



# Turnaround

August 2009

### Business Angels

- sind Mentoren für junge technologiebasierte und wachstumsorientierte Unternehmer und Unternehmen
- leisten ihren Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region durch Schaffung von dauerhaften und qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen
- unterstützen mit bürgerschaftlichem Engagement und privatem Kapital die öffentliche Gründungs- und Wirtschaftsförderung
- schaffen eine Kultur von Unternehmerengagement für das Gemeinwohl und verankern diese Kultur im Bewußtsein der Öffentlichkeit
- sind ein Beispiel für ein effektives Privat-Public-Partnership-Modell
  - verkörpern Kompetenz, Kontakte und Kapital
  - Unterstützen Sie beim Turnaround

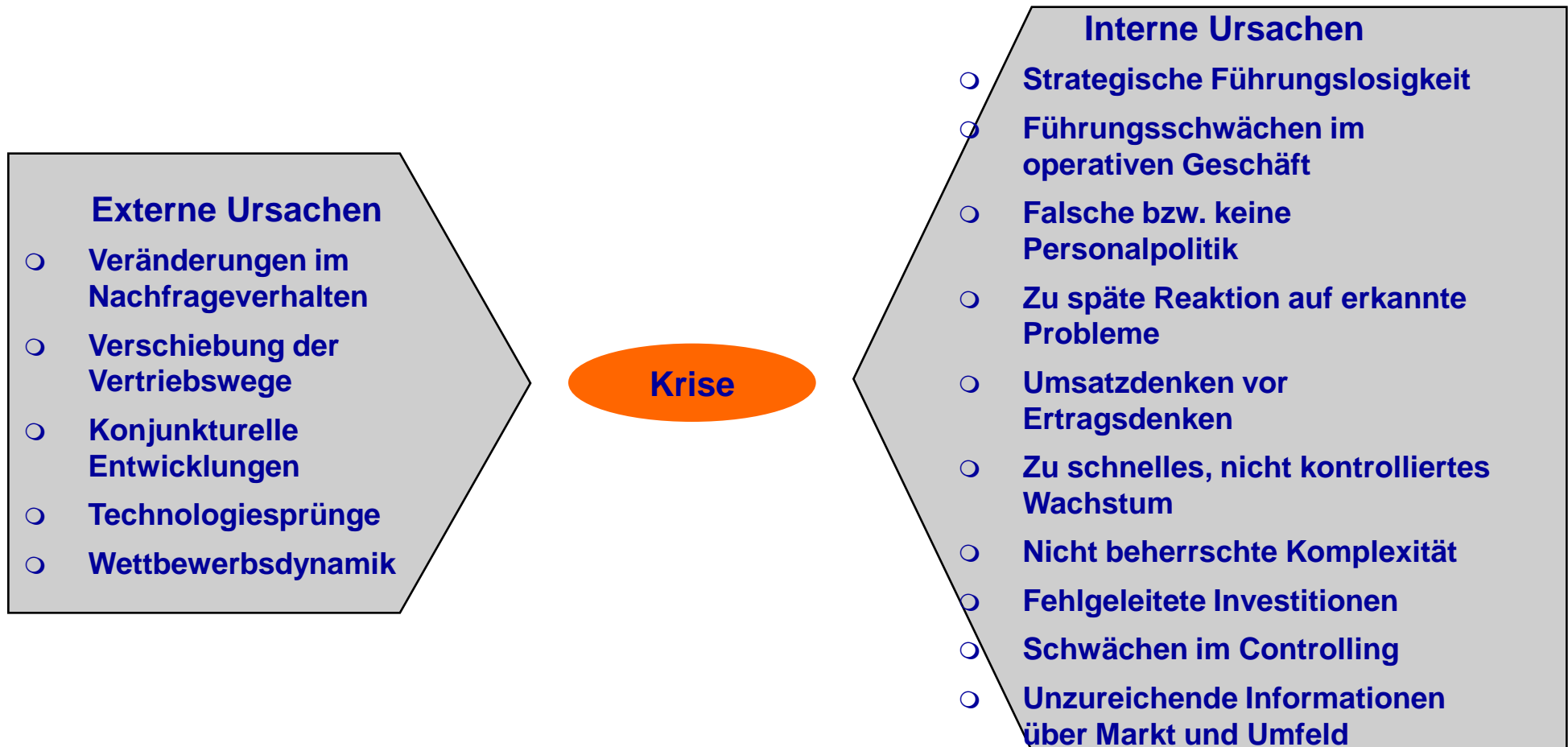
# **Turnaround was leisten Business Angels?**

**Wolf Kempert**

**Business Angels Club Berlin – Brandenburg e.V.**

**August 2009**

**Managementfehler und falsche strategische Weichenstellungen sind die wesentlichen Ursachen für Unternehmenskrisen ...**



## Einleitung (2)

---

**Die Überwindung von Unternehmenskrisen ist eine komplexe und anspruchsvolle Managementaufgabe, da ...**

- ... Patentrezepte zur Überwindung wegen der Heterogenität und Komplexität der spezifischen Situation nicht vorhanden sind**
- ... das Erkennen der strategischen und operativen Krisenursachen für ein erfolgreiches Gegensteuern entscheidend ist**
- ... grundlegende Unternehmensentscheidungen unter hohem Zeitdruck gefällt werden müssen**
- ... das Vertrauen in Unternehmensführung und Management durch Vorbildfunktion und konsequentes Vorgehen wiederhergestellt werden muß.**

## Einleitung (3)

---

Die nachhaltige Überwindung von Unternehmenskrisen macht eine grundlegende Neuorientierung und eine „Kulturrevolution“ erforderlich.

### Neuorientierung

- Änderung der Produkt-/ Marktausrichtung
- Anpassung der Technologieposition
- Änderung der Organisations- und Führungsstrukturen
- Ertragssicherung durch Erfolgs- und Rentabilitätsanpassung
- Einführung angepasster Controlling- und Kommunikationssysteme

+

### Kulturrevolution

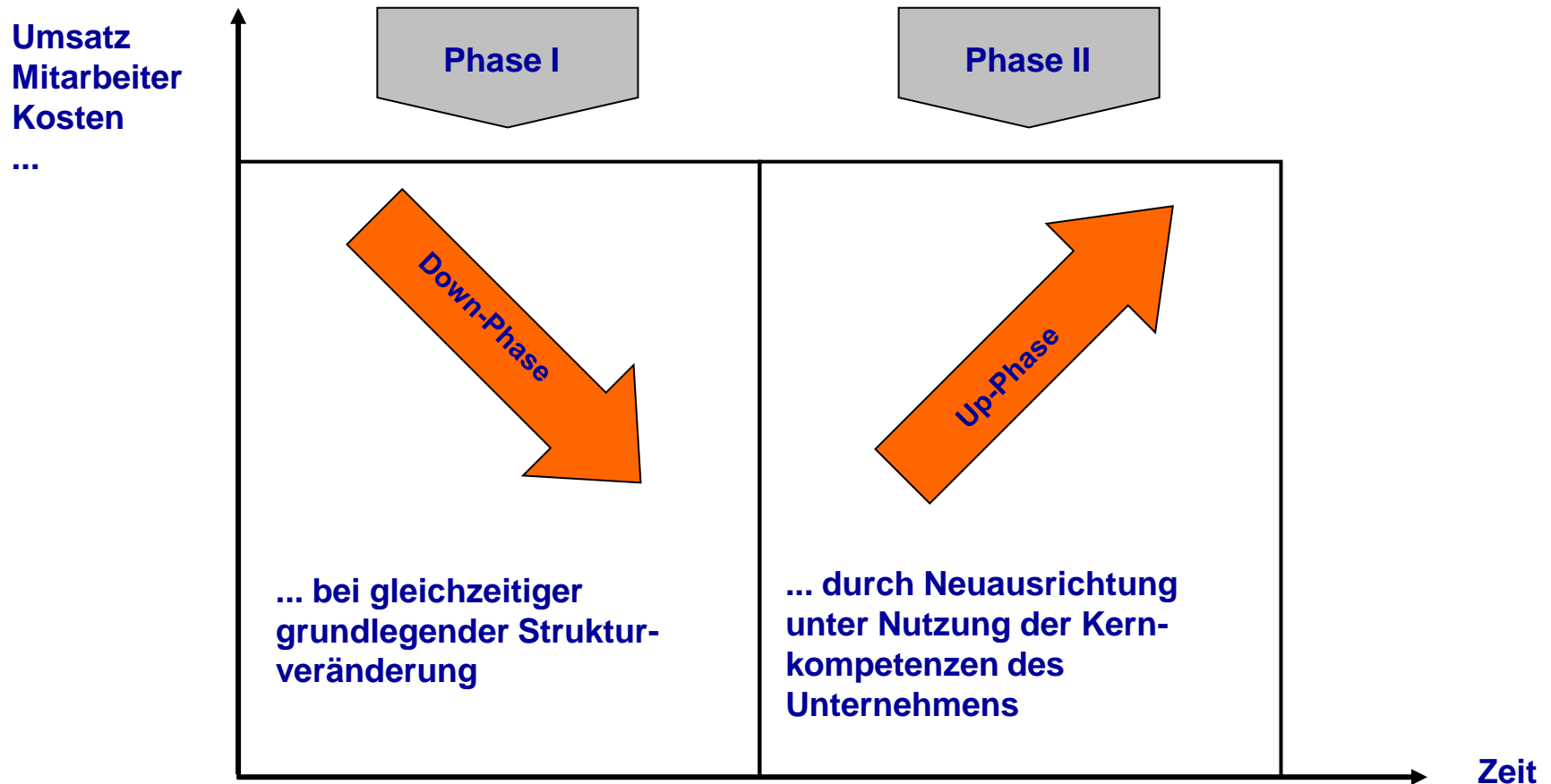
- Beseitigung von Traditionen
- Aufzeigen von Visionen
- Straffe Führung unter Aufzeigen von Chancen eines zukünftigen offenen Führungsstils
- Delegation von Kompetenz und Verantwortung
- Abbau von Frustration durch Motivation

=

**Weg  
in eine  
gesicherte  
Zukunft**

## Prozess der Unternehmenssanierung

Jede Unternehmenssanierung ist durch zwei Phasen gekennzeichnet, die parallel einzuleiten sind.



**Unternehmenskrisen können daher nur überwunden werden durch ...**



**... und ist als Chance eines erfolgreichen und nachhaltigen Neubeginns zu verstehen.**

---

## Vorgehensweise (2)

---

Das Restrukturierungskonzept unterliegt folgenden Zielsetzungen ...



# Sanierungsablauf (1)

Eine Unternehmenssanierung erfordert ein phasenorientiertes Vorgehen.



## Unternehmensstatus

---

- ① Eine Unternehmenssanierung ist nur in Kenntnis der tatsächlichen Unternehmenssituation durchzuführen ...

**Relevante Fragestellungen sind:**

- **Markt- und Wettbewerbsposition**
- **Technologieposition**
- **Ertragssituation nach Geschäftsfeldern**
- **Bilanzielle Ausgangssituation (Wertansätze, Risiken)**
- **Liquiditätsspielraum**
- **Managementpotential**
- **Planungs- und Steuerungsinstrumente**

## Massnahmen zur kurzfristigen Überlebenssicherung

---

- ② Begleitend zur Bestandsaufnahme sind kurzfristige Maßnahmen zur Überlebenssicherung einzuleiten.

### Ergebnisverbesserung

- Reduzierung der Sachaufwendungen
- Reduzierung der Personalaufwendungen
  - ⇒ Personalfreisetzung
  - ⇒ Gehaltsverzicht
  - ⇒ Einstellungsstop
  - ⇒ Abbau von Überstunden
- Reduzierung der Kapitalbindung
  - ⇒ Abbau der Vorräte
  - ⇒ Verkürzung der Forderungsziele
- Absatzsteigerungsprogramm
  - ↓ Verkaufsoffensive
  - ↓ Vertriebssteuerung
  - ↓ Produktbereinigung

### Liquiditätsverbesserung

- Verschiebung Personalzahlungen
- Ausgabenstop
- Stundung Verbindlichkeiten
- Einzelvereinbarungen mit Gläubigern
- Kürzung der Investitionen
- Abbau von Anlagevermögen
- Abbau von Umlaufvermögen
- Erhöhung der Eigenmittel / Suche nach Beteiligungspartnern
- Suche nach Finanzierungsalternativen

## Sanierungskonzept - Strategische Neuausrichtung

### 3 Die strategische Neuausrichtung ist Voraussetzung für eine nachhaltige Unternehmenssanierung.

- Neues Produkt-/ Marktkonzept
  - Änderung des Wertschöpfungskonzeptes
  - Strategische Allianz

**Straffung Produkt-/ Leistungsprogramm**

**Konzentration auf Kernaktivitäten**

- Aufgabe nicht profitabler Produkte-/ Leistungen
- Reduzierung Varianten
- Modularisierung / Standardisierung
- Verringerung Komplexität

- Verkauf/Aufgabe von Teilsegmenten
- Freisetzung nicht betriebsnotwendigen Vermögens
- Outsourcing von Funktionen/ Leistungen

**Strategische Neuausrichtung**

**Produktionsstruktur**

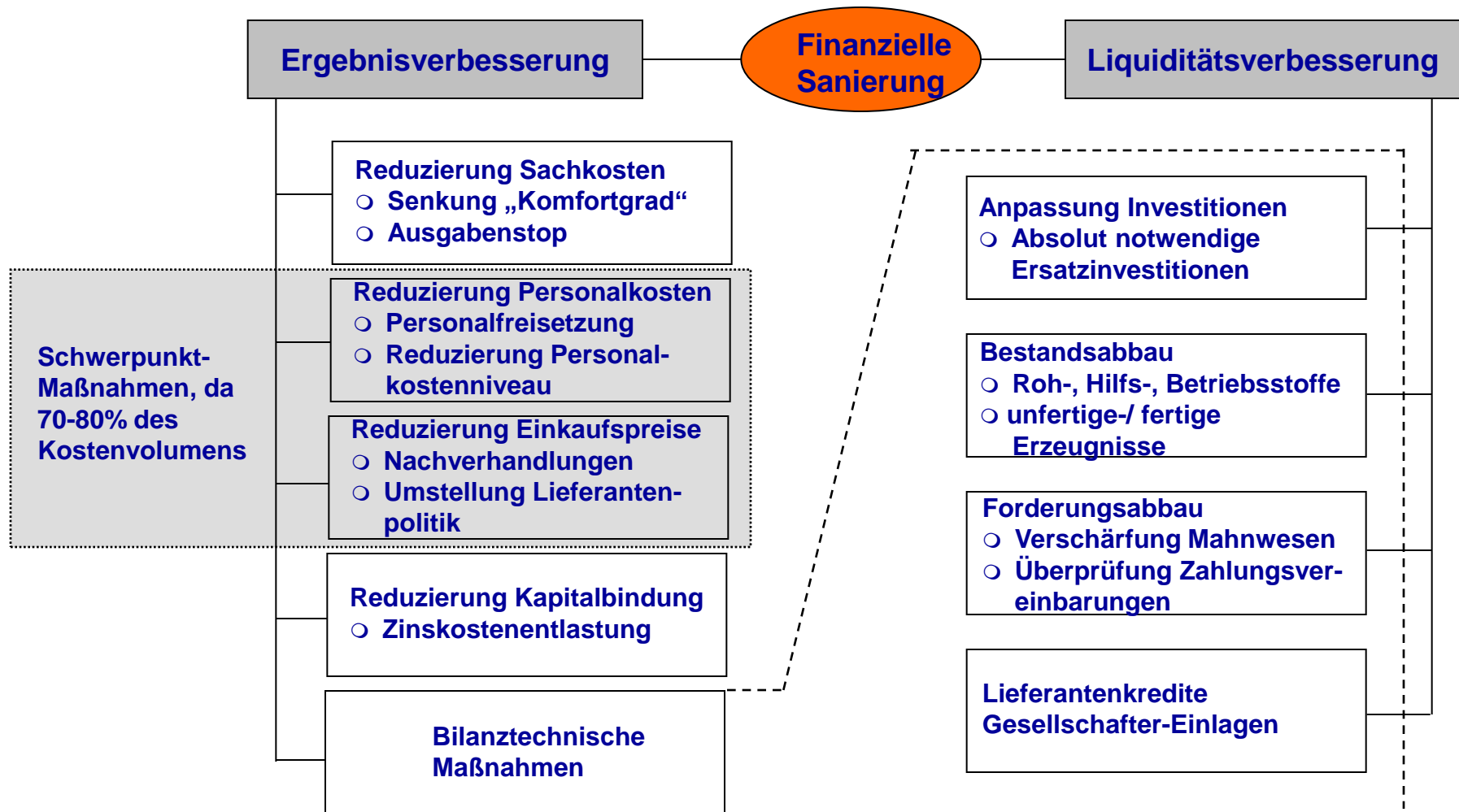
**Anpassung Organisation**

- Make or buy
- Verkürzung der Wertschöpfungstiefe
- Anpassung der Kapazitäten
- Neustrukturierung der Fertigung

- Reduzierung Führungsspanne
- Verlagerung Eigenverantwortung / Profit-Center
- Verbesserung Abläufe
- Änderung Vertriebsstruktur

## Sanierungskonzept - Finanzielle Sanierung

Die finanzielle Sanierung stellt die kurzfristige Ergebnis- und Liquiditätsverbesserung in den Vordergrund.



## Verhaltenskodex

---

Als Grundregeln einer erfolgreichen Unternehmenssanierung sind zu nennen ...

Information



Vermeiden von Demotivation / Frust

Geschlossenheit /  
Entschlossenheit



Zuversicht, Glaubwürdigkeit, Konsequenz

Einbeziehung



Nicht gegen, sondern mit Leistungsträgern

Sichtbare Erfolge



Kurzfristige Erfolge erzielen;  
„80:20 Regel“ hat Vorrang

Durchhalte-  
vermögen



Es gibt (zumeist) nur eine Chance

## Anforderungsprofil des Sanierungsmanagers

Die Absicherung des Sanierungserfolges wird erst durch Bestellung eines Sanierungsmanagers mit entsprechenden Führungsqualitäten gewährleistet.

	Ausprägung		
Sachorientierung		●	Kontaktinteresse
Praktisches Denken			Analytische Sichtweise
Emotionale Dynamik			Emotionale Stabilität
Rücksichtnahme			Dominanzstreben
Besonnenheit		●	Begeisterungsfähigkeit
Zweckorientierung			Idealismus
Zurückhaltung			Risikobereitschaft
Robustheit	●		Empfindsamkeit
Soziale Kompetenz		●	Skepsis
Pragmatismus		●	Phantasie
Offenheit			Cleverness
Selbstvertrauen	●		Selbstkritische Haltung
Konventionalität			Aufgeschlossenheit
Teamorientierung			Eigenständigkeit
Spontanität			Selbstkontrolle
Entspanntheit			Angespanntheit

### Der Sanierungsmanager sollte...

- eine offene Kommunikation führen, um die Leistungsträger zu motivieren;
- frühzeitig die Kernmannschaft in die Veränderungen einbinden;
- eigenmotivierte Veränderungen aus dem Unternehmen absichern.

## Führung und Organisation des Sanierungsprozesses (1)

**Eine stringente Führung und eine permanente Erfolgskontrolle sind für den Sanierungserfolg notwendig.**

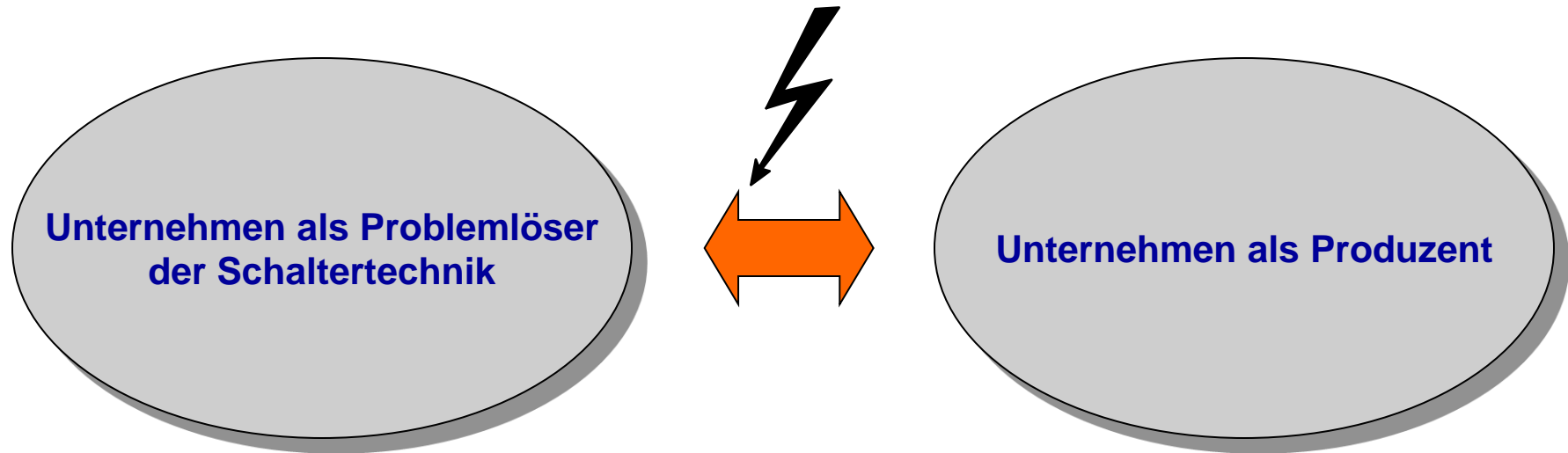
- **Umsetzungsbegleitung durch Lenkungsausschuß**
- **Umsetzungsverantwortliche präsentieren im vierzehntägigen Rhythmus im Lenkungsausschuß**
  - ⇒ **Wesentliche Ergebnisse / Fortschritte**
  - ⇒ **Abweichungen von Zielen**
  - ⇒ **Weiterführende Maßnahmen**
- **Reviews mit Schlüsselkräften werden durchgeführt:**
  - ⇒ **Festlegung / Findung weiterer Maßnahmen**
  - ⇒ **Aktive Problemlösung**
  - ⇒ **Auswertung der Analyseergebnisse**

## Führung und Organisation des Sanierungsprozesses (2)

**Das Monitoring überwacht und begleitet die Maßnahmendurchsetzung.**

- **Unterstützung der Projektteams bei der Ableitung von Maßnahmen**
- **Analyse und Interpretation der Umsetzungsergebnisse im Hinblick auf Ertrags- und Erfolgs-wirkungen**
- **Berichterstattung an Lenkungsausschuß und interessierte Dritte**

Das Unternehmen ist im Geschäftsjahr 2007 einem zunehmenden Mißverhältnis von externem Anspruch und internem Leistungsvermögen ausgesetzt ...



- ✓ hoher immaterieller Marktwert
- ✓ ausgeprägtes Grundlagen-Know-How
- ⚡ zu großes Produktportfolio
- ⚡ keine Labor- und Kleinserienkapazitäten
- ⚡ geringes elektronisches Innovationspotential

- ⚡ Artikel- und Variantenvielfalt
- ⚡ zu hoher Anteil kleiner Losgrößen
- ⚡ heterogene Produkterstellungsbedingungen
- ⚡ Defizite in der Unternehmensorganisation
- ⚡ Führungsmanagement

## Ausgewählte Problemfelder (2)

... nicht beherrschte Handlungserfordernisse in Führung und Organisation bestimmen die gegenwärtige Unternehmenssituation ...




### Gesellschafter

-  alters- und gesundheitsbedingte Unternehmensnachfolge offen
-  unternehmerische Steuerungs- und Kontrollfunktion unzureichend wahrgenommen
-  unvertretbarer Kapitalentzug und Gesellschafterentnahmen

### Management

-  häufiger Managementwechsel
-  qualitative Defizite
-  aktuell nicht besetzte Führungsfunktionen

### Unternehmensorganisation

-  nicht dem Produkt- und Marktanspruch
-  qualitative Defizite
-  aktuell nicht besetzte Führungsfunktionen

... und zeigen ihre Auswirkungen in einer zunehmend belasteten Ertragslage und finanziellen Stabilität.

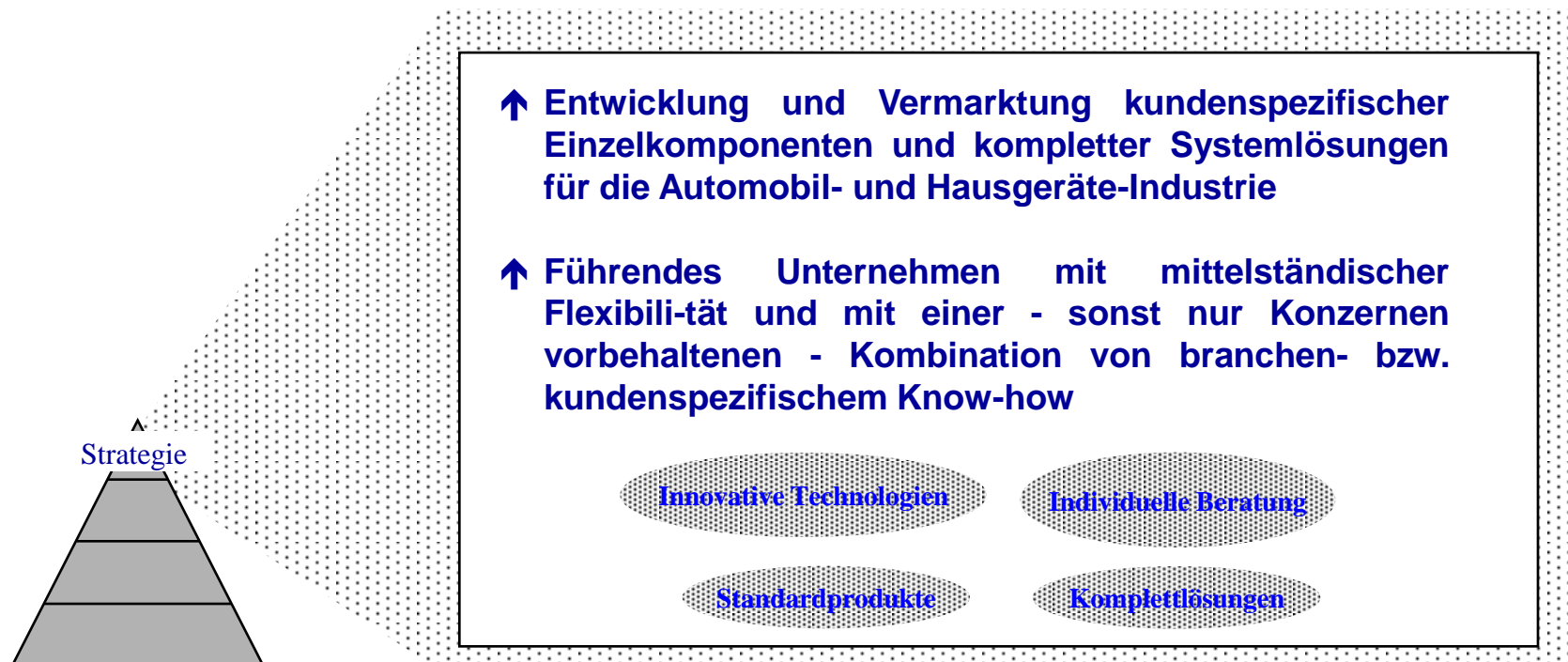
### Ertragslage/Kapitalausstattung

- ↳ Widerspruch zwischen Produkt- und Marktconcept, sowie dem realisierbaren betriebswirtschaftlich relevanten Leistungserstellungsprozeß
- ↳ hoher, nicht refinanzierbarer Vorleistungsaufwand aus Kundenorientierung
- ↳ nicht beherrschter Zentralisierungsprozeß am neuen Standort
- ↳ zu hoher Anteil nicht produktiver Investitionsaufwendungen
- ↳ hoher Liquiditätsabfluß zur Vorfinanzierung der Schwestergesellschaft in Tunesien
- ↳ unverträgliche Gesellschafterentnahmen

**Die Existenz des Unternehmens ist akut gefährdet und kann nur durch das Engagement der kreditgewährenden Banken und einem Stillhalten sonstiger Gläubiger erhalten werden.**

## Rahmenbedingungen einer strategischen Ausrichtung

- **Marktposition und das innovative Produktniveau rechtfertigen und erfordern eine Neuausrichtung des Unternehmens auf dem Weg der Restrukturierung.**
- **Die vorhandenen Stärken wird das Unternehmen in angestammten Branchen, jedoch bei ausgewählten Kunden vermarkten.**



## Handlungsfelder zur strategischen Ausrichtung (1)

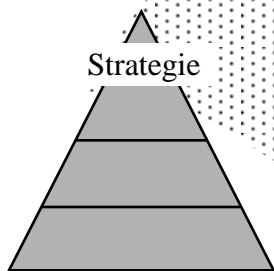
- Der Anspruch an die zukünftige Ausrichtung ist hoch.
- Das Unternehmen positioniert sich im Umfeld großer und global agierender Unternehmen und ist gezwungen, umfangreiche Entwicklungs- und Vertriebsarbeit auf verschiedenen Märkten und Regionen leisten zu müssen.



Strategie

- ↑ Anpassung des Produktportfolios
- ↑ Optimierung des Kundenportfolios
- ↑ Absicherung der technologischen Position
- ↑ Neukonzeption der Vertriebsstruktur
- ↑ Neuausrichtung und Anpassung der Leistungsbedingungen
- ↑ Begrenzung bzw. Optimierung der Leistungsstufen durch Outsourcing
- ↑ Nutzung von Synergieeffekten mit Dritten / Neugesellschaftern

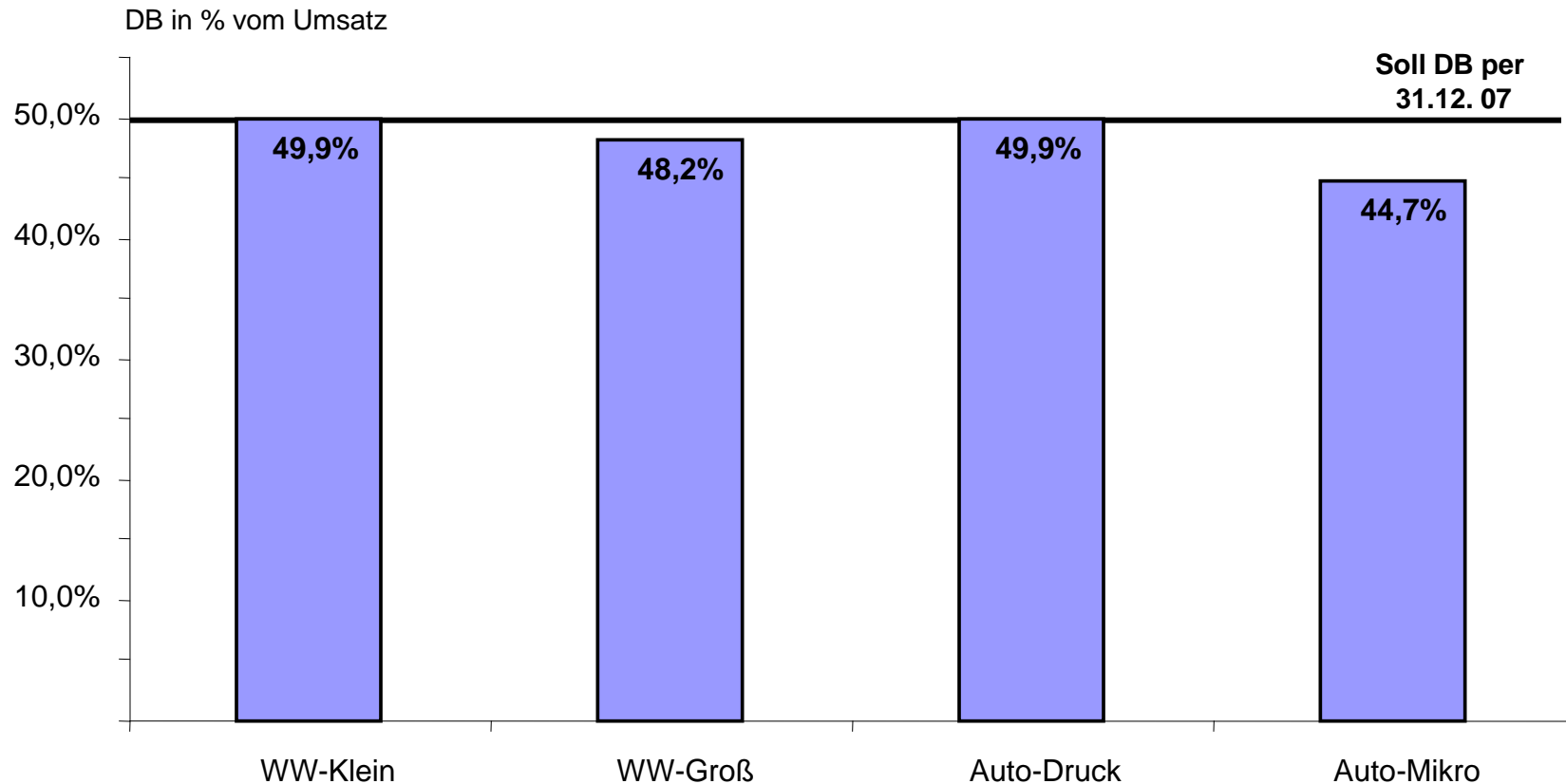
- Eine Konzentration auf Geschäftsfelder und Zielgruppen ist notwendig.
- Die Durchsetzung dieser Anforderungen macht die Suche nach einem Beteiligungs-partner erforderlich.



- ↑ Veränderungen der Gesellschaftsanteile zwischen 50% und 100% durch Abgabe an Dritte
- ↑ Kapitaleinlagen der Neugesellschafter von mittelfristig 30 Mio. € zur Deckung der innovativen Restrukturierungsaufwendungen
- ↑ Gewährleistung einer Umsatzrentabilität aus operativer Geschäftstätigkeit von ca. 10% bei einem mittelfristigen Volumen von 100 Mio. €
- ↑ Anpassung der Organisationsstruktur
- ↑ Einsatz moderner Fertigungstechnologien
- ↑ Beseitigung von Managementdefiziten und Verbesserung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen

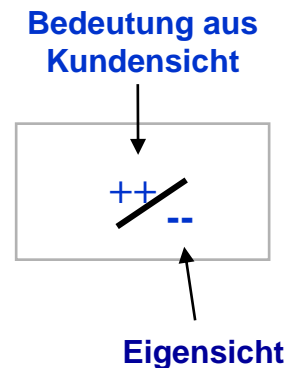
## Ertragsituation nach Geschäftsfeldern

Keine der Produktgruppen erwirtschaftet gegenwärtig den betriebsnotwendigen Soll-Deckungsbeitrag (break-even) ...



Anforderungen der Ziel- und Abnehmergruppen zeigen kurz- und mittelfristigen Handlungsbedarf...

Erfolgsfaktoren	Weißer Ware (klein)	Weißer Ware (groß)	Automobil Mikroschalter	Automobil Druckschalter
Preis	++ / --	+ / -	+ / +	+ / +
Kundennähe	++ / ++	+ / +	++ / 0	++ / +
Produktpalette	++ / -	+ / --	+ / +	+ / +
Innovationsfähigkeit	++ / --	++ / -	++ / +	++ / ++
Qualität	++ / +	++ / +	++ / ++	++ / +
Flexibilität	++ / -	+ / -	++ / -	++ / -



... wobei das Umfeld, das seit geraumer Zeit von Konzentrationstendenzen gekennzeichnet ist, diese bereits im großen und ganzen erfüllt.

Erfolgsfaktoren	Marquardt (AM)	Marquardt (AD)	Cherry (AM)	Burgess (AM)	Kostal (AD)
Preis	++	+	+	+	0
Kundennähe	+	+	+	+	+
Produktpalette	+	+	+	+	+
Innovationsfähigkeit	+	+	+	0	+
Qualität	+	+	+	0	+
Flexibilität	0	0	0	0	+

Neben den angestammten Segmenten „Automobil“ und „Hausgeräte“ gewinnen die Bereiche „Wärmtechnik“ und „Elektromedizin“ eine zunehmende Bedeutung ...

Produktbereich / Zielgruppe	Markt-potential	Strategisches Verhalten	Mögliche Chancen			
			Wettbewerbs-chancen	Preischancen	potentielle Losgröße TStck/ Jahr	Innovations-trend
Automobilhersteller	++	→	--	--	sehr groß	Mikroelektronik
Automobilzulieferer	++	↑	+	-	sehr groß	Mikroelektronik
Hausgeräte groß	+ -	↑	+	+	200-300	Elektromechanik
Hausgeräte klein	++ (Osteuropa, Asien)	↑	+ (Inland) - (Ausland)	- (Inland) -- (Ausland)	100-200	Mechanik / Elektromechanik
Wärmtechnik	++	↑	+	+	200-300	Elektromechanik / Elektronik
Elektromedizin	+ -	↑	+	+	250	Elektromechanik

- Die mittelfristigen Aktivitäten sind primär auf die Entwicklung von Basistechnologien für den Automobilsektor auszurichten.
- Aber auch die Hausgeräteindustrie und nahe Segmente erfordern technologische Innovationen ...

Produktinnovation	Entwicklungsstand heute	Maßnahmen
kleiner Mikroschalter	Anforderungen bekannt, Ideen vorhanden	Verhandlungen für den Zukauf des Teils, Entwicklung der nächsten Generation
Mitte-0 Schalter	Grundkonstruktion incl. Musterteil	Vertriebsaktivitäten, Finden eines Erstkunden
Fensterheberschalter	Vorentwicklungen	Vertriebsaktivitäten, Finden eines Erstkunden, Ansprechen verschiedener KFZ-Hersteller
Warnlichtschalter	Grundlagen	Marktanalyse, Vertriebsaktivitäten, Finden eines Erstkunden
Impulsgeber	Idee	Anbieten der Leistung, Interessenten suchen
Sensorik	mech. Lösung mit Zukaufteilen	Anbieten der Leistung, Interessenten suchen
Magtronic	Grundkonzept	Priorität 1, Vertriebsaktivitäten, Erstkunden gewinnen
Billigschalter		Produktion in Asien (Standardprodukte !)

- Im Vorfeld einer Unternehmenssanierung ist zu prüfen, inwieweit Risiken einer dauernden Zahlungsunfähigkeit bzw. einer tatsächlichen Überschuldung gegeben sind.
- Eine Überschuldung ist zum 31. Dezember 2007 aufgrund identifizierbarer stiller Reserven noch nicht gegeben. Das Reinvermögen bewegt sich noch in einem Korridor von T€ 100 bis T€ 2.800.

31.12.2007	Buchwert	Gegenwartswert (going concern)	Gegenwartswert (Einzelveräußerung)
Vermögen	26.226	27.207	13.247
Verpflichtungen	25.715	25.715	22.814
Reinvermögen	511	1.492	-9.507
<b>Vermögenskorridor</b>	---	<b>131</b>	---
<b>(+/- 5%)</b>	---	<b>2.852</b>	---

Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung basiert im Geschäftsjahr 2008 auf folgenden Grundannahmen und Prämissen:

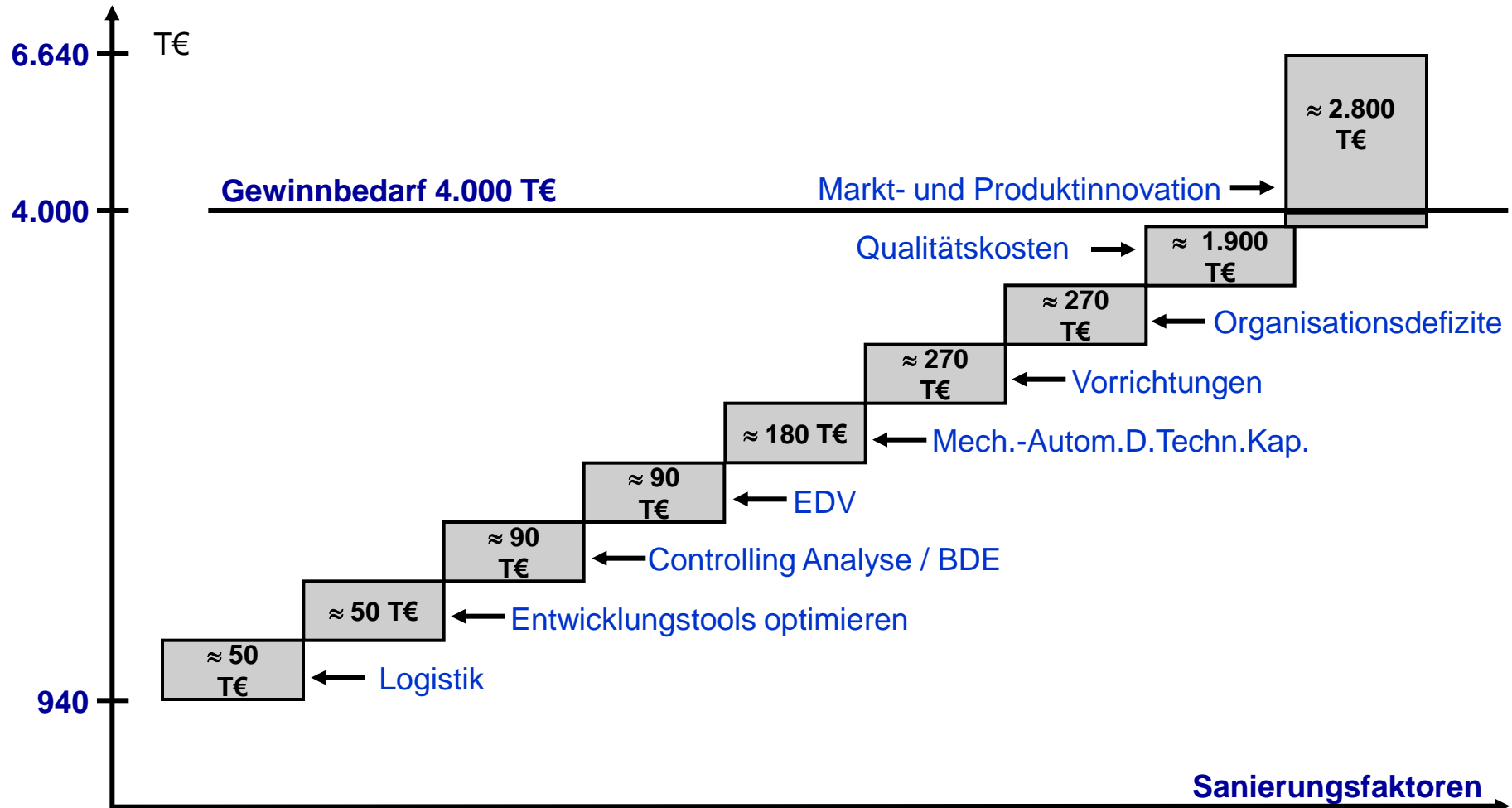
- ⇒ Produktumsätze vor dem Hintergrund bereits realisierter Effekte aus der Optimierung des Produktportfolios
- ⇒ Verlagerung der Montageleistungen nach Tunesien
- ⇒ Sonderaufwendungen zur Sanierung, die als Restrukturierungsaufwand ausgewiesen werden.

	2007		Su. 1. Halbjahr		Su. 2. Halbjahr		Su. 2008	
	T€	in %	T€	in %	T€	in %	T€	in %
<b>Netto-Umsatz</b>	35.074	94,4	20.379	97,2	18.600	93,2	38.979	95,3
Bestandsveränderungen	-507	-1,4	-420	-2,0	-150	-0,8	-570	-1,4
Aktiviert Eigenleistungen	2.574	6,9	1.000	4,8	1.500	7,5	2.500	6,1
<b>Gesamtleistung</b>	<b>37.141</b>	<b>100,0</b>	<b>20.959</b>	<b>100,0</b>	<b>19.950</b>	<b>100,0</b>	<b>40.909</b>	<b>100,0</b>
Materialaufwand	13.567	36,5	7.336	35,0	7.328	36,7	14.664	35,8
<b>Rohrertrag I</b>	<b>23.574</b>	<b>63,5</b>	<b>13.623</b>	<b>65,0</b>	<b>12.622</b>	<b>63,3</b>	<b>26.245</b>	<b>64,2</b>
Personalaufwand	16.413	44,2	7.874	37,6	7.222	36,2	15.096	36,9
<b>Rohrertrag II</b>	<b>7.160</b>	<b>19,3</b>	<b>5.749</b>	<b>27,4</b>	<b>5.400</b>	<b>27,1</b>	<b>11.149</b>	<b>27,3</b>
Abschreibungen	3.467	9,3	1.734	8,3	1.734	8,7	3.468	8,5
Sonstige betriebliche Erträge	230	0,6	100	0,5	100	0,5	200	0,5
Sonstiger betrieblicher Aufwand	4.810	13,0	2.020	9,6	2.240	11,2	4.260	10,4
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-887</b>	<b>-2,4</b>	<b>2.095</b>	<b>10,0</b>	<b>1.526</b>	<b>7,6</b>	<b>3.621</b>	<b>8,9</b>
Finanzergebnis	683	1,8	410	2,0	410	2,1	820	2,0
Sonstige Steuern	88	0,2	50	0,2	50	0,3	100	0,2
<b>Ordentliches Ergebnis</b>	<b>-1.658</b>	<b>-4,5</b>	<b>1.635</b>	<b>7,8</b>	<b>1.066</b>	<b>5,3</b>	<b>2.701</b>	<b>6,6</b>
Restrukturierungsaufwand	385	1,0	1.500	7,2	1.000	5,0	2.500	6,1
Außerordentliches Ergebnis	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Jahresergebnis</b>	<b>-2.043</b>	<b>-5,5</b>	<b>135</b>	<b>0,6</b>	<b>66</b>	<b>0,3</b>	<b>201</b>	<b>0,5</b>

- Die eingeräumten Kreditlinien werden gemäß Liquiditätsvorausschau bei weitem überschritten.
- Die Einhaltung der eingeschätzten Liquiditätsentwicklung setzt voraus, daß notwendige Gespräche mit Gläubigern umgehend auf der Grundlage der bisher angenommenen Zahlungspläne durchgeführt und von diesen verbindlich akzeptiert werden.

<b>Unternehmen (in T€)</b>	<b>Feb 08</b>	<b>März</b>	<b>April</b>
<b>KK-Stand zu Monatsbeginn</b>	<b>-3.113</b>	<b>-3.784</b>	<b>-3.459</b>
+ Saldo nach KK-Zinsen	-671	325	105
<b>KK-Stand zu Monatsende</b>	<b>-3.784</b>	<b>-3.459</b>	<b>-3.354</b>
Kreditlinien	3.250	3.230	3.210
<b>Über- / Unterdeckung</b>	<b>-534</b>	<b>-229</b>	<b>-144</b>

Erst durch die konsequente Umsetzung eines noch zu erarbeitenden ganzheitlichen Sanierungskonzeptes besteht die Sicherheit einer nachhaltigen Stabilisierung ...



**Kontakt:**

**Wolf Kempert**  
**Kempert@bacb.de**

**Business Angels Club Berlin-Brandenburg e.V.**  
**Büro Berlin**  
**Bundesallee 171**  
**10715 Berlin**  
**Tel: 030-2125 4884**

**Büro Potsdam**  
**Steinstraße 104-106**  
**14480 Potsdam**  
**Tel: 0331/ 660-1260 oder -1278**  
**Fax: 0331/ 660-1891**

**[www.business-angels-berlin.de](http://www.business-angels-berlin.de)**  
**[info@business-angels-berlin.de](mailto:info@business-angels-berlin.de)**