die globale Reichweite der Kunden forderten diese immer mehr auch von den Marktforschungsinstituten eine angemessene globale Präsenz. Deshalb stand die Grundsatzentscheidung an, entweder das Institut drastisch zu verkleinern und eine Art Marktforschungskanzlei aufzubauen oder sich den Marktentwicklungen anzupassen und ein großes Institut mit ca. 50 Mitarbeitern aufzubauen, um überlebensfähig zu bleiben.

Die Vision wurde neu formuliert, sich als der führende Anbieter von verständlicher und individuell auf die Entscheidungsprobleme von Unternehmen zugeschnittener Marken- und Kundenforschung zu etablieren. Damit wollte das Unternehmen auch eine Sonderrolle an der Schnittstelle zwischen klassischer Unternehmensberatung und Marktforschung einnehmen. Nur diese Nischenpositionierung erlaubt ein nachhaltiges Wachstum, denn die persönliche Beratungskompetenz war der entscheidende nachhaltige Wettbewerbsvorteil.

Um die Kernkompetenzen auszubauen und in Zukunft wieder mehr margenträchtige Produkte anbieten zu können, wurden diejenigen definiert, die für innovative Kundenlösungen erforderlich sind:

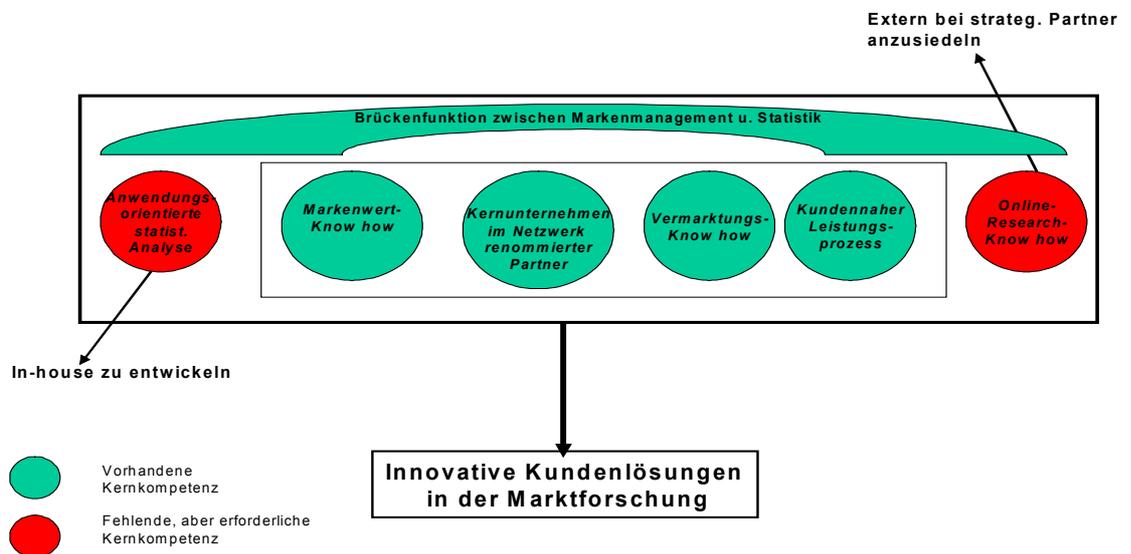


Abbildung 2: Definition der für innovative Kundenlösungen erforderlichen Kernkompetenzen

Um sowohl die Restrukturierungsmaßnahmen als auch das notwendige Unternehmenswachstum finanzieren zu können und gleichzeitig Zugang zu externem Know-how in den Bereichen zu erlangen, in denen Kompetenzen völlig fehlten, war es sinnvoll nach einem starken Partner für ein Joint Venture zu suchen. Ziel war allerdings nicht der spätere Verkauf an den Partner, sondern eher die Frage einer entweder dauerhaften Existenz des Gemeinschaftsunternehmens bzw. eines Rückkaufs der Anteile durch die Alteigentümer. Als Zielpartner kamen Kunden kaum infrage, da am Markt gegenläufige Tendenzen dahingehend existierten, dass die großen Kunden gerade ihre Marktforschungsabteilungen auflösten, um dieses Know-how extern einzukaufen. Demzufolge lag es nahe auf der Seite der Wettbewerber nach einem Partner Ausschau zu halten.

Aufgrund der in Tabelle 1 dargestellten Vorteile des Unternehmens konnte ein US-basierter Partner gewonnen werden, der Zugang zum europäischen Markt suchte und selbst die unten aufgeführten Vorteile in das Joint Venture mit einbrachte.

<i>Vorteile des dt. Partners</i>	<i>Vorteile des US-Partners</i>
Starke Präsenz im dt.-sprachigen Raum	Internationale Präsenz
Vertriebsseitig starkes Partnernetzwerk	Finanzkraft
Kernkompetenzen im Bereich: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Brückenfunktion zwischen statist. Theorie und Markenmanagement</li> <li>◦ Vermarktung</li> <li>◦ Kundennaher Leistungsprozess</li> </ul>	Starke Entwicklungsabteilung

Tabelle 1: Analyse der Partner im Bereich Marktforschung

Durch das Know-how des US-Partners im Bereich Prozessverbesserungen und seine finanzielle Stärke konnte das Unternehmen insgesamt restrukturiert werden. Die innovativen Produkte Kunden- und Markenforschung wurden in ein Joint Venture mit dem Partner ausgegliedert, während das Standardgeschäft Handelsforschung in dem alten Unternehmen verblieb. Letzteres nahm auch für das JV Management und Verwaltung wahr. In der Folge erhöhte sich der Umsatz im Joint Venture deutlich auf rd. 3.5 Mio. EUR bei einer Umsatzrendite von 10%, wobei letzteres vor allem durch einen hohen Anteil innovativer Produkte möglich war.

Das Joint Venture bot zudem dem US-Partner die Chance, die Marktgegebenheiten in Europa besser kennen zu lernen und von dem Know-how seiner deutschen Partner zu profitieren. Gleichzeitig umging er damit Stolpersteine, die aus den interkulturellen Unterschieden erwachsen konnten.

#### **3.2.4.2 Produzent von NE-Halbzeugen**

In diesem Fall handelt es sich um eine französische mittelständische Gruppe seit 100 Jahren im Familienbesitz, die zu den Top 5 auf dem Weltmarkt im Bereich Produktion von Kupferhalbzeugen und -komponenten gehört. Die Gruppe hatte 2003 einen Umsatz von rd. 130 Mio. US\$, eine Umsatzrendite von 3% und rd. 500 Mitarbeiter. Es werden 2 Produktionsstätten unterhalten in Frankreich und in Deutschland, drei Verkaufsniederlassungen in Spanien, England und den USA sowie ein Joint Venture für

die Komponentenproduktion in Indien. Bisher dominiert die margenschwache Produktion von Standard-Kupferstangen, während die margenträchtige Komponentenproduktion in Frankreich und Deutschland gerade aufgebaut wird.

Die Gruppe leidet unter zahlreichen hausgemachten Problemen, vielfach verstärkt durch interkulturelle Probleme mit dem französischen Mutterhaus, die durch externe Marktentwicklungen noch verschärft werden. Die internen Probleme sind ausgelöst durch das völlige Fehlen einer Strategie für die Gruppe bzw. die einzelnen Tochtergesellschaften. Dies führt immer wieder zu Fehlallokation von sowieso knappen Ressourcen. Hinzu kommen fehlende klare Zuständigkeiten und Kommunikationsprobleme im Mutterhaus ebenso wie in der Gruppe.

Weder gibt es ein konzernweit abgestimmtes Vertriebssteuerungssystem noch eine entsprechende Produktionsplanung. Redundanzen wie z.B. doppelte Vertriebskanäle in Deutschland und Aufrechterhaltung unprofitabler Produktionsbereiche sind demzufolge die Regel. Der Maschinenpark ist veraltet und in allen Produktionsstätten besteht ein erheblicher Investitionsstau.

Die finanzielle Situation der Gruppe wurde seit 2000 von Jahr zu Jahr verschärft durch die rapide steigenden Verluste der deutschen Tochtergesellschaft. Die Hauptursache hierfür war die von Frankreich aus vorangetriebene Fehlinvestition in eine hoch moderne Produktionsanlage für Kupferstangen, obwohl am deutschen Standort jegliches Ingenieur- bzw. Technikerpersonal zur Betreuung der Anlage fehlte. Folge waren häufige und lange Maschinenstillstände sowie hohe finanzielle Verluste.

Im Jahre 2005 wurde nach der Einstellung des Verfassers als Interim-Geschäftsführer mit der Aufgabe des Turnarounds dann endlich die unprofitable Produktionslinie für Kupferstangen in der deutschen Tochtergesellschaft stillgelegt und die Belegschaft im Werk um 40% abgebaut. Die Anlage selbst wurde nach Frankreich verlagert, wo umfangreiches ingenieurtechnisches Personal zur Verfügung steht und die Personalkosten um ca. 30% niedriger als in Deutschland sind. Aber dieser Schritt brachte nur kurzzeitig Entlastung für die Gruppe, da externe Entwicklungen am Rohstoffmarkt die Finanzkraft immer mehr schwächten. Seit Januar 2004 hat sich

nämlich der LME-Preis<sup>15</sup> für Rohkupfer am Weltmarkt von 2348 USD/T auf mittlerweile 7471 USD/T (12.10.2006)<sup>16</sup> erhöht. Nicht nur waren dadurch die bestehenden Kreditlinien beim Einkauf von Kupfervormaterial immer früher ausgeschöpft, so dass immer häufiger Maschinen zeitweise stillgelegt werden mussten, sondern gleichzeitig wurde durch die notwendige Vorfinanzierung des Materials von bis zu 5 Monaten die Liquidität immer stärker gefährdet.

Zwar steht schon aus Altersgründen des jetzigen geschäftsführenden Gesellschafters die Gruppe mittlerweile zum Verkauf, doch erweist sich dies aus Sicht potentieller Käufer aus vielerlei Ursachen als wenig interessant:

- völlige Überalterung des gesamten Managements und dessen fehlende Internationalität
- Hoher Investitionsstau und Restrukturierungsbedarf
- Französische Mentalität
- Hohe gewerkschaftliche Präsenz.

Eine wesentlich elegantere Lösung wäre es, und diese ist mittlerweile Bestandteil der Überlegungen, die hoch profitable Komponentenproduktion auszugliedern und für die finanziell angeschlagenen Produktion von Standardprodukten einen Joint Venture Partner zu suchen, der bei der Restrukturierung hilft und letztlich diesen Produktionsteil übernimmt.

<i>Vorteile der franz. Gruppe</i>	<i>Ziel-Beiträge des Partners</i>
Weltweit bekannter Name	Finanzkraft
Hohes Maß an ingenieurtechn. und Produktions-Know-how	Zugang zu Rohmaterial
Weltweiter extensiver Kundenstamm und Vertriebsnetz	Management-Know-how
evtl. Lohnkostenvorteil	

Tabelle 2: Analyse der Partner im Bereich Kupferhalbzeugproduktion

<sup>15</sup> London Metal Exchange

<sup>16</sup> [http://www.lme.co.uk/dataprices\\_daily\\_metal.asp](http://www.lme.co.uk/dataprices_daily_metal.asp)

Ein potentieller Joint Venture Partner könnte aus zwei Ecken kommen, zum einen aus dem Kreis der Wettbewerber, zum anderen aus dem der Rohstoffproduzenten. Ein Wettbewerber müsste sicherlich unter den wirtschaftlich gesunden und finanzstarken gesucht werden, da sich zahlreiche der mittelständischen Konkurrenten ebenfalls wirtschaftlich in einer Schieflage befinden. Der Vertrieb könnte im Falle eines Joint Ventures zusammengelegt werden, um weitere Synergien zu heben ebenso wie ein großer Teil der Verwaltung. Damit könnten auch die eigenen Vertriebsgesellschaften im Ausland reduziert wenn nicht völlig geschlossen werden. Einer der großen Wettbewerber in Deutschland wäre aus zweierlei Hinsicht besonders interessant, da er neben Finanzkraft auch noch über seinen Eigentümer, eine kasachische Kupferminen-Gruppe, direkten Zugang zum Rohstoff bietet. Andererseits könnte der Wettbewerber die Produktionskostenvorteile in Frankreich für die Standardprodukte nutzen, margenschwache Standardprodukte dorthin verlagern und gleichzeitig sein eigenes weniger internationales Vertriebsnetz komplementieren.

Als weiterer Joint Venture Partner bietet sich vor allem unter dem Gesichtspunkt der Entwicklung am Rohstoffmarkt auch ein Rohmateriallieferant an, die allein aufgrund der Marktentwicklung der letzten drei Jahre alle sehr finanzstark sind und Investitionsmöglichkeiten innerhalb der Lieferkette suchen. Dadurch würde sich das Problem der Kreditlinien in der Rohmaterialbeschaffung erheblich verringern und gleichzeitig würde die Liquidität generell deutlich verbessert. Für diesen Partner bietet sich die Möglichkeit des direkten Zugangs zu den Kundenmärkten an sowie die Absatzsicherung in der Zukunft.

Der französische Partner wiederum sichert durch sein vorläufiges Verbleiben im Joint Venture dem neuen Partner den Zugang zu Marktkenntnissen, zur französischen Mentalität und vor allem auch Know-how im Umgang mit den sehr starken französischen Gewerkschaften, was gerade im Rahmen der Restrukturierung von erheblicher Bedeutung sein wird.

Im Augenblick sieht es so aus als ob ein Joint Venture mit dem deutschen Wettbewerber die größten Chancen auf Realisierung hat, da hier auch die günstigste win-win-Situation für beide Partner entstehen kann.

### 3.2.4.3 Produzent von Großwälzlagern

Das Beispielsunternehmen, in dem der Verfasser zur Zeit Interim-Geschäftsführer ist, ist ein mittelständischer ostdeutscher Produzent von Großwälzlagern mit rd. 90 Mitarbeitern und in der Vergangenheit einem Umsatz von 8-9 Mio. EUR. Das Betriebsergebnis war schon seit Jahren nur durch rigorose Kostensenkung bis hin zur Aufgabe jeglicher vorbeugender Instandhaltung, Verzicht auf ausreichenden Versicherungsschutz im Brandfalle etc. leicht positiv mit etwa 100 TEUR. Die Liquiditätsprobleme waren seit langem immer wieder geradezu existenzbedrohend. Der Maschinenpark ist veraltet und in der bestehenden Produktionshalle ist kein profitabler Produktionsfluss möglich. Die Produktion beschränkte sich bisher auf das sehr volatile, aber margenträchtige Geschäft mit kundenspezifischen Einzeldrehverbindungen. Bei Aufrechterhaltung dieser Produktion müsste das Unternehmen aber einen 50%igen Personalabbau vornehmen, um profitabel werden zu können, ganz abgesehen von den auch dann noch notwendigen Investitionen im Maschinen- und Vorrichtungsbereich. Die notwendige Restrukturierung und Investitionen würden sich inkl. Sozialplan auf rd. 5 Mio. EUR belaufen, die der Eigentümer selbst nicht aufbringen kann bzw. will.

Andererseits bieten sich dem Unternehmen hervorragende Wachstumschancen, da alle seine bisherigen Zielmärkte (Logistik, Maschinenbau, Stahlwerke, Schifffahrtsindustrie) weltweit boomen. Hinzu kommen die hohen Wachstumsraten im Bereich Windkraftanlagen, die allerdings im Gegensatz zur bisherigen Einzelfertigung eine Serienproduktion voraussetzen würden. Da gerade die deutschen Kunden ihr aggressives Wachstum in den nächsten Jahren nicht mehr allein durch die bestehenden großen Produzenten<sup>17</sup> abdecken können, waren sie auf der Suche nach einem neuen Lieferanten im Bereich Drehverbindungen, den sie aufbauen und zur Serienproduktion befähigen wollten. Das daraus resultierende hohe und langfristig stabile Auftragsvolumen für die nächsten 2-3 Jahre würde es wesentlich erleichtern, die erforderlichen Investitionen zu realisieren und die Marktdynamik auch für die unumgängliche Restrukturierung zu nutzen.

---

<sup>17</sup> die außerdem aufgrund ihrer Unternehmensgröße eher große Serien mit mehr als 300 Stück bevorzugen

<i>Vorteile des ostdt. Partners</i>	<i>Vorteile des Joint Venture Partners</i>
Weltweit anerkannter Name und Ruf für hohe Qualität	Finanzkraft
Extensiver renommierter Kundenstamm	Einkaufsmacht
Hohes ingenieur- und produktionstechn. Know-how	Supply Chain Management Know-how
Weltweites Partnernetzwerk im Vertrieb	Zugang zu gewalzten Rohlingen
Zugang zu 30-50% Fördermitteln <sup>18</sup> für Investitionen	Entwicklungskapazitäten für Weiterentwicklung der Drehverbindungen
Aufgrund der strategisch günstigen Marktsituation Bereitschaft der Kunden zu Lieferantendarlehen und Mitfinanzierung von Maschinen etc.	Know-how in Serienproduktion

Tabelle 3: Analyse der Joint Venture Partner im Bereich Drehverbindungen

Als zusätzlich erschwerend kommt in dieser Restrukturierung hinzu, dass die Situation auf allen Zuliefermärkten angespannt ist, d.h. die Lieferzeiten sind extrem lang (für Rohlinge 6-8 Monate) und die Preissteigerungen sind enorm<sup>19</sup>. Die Rohlinge müssen nicht nur bis zu 4 Monaten vorfinanziert werden, sondern können auch nicht komplett an den Kunden weitergegeben werden. Der Rationalisierungsdruck ist innerhalb der Branche sehr hoch.

Einen Käufer für die veraltete und räumlich sehr beengte Werkstatt-Fertigung für Einzeldrehverbindungen zu finden, ist sehr schwierig vor allem unter Berücksichtigung des hohen Restrukturierungsbedarfs<sup>20</sup>. Die Wettbewerber sind lediglich an einer Übernahme der Produktion und deren Umbau als verlängerte Werkbank interessiert, so dass es zu erheblichem Personalabbau käme. Die Preisvorstellungen des Eigentümers wären dabei nicht im entferntesten zu realisieren. Die Lieferantenseite, die Walzwerke, sind ihrerseits eher an der Massenproduktion – sprich dem Seriengeschäft – interessiert, nicht aber an einem kleinen Sonderfertiger. Wie könnte also eine Konstellation aussehen, die zum einen die Restrukturierung des bestehenden Unternehmens ermöglicht, andererseits die Expansion in die Serienproduktion?

<sup>18</sup> Je nachdem ob das Joint Venture ein KMU ist oder aufgrund der Partnerstruktur und der jeweiligen Anteile als Nicht-KMU gewertet wird.

<sup>19</sup> Zwischen Juli 2005 und Juli 2006 haben sich die Preise für Rohlinge verdoppelt.

<sup>20</sup> allein der dringend notwendige Aufwand für Instandhaltung und Generalüberholungen von Maschinen beläuft sich auf rd. 2 Mio EUR

In der Vorbereitung ist derzeit ein zweistufiges Modell. Im ersten Schritt wird ein privater Investor das bestehende Unternehmen übernehmen und mit der Restrukturierung beginnen. Dieser Partner ist spezialisiert auf den Kauf von Krisenunternehmen in traditionellen Branchen, saniert diese und verkauft sie nach 3-5 Jahren dann an einen strategischen Partner. Im zweiten Schritt, der innerhalb von etwa 5 Monaten realisierbar scheint, wird ein Joint Venture mit dem Hauptlieferanten im Bereich gewalzte Rohlinge für die Serienproduktion von Drehverbindungen gegründet. Dieses Walzwerk ist zudem Teil einer starken mittelständischen Gruppe im Bereich Stahl, die u.a. auch Vergütungs- und Härtekapazitäten bietet. Durch die Übernahme von Verwaltung und Management des Joint Ventures durch das ostdeutsche Unternehmen könnten zusätzliche Einnahmen generiert werden, die der Restrukturierung zugeführt werden können. Der Zugang zum Rohmaterial und dessen Vorfinanzierung wird durch die Gruppenzugehörigkeit wesentlich vereinfacht. Das Walzwerk seinerseits partizipiert vom Boom der Absatzmärkte des Drehverbindungs-Produzenten und verschafft sich Zugang zu neuen Kunden. Mit den anteiligen Erlösen aus der Serienproduktion könnten zusätzliche Mittel für die Restrukturierung der Einzelproduktion generiert werden, die außerdem vom technischen Fortschritt durch die neuen Maschinen und den Retrofit bestehender Maschinen in der Serienproduktion profitieren wird. Nach der Restrukturierung wird das Ausgangsunternehmen entweder auch an den Rohstoff-Lieferanten zur Abrundung der Produktionspalette verkauft oder an einen anderen Interessenten.

### **3.3 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Joint Venture in der Restrukturierung**

Wie in jedem anderen Joint Venture ist es auch im Rahmen der Restrukturierung eine Grundvoraussetzung für den Erfolg, dass die Mission für das Joint Venture vorab genau definiert wird, sie allen beteiligten Partnern nützt und von keinem der Beteiligten alleine erreicht werden kann. Ausgangspunkt der Partnerwahl sind in diesem Falle die eigentlichen Krisenursachen im jeweiligen Unternehmen, die durch das Joint Venture behoben werden müssen.

Da jede Restrukturierung mit erheblichen Kosten verbunden ist, ist zudem die Finanzkraft des Partners eine wichtige Bedingung. Soll die Restrukturierung erfolgreich sein, muss der Joint Venture Partner zudem bestimmte Aspekte des anderen Unternehmens für die Erreichung seiner eigenen Ziele schätzen und durch seine eigenen Vermögensanlagen und sein Know-how in der Lage sein, das neue Unternehmen zu fördern und profitabel zu machen. Auf der Haben-Seite stehen gerade in Restrukturierungsfällen sehr häufig immaterielle Aspekte, wie z.B. eine bekannte Brand, spezifisches Know-how, vorhandener Kundenstamm, deren Bewertung häufig schwer fällt. Letztere können aber durch die Joint Venture- Phase vor dem eigentlichen Kauf wesentlich besser eingeschätzt werden. Durch diese Konstellation ist zudem der Verkaufsinteressent sehr interessiert daran, sein Know-how aktiv einzubringen und den Partner nach Kräften zu unterstützen, da vom Erfolg des Unternehmens der endgültige Kaufpreis abhängt. Deshalb hat sich auch eine relativ gleichmäßige Aufteilung der Geschäftsanteile in diesen Fällen als sinnvoll erwiesen.

Andererseits ist es entscheidend, dass der neue Partner vom ersten Tage an volle Managementkontrolle über das Unternehmen erhält, um die Restrukturierung vorantreiben zu können und klare Signale an alle Stakeholder auszusenden.

Ein weiterer Gesichtspunkt für den Erfolg des Joint Ventures ist der bereits in den Vertragsverhandlungen terminierte und im Ablauf geplante endgültige Verkauf an den neuen Partner.

## 4 Zusammenfassung

Übernimmt ein Interim-Manager als Geschäftsführer ein mittelständisches Unternehmen mit dem Auftrag der Restrukturierung, so wird er häufig feststellen, dass zum einen die finanziellen Mittel - und häufig auch die Zeit - für die Restrukturierung fehlen, ein Verkauf wenn überhaupt aber nur mit erheblichen Preisabschlägen möglich ist. Dies gilt umso mehr als in Krisenunternehmen die Werte häufig immaterieller Natur sind, sich also nur sehr schwer bewerten lassen. In diesen Fällen kann ein Joint Venture durchaus eine interessante Alternative sein, um den zukünftigen Käufer bei der Restrukturierung aktiv zu unterstützen und mit dem spezifischen Know-how des Verkaufsinteressenten auszustatten. Für beide Parteien wird das Risiko dadurch reduziert und der zukünftige neue Eigentümer erhält für die endgültige Übernahme erheblich mehr Sicherheit in bezug auf den tatsächlichen Kaufgegenstand. Es ist zudem im Interesse des Verkäufers den Partner aktiv bei der Restrukturierung zu unterstützen, hängt davon doch die endgültige Übergabe und die Höhe des Besserungsscheines ab.

Nicht vergessen darf man in dieser Konstellation auch den positiven Effekt der Kontinuität für die jeweiligen Stakeholder, der entscheidend zur Beruhigung bei Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden beitragen kann. Zum einen gibt es immer noch den vertrauten Geschäftspartner, zum anderen signalisiert ein finanzstarker neuer Partner positive Zukunftsaussichten trotz der augenblicklichen Krise. Dies wird manche Gläubigerverhandlungen einfacher gestalten.

Vielfältige Probleme, die bei Restrukturierungen unbekannter Unternehmen auftauchen können, speziell im internationalen Umfeld auch solche interkultureller Natur, und die den Erfolg des Unterfangens gefährden bzw. erheblich höhere Kosten als geplant verursachen können, sind auf diese Weise vermeidbar.

Entscheidend für den Erfolg des Joint Ventures ist aber vor allem die

- realistische Analyse aller Beteiligten bzgl. der wahren Krisenursachen
- daraus abgeleitete spezifische Wahl eines Partners
- win-win-Situation für alle Beteiligten
- sofortige Übergabe der Managementkontrolle an den neuen Partner.

## Literaturverzeichnis

**Borger, K.; Kiener-Stuck, M. (2006)**, Die konjunkturelle Lage kleiner und mittlerer Unternehmen. In: KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.), Konjunkturaufschwung bei anhaltendem Problemdruck-Mittelstandsmonitor 2006 - Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen. Frankfurt am Main, März 2006, S.1-38.

**Büchel, B., et al. (1998)**, International Joint Venture Management. Learning to Cooperate and Cooperating to Learn. Singapore 1998.

**Contractor, F.j.; Lorange, P. (2004)**, Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: Reuer, J.J. (Ed.), Strategic Alliances. Theory and Evidence. Oxford 2004, S. 19-47.

**F.A.Z. Institut, Ernst&Young AG, Bayerische Hypo- und Vereinsbank (2003)**, Restrukturierung im Mittelstand-Wege aus der Krise. Finance –Studien. Januar 2003, S.7.

**Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg) (2006)**, Diagnose Mittelstand 2006. Erfolgsmodell Mittelstand: Verankert in Deutschland - auf Wachstumskurs in der Welt. Berlin 2006.

**KfW-Bankengruppe (Hrsg.) (2006)**, Mittelstandsmonitor 2006. Konjunkturaufschwung bei anhaltendem Problemdruck. Frankfurt am Main, März 2006, S.157ff.

**Kogut, B. (2004)**, Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. In: Reuer, J.J. (Ed.), Strategic Alliances. Theory and Evidence. Oxford 2004, S. 48-68.

**Nanda, A.; Williamson, Peter J. (1995)**, „Use Joint Ventures to ease the Pain of Restructuring“. Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1995, S. 119-128.

**Parkhe, A. (2004)**, International Joint Ventures. In: Reuer, J.J. (Ed.), Strategic Alliances. Theory and Evidence. Oxford 2004, S. 69-94.

**Schlussbericht der Enquete-Kommission (2002)**: Globalisierung der Weltwirtschaft-Herausforderungen und Antworten. Kapitel 3.1.5 Die Bedeutung von KMU für die nationale und internationale Wirtschaftstätigkeit. Drucksache 14/9200, Berlin 2002, S. 130-132.

**Wallace, R.L (2004)**, Strategic Partnerships. An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances. Chicago 2004.

## **Internetseiten**

**Kredit 1a.de**, Mittelstand in Finanzierungsnöten. Pressemitteilung veröffentlicht am 09.05.2006.

[http://www.kredit1a.de/pressemitteilung/artikel\\_Mittelstand+in+Finanzierungsnoeten\\_331.html](http://www.kredit1a.de/pressemitteilung/artikel_Mittelstand+in+Finanzierungsnoeten_331.html)  
(23.10.2006)

**London Metal Exchange (LME)**, [http://www.lme.co.uk/dataprices\\_daily\\_metal.asp](http://www.lme.co.uk/dataprices_daily_metal.asp)  
(12.10.2006).

**National Institute of Standards and Technology (NIST) (1996)**, Proceedings of Advanced Technology Program (ATP) Joint Venture Workshop May 22, 1996.  
<http://www.atp.nist.gov/conf/jvsummar.htm> (23.10.2006)

**Schmalholz,C.G.; Müller,H. (2003)**, Klein, clever, kaputt. Manager Magazin 5/2003, S.94.

<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,druck-245812,00.html>  
(21.10.2006)

**Syre, R.**, Weckruf. 06.07.2006.

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/0,2828,425416,00.html>  
(21.10.2006)