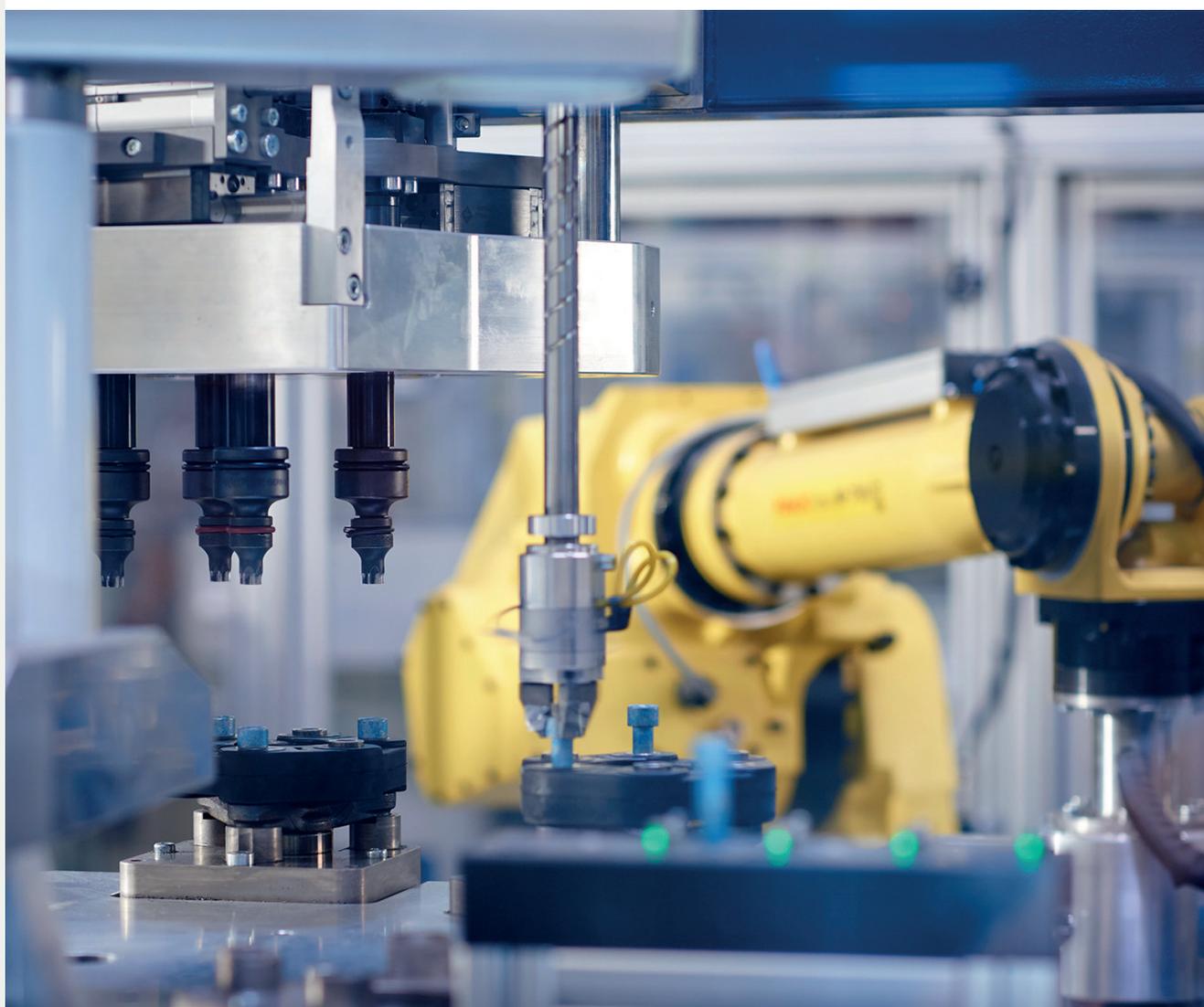


UMFASSENDE SANIERUNG MIT ABSCHLIESSENDEM M&A-PROZESS

Herausforderungen bei der Sanierung eines
Tier-1-Automobilzulieferers



Der Auftrag

VERANTWORTUNG DES SANIERUNGSPROZESSES ALS CHIEF RESTRUCTURING OFFICER (CRO)

Als Tier-1-Automobilzulieferer mit weltweit über sieben Entwicklungs- und Produktionsstandorten und einem Umsatz von über einer halben Milliarde Euro (2022) zählt der Auftraggeber zu den Top 50 der deutschen Zuliefererindustrie. Kunden des mittelständischen Unternehmens sind führende Anbieter vierrad- oder heckgetriebener Fahrzeuge der Premiumklasse. Aufgrund ambitionierter Wachstumspläne und operativer Management-Fehler war der Auftraggeber vor einigen Jahren in eine fundamentale Ertrags- und Liquiditätskrise geraten. Die Maßnahmen zur Expansion des Unternehmens hatten seit Beginn der 2000er Jahre die Verschuldung des Zulieferers in die Höhe getrieben – bei gleichzeitigem Rückgang der operativen und finanziellen Performance. Diesen negativen Geschäftsentwicklungen hatte das bestehende Management des Auftraggebers nicht konsequent genug entgegengewirkt. Angesichts einer drohenden Insolvenz sahen sich die Gesellschafter auf Druck der Banken dazu gezwungen, einen externen Restrukturierungsmanager hinzuzuziehen. Haselhorst Associates wurde damit beauftragt, den Sanierungsprozess des Unternehmens in Organstellung als CRO mit Team zu steuern und so die Zukunftsfähigkeit des Automobilzulieferers wiederherzustellen.

Der Weg

PHASE I: SICHERSTELLUNG DER KURZFRISTIGEN ÜBERLEBENSFÄHIGKEIT

Das Projektteam von Haselhorst Associates führte zunächst eine umfassende Status-quo-Analyse zur wirtschaftlichen Situation durch. Da sich der Auftraggeber bereits in einer existenziellen Krise befand, wurden unmittelbar Maßnahmen zur Liquiditätssicherung eingeleitet. Dazu zählten insbesondere die temporäre Reduktion der Einkaufs- und Investitionsaktivitäten sowie die Sicherstellung absoluter Kostendisziplin. Ein Insolvenzantrag konnte so vermieden werden. Parallel zu diesem Prozess wurde bereits an der Erstellung des Sanierungsgutachtens gearbeitet.

PHASE II: POTENZIALANALYSE UND ABLEITUNG DES SANIERUNGSZIELS

Aufgabe des CROs war es in dieser Phase einerseits, das Unternehmen operativ zu führen, also das Tagesgeschäft sicherzustellen. Andererseits musste eine belastbare Planung erarbeitet werden. Diese enthielt sowohl die identifizierten Effekte umzusetzender Optimierungsmaßnahmen als auch notwendige Sanierungsbeiträge der Finanzierer, Kunden und Gesellschafter. Die Planung bildete die Grundlage für das von einer unabhängigen Beratung erstellte Sanierungsgutachten, welches dem Unternehmen unter den aufgezeigten Vorausset-

Zum Hintergrund

ERFOLGREICHER TURNAROUND TROTZ ANHALTENDER MULTI-KRISEN-SZENARIEN

Im Jahr 2019 lastete die Dieselkrise noch schwer auf der Automobilindustrie. Ein Jahr darauf löste die Corona-Pandemie einen langandauernden Krisenmodus der weltweiten Wirtschaft aus. Besonders gravierend wirkte sich hier die entstehende Halbleiterkrise auf die Automobilindustrie aus, sodass zeitweise Produktionsbänder angehalten und ganze Werke stillgelegt werden mussten. Parallel dazu setzten steigende Material- und Frachtpreise die Unternehmen der Automobilindustrie unter Druck, gefolgt von massiv in die Höhe geschnehten Energiepreisen in Folge des Ukraine-Krieges.

Durch die Multi-Krisen-Szenarien wurde auch die Sanierung des Auftraggebers erschwert. Während des gesamten Prozesses musste das Management flexibel auf sich verändernde Umstände am Markt reagieren. Es galt, Produktionspläne und -kapazitäten schnellstmöglich an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen und getroffene Annahmen ständig zu überprüfen. Konsequentes und unternehmerisches Handeln seitens des Managements war erfolgsentscheidend – basierend auf transparenten Informationen über die Lage des Unternehmens. Darüber hinaus spielte die laufende Kommunikation mit allen beteiligten Stakeholdern eine entscheidende Rolle.

zungen die Sanierungsfähigkeit bescheinigte und die jeweiligen finanziellen bzw. operativen Beiträge der Beteiligten festhielt.

Neben der Bereitstellung eines Sanierungskredits seitens der Banken sowie teils temporärer, teils nachhaltiger Preiszugeständnisse seitens der OEM wurde von den Gesellschaftern ein Sicherheitenpaket gestellt, das u.a. den Verkauf einer nicht notwendigen Immobilie sowie einer strategisch nicht mehr benötigten Tochtergesellschaft vorsah. Als zentrales Element der Sanierungsvereinbarung galt aber die Zustimmung der Gesellschafter, ihre Firmenanteile zur Verwaltung und zum möglichen Verkauf an einen Treuhänder zu übertragen. Mit Hilfe dieser Zugeständnisse konnte die Sanierungsvereinbarung geschlossen und ein Totalverlust für die Gläubiger erfolgreich vermieden werden.

PHASE III: UMSETZUNG UND STEUERUNG DER SANIERUNGSMASSNAHMEN

Nach Abschluss der Sanierungsvereinbarung schloss sich die dritte und längste Phase des Auftrags an: die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen zur Stabilisierung und Neuausrichtung des Unternehmens. Im Fokus standen zunächst die Einführung konsequenter Kostendisziplin, eine stringente Liquiditätssteuerung entlang der gesamten Wertschöpfungskette des

Unternehmens sowie die Einführung einheitlicher Reporting- und Management-Standards.

Um die Effizienz des Zulieferers an sämtlichen Standorten zu erhöhen, leiteten der CRO und sein Team auch notwendige Digitalisierungsmaßnahmen ein. Dazu wurden neue digitale Tools wie ein Manufacturing Execution System (MES) zur Verbesserung der KPI-basierten Steuerung eingeführt. Darüber hinaus wurden Produktionsprozesse fundamental hinterfragt, im Pilot optimiert und anschließend an sämtlichen Standorten vereinheitlicht ausgerollt.

Dank gezielter Investitionen und einer Neuausrichtung im Bereich F&E konnten schließlich neue strategische Perspektiven für den Auftraggeber eröffnet werden. Im Vertrieb gelang es, die OEM von der Qualität der neuen Produkte zu überzeugen und neue Aufträge zu akquirieren. Gleichzeitig mussten aufgrund der diversen Krisenauswirkungen im Projektverlauf (Covid-19, Halbleiterkrise etc.) Preiserhöhungen seitens der Kunden erwirkt werden. In Summe führten das strukturierte Management und die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen zu einer operativen Verbesserung und finanziellen Stabilisierung des Unternehmens.

PHASE IV: EINLEITUNG UND REALISIERUNG DES M&A-PROZESSES

Im Zuge der Sanierung konnten trotz der fortlaufenden Krisen rasch substanzielle Fortschritte sowie mit Neuentwicklungen im Produktportfolio wesentliche Weichen in Richtung Zukunftsfähigkeit gestellt werden. Damit war die Grundlage für die Realisierung des letzten in der Sanierungsvereinbarung verankerten Schrittes gegeben: Mit Hilfe eines M&A-Prozesses sollte ein neuer Eigentümer gefunden und eine stabile Basis für den weiteren Wachstumskurs gelegt werden, der in der Folge auch eine sichere Rückführung der Bankenfinanzierung ermöglichen würde.

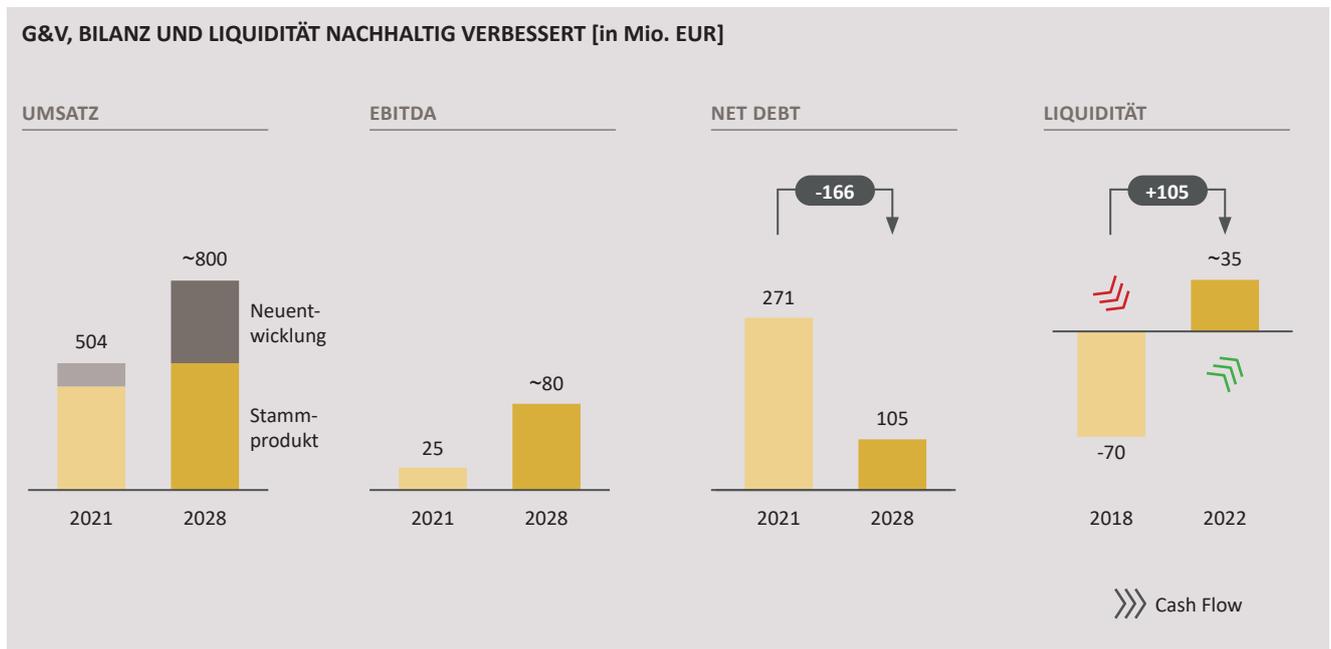
Eingeleitet wurde der M&A-Prozess mit der Durchführung einer Vendor Due Diligence, für die eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beauftragt wurde. Anschließend war eine Investmentbank damit betraut, interessierte Käufer für das Unternehmen zu identifizieren und diese mit den notwendigen Informationen zu versorgen. Nach mehreren Angebotsrunden und Vertragsverhandlungen ging der Zuschlag an eine deutsche Beteiligungsgesellschaft.

Mit dem Closing der Transaktion endete vereinbarungsgemäß auch das CRO-Mandat. Die Geschäftsführung des Unternehmens wurde neu besetzt. Das Beratungsteam übergab sämtliche Restrukturierungs- und Projektmanagementtätigkeiten an das Team des Käufers. Damit wurden die Weichen für einen nachhaltigen Wachstumskurs des Automobilzulieferers gestellt und der Auftrag erfolgreich abgeschlossen.

Der Nutzen

WEG FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM GEEBNET

Das Sanierungskonzept sah die Professionalisierung von Strukturen und Prozessen sowie die Umsetzung wesentlicher Effizienzsteigerungen an den Standorten des Unternehmens vor. Profitabilität, Finanzierungsstruktur und Liquidität konnten im Zuge der Restrukturierung nachhaltig verbessert werden. Darüber hinaus ist es dem CRO und seinem Team gelungen, die notwendigen Weichen für die strategische Neuausrichtung des Unternehmens zu stellen. Das Produktportfolio ist inzwischen deutlich an den Erfordernissen des E-Mobilitätsmarktes ausgerichtet, was sich in einer positiven Auftrags- und Umsatzentwicklung niederschlägt. Unter Führung des neuen Eigentümers kann das Unternehmen nun einen stabilen Wachstumspfad beschreiten.



Haselhorst Associates Consulting ist ein seit 2004 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 langjähriges Know-how in verschiedenen Industrien.

Dieses Wissen, gepaart mit der Methoden- und Umsetzungskompetenz des Beraterteams, bilden die Basis der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Kunden. Neben mittelständischen Unternehmen zählen ebenso DAX-Konzerne sowie Kommunen und Stadtwerke zu den Kunden von Haselhorst Associates. Seit 2018 publiziert das Beratungsunternehmen zudem alljährlich ein Smart-City-Ranking, das als das umfangreichste seiner Art in Deutschland gilt.



Dr. Arno Haselhorst
Managing Partner



Johann Georg von Hülsen
Managing Partner



Dr. Maximilian Eberl
Associate Partner

Haselhorst Associates GmbH

Schiffbauerweg 1
82319 Starnberg

+49 8151 65040-0

info@haselhorst-associates.com

www.haselhorst-associates.com

