

UMFASSENDE SANIERUNG MIT STRATEGISCHER NEUAUSRICHTUNG

Herausforderungen bei der Sanierung eines
führenden Getränkeherstellers



Der Auftrag

VERANTWORTUNG DES SANIERUNGSPROZESSES ALS CO-CEO, CFO UND CHIEF RESTRUCTURING OFFICER (CRO)

Als führender Getränkehersteller aus der DACH-Region mit Absatzmärkten in über 50 Ländern weltweit und einem besonderen Fokus auf die DACH-Region erzielt der Auftraggeber einen Jahresumsatz im niedrigen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich. Das mittelständische Unternehmen ist sowohl im Handelsmarken- als auch im Eigenmarken- und Lohnfüllungssegment tätig und beliefert namhafte Einzelhändler der Branche.

In den vergangenen Jahren geriet das Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten, bedingt durch Überkapazitäten im Markt. Die rückläufige Nachfrage nach bierhaltigen Getränken und die zunehmende Marktmacht großer Einzelhändler (z.B. führende Supermarktketten und Discounter) haben den Absatz erschwert. Hinzu kamen Managementfehler in Form von Fehlentscheidungen bezüglich Investitionen.

Um das Unternehmen vor einer existenzbedrohenden Krise zu bewahren, wurde Haselhorst Associates als externes Beratungsunternehmen beauftragt, ein umfassendes Sanierungskonzept zu erstellen. Ziel war es, durch die anschließende operative Steuerung des Restrukturierungsprozesses in Organstellung (CRO mit Team) die Zukunftsfähigkeit des Getränkeherstellers wiederherzustellen und den Weg zu nachhaltigem Erfolg zu ebnen.

Der Weg

PHASE I: POTENZIALANALYSE UND DEFINITION DES SANIERUNGSZIELS

Das Projektteam von Haselhorst Associates führte zunächst eine umfassende Status-quo-Analyse zur wirtschaftlichen Situation durch. Der Wettbewerb und das Produktportfolio wurden ebenso direkt analysiert.

Darüber hinaus erarbeitete das Projektteam eine fundierte Planung, die sowohl kurz- als auch langfristige Maßnahmen zur Wiederherstellung der Profitabilität beinhaltet. Mit dieser sollte vor allem gezeigt werden, wie eine Ergebnislücke im niedrigen zweistelligen Millionenbereich (EBITDA) geschlossen werden kann. Die Planung bildete die Grundlage für die Erstellung eines umfassenden Sanierungskonzepts.

Elemente der Sanierungsplanung waren die Wiederherstellung der Profitabilität durch Optimierung der operativen Prozesse und die sofortige Reduktion des Liquiditätsabflusses. Kurzfristig stand die Sicherstellung der Unternehmensfortführung im Vordergrund, während mittelfristig die Wettbewerbsfähigkeit und die strategische Positionierung des Unternehmens gestärkt werden sollten.

Zum Hintergrund

ERFOLGREICHE SANIERUNG TROTZ WEITERHIN HERAUSFORDERNDEM MARKTUMFELD

In den Jahren 2022 und 2023 wurde es versäumt, notwendige Preisanpassungen vorzunehmen und die inflationsbedingten Kostensteigerungen konsequent weiterzuerreichen. Zusätzlich belastete der allgemeine Nachfragerückgang, insbesondere nach bierhaltigen Produkten in Europa und der DACH-Region, das Geschäft. Dieser Trend wurde durch die hohen Inflationsraten in der Eurozone sowie dem Russland-Ukraine-Krieg weiter verschärft.

Durch das Multi-Krisen-Szenario wurde auch die Sanierung des Auftraggebers erschwert. Während des gesamten Prozesses musste das Management flexibel auf sich verändernde Umstände am Markt reagieren. Konsequentes und unternehmerisches Handeln seitens des Managements war unabdingbar – basierend auf transparenten Informationen über die Lage des Unternehmens. Darüber hinaus spielte die laufende Kommunikation mit allen beteiligten Stakeholdern eine entscheidende Rolle.

Haselhorst Associates evaluierte in diesem Zusammenhang verschiedene Optionen, darunter die Fokussierung auf den wesentlichen Geschäftsbereich: Bierprodukte. Der Schwerpunkt lag hierbei auf dem Ausbau und der Stärkung der Eigen- und Handelsmarken im Biersegment, die stabile Deckungsbeiträge bei vergleichsweise geringer Komplexität versprachen.

Ein weiterer Teil der Sanierung bestand in der Optimierung der Produktionslinien. Dabei war die langfristige (ergebnisneutrale) Auslastung einer modernen, aktuell verlustbringenden Produktionslinie, in die bereits viel investiert wurde, ein wichtiger Baustein. Große Kundenaufträge für andere Produktionslinien wurden gezielt genutzt, um die finanzielle Unterstützung der strukturellen Umstellung zu gewährleisten. Parallel dazu wurde ein gezieltes Investitionsprogramm implementiert, um die Produktionseffizienz weiter zu steigern. Es wurden außerdem mögliche Expansionsoptionen identifiziert und bewertet, um Marktpotenziale maximal auszuschöpfen und die Marktstellung des Unternehmens langfristig zu sichern.

PHASE II: UMSETZUNG UND STEUERUNG DER SANIERUNGSMASSNAHMEN

In der zweiten Phase der Sanierung standen die erfolgreiche Umsetzung und Steuerung der entwickelten Maßnahmen im Vordergrund, wobei Frau Sabrina Hirniak als Co-CEO, CFO und CRO (Chief Restructuring Officer) in die Geschäftsführung eintrat.

Das erste Maßnahmenpaket zielte darauf ab, die Vertriebspotenziale unter Berücksichtigung der aktuellen Marktbedingungen zu heben. Die vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten sollten bestmöglich ausgeschöpft werden, um den Umsatz zu steigern und die Marktdurchdringung zu verbessern.

Dabei wurden Vertriebsstrategien angepasst und optimiert, um bestehende Kundenbeziehungen zu stärken und neue Marktpotenziale zu erschließen.

Ein separates Maßnahmenpaket konzentrierte sich auf die optimale Nutzung der PET-Produktionslinien. Dabei wurden insbesondere die Wirtschaftlichkeit der Produktion und der Beitrag zur Deckungsbeitragsrechnung analysiert. Ein zentraler Aspekt war die strategische Anpassung des Kundenportfolios: Kleine Aufträge mit geringer Produktionsmenge sollten schrittweise abgebaut werden, um die Auslastung der PET-Linien durch Großaufträge zu maximieren und die Marktpotenziale dieser Produktlinien effizienter auszuschöpfen.

Im Bereich Einkauf wurden umfangreiche Einsparungspotenziale identifiziert. Eine umfassende Einkaufsrichtlinie wurde implementiert und die Organisationsstruktur im Einkauf entsprechend angepasst. Neben den Potenzialen im Rohstoffeinkauf wurden auch weitere Aufwendungen (sbAs) analysiert, um Einsparungen in diesen Bereichen zu realisieren.

Im Bereich Operations und Supply Chain Management konzentrierten sich die Maßnahmen vor allem auf die Optimierung der Produktionsprozesse zur Steigerung des OEE sowie der Arbeitsvorbereitung und Instandhaltung. Durch gezielte Anpassungen dieser Abläufe konnten Effizienzsteigerungen erzielt und Kostensenkungen erreicht werden.

Die Anpassung der Organisationsstrukturen und Prozesse war ein weiteres zentrales Element der Sanierung. Die Verschlan-
kung der Organisation in allen Bereichen, die Optimierung von Schnittstellen sowie die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten trugen dazu bei, die Effizienz der gesamten Unternehmensstruktur zu erhöhen und Entscheidungsprozesse zu beschleunigen. Als Grundlage hierfür waren detaillierte Prozessanalysen (über 250 Kernprozesse) und Stellenbeschreibungen wichtige Positionen.

Die Anpassung der Steuerungsinstrumente über alle Unternehmensbereiche hinweg war ein weiterer wichtiger Baustein. Durch verbessertes Reporting konnte die Entscheidungsfindung optimiert und eine frühzeitige Einleitung von Gegenmaßnahmen bei Abweichungen gewährleistet werden. Dies diente insbesondere auch der transparenten Kosten- und Liquiditätskontrolle.

Parallel dazu wurde ein Screening potenzieller M&A-Optionen durchgeführt, um weitere Wachstumschancen zu identifizieren. Diese Optionen wurden im Hinblick auf ihre strategische

Im Überblick

DIE DREI PROJEKTPHASEN

1. POTENZIALANALYSE UND ABLEITUNG DES SANIERUNGSZIELS
2. UMSETZUNG UND STEUERUNG DER SANIERUNGSMASSNAHMEN
3. ABSCHLUSS UND ÜBERGABE AN NEUE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Passfähigkeit bewertet, um das Unternehmen zusätzlich zu stärken.

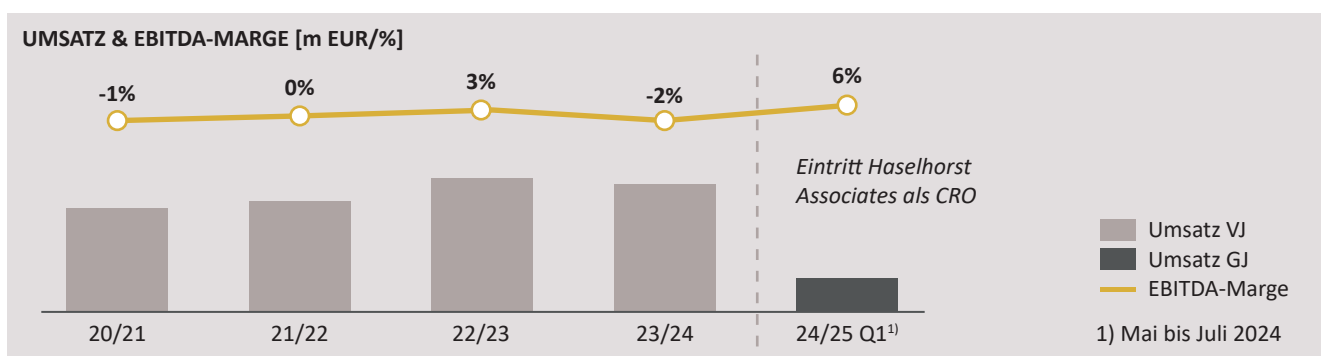
PHASE III: ABSCHLUSS UND ÜBERGABE AN NEUE GESCHÄFTSFÜHRUNG

In Phase III wurde der Abschluss des Projekts durch eine strukturierte Übergabe an die neue Geschäftsführung sichergestellt. Dies erfolgte durch die umfassende Bereitstellung relevanter Daten sowie durch erklärende Meetings innerhalb einer Woche. Während des gesamten Projekts wurde darauf geachtet, dass alle Verantwortlichen regelmäßig informiert und eingebunden wurden, um unerwartete Überraschungen zu vermeiden.

Der Nutzen

WEG FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM GEEBNET

Das Sanierungskonzept sah die Professionalisierung von Strukturen und Prozessen sowie die Umsetzung wesentlicher Effizienzsteigerungen des Unternehmens vor. Profitabilität, Finanzierungsstruktur und Liquidität konnten im Zuge der Restrukturierung nachhaltig verbessert werden. Darüber hinaus ist es der CRO und ihrem Team gelungen, die notwendigen Weichen für die strategische Neuausrichtung des Unternehmens zu stellen. Das Produktportfolio ist inzwischen deutlich verschlankt, was sich an größeren Produktionschargen und einer verringerten Komplexität bemerkbar gemacht hat. Unter Führung der neuen Geschäftsführung kann das Unternehmen nun einen stabilen Wachstumspfad beschreiten.



Haselhorst Associates Consulting ist ein seit über 20 Jahren erfolgreich am Markt expandierendes Beratungsunternehmen, das sich vorrangig auf Restrukturierungen, Strategieberatungen, das Profit Improvement sowie umfassende Konzepte für Smart Cities und die Digitalisierung von Unternehmen spezialisiert hat. Das Team aus international erfahrenen Beratern verfügt über ein langjähriges Know-how in den verschiedensten Geschäftsbereichen.

Dieses Wissen, gepaart mit der versierten Methoden- und Umsetzungskompetenz des Berater-Teams, bilden die Basis der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Kunden. Neben mittelständischen Unternehmen zählen ebenso DAX-Konzerne zu den Klienten von Haselhorst Associates Consulting.



Sabrina Hirniak – Associate Partner
s.hirniak@haselhorst-associates.com

Haselhorst Associates GmbH
Schiffbauerweg 1
82319 Starnberg

+49 8151 65040-0
info@haselhorst-associates.com
www.haselhorst-associates.com

