



FALLSTUDIE
[RESTRUKTURIERUNG]

STANDORT- UND RESTRUKTURIERUNGSKONZEPT FÜR DIE BETEILIGUNG EINES MDAX-KONZERNS

WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.
GEMEINSAM.

HASELHORST ASSOCIATES

Der Auftrag

RESTRUKTURIERUNGSKONZEPT & KONSOLIDIERUNG EUROPÄISCHER STANDORTE

Die Konzerndivision des Auftraggebers ist international führend im Bereich industrieller Großanlagen und deren Komponenten. Der beauftragende Geschäftsbereich verantwortet den Bau von Chemieanlagen. Vor einigen Jahren wurde für den weiteren Ausbau des Geschäfts ein Unternehmen für Polykondensationsanlagen akquiriert. Diese Tochter liefert weltweit Engineering- und Anlagenlösungen an die Verpackungs- und Textilindustrie. Wegen der starken Wettbewerbsentwicklung in Asien, der politischen Lage im Kernmarkt Türkei sowie eines temporären Nachfragerückgangs aufgrund eines auslaufenden Technologiezyklus war eine defizitäre Geschäftsentwicklung zu erwarten. Haselhorst Associates wurde beauftragt, ein Restrukturierungskonzept zu erarbeiten und dabei mögliche Optionen einer Konsolidierung der beiden europäischen Standorte des Unternehmens zu prüfen.

Der Weg

PHASE I: UNTERNEHMENS- UND MARKTANALYSE FÜR VALIDE TOP-LINE-PLANUNG

Das Projektteam von Haselhorst Associates entwickelte zunächst eine valide „Top-Line-Planung“, also eine Prognose der zu erwartenden Auftragseingänge, Leistungsumfänge und Umsätze für die wesentlichen Projekt- und Anlagentypen des Unternehmens. Dazu wurden historische Daten und Projektkalkulationen ausgewertet sowie Markt-, Wettbewerbs- und Preisanalysen durchgeführt.

PHASE II: AKTUALISIERUNG DER GESCHÄFTSPLANUNG UND SZENARIOANALYSE

Im zweiten Schritt wurde ein Finanzplanmodell für eine 5-Jahres-Geschäftsplanung aufgesetzt. Neben der Abbildung verschiedener Varianten der Top-Line-Planung simulierten die Berater Szenarien für Kostensenkungs- und Restrukturierungsmaßnahmen sowie deren Auswirkungen auf GuV, Bilanz und Cashflow. Durch eine genaue Verifizierung der einzelnen Positionen wurde die kurz- und mittelfristige Geschäftsplanung vollständig plausibilisiert und entsprechend aktualisiert.

PHASE III: ERARBEITUNG DES RESTRUKTURIERUNGS- UND STANDORTKONZEPTS

Im Konzept für eine Konsolidierung der beiden europäischen Lokationen wurden drei Szenarien betrachtet: die Auflösung eines Standorts im jeweils anderen oder das Beibehalten und Optimieren der bestehenden Struktur. Die Bewertung erfolg-

Zum Hintergrund

TURNAROUND EINER UNTERNEHMENS BETEILIGUNG UNTER KONZERNHAFTUNG

Die Restrukturierung von Beteiligungen oder Tochterunternehmen in einem Konzernverbund, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind, ist eine häufig auftretende Aufgabe. Diese Unternehmen werden oft in einer eigenständigen Rechtsform geführt. In den meisten Fällen ist der Integrationsgrad zwischen Mutterkonzern und Beteiligung beziehungsweise Tochterunternehmen jedoch so hoch, dass eine Pflicht zur Konzernhaftung besteht. Einige Ansätze einer Restrukturierung, zum Beispiel durch Insolvenz, sind dann nicht möglich. Der Turnaround muss vielmehr durch Maßnahmen zur Reorganisation, Kostensenkung und Neuausrichtung des Geschäfts erreicht werden. Der Konzern ist dabei zwar weisungsbefugt, die konkrete Umsetzung von Maßnahmen muss aber ausschließlich durch die Geschäftsführung der Beteiligung oder des Tochterunternehmens erfolgen. Das gilt besonders für juristisch relevante Maßnahmen, zum Beispiel im Bereich des Vertrags- oder Personalrechts. Ein Restrukturierungskonzept ist daher nicht nur mit der Konzernleitung, sondern vor allem auch mit der Geschäftsführung des Tochterunternehmens abzustimmen und mit dieser gemeinsam umzusetzen.

te neben der kaufmännischen Betrachtung mittels des Finanzplan-Modells auch im Rahmen eines mehrdimensionalen Scoring-Modells für indirekte Einflussgrößen. Dabei wurden u.a. folgende Kriterien herangezogen: Alleinstellungsmerkmale der Standorte, Kompetenzen und Wechselbereitschaft der Mitarbeiter, strategische Assets, Personalstruktur und die Verfügbarkeit von Ressourcen bei Neueinstellungen, Restrukturierungsrisiken und juristische Aspekte. Alle drei möglichen Ansätze beinhalteten zudem ein umfassendes Programm für Kostensenkungen und Strukturanpassungen.

PHASE IV: ENTSCHEIDUNGSVORLAGE UND EMPFEHLUNG

Die Planungsszenarien und Standortbewertungen wurden von Haselhorst Associates zu verschiedenen Handlungsalternativen zusammengefasst. Daraus konnten ein transparenter Alternativenvergleich und eine fundierte Handlungsempfehlung abgeleitet werden, die intensiv mit der Geschäftsführung der Beteiligung abgestimmt wurde. Der Restrukturierungsvorschlag wurde der Geschäftsführung des Geschäftsbereichs sowie dem Vorstand der Division im Rahmen einer Gesamtpräsentation mit anschließender Entscheidungsvorlage vorgestellt. Die durch das Team ausgesprochene Empfehlung wurde vom Management bestätigt – die Berater sollten daraufhin die detaillierte Aufbereitung der geplanten Restrukturierungsmaßnahmen sowie den Aufbau einer Organisation für deren Umsetzung übernehmen.

DIE FÜNF PROJEKTPHASEN

I. MARKTANALYSE UND TOP-LINE-PLANUNG

- > Unternehmensdaten und Projektkalkulationen
- > Auswertung Markt- und Wettbewerbssituation
- > Prognose Auftragseingang und Leistungsmix
- > Umsatzplanung Projekte und Anlagen

II. GESCHÄFTSPLANUNG UND SZENARIOANALYSE

- > Finanzplanmodell – GuV, Bilanz, Cashflow
- > Integration verschiedener Top-Line-Szenarien
- > Simulation Kostensenkung und Restrukturierung
- > Review und Aktualisierung Geschäftsplanung

III. STANDORT- UND RESTRUKTURIERUNGSKONZEPT

- > Alternativen: Fusion vs. Beibehalten der Standorte
- > Ergänzung der Planung um qualitative Bewertung
- > Beurteilung mit Scoring-Modell
- > Bewertung Standorte: USP, strategische Assets etc.

IV. ENTSCHEIDUNGSVORLAGE

- > Finale Bewertung Geschäftsszenarien
- > Vergleich Handlungsalternativen
- > Ableitung abgestimmte Handlungsempfehlung
- > Entscheidungsvorlage für den Divisionsvorstand

V. ORGANISATION DER UMSETZUNG

- > Aufbereitung Maßnahmen: Aufgaben und Effekte
- > Definition Verantwortungen und Zuständigkeiten
- > Aufsetzen Controlling: Maßnahmen, Fortschritt
- > Integration ins Konzernreporting

PHASE V: MASSNAHMENDETAILLIERUNG UND PLANUNG DER UMSETZUNGSORGANISATION

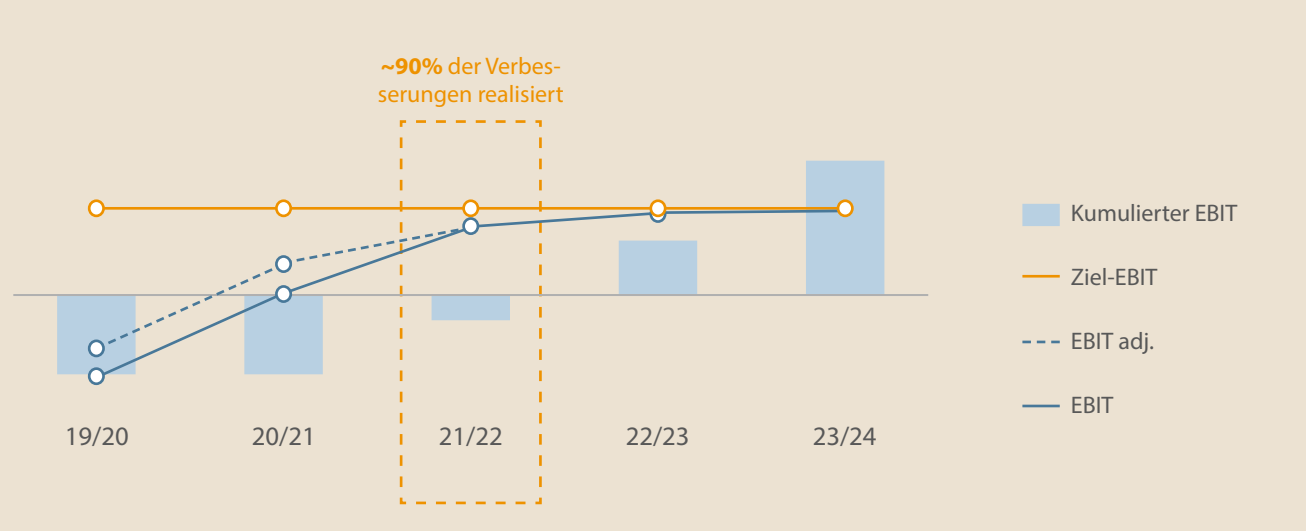
Im Rahmen der detaillierten Ausarbeitung der Maßnahmen wurden alle wesentlichen Schritte für deren Umsetzung, die erwarteten Effekte und ein verbindlicher Zeitplan definiert, die Projektverantwortlichen bestimmt und entsprechende Zuständigkeiten verteilt. Des Weiteren implementierte das Projektteam ein Maßnahmen- und Fortschrittsreporting, welches in das Konzernreporting auf Geschäftsbereichs- und Divisionsebene integriert wurde. So konnte der Umsetzungsfortschritt der Restrukturierungsmaßnahmen transparent verfolgt und durch das Management gesteuert werden.

Der Nutzen

ZÜGIGE ERHOLUNG DES GESCHÄFTS- ERGEBNISSES

Das Restrukturierungskonzept sah strukturelle Anpassungen an beiden europäischen Standorten vor. Hierbei wurde sichergestellt, dass die spezifischen Vorteile und Kompetenzen der jeweiligen Lokationen und so auch die strategische Marktposition des Unternehmens sowie dessen Attraktivität für einen eventuellen Verkauf erhalten werden konnten. Da keiner der Standorte geschlossen oder verlagert wurde, fielen die Restrukturierungskosten in diesem Szenario am geringsten aus. Die Restrukturierung sowie weitere Kostensenkungen und Effizienzmaßnahmen konnten das Ergebnis der Beteiligung bereits nach etwa 1,5 Jahren wieder in den Zielkorridor der Konzernvorgaben führen. Nachhaltige Optimierungen der Unternehmensabläufe wurden ebenfalls erzielt, z.B. in den Bereichen Projektabwicklung, Beschaffung und Administration. Zudem konnten aus den Planungsannahmen die Ziele für eine Marktbearbeitung abgeleitet werden, z.B. für das Preisniveau und die Zielmargen einzelner Anlagen- und Projekttypen.

PROFITABILITÄTS- UND EBIT-STEIGERUNG IM VERABSCHIEDETEN SZENARIO





Dr. Jörg Schumacher – Partner
j.schumacher@haselhorst-associates.com

Haselhorst Associates GmbH

Schiffbauerweg 1
82319 Starnberg

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

