



CFO-Summit

23. SEPTEMBER 2010 – DOLCE AM KURPARK BAD NAUHEIM

Strategische Inspiration für Finanzentscheider und Querdenker • Mit Kulturprogramm am Vorabend

8. Deutscher CFO-Summit

VERANSTALTER

FINANCE

Das Magazin für Finanzchefs

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

	4		12
■ Der Finanzvorstand als Kompetenzmanager – Wegbereiter für den Wandel?		■ Lernen im Netzwerk	
Frank Niedermeyer		Dr. Rolf Scheffels	
Partner im Bereich Management Consulting, Accenture		Mitglied des Vorstands, Deutsche Beteiligungs AG	
Frank T. Schäfer		Günter Bachmann	
Senior Manager im Bereich Management Consulting, Accenture		Mitglied der Geschäftsführung, Coperion GmbH	
	6		14
■ Wissen ist Macht – wie lässt sich Herrschaftswissen knacken?		■ Benchmarking – reichen Zahlen für einen Vergleich aus?	
Dr. Nikolaus Reinhuber		Carsten Wember	
Partner und Co-Head of Corporate Germany, Baker & McKenzie		Partner im Bereich Performance & Technology, KPMG AG	
Robert Clausen		Dr. Stefan Bergheim	
Managing Director Corporate Finance Germany, BNP Paribas Deutschland		Gründer und Direktor des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt	
	8		16
■ Lernen im Dialog – Kommunikation mit dem Kapitalmarkt		■ Lernen vom Kapitalmarkt	
Mirko Wollrab		Eckhard Martin	
Partner, CNC – Communications & Network Consulting AG		Partner, Noerr LLP	
Bernhard Meising		Henner Böttcher	
Partner, CNC – Communications & Network Consulting AG		Group Treasurer, HeidelbergCement AG	
	10		
■ Lehren aus der Krise?			
Stephan Beil			
Managing Director und Leiter Strukturierte Finanzierungen, Deutsche Bank AG			
Dr. Klaus van Marwyk			
Principal, Roland Berger Strategy Consultants GmbH			

Die menschliche Neigung, anstatt zu lernen einfach nur zu leben, ist groß. Wer schon einmal versucht hat, Kinder zu erziehen oder eine Ehe zu führen oder aus zwei Unternehmen eines zu machen, also in festen Strukturen Lernen und Änderungen zu bewirken, der weiß, wovon hier die Rede ist.

Seien wir ehrlich: Wir lernen nicht gern. Wir verändern nicht gern, jedenfalls nicht uns und unsere Routinen. Das machen wir nur, wenn wir müssen, wenn der Schmerz oder die Kosten nicht mehr zu tragen sind. Das gilt nicht für jeden einzelnen, aber für die meisten. Einzelne notorische Veränderer, Unternehmer also, deren Persönlichkeit mit dem „schöpferischen Zerstörer“ von Schumpeter abschließend erfasst worden ist, ändern daran nichts. Sie sind wichtig, aber nicht repräsentativ. Und sie sind hilfreich, aber nicht die Lösung, wenn es darum geht, Unternehmen nachhaltig in Bewegung zu halten.

Doch wie lernwillig, wie offen für den kritischen Diskurs ist der Unternehmer selbst? Und auf Dauer? Einer der Erfolgreichsten seiner Zunft, den wir namenlos lassen müssen, hat uns gesagt: „Wen die Götter strafen wollen, dem schenken sie 20 Jahre Erfolg.“ Denn nach permanentem Erfolg wird der Glaube an die eigene Großartigkeit felsenfest. Das Neue, das Lernen, das Sichinfragestellen, das gehe am Erfolg zugrunde.

Beim 8. Deutschen CFO-Summit 2010 haben wir immer wieder danach gefragt, wie sich eine Organisation und jeder einzelne, der sich darin bewegt, weiterentwickeln kann. In sieben Workshops haben wir Teilaspekte aufgegriffen, und in kleinen Runden erarbeitet und diskutiert. Die Ergebnisse dieser Sessions sind im Folgenden dokumentiert.

Der Finanzvorstand als Kompetenzmanager?

Aufgrund der steigenden Anforderungen an den Finanzbereich, hervorgerufen durch häufige Änderungen der Rechnungslegungsstandards, verschärfte regulatorische Anforderungen und durch die immer wichtiger werdende interne Rolle als Business Partner, zählt die Mitarbeiterqualifikation zu den großen Herausforderungen des Finanzvorstands. Doch welche Fähigkeiten sind in Finanzabteilungen zukünftig gefragt? Wie stellen CFOs sicher, dass ihr Team die Komplexität meistert? Wie können sie ihre Mitarbeiter gezielt auf neue Anforderungen vorbereiten?

Wenn der Finanzvorstand ein Sportler wäre, wäre er kein Boxer, kein Schachspieler, kein Rennfahrer. Er müsste als Zehnkämpfer antreten. Viermal laufen, dreimal springen, dreimal werfen. „Der CFO rennt vorneweg“, bemerkte ein Teilnehmer in dem Workshop „Der CFO als Kompetenzmanager“, moderiert von Frank Niedermeyer und Frank T. Schäfer, beide von Accenture. Und wenn er hinter sich schaue, sehe er die Meute nicht. Zu der Meute zählten die geschätzten Ingenieur-Kollegen (Den BWL-Kram lernt man doch in einem Semester an der Uni), die Mitarbeiter im operativen Bereich (Es ist nicht so, dass sie unsere Hilfe wollen) und die große Masse sowieso (Morgen verändert sich die ganze Welt. Aber 10.000 Leute sagen, wir müssen uns gar nicht verändern.)

Alleingelassen mit Listen voller Zahlen, steht der Finanzvorstand vor der Frage: Wie erreiche ich, dass Mitarbeiter finanzorientiert denken? Denn hinter den Zahlen und Datenreihen stehen Personen. Wenn diese sich nicht angesprochen fühlen und aktiv in die Aufgabe involviert werden, ändern sich die Zahlen nicht. Ein Diskussionsteilnehmer fasste frustriert zusammen: „Wir analysieren uns von unten nach oben und zurück“. Und fragte weiter: „Wofür mache ich den ganzen Zauber?“

Eines ist sicher: Die Rolle des CFO hat sich deutlich gewandelt. Die Finanzwelt ist um einiges komplexer geworden. Ein Indiz sei, wie Frank T. Schäfer anmerkte, dass der CFO heute als Kompetenzmanager gefragt sei, also als Verantwortlicher dafür, dass Mitarbeiter, Teams und Unternehmen an Kompetenz zulegen.

Und diese Kompetenzbildung beschränkt sich nicht allein auf die Mitarbeiter im Finanzbereich. Nicht erst seit der Finanzkrise gewinnen mehr bzw. auch neue Kennzahlen bei der Steuerung von Unternehmen ein Gewicht. So nimmt z.B. die Cashflow-Orientierung bei vielen Unternehmen eine immer wichtigere Rolle ein. Die Auswirkungen des Handelns im operativen Bereich auf die Finanzen und somit auf den Unternehmenserfolg müssen den verantwortlichen Mitarbeitern heute mehr denn je vor Augen geführt und erklärt werden.

Der administrative Anteil dieser Herkulesaufgabe ist enorm. Und damit beginnt der Hürdenlauf. Es ist beileibe nicht so, dass das Kollegium die Hilfe des CFO willkommen hieße: Was willst du eigentlich?, sei die Frage in den Köpfen der Kollegen. Diese Haltung könne man nur mit sehr zeitaufwändigen Einzelgesprächen überwinden.

Niedermeyer spannte den Bogen weiter: „Die große Herausforderung ist es heute, den Dialog in der Fläche zu führen.“ Ein Finanzvorstand bestätigte diese Entwicklung: „Wir müssen heute auf 20 bis 30 Prozent der Belegschaft zugehen.“ Jede Art von Schulung müsse auf internationalem Niveau und idealerweise global aufgebaut sein, betonte Niedermeyer. Nicht zuletzt seien ja auch Rechnungslegungsstandards global einheitlich anzuwenden. Dies sei eine wesentliche Voraussetzung, um einen konzerneinheitlichen Stand, was die Messung und Steuerung des Unternehmenserfolgs betrifft, zu erreichen. Es gelte also, den globalisierten Mitarbeiter zu schaffen. Lösungen seien kaufbar.

Was sind denn Ihre Lösungen?, fragte Frank T. Schäfer in die Runde. Ein Finanzvorstand berichtete, dass er zur Mitarbeiterschulung einzelne Mitarbeitertrupps in die Divisions entsende, womit – um auf das Bild des Zehnkämpfers zurückzukommen – der Weitwurf ins Spiel kommt. Die Division Controller werden in diesem Beispiel wiederum durch kleine Einheiten in der Zentrale unterstützt. Ein mittelständischer Vorstand hielt ihm entgegen: „Damit würde er in seinem Unternehmen wohl kein Vertrauen schaffen“.

Doch auch der CFO selbst steht im Fokus und muss sich im Veränderungsprozess fragen: An welcher Stelle befinde ich mich? Welche Kompetenzen brauche ich, welche habe ich? Eine Analyse des bestehenden Kompetenzmodells ist hier hilfreich. Der nächste Schritt ist es, Rollen zu definieren: Je größer, je internationaler ein Unternehmen ist, desto entscheidender ist es, für jeden Mitarbeiter ein Arbeitsfeld, eine Rolle festzulegen. Im Endeffekt benötigt das Unternehmen Mitarbeiter mit global einheitlichen Finanzkompetenzen. Wenn solche Strukturen geschaffen werden, ergibt dies im fortgeschrittenen Stadium ein Kompetenzmodell.

Doch dieser Weg ist für manchen Konzern erst ein sehr kleines Licht am Ende des Tunnels. Ein CFO zog Bilanz: „Wir haben das alles verstanden. Wir haben das alles nicht.“ Und manche Unternehmen setzen zur Förderung von Kompetenzen im Gegensatz zu den Musterlösungen auf die einfachen Wahrheiten: „Da, wo die Menschen ihr Zuhause finden, fühlen sie sich auch verpflichtet.“

MODERATOREN



Frank Niedermeyer, Partner im Bereich Management Consulting, Accenture

Er leitet den Bereich „Finance & Performance Management – Corporate Finance“ für Europa, den Mittlerern Osten, Afrika und Lateinamerika und verfügt über langjährige Erfahrung im Finanzwesen mit dem Schwerpunkt Globalisierung und Standardisierung von Finanzprozessen und Organisationen. Vor seinem Eintritt bei Accenture war er im Consulting für eine der Big-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften tätig.



Frank T. Schäfer, Senior Manager im Bereich Management Consulting, Accenture

Er leitet den Bereich „Finance Strategy“ für die DACH-Region und verfügt über langjährige Erfahrung in der Verankerung von Finanzstrategien und Unternehmenssteuerungsmethoden bei global tätigen Unternehmen. Er beschäftigt sich auch mit Organisation, Nachhaltigkeitsmessung sowie Mitarbeiterentwicklung im Finanzwesen. Vor seinem Eintritt bei Accenture war er für eine Big-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig.

Wissen ist Macht – wie lässt sich Herrschaftswissen knacken?

Um gute Entscheidungen treffen zu können, müssen Mitarbeiter über das hierfür relevante Wissen verfügen. Doch wie kann ein Unternehmen sicherstellen, dass jenes Wissen, welches im eigenen Haus vorhanden ist, auch rechtzeitig, vollständig und beim richtigen Mitarbeiter ankommt?

Dieses Grundproblem beschäftigt Unternehmen in allen Branchen in ganz verschiedener Form: Sei es der Familienbetrieb, der beim Generationenwechsel den Wissenstransfer sicherstellen muss, das Großunternehmen, welches die Durchlässigkeit zwischen Mitarbeitern und Vorstand gewährleisten will, oder der multinationale Konzern, der den Wissensfluss zwischen Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern garantieren muss. Die Ausgangslage ist stets ähnlich: Wenn eine Teamkultur herrscht und es Mitarbeitern positiv angerechnet wird, wenn sie ihr Wissen mit anderen teilen, sind gute Voraussetzungen für ein erfolgreiches Knowledge Management geschaffen. Nahezu unmöglich wird dies, wenn einzelne Mitarbeiter Herrschaftswissen bewahren wollen und sich als Einzelkämpfer durchschlagen – sei es aus Angst davor, eigene Fehler zugeben zu müssen, oder aus Misstrauen gegenüber den Kollegen.

Auch mangelnde oder falsche Incentive-Strukturen können die Einstellung zur Wissensweitergabe wesentlich beeinflussen. Diese Erfahrung machten auch die Mitarbeiter eines Softwareherstellers mit Tochterfirmen in verschiedenen Ländern fest-

stellen. Das Problem: Die Leiter der Einheiten für den französischen und den englischen Markt beharren auf ihrer Autonomie und teilen ihr Wissen nur rudimentär. Die Leiter zu kritisieren fällt dem Unternehmen aber schwer, denn regelmäßig finden sich ihre beiden Länder im internen Ranking an der Spitze des Ländervergleichs wieder. An der Arbeitsleistung ist nichts auszusetzen – aus Sicht des Gesamtkonzerns ist es allerdings ein Nachteil, da die übrigen Niederlassungen vom Erfolgskonzept der Rankingführer nicht profitieren können, weil die Sieger aus Angst vor möglicher Konkurrenz ihre Vorgehensweise weitestgehend für sich behalten. Eine Änderung im internen Ratingverfahren könnte Abhilfe schaffen – entweder, indem eine Bewertung für Knowledge Management ins Ranking einbezogen wird, oder indem sich Incentive-Strukturen am Ergebnis des Gesamtkonzerns orientieren.

Wer Wissen teilt, kann oft auch selbst von Erfahrungen anderer profitieren. Die Chefs der Tochterfirmen eines europaweit agierenden Parkhausbetreibers waren zum Beispiel gar nicht begeistert, als sie vor einigen Jahren zwecks Wissensaustauschs erstmals zu einem gemeinsamen Treffen eingeladen wurden.

Der Zeitaufwand erschien den Betroffenen im Vergleich zum erwarteten Nutzen zu hoch. Inzwischen jedoch haben sich die Treffen etabliert, berichtet der Teilnehmer. Das Interesse an den Lösungsansätzen der anderen Gesellschaften ist stark gestiegen, die Länderchefs tauschen sich untereinander über neue Konzepte und deren wirtschaftliche Auswirkung aus. War es anfangs noch mühsam, alle Manager an einen Tisch zu holen, will heute niemand mehr auf die Treffen verzichten.

Um im Unternehmen eine funktionierende Informationskultur zu etablieren, sollte Knowledge Sharing einen Vorbildcharakter bekommen. Das Wissen darf dabei nicht an einer Hierarchiegrenze halt machen. Entscheidend ist, dass die Person Gehör findet, die über Spezialwissen auf dem geforderten Gebiet verfügt – gleich, ob sie nun eine Führungsaufgabe innehat oder als Trainee arbeitet. Dabei, berichtet der CFO eines Unternehmens aus der Chemiebranche, muss der Unternehmensvorstand mit gutem Beispiel vorangehen. Wenn das Unternehmen den Wissenstransfer fördern und Spezialisten zu Wort kommen lassen möchte, muss auch im Vorstand klar sein, dass der CEO

nicht als alleiniger Entscheidungsträger auftritt, sondern etwa Finanzfragen dem CFO überlässt.

Stellt ein Unternehmen jedoch fest, dass einzelne Mitarbeiter konsequent auf ihrem Herrschaftswissen beharren und sich der Zusammenarbeit in Teams verweigern, hilft manchmal nur die Trennung. Das ist zwar ein schwieriger Schritt, der umso mehr Mut erfordert, je höher der betreffende Kollege in der Hierarchie geklettert war. Doch wer es ernst meint mit einer offenen Wissenskultur, wird darum nicht herumkommen.

Die Herausforderung, einen geeigneten organisatorischen Rahmen für die effiziente Weitergabe von Wissen zu schaffen, ist als kritischer Eckpfeiler einer erfolgreichen Unternehmenskultur in vielen Unternehmen belegt und erkannt. Die erfolgreiche Umsetzung hängt jedoch häufig nicht zuletzt von der Bereitschaft ab, Herrschaftswissen nicht zu glorifizieren und in „Silo's“ zu konzentrieren, sondern mittels geeigneter Anreizstrukturen einer breiteren Gemeinschaft zugänglich zu machen und deren effiziente Nutzung sicherzustellen.

MODERATOREN



Dr. Nikolaus Reinhuber, Partner und Co-Head of Corporate Germany, Baker & McKenzie

Seit 2008 ist er Partner bei Baker & McKenzie. Davor war er zwölf Jahre Partner bei Freshfields Bruckhaus Deringer, davon fünf Jahre im Management, u.a. als Global Chief Knowledge Officer. Er berät bei grenzüberschreitenden M&A- und PE-Transaktionen, Joint Ventures und gesellschaftsrechtlichen Fragen. Zudem verfügt er über langjährige Erfahrung als Aufsichtsratsmitglied börsennotierter Unternehmen.



Robert Clausen, Managing Director Corporate Finance Germany, BNP Paribas Deutschland

Seit 2006 ist er als Managing Director Corporate Finance Germany für BNP Paribas tätig. Er verfügt über langjährige Erfahrungen im Bereich Corporate Finance und hat u.a. Pelikan beim Kauf der Herlitz-Anteile beraten, Air Liquide beim Kauf von Lurgi sowie den Verkauf der Delmora Bank inkl. des NPL-Portfolios an Goldman Sachs begleitet.

Lernen im Dialog – Kommunikation mit dem Kapitalmarkt

Auch wenn die Session eher Monolog als Dialog war, konnten die aufmerksamen Zuhörer eine Erkenntnis mitnehmen: Lernen hat vor allem mit Zuhören zu tun – auch und besonders in der Unternehmenskommunikation. Denn ohne offenes Ohr lässt sich nicht erfahren, was der Gegenüber von einem wissen möchte. Und auch ein Dialog ist nur möglich, wenn man weiß, worum es geht.

Alle Unternehmen sind mit der Herausforderung konfrontiert, ihre unternehmerischen Ziele, Entscheidungen und Entwicklungen an eine Vielzahl von Zielgruppen zu kommunizieren. Dazu zählen Kunden und Mitarbeiter ebenso wie Journalisten, Investoren und Politiker. Wie man mit diesen Gruppen kommuniziert, hat sich im Zuge der Finanzkrise in mancher Hinsicht geändert. Jede dieser Zielgruppen hat ein ganz spezielles Interesse und setzt sich aus unterschiedlichen Typen mit verschiedensten Verhaltensweisen zusammen.

Vor allem die externe Unternehmenskommunikation gegenüber Investoren hat an Bedeutung gewonnen und nimmt somit einen höheren Stellenwert denn je ein. Hört man den Investoren genau zu, ist schnell erkennbar, dass auch deren Informationsbedürfnisse unterschiedlich sind: Equity-Investoren sind während der Finanzkrise risiko- und qualitätsbewusster geworden und wollen zunehmend wissen, ob ein Unternehmen „stark“ ist: Hat es starke Produkte, eine starke Marktposition, ein starkes Management? Die Debt-Investoren sind ebenfalls risikobewusster geworden und stellen vermehrt Fragen zu

Aspekten der finanziellen Stabilität wie zu Cash-Positionen, Liquiditätsmanagement sowie Kreditvereinbarungen.

Die CNC-Partner Mirko Wollrab und Bernhard Meising führten an vielen Beispielen aus, wie eine an Investoren gerichtete externe Kommunikation aussehen kann. Dabei wurde offensichtlich, dass die Anforderungen von Equity- und Debt-Investoren auseinandergehen und die Kommunikationsstrategie des Unternehmens entsprechend angepasst werden muss. Equity-Investoren legen Wert auf Sicherheit. Diese lässt sich vermitteln, indem man positive Signale sendet und die Glaubwürdigkeit des Managements unterstreicht. Entsprechend eng sollte die Equity-Story von den Kommunikationsstrategen begleitet werden. Es empfiehlt sich, Veränderungen zu kommunizieren, über neue Produkte und Wachstum zu berichten und dabei die Nachhaltigkeit zu betonen. Oberstes Gebot sind Glaubwürdigkeit und Transparenz.

Dies wollen auch die Debt-Investoren spüren. Im Gegensatz zu Equity-Investoren benötigen sie ausführlichere Informationen

in Präsentationen und Quartalsberichten. Beispiele sind die Aussagen zu Verschuldung, Liquidität, Finanzierungsstrategie und Kreditvereinbarungen. Eine gute Möglichkeit, die Kommunikation mit Debt-Investoren zu stärken, ist, diesen eine eigene Internet-Seite mit den relevanten Informationen zu widmen.

Die Frage aus dem Publikum, wie die Kommunikationsstrategie beiden Gruppen von Stakeholdern gerecht werden kann, beantwortete CNC verblüffend einfach: Indem man keiner der beiden Gruppen hundertprozentig gerecht wird. Man müsse, so Wollrab, „zwei Suppen aus einem Fond“ kochen: Die Basisinformationen des Unternehmens ließen sich nicht der jeweiligen Investorengruppe anpassen. Auch sei es eine Frage der Glaubwürdigkeit, eine einheitliche Geschichte zu erzählen. Die Kunst sei es, diejenigen Schwerpunkte zu setzen, die den Interessen und Bedürfnissen der Investoren zumindest weitestgehend gerecht werden.

Wer es mit dem Dialog ernst meint und diesen auch verbessern möchte, dem empfohlen Wollrab und Meising, eine Perception-

Study durchzuführen. Denn nur so sei ein belastbares und objektives Feedback zur Wahrnehmung des Unternehmens und darüber, ob die Kommunikation ihre Ziele erreicht hat, zu erhalten. Aus der Diskrepanz zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild seien wichtige Anhaltspunkte für eine Überarbeitung der Kommunikationsstrategie zu gewinnen. So werde die externe Kommunikation des Unternehmens auf jeden Fall zur „Zweibahnstraße“.

Überholt ist nach Ansicht der Referenten, nicht zu kommunizieren. Wer eine Strategie der Nicht-Kommunikation verfolge, Sorge für Missverständnisse und damit letztlich für höhere Kosten. Mühsam und nur mittelfristig möglich sei es, verlorene Glaubwürdigkeit gegenüber den relevanten Zielgruppen wiederzugewinnen. Die Grundlage für eine nachhaltig erfolgreiche Kommunikationsstrategie liege jedoch in der klar definierten Unternehmensvision. Denn nur darauf lasse sich eine wirksame Kommunikationsstrategie aufbauen.

MODERATOREN



Mirko Wollrab, Partner, CNC – Communications & Network Consulting AG

Er ist Experte für Finanz- und Transaktionskommunikation sowie für Sondersituationen (u.a. Restrukturierungen und Insolvenzen). Vor seinem Einstieg bei CNC arbeitete er viele Jahre als Journalist (u.a. bei vwd und manager magazin). Ab 2002 war er als Chefkorrespondent bei Reuters für den deutschen Finanzsektor mit den Schwerpunkten Geschäfts- und Notenbanken, M&A, Corporate Finance und IPOs verantwortlich.



Bernhard Meising, Partner, CNC – Communications & Network Consulting AG

Als Experte für den Bereich Finanzkommunikation (IPOs, M&A, IR) leitet er die CNC-Büros in München und Zürich. Als Geschäftsführer der Citigate Dewe Rogerson in Deutschland war er seit 1996 an den meisten IPO- und M&A-Aktivitäten in Deutschland mit einem Volumen von mehr als 100 Milliarden Euro beteiligt. Zuvor war er bei der Deutschen Telekom für die Kommunikation des Börsenganges verantwortlich.

Lehren aus der Krise?

Die Krise scheint überwunden, und die meisten Unternehmen beschäftigen sich derzeit wieder mit Wachstumsthemen. Gleichwohl stellt sich die Frage, welche Lehren aus den Verwerfungen der zurückliegenden Monate zu ziehen sind. Das Jahr 2009 hat eine Reihe von Defiziten in der Finanzierungsstruktur deutscher Unternehmen zutage gefördert. Wie können die CFOs dem Rechnung tragen und die Unternehmensfinanzierung auf einere stabilere Grundlage stellen?

Im Workshop „Lernen aus der Vergangenheit?“ machten sich Stephan Beil von der Deutschen Bank und Dr. Klaus van Marwyk von Roland Berger auf die Suche nach Antworten und Lösungen. van Marwyk stellte zunächst die Ergebnisse der aktuellen Finanzierungsstudie von Roland Berger vor. Demnach klagen nur 5 Prozent der befragten Unternehmen über ein zu geringes Darlehensangebot. Es habe sich gezeigt, dass viele Unternehmen alternative Finanzierungsquellen genutzt hätten, sagte van Marwyk. Allerdings zeige die Studie auch, dass nur Großunternehmen die ganze Bandbreite der Finanzierungsinstrumente nutzen würden. Bei kleinen und mittleren Unternehmen existiere noch Nachholbedarf, was den Einsatz möglicher Alternativen angehe.

Beil machte außerdem einen Trend zur Kapitalmarktfinanzierung aus. 2009 waren die Volumina am Kapitalmarkt erstmals größer als am Kreditmarkt. Als wichtige Faktoren für diese Entwicklung machte er den Bedeutungsverlust des Ratings und

die Tatsache aus, dass in den Augen der Anleger das Risiko bei Banken oftmals höher sei als das Risiko bei einer Unternehmensanleihe.

Ein Teilnehmer merkte an, dass es viele Unternehmen gebe, die sich auf der Basis von LBOs durch die Krise gehandelt hätten und jetzt auf einem Niveau dümpelten, das den Governance-Regeln nicht genüge. Weiter gab er seiner Erwartung Ausdruck, dass deshalb schon in naher Zukunft eine große Finanzierungswelle auf den Bankensektor zurollen werde. Diese Einschätzung fand ebenso den Zuspruch der übrigen Teilnehmer wie die Feststellung, dass die Banken lange Zeit übervorsichtig gewesen seien und nun allmählich wieder mehr Zutrauen fassen würden. Einen Unsicherheitsfaktor – so die einhellige Meinung – stelle allerdings Basel III dar. Man dürfe gespannt sein, ob die Banken den Kapitalbedarf künftig stillen könnten.

Der Hoffnung auf eine schnelle Rückkehr zu Verhältnissen, wie sie vor der Krise geherrscht hatten, nahm van Marwyk den Wind aus den Segeln: „Die Margen, die Sie vor der Krise bekommen haben, bekommen Sie nicht mehr.“ Eine weitere Lehre der Krise sei die Tatsache, dass sich eine Streuung der Kreditfinanzierung auf viele Anbieter als hinderlich erweisen könne. Stephan Beil empfahl, künftig bei Konsortialkrediten keinen zu großen Kreis zu wählen und auf die Interessenhomogenität der Partner zu achten. Darüber hinaus legte Beil den Unternehmen nahe, sich bei der Finanzierung auf starke, gut informierte Partner zu stützen, weil nur diese in einer schwierigen Situation helfen könnten. Die Krise sei dadurch gekennzeichnet gewesen, dass angeschlagene Unternehmen auf teilweise deutlich geschädigte Kapitalgeber angewiesen waren.

Bei der Diskussion dieser Thesen wurde jedoch deutlich, dass es für die Unternehmen sehr schwierig ist, die Stärke ihrer potentiellen Kapitalgeber in Krisenzeiten ex ante zu erkennen.

Ein weiterer Einwand der Teilnehmer betraf die Schwierigkeit, bei Konsortialkrediten das Konsortium klug zusammenzustellen: „Wir haben genommen, was wir bekommen haben“, fasste ein Teilnehmer die damalige Situation zusammen. Diskussionen löste die Klage eines Teilnehmers aus, dass die Banken entgegen anderslautenden Beteuerungen doch nicht die Zukunft im Blick hätten, sondern die Unternehmen nach wie vor vergangenheitsorientiert prüfen und bewerten würden. „Ich kann Ihnen nur den Rat geben, ihren Business-Plan zu kommunizieren, dann fließt das auch in das bankinterne Rating ein“, riet van Marwyk.

In Hinblick auf das Factoring herrschte dahingehend Einigkeit unter den Teilnehmern, dass dieser Finanzierungsbaustein künftig mit großer Vorsicht zu genießen sei. Durch die Einbindung von Kreditversicherern im Abschwung träten negative, selbstverstärkende Effekte auf – ein Phänomen, das in der Krise zu großen Verwerfungen geführt habe.

MODERATOREN



Stephan Beil, Managing Director und Leiter Strukturierte Finanzierungen, Deutsche Bank AG

Seit vielen Jahren arbeitet er als Spezialist für individuelle Finanzierungslösungen größerer Firmenkunden. Die Bandbreite reicht von Akquisitionen bis zu Restrukturierungen, von Senior Debt bis Mezzanine, von Finanzinvestoren bis zu inhabergeführten Familienunternehmen. Begonnen hat er seine Karriere nach einem BWL-Studium an der Universität Regensburg Mitte der neunziger Jahre als Firmenkundenberater.



Dr. Klaus van Marwyk, Principal, Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Seit 2009 ist er für Roland Berger tätig und gehört dem Competence Center Corporate Finance an. Zuvor arbeitete er u.a. als Group Finance Director bei Vaillant und als Finance Manager für Ford of Europe. Seine heutigen Arbeitsschwerpunkte liegen in Refinanzierungs- und Value-Management-Projekten sowie in der M&A- und Risikomanagementberatung.

Lernen im Netzwerk

Wie kann, wie muss ein Finanzinvestor in ein Unternehmen hineinwirken, damit Impulse positiv umgesetzt werden? Profitiert ein Unternehmen davon, Teil eines PE-Portfolios zu sein? Lernt auch der Finanzinvestor vom Unternehmen?

Wie kann, wie muss ein Finanzinvestor in ein Unternehmen hineinwirken, damit Impulse positiv umgesetzt werden?

Die Deutsche Beteiligungs AG setzt bei der Arbeit mit ihren Portfoliounternehmen zunächst auf den strategischen Dialog. Die gemeinsame Entwicklung eines „Masterplans“ steht deshalb am Anfang einer Akquisition, d.h. die Erarbeitung desselben ist praktisch die Voraussetzung für den Einstieg. Der Masterplan ist für die weitere Steuerung und Entwicklung des Unternehmens die entscheidende Referenz. Günter Bachmann, Geschäftsführer des Portfoliounternehmens Coperion, beschreibt die laufende Zusammenarbeit als angenehm, weil sie sich auf das Strategische beschränkt. Solange man sich im Plan bewege, könnte das Unternehmen selbstständig agieren. Das gelte auch dann, wenn Planabweichungen plausibel sind. Die Finanzkrise war ein Beispiel dafür. Grundlage sei ein sehr offenes und vertrauensvolles Verhältnis von Investmentmanager und Geschäftsführung.

Eine Vernetzung der Portfoliounternehmen miteinander findet nicht statt, wohl aber die Einbindung der Geschäftsleitung in

ein Netzwerk von Industriefachleuten, das von der Deutschen Beteiligungs AG gepflegt wird. Die Zusammenarbeit mit diesem Netzwerk ist insbesondere für die Einschätzung von langlaufenden Entwicklungslinien in einer Branche sowie für die Identifizierung interessanter Zielunternehmen für externes Wachstum von Interesse. Dabei handelt es sich aber nicht etwa um einen „Schattenaufsichtsrat“, der die laufenden Geschäfte beständig bewertet und kommentiert.

Die Deutsche Beteiligungs AG zählt zum erweiterten Netzwerk insbesondere Industrieexperten aus den als Investitionsschwerpunkt definierten Branchen, natürlich auch einzelne Berater aus den Bereichen M&A, Recht und Wirtschaftsprüfung.

Profitiert ein Unternehmen, Teil eines PE-Portfolios zu sein?

Dies ist aus Sicht von Coperion nur eingeschränkt der Fall. Die Deutsche Beteiligungs AG wird als ein angenehmer Eigentümer beschrieben, mit dem der Dialog ausschließlich auf der Sachebene geführt wird. Besondere Vorteile sind durch die Portfoliozugehörigkeit nicht festzustellen – mit einer Aus-

nahme: Der Zugang zu Versicherungen und zur Finanzierung wird durch den finanzstarken Eigentümer im Hintergrund erleichtert.

Lernt auch der Finanzinvestor vom Unternehmen?

Dies ist laut Dr. Rolf Scheffels in mehrfacher Hinsicht der Fall: Zum einen ist die Deutsche Beteiligungs AG natürlich auf Informationen der Portfoliounternehmen angewiesen, um den Strategiedialog zu führen. Zum anderen wächst mit jedem weiteren Portfoliounternehmen das Wissen über eine Branche bzw. einen bestimmten Sektor einer Branche, indem man Erfahrungswissen aufbaut und teilt. Die Deutsche Beteiligungs AG hat bestimmte Branchen als Investitionsschwerpunkt identifiziert und konnte durch ihre Portfoliounternehmen sowie die Etablierung eines aktiven Netzwerks erhebliches Wissen über diese Sektoren aufbauen. Diese Sektorexpertise hilft dann, weitere interessante Investitionsgelegenheiten zu identifizieren, bessere Investitionsentscheidungen zu treffen und die jeweiligen Portfoliounternehmen bei der Umsetzung ihrer Strategie zu unterstützen.

In der anschließenden Diskussion wurden zwei weitere Punkte herausgearbeitet. Einer der Workshopteilnehmer, Vorstand in einem Portfoliounternehmen eines US-PE-Investors, berichtet von systematischem Wissensmanagement unter den Unternehmen des Portfolios. Dabei habe man sich insbesondere Querschnittsthemen herausgegriffen wie „Markteintritt und Geschäftsentwicklung in China“ oder „IT“. Auch würden Einkaufsverbände gebildet, insbesondere bei den Themen Versicherung und Finanzierung. Die Erfahrungen mit diesem Netzwerk innerhalb des Portfolios wurden als hilfreich und wertschöpfend beschrieben.

Skepsis hingegen wurde im Plenum über die Nützlichkeit von Beratern als Bestandteile des Netzwerks geäußert. Der Erfahrungsaustausch mit Peers und „Geschwistern“ innerhalb eines Portfolios steht für die meisten im Vordergrund. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Netzwerke Zeit kosten und darauf zu achten ist, dass Grenznutzen und -kosten auch in Bezug auf die knappe Ressource Zeit in einem gesunden Verhältnis stehen.

MODERATOREN



Dr. Rolf Scheffels, Mitglied des Vorstands, Deutsche Beteiligungs AG

Seit 2004 gehört er dem Vorstand der Deutschen Beteiligungs AG an. Seine berufliche Laufbahn begann der promovierte Wirtschaftswissenschaftler in einem Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Insgesamt blickt er auf mehr als zehn Jahre Erfahrung in Private Equity und Corporate Finance zurück.



Günter Bachmann, Mitglied der Geschäftsführung, Coperion GmbH

Seit 2004 gehört er der Geschäftsführung der Coperion GmbH an, zunächst als CFO und COO, seit 2007 als Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO). Davor war er in verschiedenen leitenden Positionen im Heraeus-Konzern und für den Leybold-Konzern tätig. Mehr als 15 Jahre seiner beruflichen Karriere verbrachte er in Asien und den USA.

Benchmarking – reichen Zahlen für einen Vergleich aus?

„Die Fähigkeit einer Organisation, zu lernen und das Gelernte schnell in Taten umzusetzen, ist der ultimative Wettbewerbsvorteil.“

Jack Welch, ehem. CEO General Electric

[` b e n t s m a r k i n g] – Benchmarking

beschreibt die Methode und den Vorsatz, sich an den Besten in einem jeweiligen Feld oder einer Branche zu orientieren und von ihrem Vorbild auf Basis relevanter interner und externer Informationen zu lernen. Die Leistungsvorgabe (Benchmark) ist Best Practice.

„Das Lernen von den Besten“ unterstützt Unternehmen bei der Untersuchung ihrer organisatorischen Leistungsfähigkeit. Hierbei stehen insbesondere die aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen und Prozesse im Fokus der Betrachtung.

Benchmarking ist für Unternehmen notwendig, um dem stetig steigenden Innovations- und Wettbewerbsdruck standhalten zu können bzw. Wettbewerbsvorteile zu generieren. Es unterstützt Unternehmen dabei, sich ein Bild von den entscheidenden Kennzahlen sowie der eigenen Position im Vergleich zu Wettbewerbern und den Potentialen einzelner Bereiche zu machen. Benchmarking dient als Steuerungsinstrument für das Management zur nachhaltigen Erhöhung der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens auf Basis eines kontinuierlichen Lernprozesses

Mythos oder Wahrheit?

Mythen

Benchmarking

- ...ist ein exakter Vergleich,
- ...ist eine exakte Analyse,
- ...zeigt mir meine Defizite,
- ...sagt mir, was ich tun muss.

Wahrheit

Benchmarking

- ...ärgert mich,
- ...rüttelt mich wach,
- ...zwingt mich, kreativer zu denken,
- ...zeigt mir das Machbare,
- ...verleitet mich, mir ein Ziel zu stecken.

Nicht ohne Grund steht ein Fragezeichen am Ende der Titelseite. Denn die Diskussion im Workshop hat bestätigt, dass das Wissen um Sinn und Zweck, aber auch die Definition und Methodik von Benchmarking weit auseinander geht. Entsprechend vielfältig zeigte sich das, was bislang unter dem Stichwort Benchmarking in den Unternehmen praktiziert wird.

Die Erwartungshaltung an Workshop und Thema zeigte sich bei der anfänglichen Befragung der Teilnehmer: Mit wem soll ich mich benchmarken? Wie wähle ich die dafür relevanten Bereiche in meinem Unternehmen? Woher kommt das Soll bzw. wie zuverlässig sind die Quellen, auf denen die Vergleichswerte basieren?

Schnell war klar: Zahlen als Vergleichswerte, seien es Bilanzdaten oder per Capita Einsatz von Mitteln, seien es Vertriebsgrößen oder Qualitätsmerkmale können als absolute Benchmarks nur bedingt verwendet werden. Auch die Hoffnung, dass im Vergleich schon die Lösung liegen könnte, erwies sich als trügerisch.

Nichtsdestotrotz sind im Benchmarking brauchbare Wahrheiten und damit Indikationen für das weitere Handeln zu finden, und selbst als Argumentationshilfe lässt es sich einsetzen. Was Letzteres betrifft, kann Benchmarking eben auch bei der Abweichung der relevanten Größen seinen Dienst tun, denn ein absoluter Vergleich zum Wettbewerb wird nie gegeben sein – dagegen lassen sich in der Regel stichhaltige Gründe finden, warum ein Vergleich hinken mag. Für die Budgetplanung ist ein Vergleich des Mitteleinsatzes ebenso hilfreich wie für Akti-

vitäten im Marketing, wenn der Wirkungsgrad von Aktionen vergleichend gemessen werden soll.

Entscheidend für den Nutzen des Instrumentes ist jedoch, dass, wenn ein solides Benchmarking aufgesetzt ist, das Ergebnis nicht als das Ende des Prozesses betrachtet wird, sondern als der Anfang. Zunächst muss das reine Zahlenwerk hinterfragt werden: Warum steht unser Unternehmen, die Niederlassung oder Vertriebs Einheit, dort wo es steht? Ist es möglicherweise gerechtfertigt, weil die Unternehmensstrategie das Hauptaugenmerk auf andere Bereiche legt und folglich die KPIs im gebenchmarkten Bereich automatisch besser oder schlechter ausfallen? Sind diese Punkte geklärt und hinreichend berücksichtigt, lässt sich daraus ein Ziel formulieren, das in der Strategiebildung – unternehmensweit aber auch für Teilbereiche – Niederschlag finden sollte. Unerlässlich ist, so hat die Diskussion gezeigt, die Mitarbeiter ins Boot zu holen. Oftmals ist Benchmarking negativ besetzt im Sinne von „der Chef will mir nur zeigen, dass andere besser sind als ich.“. Wird dies im Sinne von Incentivierung angewandt, kann dies zu einem florierenden Wettbewerb im Unternehmen führen. Sinnvoll ist dann, Benchmarking im Sinne der Prüfung von Zielerreichungen regelmäßig zu wiederholen.

MODERATOREN



Carsten Wember, Partner im Bereich Performance & Technology, KPMG AG

Er ist seit zehn Jahren für KPMG tätig und seither fokussiert auf die Themenbereiche Business Performance Services. Über eine Vielzahl von Referenzprojekten hat er sich eine tiefgreifende Expertise hinsichtlich aufbau- und ablauforganisatorischer Strukturen im Finanzbereich auf Basis von Benchmarks und Better Practices angeeignet.



Dr. Stefan Bergheim, Gründer und Direktor des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt

Vor zwei Jahren hat er die unabhängige Denkfabrik „Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt“ in Frankfurt am Main gegründet, der er als Direktor vorsteht. Davor war er 13 Jahre als Deutschland-Volkswirt bei führenden Banken am Finanzplatz Frankfurt tätig. Zuletzt befasste er sich für Deutsche Bank Research mit den Themen Wachstum, Demographie, Bildung und Lebenszufriedenheit.

Lernen vom Kapitalmarkt

Unternehmen mit hohem Fremdfinanzierungsbedarf sehen einer ernsthaften Bedrohung ins Auge: Viele Banken sind bei der Vergabe neuer oder bei der Prolongation bestehender Kredite sehr zurückhaltend. Dealogic berichtet von einem Rückgang der Vergabe syndizierter Unternehmenskredite um 46 Prozent im Jahr 2009 gegenüber 2008.

Auch das Jahr 2010 hat keine Wende gebracht, denn CRD II und Basel III haben die Anforderungen an Kreditinstitute drastisch erhöht. Die Regularien drohen Bankbilanzen weiter zu verkürzen und Kredite signifikant zu verteuern. Berechnungen prognostizieren, dass zwischen 2011 und 2015 syndizierte Kredite an hochverschuldete europäische Unternehmen im Volumen von 900 Milliarden US-Dollar notwendig werden.

Ein drastischer Wettbewerb um die schrumpfenden Bankbilanzen ist vorhersehbar. Viele Unternehmen werden sich deshalb intensiv um Eigenkapital bemühen müssen. Auch bei der Fremdfinanzierung sollte man Alternativen zum Bankkredit ausloten, vor allem wenn eine Refinanzierung zwischen 2012 und 2014 vermieden werden soll. Anleihen sind eine dieser Alternativen, mit denen sich Unternehmen bankenunabhängig machen und mit vergleichsweise langen Laufzeiten direkt an Anleger wenden können. Deshalb nutzen sie viele Unternehmen derzeit, um ihre fälligen Fremdverbindlichkeiten der nächsten Jahre vorzeitig zu refinanzieren.

Diese Quelle ist derzeit auch für bislang nicht kapitalmarkt-orientierte Unternehmen zugänglich: Anleiheemissionen setzen keineswegs eine bestehende Notierung von Aktien oder anderen Schuldtiteln, meist aber ein externes Rating voraus. Herrscht Unklarheit über die Kreditwürdigkeit, erhalten typischerweise alle Unternehmen wegen ihres hohen Verschuldungsgrades kein Investmentgrade-Rating, sondern werden als „High-Yield-Anleihen“ bezeichnet.

Dieses Segment ist bereits 2009, aber noch stärker in diesem Jahr aufgegangen, wie unter anderem die erfolgreichen Transaktionen von HeidelbergCement und Phönix Pharmahandel zeigten. Hier treffen Unternehmen auf Investoren, die explizit in den Anleihebedingungen niedergelegte Mechanismen zum Schutz der Schuldendienstfähigkeit der Emittentin und in den Regelungen in syndizierten Krediten sehr ähnliche Positiv- und Negativverpflichtungen verlangen. Deren Verletzung berechtigt zur Kündigung der Anleihe.

Aus Unternehmenssicht ist es deshalb wichtig, sich viel Freiraum und Flexibilität für unternehmerische Entscheidungen

zu erhalten. Im Vergleich zum syndizierten Kredit sind die Anleihen zwar weniger flexibel, wenn Bedingungen geändert werden müssen. Der große Vorteil des High-Yield-Bonds besteht jedoch darin, dass der Emissionserlös über die gesamte Laufzeit zur Verfügung steht, ganz gleich was mit dem Unternehmen passiert – solange keine „Default“ eintritt.

Einen wichtigen Vorteil gegenüber dem syndizierten Kredit haben Anleihen dadurch, dass die Hochzinsanleihen in der Regel nur „Incurrence Covenants“ haben, d.h., die Einhaltung von Kreditklauseln, Leverage Ratio oder Zinsaufwand im Verhältnis zum EBITDA muss nur bei besonderen Ereignissen (z.B. bei einer Akquisition) gecheckt werden und nicht regelmäßig zu vorab bestimmten Zeitpunkten (wie im Fall von syndizierten Krediten). Über die Covenants ist auch die Höhe der künftigen Fremdkapitalaufnahme geregelt. Im Grundsatz gibt es ein Verbot bei der Aufnahme von neuen Fremdverbindlichkeiten. Über einen sogenannten Basket können Spielräume, z.B. für Akquisitionen, definiert werden. Investoren zeigen sich hier, anders als bei anderen Covenants, oft handlungsbereit.

Ein aktuelles Thema ist, ob die Anleihe nach deutschem oder US-Recht begeben wird. Derzeit geht der Trend zum neuen deutschen Schuldverschreibungsgesetz, das Mitte 2009 erlassen wurde. Der Vorteil: Mit ihm lassen sich Änderungen an den Anleihebedingungen mit Mehrheitsbeschluss umsetzen. Soll aus wirtschaftlichen Gründen etwa die Fälligkeit oder ein Schuldenverzicht („haircut“) herbeigeführt werden, ist dies nach deutschem Recht nun mit einer einfachen Mehrheit, bei wesentlichen Änderungen mit mindestens 75 Prozent der Gläubigerstimmen möglich. Im US-Recht hingegen müssten dann schon 90 Prozent der Gläubiger zustimmen. Insgesamt ist die Dokumentation für Anleihen nach dem neuen Schuldverschreibungsgesetz wesentlich „schlanker“ als die Dokumentation nach US-Recht. Dennoch mag es Gründe geben, den komplexeren Prozess anzustoßen. Das könnte etwa der Fall sein, wenn ein hochvolumiges Papier im tiefen High-Yield-Bereich (B oder CCC) begeben werden soll. Dann ist der US-Investoren-Markt im Vergleich zum europäischen deutlich aufnahmefähiger. Damit verbunden sind in der Regel aber höhere Kosten, u.a. für Risikoabsicherungen, und eben das für deutsche Unternehmen häufig fremde US-Recht.

MODERATOREN



Eckhard Martin, Partner, Noerr LLP

Er ist Partner bei Noerr LLP in Frankfurt am Main und spezialisiert auf Kapitalmarktrecht, Corporate Finance und Restrukturierungen. Unter anderem beriet er 2008/2009 die in die Krise geratene Merckle-Gruppe bei der Restrukturierung ihrer Finanzierung.



Henner Böttcher, Group Treasurer, HeidelbergCement AG

Seit 2003 arbeitet er bei HeidelbergCement, seit 2006 verantwortlich für die Group Treasury. Unter anderem verhandelte er die Akquisitionsfinanzierung im Rahmen der Übernahme der Hanson Plc. und die vollständige Refinanzierung aller Bankverbindlichkeiten im Juni 2009. Auf dieser Basis erfolgten die Kapitalerhöhung und die Emission von drei Hochzinsanleihen.

VERANSTALTER



FINANCIAL GATES GmbH

Sylvia Blank

Mainzer Landstraße 199 • 60326 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 75 91-32 54 • Fax: 0 69 / 75 91-80 32 54

sylvia.blank@finance-magazin.de

MITVERANSTALTER



Accenture

Dr. Christian Campagna

Campus Kronberg 1 • 61476 Kronberg im Taunus

Tel.: 0 61 73 / 94-6 68 01 • Fax: 0 61 73 / 94-4 68 01

christian.campagna@accenture.com



Baker & McKenzie

Dr. Olaf Gebler

Bethmannstraße 50-54 • 60311 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 2 99 08-6 33 • Fax: 0 69 / 2 99 08-1 08

olaf.gebler@bakernet.com



BNP Paribas S.A.

Heike Bertus-Stöver

Grüneburgweg 14 • 60322 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 71 93-66 64 • Fax: 0 69 / 71 93-87 92

heike.bertus-stoever@bnpparibas.com



CNC – Communications & Network Consulting AG

John Mengers

Leopold-Palais

Leopoldstraße 10 • 80802 München

Tel.: 0 89 / 59 94 58-1 29 • Fax: 0 89 / 59 94 58-2 00

john.mengers@cnc-communications.com



Deutsche Bank

Dr. Alexander Winkler

Große Callustraße 10-14 • 60311 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 9 10-3 90 18 • Fax: 0 69-9 10-4 15 81

alexander.winkler@db.com



Deutsche Beteiligungs AG

Thomas Franke

Kleine Wiesenau 1 • 60323 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 9 57 87-3 07 • Fax: 0 69 / 9 57 87-3 91

thomas.franke@deutsche-beteiligung.de



KPMG AG

Christine Kreidl

Marie-Curie-Straße 30 • 60439 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 95 87-14 00 • Fax: 0 18 02 / 1 19 91-39 64

ckreidl@kpmg.com



Noerr LLP

Eckhard Martin, LL.M.

Börsenstraße 1 • 60313 Frankfurt am Main

Tel.: 0 69 / 9 71 47 72 31 • Fax: 0 69 / 9 71 47 71 00

eckhard.martin@noerr.com



Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Dr. Thomas Knecht

Mies-van-der-Rohe-Straße 6 • 80807 München

Tel.: 0 89 / 7 92 30-89 59 • Fax: 0 89 / 92 30-89 17

thomas_knecht@de.rolandberger.com

© 2010 FINANCIAL GATES GmbH

Ein Unternehmen der F.A.Z.-Verlagsgruppe
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main
www.finance-magazin.de
www.cfo-summit.de
info@cfo-summit.de

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen
Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

VERANSTALTER



MITVERANSTALTER



GASTGEBER DES VORABENDS



TRANSFERSERVICE

