



Schnellschüsse gehen nach hinten los

Die meisten Übernahmen erbringen nicht die erwarteten bilanziellen Ergebnisse. Oft liegt es daran, dass das Wollen, Wissen und Können der Mitarbeiter zeitlich nicht mit den Vorstellungen des Investors in Einklang gebracht werden kann und diese Problematik unterschätzt wird. Ein illustratives Beispiel ist der Fall der Kampa AG, bei dem die Restrukturierung Erfolg versprechend begann, jedoch nach Übernahme durch einen Finanzinvestor zweieinhalb Jahre später mit der Insolvenz endete.

In den Jahren 2003 bis 2006 hatte sich die Kampa Gruppe von den Einbrüchen im Eigenheimbau (1999 bis 2002 minus 30 Prozent) und dem damit einhergehenden Ergebnisverfall wieder erholt. Der Aktienkurs hatte sich von 2003 bis 2006 verdoppelt und das Unternehmen war auf dem Weg zu nachhaltiger Profitabilität und Wertsteigerung (siehe hierzu Personalwirtschaft 07/2006). Im Herbst 2006 beschloss der Mehrheitseigentümer (55,3 Prozent) jedoch, entgegen früheren öffentlichen Bekundungen seine Anteile an den Finanzinvestor Triton zu verkaufen: „Ich freue mich, einen starken und zuverlässigen und langfristig orientierten Investor gefunden zu haben, dessen Know-how und Kapitalkraft dem Unternehmen neue Perspektiven eröffnen. Gemeinsam mit dem Management wird der künftige Mehrheitseigentümer den Turnaround der Gesellschaft vollenden, sie nachhaltig in die Gewinnzone zurückführen und ihr neue Wachstumsmöglichkeiten erschließen. Der Einstieg wird somit zur langfristigen Zukunftssiche-

rung des Unternehmens beitragen und ist daher auch im Interesse unserer Mitarbeiter“ (Wilfried Kampa, 2.11.2006).

Durch Aktienaufkäufe und Kapitalerhöhungen stockte der neue Mehrheitsaktionär seinen Anteilsbesitz bis zum Dezember 2008 auf gut 75 Prozent auf, was ihm, wie im Übernahmeangebot angekündigt, ermöglicht hätte, einen Beherrschungsvertrag abzuschließen. Diese Maßnahme erfolgte jedoch nicht mehr. Der Investor warf stattdessen das Handtuch und trieb das Unternehmen in die Insolvenz.

Aus den publizierten Zahlen und Veröffentlichungen des Unternehmens und des Investors, sowie zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeitern und Partnern, lassen sich die Fakten für das Misslingen der Übernahme ableiten und die Gründe nachvollziehen.

1. Der Übernahme ging keine sorgfältige Beschäftigung mit der Historie und der realen Situation des Unternehmens voraus.

Anstatt eine Due-Diligence-Prüfung durchzuführen - möglicherweise wegen der zu

erwartenden Schwierigkeiten in einer Aktiengesellschaft, die sich zu 44 Prozent in Streubesitz befand - beschränkte sich der Investor darauf, seine Auskünfte im Wesentlichen vom Mehrheitsaktionär zu beziehen. Aus den offiziellen Aussagen des Vorstandes in 2005, dass in ungewissen Zeiten eine Mehrmarkenstrategie und eine hohe Eigenkapitalquote von Vorteil sein, und in 2006, dass man in Anbetracht der schwierigen Marktsituation vorsichtig planen müsse, zog der Investor offensichtlich den voreiligen Schluss, dass das Unternehmen überkapitalisiert sei und in der Geschäftsausweitung zu langsam vorgehe.

2. Der Übernehmer hatte keine einschlägige Branchenerfahrung (Fertighausbau).

Die Kunst des profitablen und qualitativ hochwertigen Fertighausbaus besteht darin, die unterschiedlichen Wissensarbeiter des Unternehmens (z.B. Architekten, Bauingenieure, Konstrukteure, Kalkulatoren und Verwaltung) mit den Handwerkern unterschied-

licher Gewerke in der Produktion und der Bauausführung und den Baupartnern so zu vernetzen, dass das Haus mit Keller entsprechend den Wünschen des Kunden nach einer realistischen Vorkalkulation in einem reibungslosen Bauablauf in kurzer Zeit mängelfrei erstellt werden kann. Wie sich später herausstellte, hatte der Investor kein Hausbauunternehmen in seinem Portfolio und die eingebrachten Aufsichtsräte keine einschlägige Erfahrung im Baugewerbe. Der Mangel an eigener Erfahrung wurde ersetzt durch das Einbringen von externen Beratungsfirmen, die jedoch letztlich mehr Unruhe stifteten als zur Produktivitätssteigerung beizutragen.

3. Die Berichterstattung und Informationspolitik waren von Wunschdenken und Geheimniskrämerei geprägt.

Die PR-Arbeit war mehr an Aktionärsinteressen als an Mitarbeiterinteressen ausgerichtet und deutlich beschönigend. Die Fehler begannen schon bei der Publikation der Übernahme. Der Vorstandsvorsitzende weilte gerade auf Gran Canaria, sein Kollege erfuhr die Nachricht aus den Medien - so wie die Mitarbeiter. Die Chance einer vertrauensbildenden, rechtzeitigen Information wurde gleich zu Anfang vertan. Die Verunsicherung wurde auch nicht durch Publikationen in der Börsenzeitung und im Handelsblatt beseitigt, in denen zu lesen war, dass „der Heuschrecke zu danken sei“ und diese jetzt die Fehler des früheren Managements durch Behebung des „Marken-Wirrwarrs“ und die Bildung eines integrierten Baukonzerns zügig bewerkstelligen werde. Und auch nicht durch eine Pressemitteilung des Investors, in der unter anderem versichert wurde, dass das bisherige Vorstandsteam im Unternehmen gehalten und dabei unterstützt werden solle, „die Kampa AG auf Basis ihrer bewährten Strategie erfolgreich weiter zu entwickeln“. Dies sollte sich später als Lüge entpuppen.

Vorhandene Controlling-Instrumente wurden außer Kraft gesetzt. Ebenso wurde die Nützlichkeit einer hohen Eigenkapitalausstattung, da der Baubereich saisonalen Schwankungen unterworfen ist, negiert. Denn eine hohe Eigenkapitaldecke ist nach

Auf- und Abstieg der Kampa AG

Tabelle

Jahr	2002	2005	2006	2007	2008
Mitarbeiter (Anzahl Köpfe)	1103	1041	1081	1022	781*
Umsatz/Mitarbeiter (TEuro)	148	186	206	171	150*
Personalaufwand (Mio Euro)	48,8	49,8	48,8	59,2	29,9*
Eigenkapital (Mio Euro)	68,9	67,2	72,3	44,7	36,1*
Bankverbindlichkeiten	2,5	0,6	0,4	4,0	8,3*
Ergebnis nach Steuern (Mio Euro)	- 7,7	2,3	7,5	-34,6	- 29,5**

*Jan. bis Sept.; ** Prognose November 2008

Die Daten der Tabelle stammen aus den offiziellen Geschäftsberichten 2002 bis 2007 und den Ad-hoc-Meldungen des Jahres 2008 der Kampa AG. Gegenwärtig noch zu finden unter www.kampa-ag.de, Investor Relations, Berichte zur Geschäftsentwicklung.

Meinung der Kapitalmärkte rechnerisch nachteilig zur Erzielung eines hohen EBIT. Sie hilft jedoch im Markt, um zum Beispiel Lieferantenbeziehungen abzusichern und deren flexible und kundenorientierte Einsatzbereitschaft zu fördern.

4. Die Zielvorgaben für den Vorstand waren zu aggressiv.

Die verabschiedete Strategie sah vor, die bewährte Mehrmarkenstrategie aufzugeben und die fünf Fertighausaufirmen, einschließlich der Vertriebspartner (Handelsvertreter) mithilfe eines integrierten Gesamtkonzepts zukünftig unter der Marke „Kampa“ auftreten zu lassen. Die letzten drei Produktionsstandorte der ursprünglichen Kampa-Marke wurden gleichzeitig geschlossen, die verschiedenen Vertriebsorganisationen zusammengelegt und zur Kostensenkung rund 260 Mitarbeiter entlassen. Bei diesen, nur von externen Beratern gestützten und auf persönliche Manager-Interessen ausgerichteten Entscheidungen wurde übersehen, dass die Verlagerung der handwerklichen Fertigungen ohne ihr geschultes Fachpersonal in das größte, auf automatisierte Serienfertigung ausgelegte Werk der Kampa-Gruppe einen Wissensverlust und damit sowohl einen Kostennachteil als auch einen Qualitätsverlust bedeutete. Die über 40 neu eingestellten Mitarbeiter des aufnehmenden Betriebes erreichten in der Kürze der Zeit weder die Produktivität noch den Wissensstandard der geschlossenen Betriebe. Die eigene bau-

ausführende Baugestaltung-Gesellschaft wurde weitgehend aufgelöst und die Bauausführung an fremde Subunternehmer vergeben. Die hohe Qualität eigener Fachkräfte gegenüber Subunternehmern wurde dem Kostendenken geopfert. Der durch die vielen Veränderungen herbeigeführte Komplexitätsanstieg und der für die Rückkehr zu einem normalen Arbeits- und Bauablauf notwendige Zeitbedarf wurden grob unterschätzt. Die Produktivität, ausgedrückt als Umsatz pro Mitarbeiter, fiel deutlich.

5. Firmenwissen und Führungserfahrung wurden zu schnell aus den Leitungsgremien entfernt.

Entgegen der Aussage, am bestehenden Management festzuhalten, wurde nach fünf Monaten (März 2007) der für den Hausbau verantwortliche technische Vorstand, ein Bauingenieur, entlassen und nach einem Führungsvakuum von sechs Monaten im September durch einen Kaufmann ersetzt. Der markenverantwortliche Vorstandsvorsitzende wurde auf das Finanzressort reduziert und ein jüngerer Geschäftsführer einer der Tochtergesellschaften zum Markenvorstand ernannt. Im April 2008 wurde ein neuer Finanzvorstand eingestellt, der bisherige Vorstandsvorsitzende schied im Mai 2008 aus. Ein knappes Jahr später, kurz vor der Insolvenz, trennte man sich dann von dem „neuen“ Finanzvorstand und dem „neuen“ Markenvorstand.

Am 9.2.2007 hatte eine außerordentliche Hauptversammlung stattgefunden auf

der gegen den Willen der Minderheitsaktionäre (43,6 Prozent) Triton-Vertreter in den Aufsichtsrat gewählt wurden, so dass er keine Minderheitsaktionärsvertreter und keine früheren Manager des Unternehmens mehr enthielt. Wesentliches Unternehmenswissen wurde so aus dem Aufsichtsgremium entfernt. Die kundige Überwachung des Vorstands durch den Aufsichtsrat war damit praktisch nicht mehr gegeben. Die sich ergebende Herausbildung von Partikularinteressen in Vorstand und Aufsichtsrat wurde entweder nicht gesehen oder geduldet.

6. Die gewollte und ungewollte Fluktuation bei Führungskräften und Wissensträgern war zu hoch.

Im Laufe von zwei Jahren trennte sich das Unternehmen von zwei Dritteln der Führungskräfte, beziehungsweise diese verließen das Unternehmen. Die für eine geordnete Arbeit nötigen Beziehungsflechte des wissensbasierten Unternehmens wurden zerrissen. Ein Grund dafür war unter anderem auch der mit erheblichem Aufwand getätigte Abschluss eines komplexen Beteiligungsvertrags (Co-Investments) der leitenden Manager des Unternehmens mit dem Investor Ende 2007/Anfang 2008 über eine nicht dem Mitbestimmungsrecht unterliegende ausländische Holding-Gesellschaft zur Vorbereitung des Exits des Investors. Er führte offensichtlich nicht zu dem, vom Investor gewünschten erfolgreichen Exit. Die geleisteten Co-Investments gingen verloren.

7. Durch die Abkehr von dem bewährten, partizipativen Führungs-System und die Unfähigkeit zur synchronen Entwicklung der Organisation scheiterten der Investor und das Unternehmen an den zu bewältigenden komplexen Aufgaben.

Gleiche Vorzeichen

Info

Der bisherige Technik-Vorstand der Kampa AG Josef Haas hat sich Anfang Juni ein Stück aus dem insolventen Unternehmen genommen und damit eine eigene GmbH gegründet, in die nur die Marken-Lizenzen, ein Musterhausnetzwerk und das Innovationscenter von Kampa übernommen wurden. Die Fertigung wird nun von Steinheim nach Neuruppin in das Werk der Firma Haas Fertigbau GmbH verlegt. Etwa 650 von 680 Mitarbeitern haben am 26.6. ihre Kündigung erhalten. Bei dem Fensterbauer Weru werden Ende Juli 143 Beschäftigte ihren Job verlieren, ebenfalls aufgrund einer Verlagerung des Produktionsstandortes. Eigentümer der Firma Weru ist – wie zu Anfang des Niedergangs bei Kampa – der Finanzinvestor Triton.

Die anfangs gemischten, zum Teil auch positiven Gefühle der Führungskräfte und der Mitarbeiter verwandelten sich innerhalb kurzer Zeit in eine abwartende und ablehnende Haltung. Besonders die Führungskräfte im Bereich der Produktion und Bauausführung vermochten nicht nachzuvollziehen, warum erprobte Verfahrensweisen plötzlich nicht mehr galten, und ihre Beteiligung an unternehmerischen Fragen nicht mehr gewünscht war. Auch die Abschaffung der für unterschiedliche Bauweisen und Haustypen stehenden Marken und ihre Eingliederung in die für das exklusive Haus stehende Marke „Kampa“ wurde von der Mehrheit der Mitarbeiter nicht positiv aufgenommen. Marketingtechnisch war dies ein Fehler.

Aufgrund der Tatsache, dass sich durch die vielen Verschiebungen die Arbeitsinhalte von circa 50 Prozent der verbleibenden 700 Mitarbeiter änderten und für circa 40 neu eingestellte Mitarbeiter die Betreuung in der Einarbeitungsphase fehlte, litt das Zusammenspiel der Unternehmensbereiche. Das nötige synchrone Zusammenspiel wurde in der Kürze der Zeit nicht erreicht. Durch die Verkürzung der Testphasen für neue Konstruktionen und Materialien ergaben sich mehr Probleme und Nacharbeit als üblich.

Durch Einsparungen im HR-Bereich und nach dem Ausscheiden des erfahrenen HR-Managers verschob sich der Schwerpunkt der Personalarbeit weg von der Betreuung der Mitarbeiter hin zu arbeitsrechtlichen Fragen und Vertragsauflösungen. Als Resultat ergaben sich nicht die schnell gewünschten Einsparungen, sondern zusätzliche Kosten in der Bauausfüh-

rung. Die Baukosten stiegen von 74 Prozent vom Umsatz auf circa 85 Prozent und führten zu einem negativen operativen Ergebnis und auch erheblicher Unzufriedenheit bei Kunden. Die zusätzlichen Kosten aus den Werksschließungen und dem Personalabbau sowie die externen Beratungskosten und der erhöhte Marketingaufwand wirkten sich stark liquiditätsbelastend aus. Die negative Entwicklung im Baumarkt verstärkte durch Rückgänge im Auftragsbestand den negativen Trend. Die Probleme wuchsen dem Investor über den Kopf.

Nicht mal eben so

Der „Fall Kampa“ belegt, dass Restrukturierungen, wenn sie gelingen sollen, gründlich vorbereitet und durch eine offene und ehrliche Kommunikation nach innen und außen begleitet werden müssen. Des Weiteren der Integrationserfahrung bedürfen, die Wissensnetzwerke intakt hält und Prozessabhängigkeiten berücksichtigt. Ein funktionierendes, prozessbegleitendes HR-Management ist unerlässlich. Und zum Schluss muss die Restrukturierung durch gute Corporate Governance basierend auf einem leistungsfähigen Controlling begleitet werden.



Autor
Dr. Bernd F. Pelz,
Geschäftsführer in verschiedenen Branchen der mittelständischen Industrie, 2002 bis 2006 Vorstandsvorsitzender der Kampa AG, jetzt Partner bei Langen & Partner, Kronberg, dr.pelz@langenpartner.de

Personalwirtschaft Online

► Den Beitrag von Dr. Bernd Pelz „Erfolg ist planbar – wenn Mitarbeiter wollen“ aus der Personalwirtschaft 07/2006 finden Abonnenten zum kostenlosen Download in unserem Archiv unter www.personalwirtschaft.de.