



SANIERUNG RADIKAL NEU GEDACHT

Agenda

- ... **Case Study**
- ... **Die Ausgangslage**
- ... **Turnaround by Innovation**
- ... **Die Implementierung**
- ... **Output**

Business Model Innovation – ein taugliches Instrument in Insolvenzverfahren?

Stellen Sie sich vor, Sie sind der beste Autoradio-Hersteller der Welt und Ihre Kunden beschliessen gleichzeitig, in den zukünftigen Autogenerationen Smart Devices (vergleichbar zu einem iPad) als Kommunikationsplattform zu nutzen.

Keine herkömmliche Sanierung wird jemals die Kosten so weit senken können, dass das Unternehmen diese Markttransformation überleben wird.

Kann unter dieser Voraussetzung - dauerhafter Wegfall der Geschäftsgrundlage eine eigenverwaltete Insolvenz gelingen, mit dem Ziel eines radikalen Wechsels des Geschäftsmodells auf Basis eines ergebnisoffenen Verfahrens und vollständiger Ungewissheit über die Zukunft? Oder sollte das Unternehmen sofort liquidiert werden, um für die Gläubiger zumindest noch eine kleine Quote zu generieren?

Fragestellung der Casestudy

Die Mitspieler

darunter das Management und Mitarbeiter, dürften sich von dem Umstand, dass in kurzer Zeit innerhalb eines Insolvenzverfahrens mehr Innovationen generiert werden sollen, als in den Jahrzehnten zuvor, nicht abhalten lassen – und über Nacht zu Innovationsexperten zu werden.

Um die Insolvenz zu überleben

müssten Sie völlig neue Geschäftsideen unter extremen Zeitdruck entwickeln, die so attraktiv sind, dass Investoren für eine Übernahme und Weiterführung des Unternehmens gefunden werden können.

Die Ideen

müssten Sie so generieren, dass die bisherigen Mitarbeiter vom Investor übernommen werden und die neuen Geschäftsmodelle unter Nutzung bisheriger Produktionsmittel (Maschinenpark, Standort) umsetzbar sind.

Das Investment

in die neuen Geschäftsmodelle muss so viel Wert generieren, dass dieses sich nachweisbar und unmittelbar auf die Kaufentscheidung des zukünftigen Investors auswirkt.

Fragestellung der Casestudy

Ausgangslage

Was war passiert?



Ausgangslage

Was war passiert?

- 1949 Unternehmensgründung (BECKER Autoradio)
- 1995 Verkauf an Harman-Konzern/USA
- 2011 Schließungsentscheidung
- 2013 Nach Arbeitskampf: Verkauf des Werks an private Investoren zu negativem Kaufpreis
- 2014 Treuhand
- 2015 Hohe Verluste schmelzen treuhänderisch hinterlegten negativen Kaufpreis ab
- 2016 Insolvenzantrag mit Eigenverwaltung

Ausgangslage

Was ist zu tun?

Herausforderung

- Entwicklung von neuen Geschäftsideen, die so attraktiv sind, dass Investoren für eine Übernahme und Weiterführung der SCHAIDT Innovations zu gewinnen sind
- Priorisierung und Beschreibung der Ideen als Grundlage für das weitere Vorgehen.

Vorgehen

Workshops mit internen und externen Experten

- Beschreibung Kernkompetenzen, Identifikation von Markt- und Opportunitätsfeldern
- Priorisierung Opportunitätsfelder, Erarbeitung von Kundenbedürfnissen und Generierung von Geschäftsideen
- Identifikation und Testen kritischer Annahmen
- Bewertung der Geschäftsideen

Darauf aufbauend

- Investorenansprache
- Detaillierung der Geschäftsideen
- Konkretisierung Zielkundensegment und Value Proposition
- Ausgestaltung, Ertragsmechanik, Umsatzströme und Kostentreiber
- Validierung kritischer Annahmen
- Erarbeitung Business Plan

Ergebnisse

- **4 Geschäftsmodellideen** inkl. Ersteinschätzung des Marktpotenzials
- Abgeleitet aus zwölf identifizierten Markt- und Opportunitätsfeldern
- Priorisiert nach Marktpotenzial, Arbeitsplatzwirkung, Umsetzungsgeschwindigkeit und Kompetenz-Fit

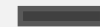
Methodisches
Vorgehen:
praxisorientiert,
kundenorientiert
und interaktiv



Nicht auf Kosten-
management und -
einsparungen
beschränkt



Keine reine
Beratungstätigkeit
ohne Übernahme
von Risiko



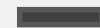
Übergeordnete
Zielsetzung
aufbauend auf den
vorhandenen
Personen und Assets



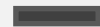
Neuer Ansatz an der
Schnittstelle von VWL
und BWL, geschäfts-
modellspezifisches
Innovations-
management



Kein traditionelles,
sequentielles
Herangehen, kein
Fokus auf Planung
und Zahlen



Kein klassisches
Vorgehen mit Fokus auf
das Weiterbestehen
eines etablierten
Unternehmens im
Sinne des vorhandenen
Geschäftsmodells



Verzahnung
Innovationsprozess
und
Investorensuche



Was ist Turnaround by Innovation?

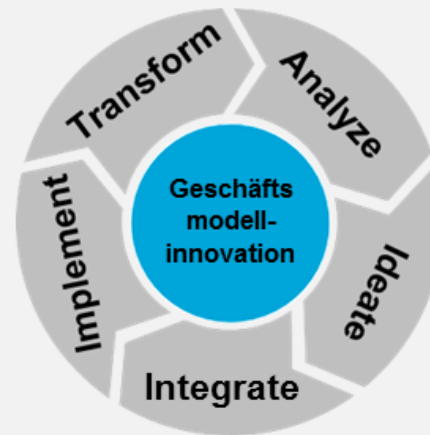
Ausgangslage

Due Diligence - Wie kann man kurzfristige Chancen anhand vorhandener Fähigkeiten, Kompetenzen und Vermögenswerte identifizieren?

Carve-out - Wie kann man neue Geschäftsmodellkonzepte attraktiv für potenzielle Investoren entwickeln?

Transformation - Wie kann die nachhaltige Entfaltung des inhärenten Innovationspotenzials gewährleistet werden?

Innovationsprozess



Ein maßgeschneiderter Prozess von Due Diligence zu bewährten neuen Geschäftsmöglichkeiten

Ergebnisse



Motivierte Arbeitskräfte mit erhöhter Leistungsfähigkeit



Attraktive Investitionsmöglichkeiten



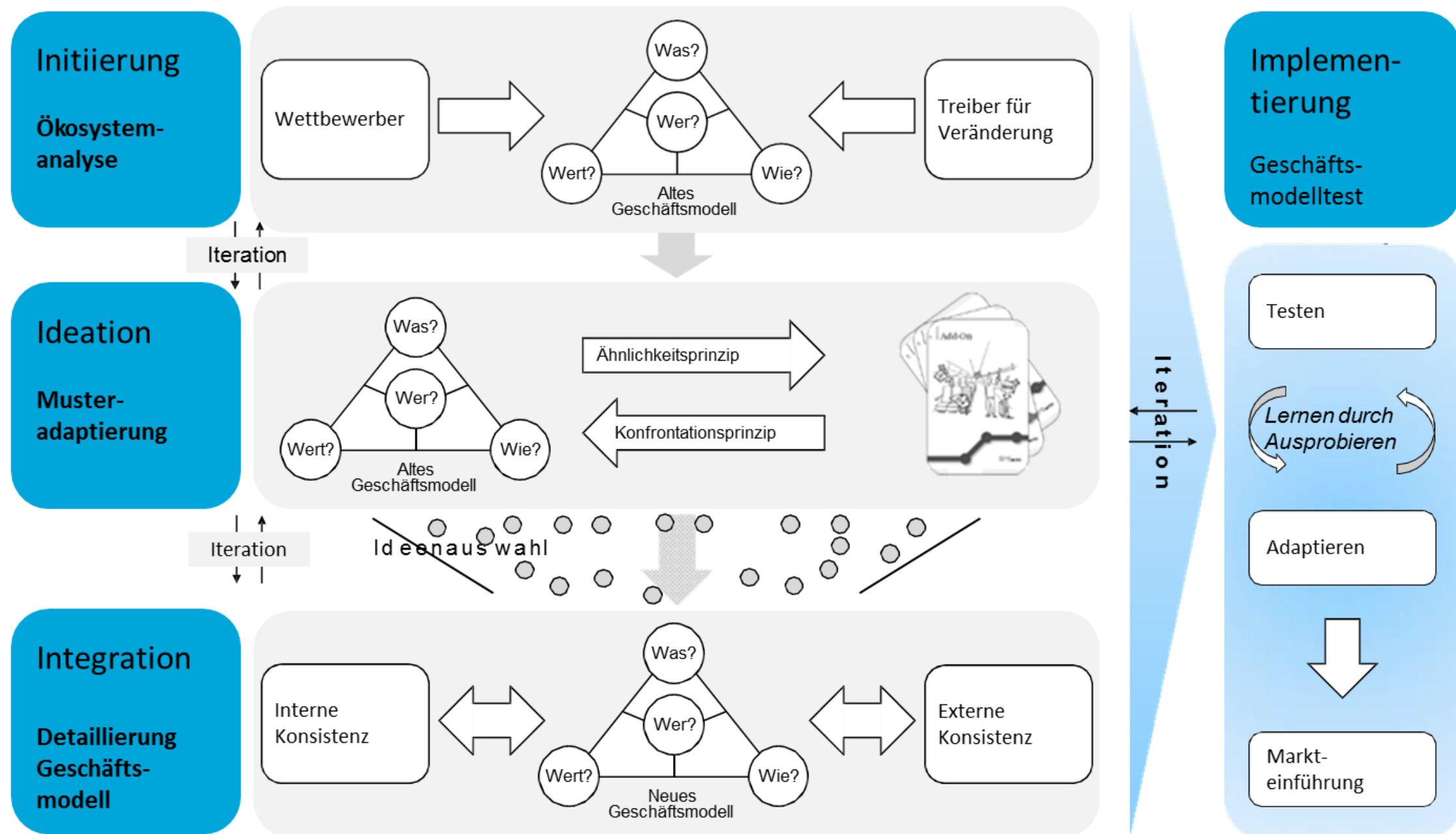
Erfolgsorientierte Strategie



Transformiertes und neuorientiertes Unternehmen und Personal

Was ist Turnaround by Innovation?

Vorgehen basierend auf dem St. Gallner Business Modell Navigator



Implementierung - Vernetzung zweier parallel laufender Prozesse



Implementierung - Vernetzung zweier parallel laufender Prozesse

Geschäftsmodellinnovation ist ein iterativer Prozess, der dauerhaft implementiert werden sollte.
Die Suche nach einem geeigneten *Investor* ist dagegen ein einmaliger Prozess.

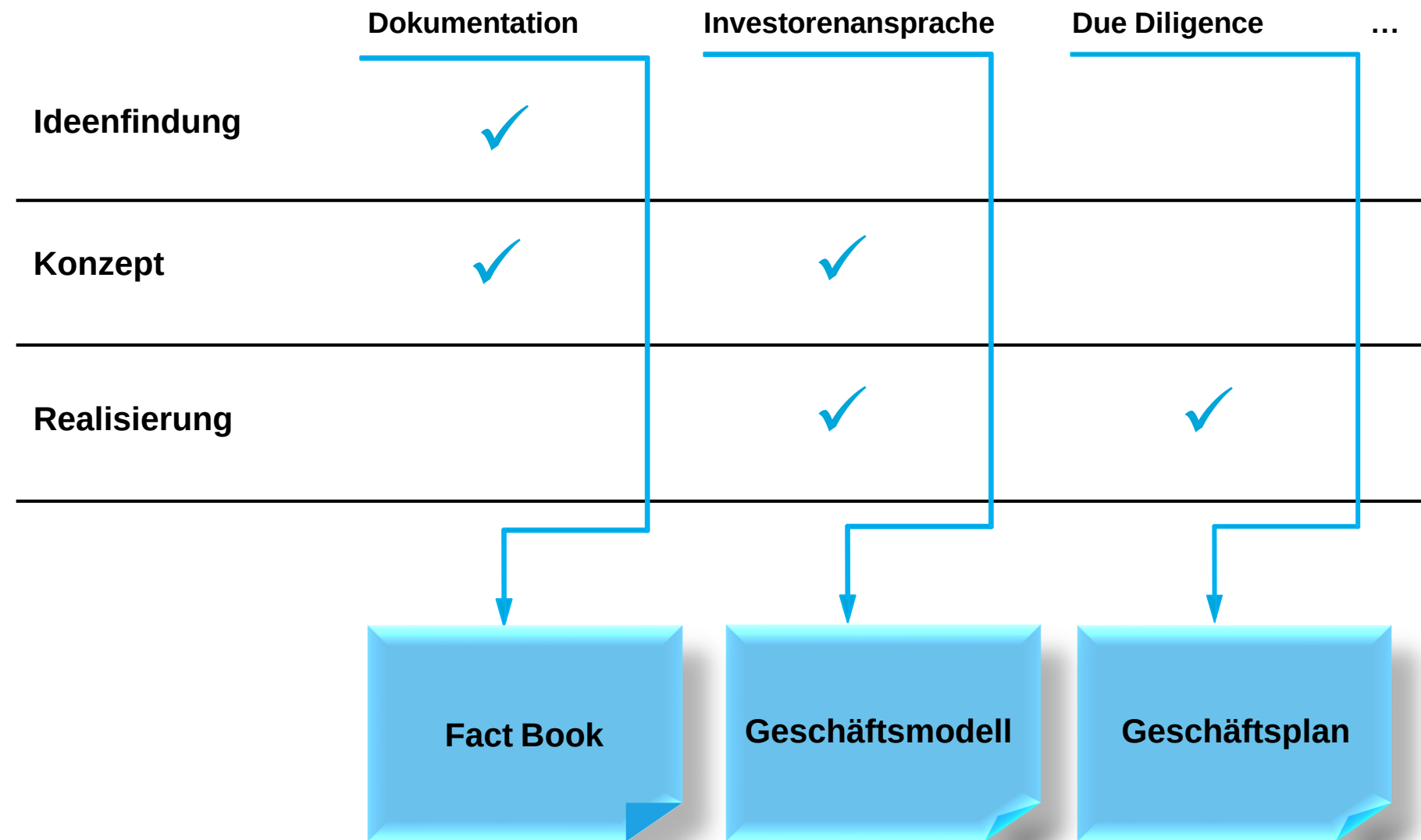
Gemein ist beiden Prozessen, dass die nötigen Fertigkeiten und Ansätze typischerweise nicht zum Repertoire des Managements gehören.

Investorenprozess

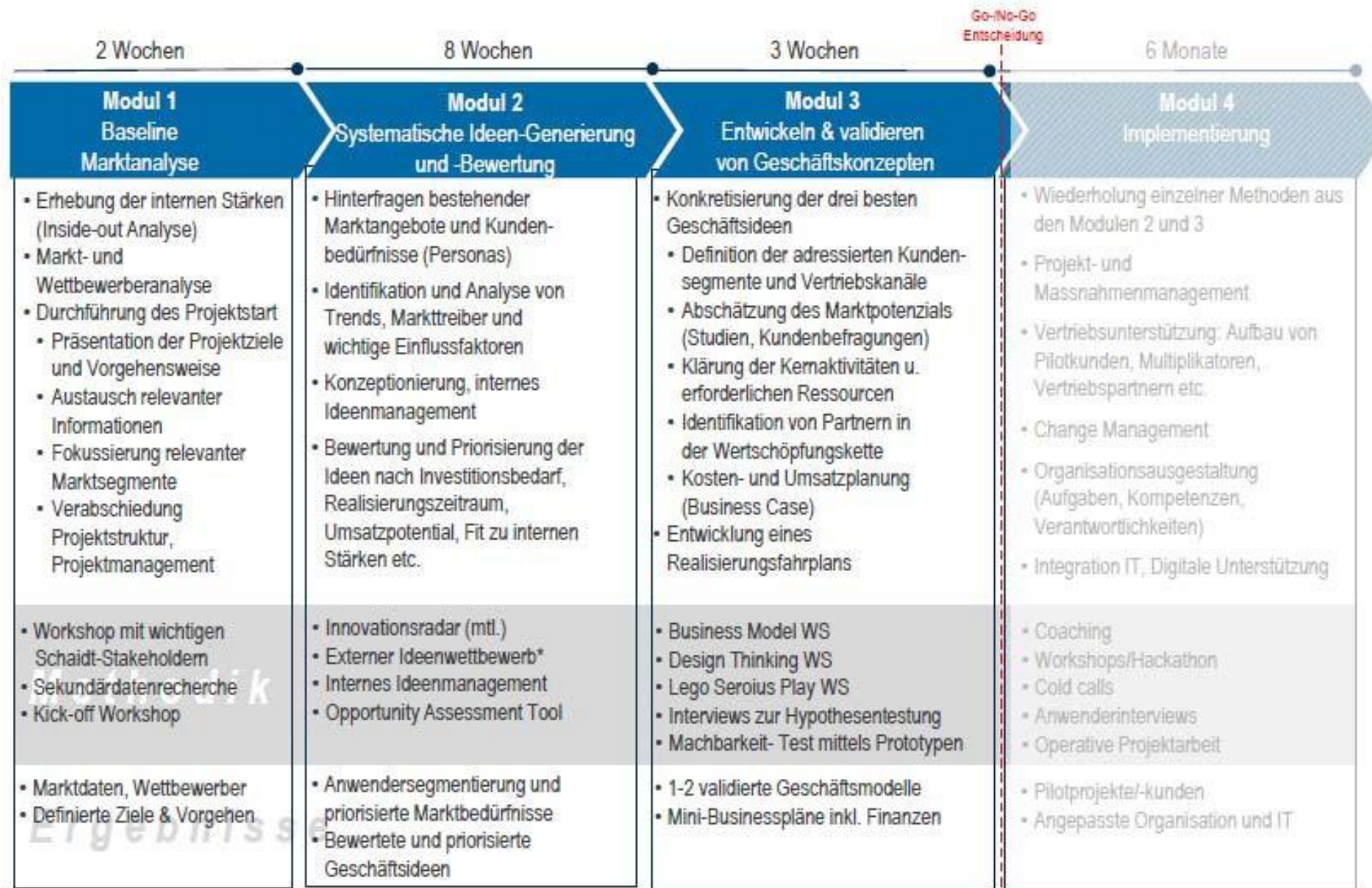
- Projektmanagement
 - Dokumentationserstellung
 - Investorenidentifikation
 - Long List // Short List
 - Ansprache
 - Vertraulichkeit
 - Due Diligence
 - Vertragsverhandlungen
 - Signing // Closing

Geschäftsmodellinnovation

- Ideenfindung
 - Innovationsradar
 - Opportunity Assessment Tool
- Konzeption
 - Value Proposition Canvas
 - Business Model Canvas
 - Hypothesen testen
 - Realisierung
 - Markteintrittsstrategie
 - Vertriebsschulung
 - Pilotkundenakquise



**Implementierung – Vernetzung
zweier parallel laufender Prozesse**



Implementierung – Vorgehensmodell

Übersicht - Vorgehen

Workshop Ausgangslage

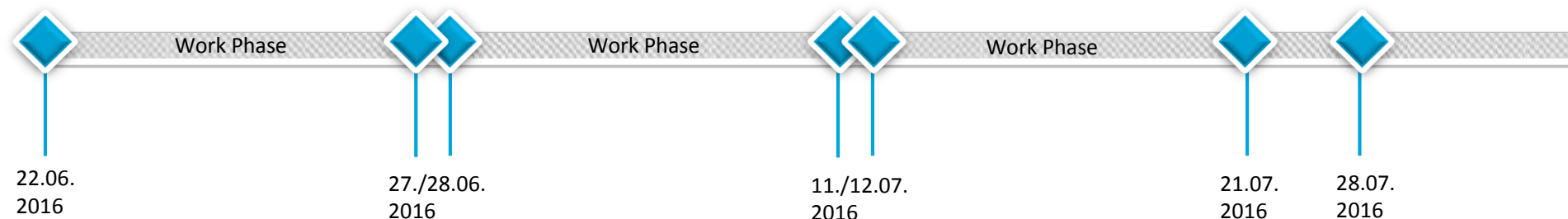
- Kick-off
- Ausgangslage
- Kernkompetenzen
- Fähigkeiten
- Anlagen
- Identifikation Marktfelder und Opportunitätsbereiche

Workshop Ideengewinnung

- Priorisierung und Vertiefung Opportunitätsbereiche
- Identifikation Kundenbedürfnisse
- Gewinnung Geschäftsideen, Bündelung, Selektion und Dokumentation

Workshop Marktpotenzial

- Für vier Geschäftsideen:
- Schärfung Leistungsversprechen
 - Einschätzung Marktpotenzial
 - Recherchebedarf



A group of people are hugging in a collaborative office setting. In the foreground, there is a desk with a water bottle, a jar of snacks, and a pen holder. The background shows a blurred office environment with a laptop and other people.

Beispiel für ein Ergebnis und Output

Beispiel für ein Ergebnis

Center für Industrialisierung Startups

Vision

SCHAIDT Innovations setzt auf die ersten handgebauten Prototypen des Startups auf und begleitet die Jungunternehmer in der Umsetzung von der ersten Kleinserie - in Industriequalität - bis zur Vorbereitung der skalierbaren Großserienproduktion.

→ Das Industrialisierungsknow-how der SCHAIDT Innovations wird dem Start-Up im Rahmen einer Club-Mitgliedschaft zur Verfügung gestellt, die auch die Bereithaltung einer Produktionskapazität beinhaltet.

Marktpotenzial

Technologie-Startups boomen in Europa.

Das Internet der Dinge mit vielfältigen Einsatzfeldern verstärkt diese Entwicklung.

Das Skalieren erfordert professionelle Fertigung und Industrialisierung durch EMS.

Partnerschaften mit spezialisierten Frühphasen-Finanziers von Technologie-Startups sichern dauerhaft Neu-Kundenzugang.

Beispiel für ein Ergebnis

Center für Industrialisierung Startups

Ratio

Technologie-Startups benötigen einen kompetenten Produzenten als Partner.

Frühzeitige Produktion mit flexibler Seriengröße ist entscheidend für Erfolg von Technologie-Startups.

Räumliche Nähe gepaart mit Flexibilität bei hoher Qualität notwendig.

SCHAIDT Innovations kann den Prozess zur Produktindustrialisierung gestalten.

Tweet

Mit uns skaliert ihr Produkt!

Tech2Tech – wir sprechen Ihre Sprache.

Output - 1

SCHAIDT Innovations wird zum 01.01.2017 von der WEBASTO Gruppe gekauft und produziert fortan Ladestationen für Elektroautos.

Die Arbeitsplätze konnten erhalten werden.

Schaidt Innovations: Nach Jungbrunnen verkauft! Wörth-Schaidt/Lausanne/St. Gallen, 10. Januar 2017

Der Elektronik-Dienstleister Schaidt Innovations GmbH (www.sc-innovations.de, ehem. Harman-Gruppe) wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2017 durch die Webasto SE übernommen. Der Betrieb wird mit rund 166 Mitarbeitern als Webasto Mechatronics weitergeführt. Die Webasto-Gruppe gehört mit einem Umsatz von nahezu 3 Milliarden und 12.000 Mitarbeitern zu den 100 größten Automobilzulieferern.

Ein von Rasenberger Toschek (www.r-t.com) geführtes Expertenteam leitete erstmalig einen Innovationsprozess unter Insolvenzbedingungen ein. Die aus Innovationsgesichtspunkten ausgewählte Mitarbeiter von Schaidt Innovations arbeiteten über sieben Monate mit externen Beratern an der Umsetzung eines neuen unternehmensinternen Innovationsprozesses zusammen. Dabei wurde der neue Ansatz *Turnaround by Innovation* (TBI) in der Praxis angewendet, der zum Einsatz kommen soll, wenn ein Unternehmen nicht klassisch saniert werden kann, weil die Geschäftsgrundlage entfallen ist. Auslöser für den Wegfall der Geschäftsgrundlage im Fall Schaidt die Veränderungen im modernen Automobilbau. Für die Produkte von Schaidt, mit die besten auf dem Weltmarkt – gab es schlichtweg keine Nachfolgaufträge.

White & Case-Partner Dr. Biner Bähr gelingt Verkauf des Automobilzulieferers Schaidt Innovations

Dem White & Case-Partner Dr. Biner Bähr ist es in seiner Eigenschaft als Sachwalter gelungen, den südpfälzischen Automobilzulieferer Schaidt Innovations GmbH & Co. KG (Schaidt Innovations) im Rahmen eines Asset Deals zum 1. Januar 2017 an den Automobilzulieferer Webasto zu veräußern. Ein entsprechender notarieller Kaufvertrag wurde am 8. November 2016 in München unterzeichnet. Die Vollzugsvoraussetzungen sind zwischenzeitlich sämtlich eingetreten. Über den Verkaufspreis wurde Stillschweigen vereinbart. Schaidt Innovations ist ein Dienstleister im Bereich Electronics Manufacturing Services (EMS). Bislang fertigte das Unternehmen qualitativ hochwertige Infotainment-Produkte für namhafte Automobilhersteller.

Output - 2

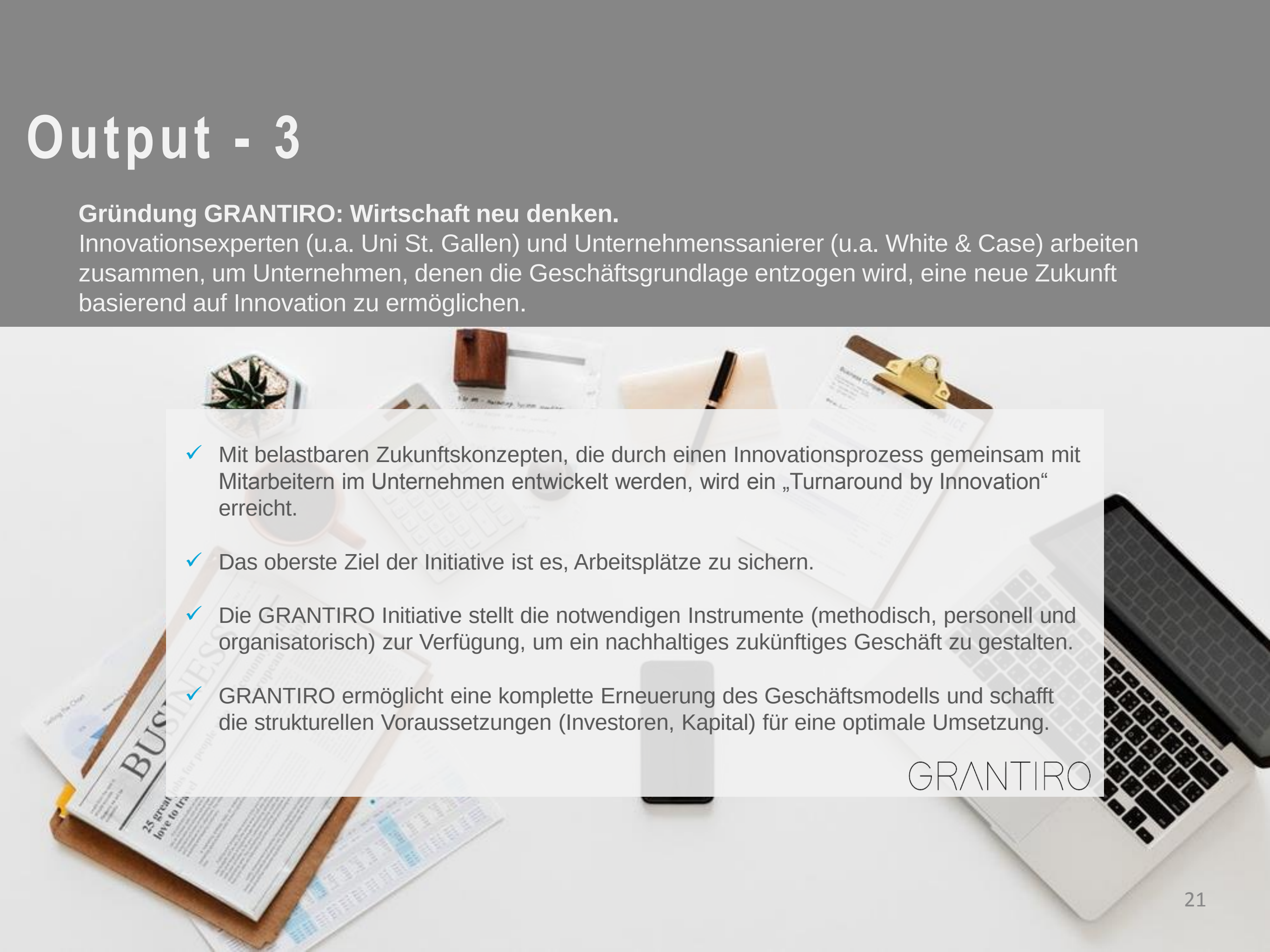
Fazit: Turnaround by Innovation basierend auf dem Austausch des Geschäftsmodells ist ein taugliches Mittel für die Sanierung eines Unternehmens unter Insolvenzbedingungen, wenn:

- ✓ noch genügend Masse vorhanden ist, um den Geschäftsbetrieb mindestens sechs Monate aufrecht zu erhalten oder ein Sponsor vorhanden ist, der dies sicherstellt
- ✓ der Innovationsprozess straff geführt und unter Einbindung der innovativsten Mitarbeiter durchgeführt werden kann
- ✓ bei den Prozessbeteiligten die Einsicht gereift ist, dass eine klassische Sanierung nicht mehr zum Ziel führen wird
- ✓ Innovationsprozess und Investorensuche eng verzahnt werden
- ✓ Sachwaltung, Gläubigerausschuss, Management, Betriebsrat und Mitarbeiter an einem Strang ziehen

Output - 3

Gründung GRANTIRO: Wirtschaft neu denken.

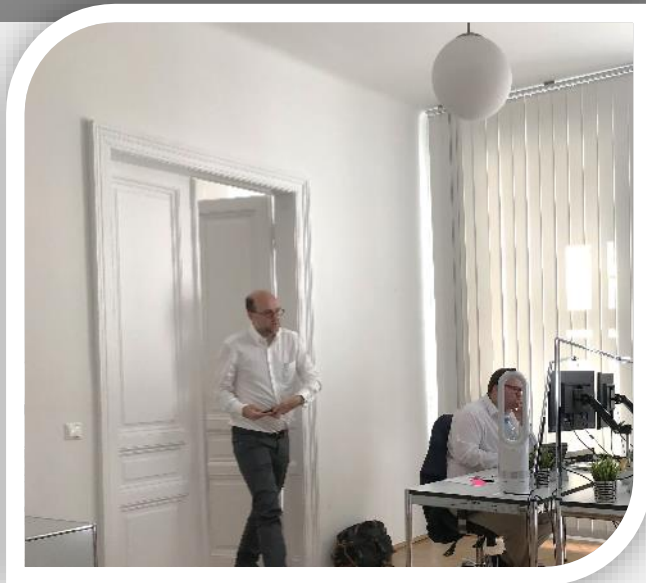
Innovationsexperten (u.a. Uni St. Gallen) und Unternehmenssanierer (u.a. White & Case) arbeiten zusammen, um Unternehmen, denen die Geschäftsgrundlage entzogen wird, eine neue Zukunft basierend auf Innovation zu ermöglichen.

- 
- ✓ Mit belastbaren Zukunftskonzepten, die durch einen Innovationsprozess gemeinsam mit Mitarbeitern im Unternehmen entwickelt werden, wird ein „Turnaround by Innovation“ erreicht.
 - ✓ Das oberste Ziel der Initiative ist es, Arbeitsplätze zu sichern.
 - ✓ Die GRANTIRO Initiative stellt die notwendigen Instrumente (methodisch, personell und organisatorisch) zur Verfügung, um ein nachhaltiges zukünftiges Geschäft zu gestalten.
 - ✓ GRANTIRO ermöglicht eine komplette Erneuerung des Geschäftsmodells und schafft die strukturellen Voraussetzungen (Investoren, Kapital) für eine optimale Umsetzung.

GRANTIRO

Output - 3

Gründung GRANTIRO: Wirtschaft neu denken.
Büro Wien / 7. Bezirk



EMS für
Kleinserien

Uni
versität

KUNDEN

HARDWARE

AR + VR

e-Mobility

IOT

Startups

Entwickler

Startups

FAST
2
MARKET

Lokal

Schwach
in
Industrial.
Umfeldern.

Outsourcing
Fast +
Quali

+

-in house
-quali
-von PCB
→ Verpackt

-Prototyping
-Kleinserien
Fast

Ansprechpartner

Dr. Biner Bähr

White & Case LLP
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf

T +49 211 5406800
bbaehr@whitecase.com

Peter E. Rasenberger

Grantiro Office Wien
Neustiftgasse 20/ 5
1070 Wien

M +49 172 2038641
peter.rasenberger@grantiro.at

Für weitere Informationen

White & Case LLP

www.whitecase.com

Grantiro Office Wien

www.grantiro.at