

Erfolgreiche Restrukturierungsansätze zum Erreichen einer nachhaltigen Unternehmenssanierung

Sanierungskonferenz SRH Heidelberg, 18. September 2015

Unsere Philosophie von erfolgreicher Sanierung

Ein Unternehmen ist für uns erfolgreich saniert,

- wenn es nachhaltig – das heißt mindestens für einen Zeithorizont von 3 bis 5 Jahren – eine positive Ergebnisentwicklung absehbar und zu erwarten ist.
- Das kann regelmäßig vor allem dann erreicht werden wenn sich die Sanierung nicht nur auf Finanzaspekte beschränkt hat, sondern unter valider Einbeziehung der Operativen über die Wertschöpfungskette ganzheitlich erfolgte.
- wenn sich wieder stabiles Vertrauen unter den Beteiligten gebildet hat und dies offen gelebt wird.

Fokus produzierender Mittelstand, Handel und Dienstleistung

Wie unterscheiden sich die Krisensituationen

Unsere Ausgangssituationen

- Klassische Sanierung/Restrukturierung von Unternehmen
- Sanierung/Restrukturierung in Fällen sog. doppelnütziger Treuhand
- Sanierung in insolventen Unternehmen in Eigenverwaltung
- In Fällen des gerichtlichen Regelinsolvenzverfahrens

Wie unterscheiden sich die Krisensituationen

Klassische Sanierung/Restrukturierung

- Es besteht eine wirtschaftliche Schieflage, die durch ein zu definierendes Maßnahmenpaket korrigiert werden kann.
- In der Außenwirkung bei den sog. Stakeholdern sind noch keine nachhaltigen Beschädigungen entstanden.
- Die finanzielle Situation ist regelmäßig angespannt oder droht es zu werden. Es sind jedoch noch Eigen- und/oder Fremdmittel vorhanden, die eine Restrukturierung ermöglichen.
- Personalsituation ist regelmäßig noch intakt.

Wie unterscheiden sich die Krisensituationen

Sanierung/Restrukturierung in Fällen sogen. doppelstütziger Treuhand

- Es besteht eine wirtschaftliche Schieflage, deren Behebung noch außergerichtlich unter Auflagen versucht wird.
- Im Verhältnis zu den Stakeholdern sind erhebliche Beschädigungen erkennbar, die Vertrauensbasis ist erheblich gestört.
- Die vorhandenen Mittel reichen nicht aus, um eine Restrukturierung ohne weiteres umzusetzen, Fremdmittel sind zusätzlich temporär erforderlich, um ein zu definierendes Maßnahmenpaket umzusetzen.
- Personalsituation ist oftmals noch intakt.

Wesen der doppelstützigen Treuhand: Geschäftsanteile werden auf Treuhänder übertragen; gleichzeitig wird ein Restrukturierungspaket geschnürt inkl. Finanzierung. Governance wird definiert. Monitoring der Umsetzung der Restrukturierung einschließlich Verwendung der Finanzmittel durch Treuhand bzw. Beirat. Bei Erreichen der Ziele fallen die Anteile an den Gesellschafter zurück. Bei Nichterreichung der definierten Ziele tritt der sog. Bedingungsfall ein, d.h. regelmäßig, dass der Treuhänder befugt ist die Anteile zu verwerten.

Wie unterscheiden sich die Krisensituationen

Sanierung in insolventen Unternehmen in Eigenverwaltung

- Dem Unternehmen droht Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Es wird jedoch eine Bescheinigung nach 270 b Abs. 1 InsO benötigt, nach deren Inhalt eine angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist.
- Eine außergerichtliche Einigung mit der Gesamtheit der beteiligten Stakeholder kann nicht mehr erreicht werden, daher wird eine vergleichsweise Regelung mit der Mehrheit der Beteiligten versucht. Hierzu ist innerhalb einer Frist von drei Monaten (Schutzschirm) ein Insolvenzplan zu erstellen.
- Die Eigenverwaltung kommt insbesondere dann in Betracht, wenn das Unternehmen das Vertrauen bei den Beteiligten noch erhalten konnte und/oder im B to C Bereich tätig ist und sofern die erforderlichen Finanzmittel zur Durchführung eines Insolvenzplanes vorhanden sind.

Wie unterscheiden sich die Krisensituationen

In Fällen des gerichtlichen Regelinsolvenzverfahrens

- Das Unternehmen ist entweder zahlungsunfähig und/oder überschuldet (bei jur. Personen) oder die Zahlungsunfähigkeit droht einzutreten.
- Fremd- oder Eigenmittel konnten nicht mehr in ausreichendem Umfang generiert werden.
- Vertrauensbasis zu den Stakeholdern ist regelmäßig in weiten Teilen nahezu zerstört.
- Die Personalsituation ist problematisch.

Wie unterscheiden sich die Krisensituationen

- In sämtlichen vorbeschriebenen Krisensituationen kann eine nachhaltige Sanierung oftmals nur erreicht werden, wenn eine für das Unternehmen passende Restrukturierung der Operative entlang der Wertschöpfungskette erfolgt.
- Es kommt dabei darauf an die jeweils für die Krise ursächlichen Bereiche zu erkennen.
- Grundsätzlich ist eine Sanierung weiterhin auch nur dann nachhaltig möglich, wenn die Rahmenbedingungen wie beispielsweise Markt, gegebene Unternehmens-Assets insgesamt noch als positiv bewertet werden können.
- Ggfs. erforderliche Beiträge der Beteiligten können nur bei Vorliegen eines schlüssigen Gesamtkonzeptes erfolgreich eingeworben werden.

Wie gehen wir vor bei Regelinsolvenzverfahren

Konkretes Beispiel aus der Praxis:

Mittelständiges produzierendes Unternehmen aus der Automobilbranche

<u>Situation vor Antragstellung</u>	<u>Situation nach 8 Monaten der Fortführung</u>
50 Mio. € Umsatz p.a.	Hochgerechnet 35 Mio. € Umsatz p.a.
-6,5 Mio. € EBITDA	+0,5 Mio. € EBITDA
350 eigene Mitarbeiter und 150 Leiharbeitnehmer	320 eigene Mitarbeiter und 40 Leiharbeitnehmer
Sitz und Produktion in Deutschland und ein Produktionsstandort im benachbarten Ausland.	Nur noch Sitz und Produktion in Deutschland
4 verlängerte Werkbänke	2 verlängerte Werkbänke
Bestände 3,5 Mio. €	Bestände 2,7 Mio. €
Realisierung aller SOPs fraglich	Alle SOPs punktgenau realisiert
Häufige Lieferabrisse	Keine Lieferabrisse mehr
Keine verlässliche Kalkulation über nahezu alle Produkte	80% aller Produkte umsatzseitig top down neu und belastbar kalkuliert
Hohe überfällige Außenstände	Nahezu alle überfälligen Außenstände eingezogen

Wie gehen wir vor bei Regelinsolvenzverfahren

Bestandsaufnahme:

- Subjektive Einschätzungen von Gläubigern, Beratern und Kunden beherrschen das Geschehen => viele Meinungen; wenige Fakten.
- Das Management hatte keinen Überblick über Details und Wirkungszusammenhänge der eigenen Wertschöpfungskette, und das Management Informationssystem (MIS) war zur Steuerung der operativen Prozesse ungeeignet – bzw. in Teilbereichen keines vorhanden.
- Maßnahmenpläne zu laufenden Restrukturierungsprojekten waren ungeeignet oder zu abstrakt formuliert. Es gibt keine operationalen Beschreibungen der To Do's, sondern lediglich Pauschalansätze.
- Es bestand eine nur geringe Identifikation des Managements mit dem Unternehmen, und nahezu alle Betriebe sind „stark sozial geschädigt“, von wichtigen Leistungsträgern verlassen und von neuen gemieden.

Wie gehen wir vor bei Regelinsolvenzverfahren

- Durch die Krise kam Gesellschaftern und Management die Strategie abhandeln („Fire Fighting-Mentalität“).
- Über Kernkompetenzen herrschten (intern/extern) unterschiedliche Auffassungen.
- Einerseits wurde die Marktentwicklung nahezu außer Acht gelassen, andererseits dem Markt die eigentliche Schuld an der Misere gegeben.
- Das Management und der ihm verbundene Personenkreis hatten sich an einen Zustand jahrelanger Erfolgsfreiheit gewöhnt.
- Der M-O-Faktor (Menschen- und Organisations-Faktor) war nach langem Krisenverlauf vor Insolvenzantrag in seiner qualitativen Ausprägung so geschädigt, dass dadurch das Leistungsvermögen des Unternehmens litt.

Welche Maßnahmen haben wir ergriffen

- Erstellung einer belastbaren Liquiditäts- und Finanzplanung
- Bedarfsgerechter Bestandsaufbau für eine sichere Produktionsversorgung
- Optimierung der Produktionsprozesse zur SOPs-Sicherung, Reduzierung von Personal- (Fremdmitarbeiterabbau, Überstundenreduktion und Rüstzeitenoptimierung) und Sachkosten (Wareneinsatz)
- Portfoliobereinigung nach nahezu vollständiger Kalkulation wesentlicher Produkte mit 80% - Umsatzanteil top-down zur Ertragsverbesserung; damit einhergehend Rückverlagerung aus verlängerten Werkbänken
- Nicht vorhandene Funktionen wurden aufgebaut und für die Startphase durch Umbesetzungen und Interim-Manager sichergestellt
- Einführung eines validen Reportingsystems zur Unterstützung des Managements und Transparenz der Stakeholder

Welche Maßnahmen haben wir ergriffen

- Monitoring aller wesentlichen operativen und verwaltungstechnischen Prozesse

Bekanntermaßen ist „gedacht nicht gesagt, gesagt nicht gehört, gehört nicht verstanden,“.

Deshalb haben wir durchgehend gute Erfahrungen mit der Übernahme einer zusätzlichen Coaching Funktion für das Management gemacht, um eine effiziente Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen zu sichern

Welche Maßnahmen haben wir ergriffen

Begleiteffekte:

- Durch die Stabilisierung des Assets und dem damit einhergehenden positiven EBITDA konnte im Rahmen des M&A – Prozesses ein qualifizierter Bieterkreis gefunden werden.
- Ein solider und über der ursprünglich liegenden Erwartung liegender Kaufpreis konnte realisiert werden.
- Zusammen mit der Erwerberin konnten noch gemeinsam über einen Zeitraum von zwei Monaten bereits angegangene Verbesserungsmaßnahmen final umgesetzt und der EBITDA weiter positiv ausgebaut werden.
- Das Vertrauen der Kunden und Lieferanten in die Leistungsfähigkeit des Unternehmens konnte stabilisiert werden.

Wer wir sind

- ARC Unternehmensberatung GmbH, Leimen ist fokussiert auf nachhaltige Sanierung/Restrukturierung mittelständischer Unternehmen.
- Unter nachhaltiger Restrukturierung verstehen wir die ganzheitliche Herangehensweise an Operative und Administrative.
- Seit Gründung in 1996 begleitet die ARC national und international Restrukturierungsfälle in klassischen Beratungsmandaten, in vorgerichtlichen Mandaten sowie im Insolvenzumfeld.
- Die Bandbreite der Qualifikationen und Erfahrungen unserer Berater ermöglichen es uns alle wesentlichen betrieblichen Funktionen zur Stabilisierung einer kritischen Unternehmenssituation abzudecken. Dies ermöglicht es uns auch komplexe Sanierungsfälle zu begleiten.

Unsere Expertise

Kosten - & Liquiditätsmaßnahmen

	<u>Strukturell</u>	<u>Operativ</u>
Strategieabhängig	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzierung Produktportfolio / Komplexität - Neuausrichtung Vertriebs-Footprint - Anpassung Organisationsstruktur - Konsolidierung Produktions-Footprint 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorisierung von Investitionstätigkeiten - (Re-) Dimensionierung der Organisation
Strategieunabhängig	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessoptimierung - Gesellschaftsrechtliche Reorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Working Capital-Optimierung - Reduzierung Materialaufwand durch Optimierung Einkaufsmanagement - Kurzfristiger Ausgabenstopp - Sachkostenreduktion durch Anpassung Komfortgrad

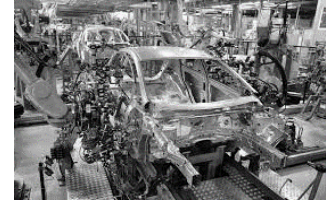
Gerne lassen wir Ihnen eine Referenzliste zukommen.
 Richten Sie hierzu bitte eine E-Mail an: info@arc-gmbh.org

LEICHTMETALLRÄDER

Unsere Expertise

Branchen- expertise

- Kernkompetenz der Gruppe ist die „Old Economy“ mit anlagenintensiven Geschäften.
- Insbesondere im Bereich Automotive sind allein zu diesem Thema rund 70 große Projekte abgewickelt worden.



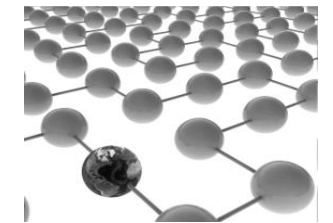
Modulare Vorgehensweise & Expertenpools

- Über Personalpools kann die Gruppe komplexe Prozesse abbilden. Im Durchschnitt sind ca. 60 Berater in Mandaten tätig.
- Das Spektrum reicht vom Vorstand / Geschäftsführer bis hin zum Meister / Techniker.



Herausragende IT-Expertise

- Nur wenige Anbieter im Bereich Restrukturierung – wenn überhaupt – sind in der Lage komplexe Systemtrennung auf Ebene IT technisch umzusetzen.
- Die Gruppe hat mit Flaggschiffthemen wie Peguform und Praktiker ihre diesbezügliche Kompetenz eindrucksvoll unter Beweis gestellt.



Projektsteuerung & -controlling

- Die Gruppe weiß um die Bedeutung und Umgang mit anvertrauten Vermögenswerten.
- Ein aussagefähiges Projektreporting und –controlling sorgt jederzeit für Transparenz in der Projektabwicklung inkl. Mittelverwendung gegenüber dem Auftraggeber.



Mehrwert des ARC-Einsatzes für Auftraggeber

**Weit über 100
erfolgreiche
Mandate**

- Seit gut 18 Jahren hat die ARC weit über hundert Mandate in klassischer Restrukturierung und Beratung international sowie in gerichtlichen und außergerichtlichen Insolvenzmandaten erfolgreich umgesetzt

**90%
Exit-Lösung**

- In 90% aller Insolvenzmandate gelang die übertragene Sanierung mit anschließendem Verkauf und substantiellen EXIT-Erlösen
- Vorausgegangen gelang jeweils eine nachhaltige Stabilisierung der zentralen Geschäftsprozesse (administrativ und operativ)

**Restliche
Inso-Mandate
positiv für
Sicherungs-
gläubiger**

- In 10% der Insolvenzmandate gelang trotz Schließung / Ausproduktion zumindest eine hohe finanzielle Befriedigung der Sicherungsgläubiger

**Technisch-
operative
Erfolge**

- In den Restrukturierungsmandaten konnten präzise umgrenzte Arbeitsabschnitte auf der technischen und operativen Ebene erfolgreich abgearbeitet werden; hierzu gehören etwa Werkschließungen, Produktverlagerungen und Ausproduktionen



Sprechen Sie uns an

Gerne strukturieren wir mit ihnen einen Maßanzug für die Sanierung und Restrukturierung ihres Unternehmens

Impressum

ARC Unternehmensberatung GmbH

Panoramastr. 54

69118 Leimen

Geschäftsführer: Winfried End, Achim Reiert

Registergericht: Mannheim HRB 708004

Tel.: +49 69 3006553-112

Fax.: +49 69 3006553 -29

Mail: info@arc-gmbh.org