

PMCI *Insight*

Ausgabe 9



Liebe Leserin, lieber Leser,

in Unternehmen kann es ganz unterschiedliche Situationen geben, in denen Manager gefragt sind. In dieser Ausgabe unseres PMCI Insight beschreiben wir Ihnen zwei davon: In der spannenden Case Study über einen Change-Management-Prozess bei Janz IT lesen Sie auf Seite 2, wie dieser Prozess gestaltet wurde und wie er schließlich indirekt dazu beitrug, dass Unternehmensanteile der VR Equitypartner erfolgreich verkauft werden konnten. In unserem zweiten Fall auf Seite 3 geht es darum, intelligente Prozesse für Verträge zu implementieren.

Beide Fälle sind wunderbare Beispiele dafür, welche entscheidende Rolle externe Expertise spielen kann!

Mit dem Berufsbild des Corporate Treasurers sind viele mittelständisch geprägte Unternehmen noch nicht vertraut. Dabei nimmt der Corporate Treasurer eine immer wichtiger werdende Schlüsselstelle ein – speziell in börsennotierten Unternehmen, die stark renditeorientiert agieren müssen. Unser Senior Partner Matthias Junges war selbst neun Jahre lang als Group Treasurer tätig und ist unser Experte für dieses Gebiet. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 4.

Viel Erfolg bei allen Ihren Projekten!

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG

>> Den Wandel meistern:
Case Study:
Change-Prozess steigert Unternehmenswert

>> Prozesse für intelligente Verträge:
Grenzen des Vertragsmanagements

>> Corporate Treasurer:
Multitalente gefragt

Den Wandel meistern

Case Study: Vom IT-Systemhaus zum Full Service IT-Provider

Das Familienunternehmen Janz IT in Paderborn war früher ein klassisches IT-Handelshaus mit ca. 75 Mitarbeitern. Die Mitarbeiter im Vertrieb sprachen (potenzielle) Kunden an, eruierten deren Bedarf, verkauften die passenden Hard- und/oder Software-Komponenten und implementierten sie.

In den letzten Jahren erkannte Janz IT jedoch, dass sich durch die steigende Zahl von Cloud-Lösungen ihr Geschäft dramatisch veränderte: Hard- und Software wurden immer öfter als Services angeboten, die die Kunden über Pauschalen flexibel buchen konnten. Hinzu kam: Janz IT wollte sich herstellerunabhängiger aufstellen. Die Gefahr, dass einer ihrer großen Partner abspringen könnte oder die Margen sinken, musste das Unternehmen dringend verringern.

Unterstützung durch einen markterfahrenen Interim Manager

Es galt also, aus einem reinrassigen Systemhaus klassischer Prägung einen sehr breit aufgestellten IT-Dienstleister zu machen. Eine große Herausforderung – für die Mitarbeiter des Unternehmens genauso wie für die Führungskräfte. Denn die Neuerungen betrafen von den Prozessen über Produktmanagement und Kalkulation bis zum tatsächlichen Tagesgeschäft alle Bereiche des Unternehmens.

Das Management der Janz IT wusste, dass es bei der Umsetzung dieses Change-Prozesses Unterstützung benötigte. Es ließ sich von Dr. Jochen Neese beraten, um einen geeigneten Interim Manager aus dem Pool der PMCI AG zu finden, der diesen Wandel begleitet. Im Verlauf der Gespräche fassten die Führungskräfte von Janz IT so viel Vertrauen zu Dr. Neese und seiner langjährigen Erfahrung in der IT-Management-Beratung, dass sie sich ihn als Interim Manager wünschten. Nach mehr als zehn Jahren in der Personalberatung reizte auch Dr. Neese dieser Beratungsauftrag und er nahm das Mandat an.

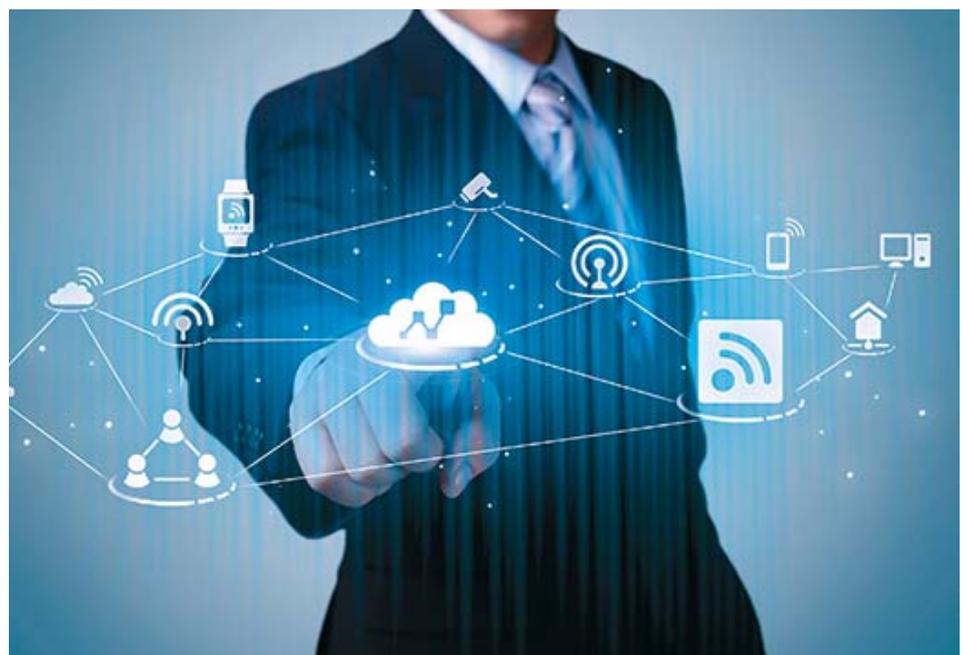
Menschen vom Wandel überzeugen

Im Rahmen von 70 Beratungstagen agierte er im Unternehmen als Initiator, Beschleuniger und Kommunikator der Veränderungsprozesse. Analysen, Mitarbeiterbefragungen, Handlungsempfehlungen und Unterstützung bei der Umsetzung – das waren die Phasen seines Mandats. Größter Erfolgsfaktor aus seiner Sicht: Sowohl Vorstand als auch Aufsichtsrat unterstützten den Wandel von Beginn an mit großer Überzeugung – für ein Change-Projekt dieses Ausmaßes außergewöhnlich.

Philipp Stute, Vorstand von Janz IT: „Die größte Hürde in diesem Prozess war es für mich, zu erkennen, dass man Menschen in unterschiedlichen Geschwindigkeiten mitnehmen muss. Manche ziehen sofort mit, andere sind skeptisch und wieder andere lehnen es ab. Wie schaffe ich es, sie zu überzeugen? Herr Dr. Neese hat uns hierbei wertvolle Hilfe geleistet.“

Schnell die Weichen Richtung Zukunft stellen

Dass ein Change-Prozess nicht innerhalb weniger Monate zu durchlaufen ist, war allen Beteiligten klar. Dennoch hat es Janz IT schnell geschafft, auch in den neuen Produktsegmenten interessante Kunden zu gewinnen und blickt zuversichtlich in die Zukunft als breit aufgestellter IT-Dienstleister. Das Unternehmen hatte schon 15 Jahre die Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner unterstützend an seiner Seite. Jetzt, nach der erfolgreichen Neuausrichtung, hat diese ihre Anteile an den IT-Dienstleister ACP mit gutem Gefühl weitergeben können, dass das Unternehmen zukunftsgerichtet aufgestellt ist – „ACP passt sehr gut zur Unternehmenskultur von Janz IT“, so Martin Völker, Geschäftsführer der VR Equitypartner. „Uns war es wichtig, hier auch eine von der Familie gewünschte Lösung zu finden, und das ist uns gelungen. Janz IT ist auf dem bestmöglichen Weg in eine erfolgreiche Zukunft.“



Prozesse für intelligente Verträge

Wenn das Vertragsmanagement an seine Grenzen kommt, sind Interim Manager gefragt

Klassisches Vertragsmanagement in großen Unternehmen besteht meist darin, Verträge zu überwachen – wann laufen sie aus, was muss verändert werden, wo sind sie abgelegt? –, sie zu implementieren und Vertragsverhandlungen zu betreuen. Im Unternehmensalltag kommt das Vertragsmanagement aber schnell an seine Grenzen – nämlich immer dann, wenn Input aus dem gesamten Unternehmen strukturiert in abzuschließende Verträge einfließen soll und die dafür nötigen Prozesse aufgebaut werden müssen.

Als Anwälte begleiten wir die Vertragsverhandlungen eines Unternehmens inhaltlich und juristisch und passen die Entwürfe an die aktuellen Anforderungen an – das ist unsere Kernkompetenz. Was ein Unternehmen aber darüber hinaus noch braucht, ist ein sinnvolles Prozedere bzw. Prozesse, die dafür sorgen, dass

- anstehende Vertragsabschlüsse einheitlich und intelligent geprüft werden und alle beteiligten Abteilungen ihren Input dazu geben,
- die Geschäftsleitung informiert ist und bei Vertragsabschluss auch bewerten kann, was sie unterschreibt.

Risk & Reward und Lean Contract Management

Diese Art von Vertragsmanagement hat zwei Komponenten:

- **Risk & Reward:** Ein Vertrag muss rechtlich, aber auch wirtschaftlich und technologisch bewertet werden – um beispielsweise festzustellen, ob durch eine längere Laufzeit finanzielle Vorteile erzielt werden können, sowohl über die Gesamtlaufzeit hinweg als auch von Jahr zu Jahr. Dies gelingt häufig nicht, wenn das Produkt zu neu, unreif, ungetestet oder ohne Bewährung auf den Markt gebracht wurde oder beispielsweise Material- und Verkaufspreise inflationsbedingt stark schwanken. In diesen Fällen braucht es dann Preisanpassungsmechanismen oder Haftungsbegren-



zungen, um im Falle von Problemen nicht in die roten Zahlen zu gelangen.

- **Lean Contract Management:** In Unternehmen, die stark produktbezogen organisiert sind, kann es dazu kommen, dass beispielsweise ein- und dieselbe Komponente von mehreren verschiedenen Zulieferern bezogen wird – mit den an und für sich identischen Verträgen. Dennoch muss jeder Vertrag einzeln geprüft werden. Hier gilt es, Möglichkeiten zur effizienten Vertragsprüfung zu suchen und entsprechende Prozesse aufsetzen – mit dem Ziel, die Vertragsprüfung zu vereinfachen, zu vereinheitlichen und insgesamt zu beschleunigen.

Durchsetzungsstarke Interim Manager gefragt

Als Juristen wie auch als Unternehmensberatung haben wir in diesem Bereich viel Erfahrung, um diese beiden Themen bei Mandanten implementieren zu können. Für die Umsetzung ist jedoch eine interne Kraft nötig, die in Voll- oder Teilzeit die erforderlichen

Prozesse installiert bzw. bestehende entsprechend verändert. Organisatorisch qualifizierte und durchsetzungsstarke Interim Manager können diesen Part gut übernehmen, wenn die Unternehmen selbst weder über die entsprechende Erfahrung noch die Ressourcen verfügen.



Der Autor

Dr. Christian Kessel ist Partner der Kanzlei Bird & Bird LLP in Frankfurt am Main und im Bereich Commercial Contracts

*sowie Gesellschaftsrecht tätig. Er leitet die nationale und internationale Automotive Group von Bird & Bird und ist als Mitglied der Sektorgruppe Energie von Bird & Bird Leiter der internationalen Offshore Group der Kanzlei. Dr. Kessel berät nationale und internationale Unternehmen in allen Bereichen des Wirtschaftsrechts.
Kontakt: christian.kessel@twobirds.com*

Corporate Treasurer: Multitalente gefragt

von Matthias Junges

Die Bedeutung der Rolle des CFO – heute oft Vorstufe zu einer CEO-Position – ist deutlich gestiegen, denn speziell die börsennotierten Unternehmen werden von stark renditeorientierten Finanzinvestoren getrieben. Finanzkennzahlen gewinnen daher in der Unternehmenssteuerung an Gewicht. Der Weg in die Vorstandsetage zum CFO führt häufig über das Corporate- bzw. Group Treasury.

Die wichtigste Aufgabe des Treasurers ist es, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe jederzeit sicherzustellen. Mit einem kleinen spezialisierten Team arbeitet er mit den Bank- und Kapitalmarktpartnern zusammen. Damit er um das Vertrauen der Investoren, d.h. der Aktionäre sowie der Fremdkapitalinvestoren wie Banken und Anleihekäufer (Fonds, Versicherer und Privatanleger) werben kann, ist eine transparente Kapitalmarktkommunikation auch durch internationale Roadshows erforderlich.

Das Zins- und Liquiditätsmanagement erfordert die professionelle Nutzung der Kapitalmarktinstrumente wie Hybrids, Convertible Bonds, Schuldscheindarlehen, aber auch die Nutzung von ABS-Strukturen, z.B. für die Finanzierung der Trade Receivables. Außerdem ist der Treasurer auch in eventuell erforderliche Eigenkapitalmaßnahmen eingebunden.

Disziplinierter Einsatz von Währungsderivaten

In import- oder exportabhängigen Unternehmen spielt die Beherrschung des Fremdwährungsrisikos eine wesentliche Rolle. Was spricht für, was gegen eine Sicherung? Die Sicherung, d.h. Festschreibung eines Wechselkurses, kann bei gegenläufigen Entwicklungen nicht nur zu Verlusten führen, sondern insbesondere auch die Marktstellung des Unternehmens gegenüber dem nicht gesicherten Wettbewerb negativ beeinflussen. Auch hier ist der sachkundige, disziplinierte Einsatz gefragt. Eine weitere Aufgabe des Treasurers ist die Steuerung des Working Capital, das häufig zu viel Liquidität bindet, seien es die Außenstände, die Vorräte und das Halbfertig-

ig- oder Fertigwarenlager. Eine enge Abstimmung mit Einkauf und Verkauf ist hier erforderlich. Im Corporate Treasury liegt in der Regel auch die Verantwortung für die Steuerung des „Creditmanagements“, d.h. die Steuerung der Außenstände nach Frist und insbesondere Bonitäten der Abnehmer und erforderlichenfalls der Absicherung des Kreditrisikos beim Auslandsgeschäft.

Einer der interessantesten Jobs im Finanzsektor

Nicht zuletzt spielt das Cash-Pooling, d.h. die Zusammenführung der Liquidität der Konzernunternehmen auf zentralen Konten, eine wesentliche Rolle bei der Steuerung der liquiden Mittel. Hierbei sind auf nationaler sowie internationaler Ebene die steuerlichen Transferpreis-Regelungen zu beachten. Schließlich beeinflussen alle Aktionen und Aktivitäten des Treasury-Bereichs sehr konkret den Jahresabschluss des Unternehmens. Wen das alles nicht abschreckt, wird sicherlich einen der interessantesten Jobs im Finanzsektor bekleiden können! Die Gehälter im Treasury der Industrieunternehmen liegen nicht auf dem ungebührlichen Niveau der Investmentbanker; erfahrene Corporate Treasurer nagen aber gleichwohl nicht am Hungerloch: Junior Treasurer mit ca. 3 Jahren Erfahrung können, je nach Unternehmensgröße, mit einem Jahresgehalt von 65.000–80.000 € rechnen. Erfahrene Treasurer, bislang ohne Führungsaufgabe, werden zwischen 90.000–120.000 € liegen. Treasurer mit Teamleitungserfahrung erzielen ca. 100.000–150.000 €. Group Treasurer, etwa bei großen Mittelständlern oder M-Dax Unternehmen, sind in einer Spanne von ca. 180.000–300.000 € zu suchen und zu halten.

PMCI: Suche nach entscheidenden Köpfen

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG



36 Mitarbeiter an fünf Standorten, gegründet 2003 – das ist die PMC International AG. Wir gehören zu den Top 20 der auf Direktsuche spezialisierten Unternehmen in Deutschland. Auch wenn wir uns als klassische

Personalberatung verstehen, setzen wir innovative Mittel und Werkzeuge ein und entwickeln unser Angebot stets weiter.

Dabei legen wir auf eines großen Wert: Wir übernehmen nur Beratungsaufträge, deren erfolgreicher Abschluss uns realistisch erscheint. Und Sie können sicher sein, dass wir so lange für das vertraglich vereinbarte Honorar arbeiten, bis wir den richtigen Kandidaten für Ihr Unternehmen gefunden haben.

International können wir unsere Kunden bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten in 30 Ländern der Welt begleiten. Wir arbeiten seit vielen Jahren mit sorgfältig ausgesuchten und bewährten Kooperationspartnern zusammen. Unsere Kunden haben so die Gewissheit, dass auch die internationalen Partner die gewünschte Qualität liefern.



Autor

Matthias Junges, Senior Partner bei PMCI, war selbst neun Jahre Group Treasurer und zuletzt Leiter Treasury, Swap- und Rentenhandel einer bedeutenden Auslandsbank in Frankfurt. Als

Personalberater ist er in diesem Bereich seit über 20 Jahren für Banken und Unternehmen tätig.

*Kontakt: Matthias.Junges@pmci.de,
06102 / 55 99 102*

PMCI International AG
Niederlassung Frankfurt
Carl-Ulrich-Straße 4
63263 Neu-Isenburg

Telefon 06102 / 55 99 0
Telefax 06102 / 55 99 111
frankfurt@pmci.de
www.pmci.de

Handelsregister:
HRB 40344,
Amtsgericht Offenbach/Main
UST-IdNR.: DE227641862

Vertretungsberechtigter:
Dr. Joachim Staude
Vorstandsvorsitzender

Redaktion: Dorothee Köhler
Gestaltung: Sylvia Lenz
Fotos: istockphoto.com
Druck: Thoma Druck

- Direktsuche nach entscheidenden Köpfen – neben Führungskräften auch hochqualifizierte Fachkräfte
- Interim Management • Karriereberatung • Führungskräfte-Coaching • Assessment Center
- Management Audits • Personalentwicklung • Personalmarketing • Vergütungsberatung • Outplacement

PMCI