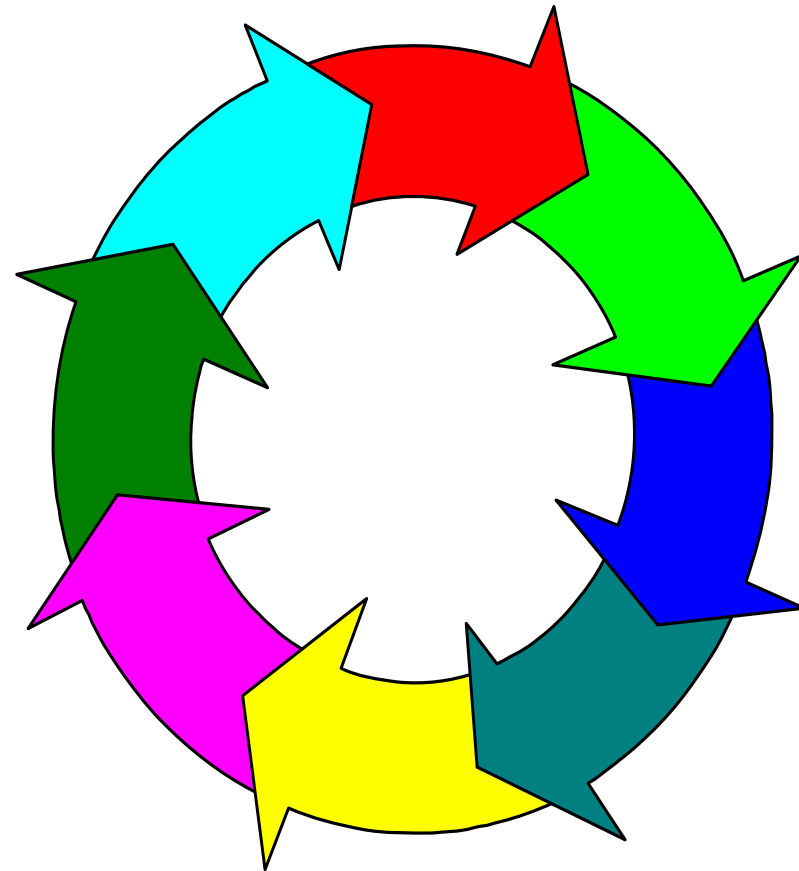


UNTERNEHMENSSANIERUNG

- **1. PROZESS:
ÜBERNAHME EINER
UNTERNEHMUNG**
- **2. PROZESS:
SANIERUNG**
- **3. PROZESS:
VERKAUF (Exit)**



KRITERIEN FÜR ÜBERNAHME AUS ÜBERNEHMERSICHT

- **Kriterien**
- Sanierungsfähigkeit; betriebswirtschaftliche Sanierbarkeit
- Der Sanierungszeitraum soll kurz sein (max. zwei Jahre)
- Keine Existenzbedrohung für die übernehmende Gesellschaft
- Überschaubarer Wettbewerb
- Keine Übernahme von umweltrelevanten Haftungen
- Regional- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung
- Verwertungsmöglichkeiten bei Nichtgelingen der Sanierung
- Exit „mitdenken“
- **Erfüllung durch**
- Business Plan
- Sanierungspotenziale
- Risikobeurteilung
- Geringe Anzahl von Wettbewerber im Aktionsradius
- Alternative: Umwelt-Förderungen
- Vorübergehende Hilfen
- Liquidationsbilanz

Übernahme - Problemfelder (1)

- Komplexität der Gruppe durch viele Standorte und hohe Harmonisierungserfordernisse (Bereichs- und Standortegoismen)
- Fehlende strategische Ausrichtung der Gruppe und/oder einzelner Standorte hinsichtlich Produkte, Märkte, Technologie (fehlende Bewusstmachung eigener Stärken)
- Keine strukturellen Anpassungen: keine integrativen Konzernstrukturen (Verantwortlichkeiten); fehlende Kommunikationstechnologie; wenig standortübergreifende Aktivitäten
- Verhältnis produktive Mitarbeiter - Overhead iwS
- Finanzierungsprobleme
- geringer Eigenkapital- und hoher Fremdkapitalanteil (damit verbunden hohe „nicht erwirtschaftbare“ Zinslasten)

Übernahme - Problemfelder (2)

- Knappe Liquiditätssituation (kaum Alternativen zur Verbesserung)
- Komplexe Vertriebsstrukturen (unklare Verantwortlichkeiten; komplizierte Kommunikationsstrukturen)
- Hohe Komplexität durch Produktbreite und Produkttiefe: viele Artikel mit niedrigem Deckungsbeitrag; fehlende Bereinigung Portfolio
- Steuerung nach Gefühl (fehlende Kenntnis der Erfolgsquellen, DB-Rechnung)
- Fehlender Gestaltungswille und fehlende Freiräume für Mitarbeiter
- Keine oder unzureichende Unternehmensziele (realistisch, messbar, terminisiert); Sachziele; Formalziele (E/W/L); keine Planungsrechnung
- Keine oder unzureichende Wahrnehmung von Markttrends.

ÜBERNAHME ZUR SANIERUNG

DUE DILIGENCE

- INTERNE ASPEKTE
 - **Im Unternehmen:**
 - Betriebswirtschaftliche Machbarkeit (DB-Re, Bil, GuV); Potenziale
 - Stärken; Chancen/Risiken
 - Findung Schlüsselpersonal
 - Finanzierung
 - Gesellschaftsrecht (Asset deal/Share deal; AR; Gründung Auffanggesellschaft)
- EXTERNE ASPEKTE
 - **Im Markt:**
 - Kunden
 - Lieferanten
 - Wettbewerber
 - Universitäten; Experten
 - Masseverwalter bzw. Eigentümer
 - Marktstudie

Übernahme - Gespräche

- Mitarbeiter (Kennenlernen des Geschäfts (Eigenheiten); Findung Schlüsselpersonen; Sozial- und Fachkompetenz)
- Experten (aus der Branche; Spezialisten; Universitäten)
- Banken (Alternativen; Verzicht; Neukredit, Zinssatz, Laufzeit; Sicherheiten)
- Kunden: Einschätzung der Unternehmung hinsichtlich Lieferzuverlässigkeit, Qualität, Preis; welche Verbesserungen sind erwünscht; bleiben sie auch bei einer Auffanglösung bzw. Übernahme der Gesellschaftsanteile erhalten
- Lieferanten (Konditionen: Zuverlässigkeit, Qualität, Preis, Zahlung)
- Berater (Technologie, Markt, Betriebswirtschaft, Recht)
- Gemeinde, Behörde, Nachbarn, RA, WP/StB

Übernahme

Verhandlung mit Bank

- Ursachen d. Krise
- Sanierungspotenziale
- Strategisches Konzept u.a. Kunden, Produkte, Technologie
- Planung für 3 Jahre
- verbale Darstellung: Organisation, Marke, Vertrieb/Marketing, Technologie, Produktion, Investitionen, Aktivitäten
- Bilanz, GuV, Mittelfluss, NUV, Kennzahlen, Personal; Kalkulation (Stammdaten, Stückliste, Arbeitsplan)
- Forderungsverzicht
- Sicherheiten (z.B. stille Forderungszession, Pfand)
- Sukzessive Freigabe von Sicherheiten
- Finanzierung: Neu-Kredit
- Zinssatz für Neukredit
- Zinssatz für Altkredit
- Liquidationsbilanz

Übernahme Krisenunternehmen

Share deal (1)

- Belastetes „Klima“ für die Verhandlung mit Banken bezüglich Forderungsverzicht (meist aufgrund der bereits länger andauernden Finanzierungsprobleme)
- Schwierige Suche neuer Finanzierungsmöglichkeiten, weil die bisherigen Banken durch Verzichte keine neuerlichen Betriebsmittel- und Investitionsfinanzierungen übernehmen wollen
- Nachbesserung (im Preis) seitens Lieferanten bzw. Dienstleistungsunternehmen bei Verbesserung der Finanz- und Ertragslage im zu sanierenden Unternehmen
- Übernahme von Umweltaltlasten (Kosten; Projekt-Management)

Übernahme Krisenunternehmen

Share deal (2)

- Schlechtere Verhandlungsposition bei bestehenden Verträgen (Rolle des „Bittstellers“; bei keiner oder geringer Verhandlungsbereitschaft seitens des zu sanierenden Unternehmens werden nach dem möglichen Ausstieg mit diesem keine neuen Vereinbarungen geschlossen)
- „Schlechtere“ Position bei Verfahren mit Verwaltungsbehörden (Gemeinde, Bezirksverwaltungsbehörde, Land, Bund)
- Übernahme vorübergehende Haftung durch Bund/Land (für Auffanggesellschaft leichter, weil der Übernehmer meist infolge von entsprechenden Medienmeldungen eher als Retter gesehen wird; eine Übernahme von Geschäftsanteilen vollzieht sich meist ohne Medien und die Öffentlichkeit impliziert damit günstige Einstiegsbedingungen)
- „Schlechtere“ Position, wenn Markenrechte, Vertrieb oder Know-how bei Dritten liegen
- Unterstützung bei Erhaltung von Arbeitsplätzen in einer Region; z.B. Investitionen; Entwicklung, Übernahme von nicht betriebsnotwendigen Gebäuden für Regionalzentrum (Jungunternehmer) durch z.B. Gemeinde

Erwartungen d. Zielgruppen

Eigentümer/GF/Bereiche/Mitarbeiter/Bank

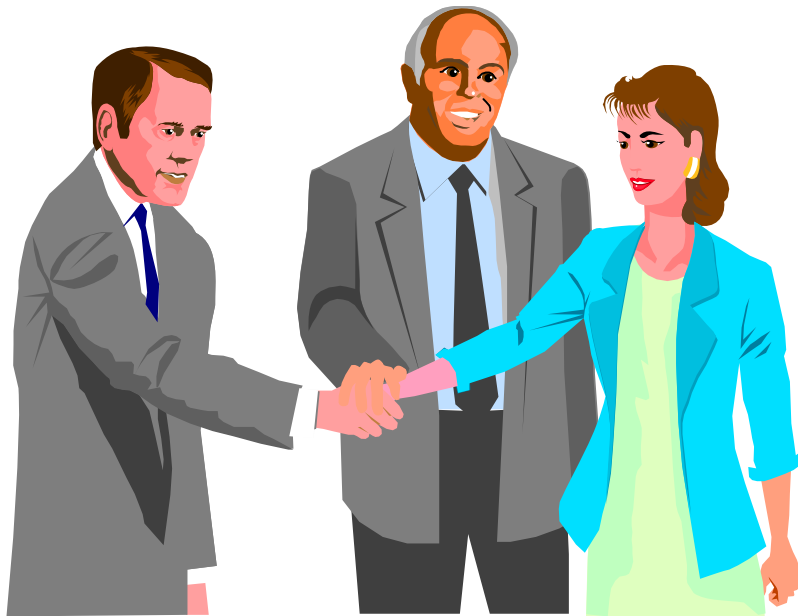
- Klare strategische Ausrichtung
- Konzentration auf Kernkompetenzen und auf relevanten Markt
- Herausarbeiten des USP (unique selling proposition)
- Ausbau von Stärken
- Klare Regelungen (Ziele der U; Ziele an der U., Ziele in der U.)
- Durchlässige und offene Informationen
- Strategisches und operatives Controlling (lfd. Gespräche mit Eigentümer, AR (Aufsicht + Rat), institutionalisiertes Berichtswesen)

Holding-Beitrag zur Entwicklung

- Gemeinsame Festlegung von Zielen (Vereinbarung)
- Laufende Unterstützung (Kultur, Verbesserungspotenziale, Kommunikation der Erwartungen)
- Wir verhalten uns nach den Grundregeln:
- umgänglich (nicht Betroffene, sondern Beteiligte); wir suchen gemeinsam wirtschaftliche Lösungen
- kompetent (Beratung, Vorschläge, Ideenlieferant)
- konsequent (Zielsetzungen erreichen)
- im Vordergrund stehen: Machbarkeit, Wesentlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Aktualität

Laufende Sanierungsaktivitäten

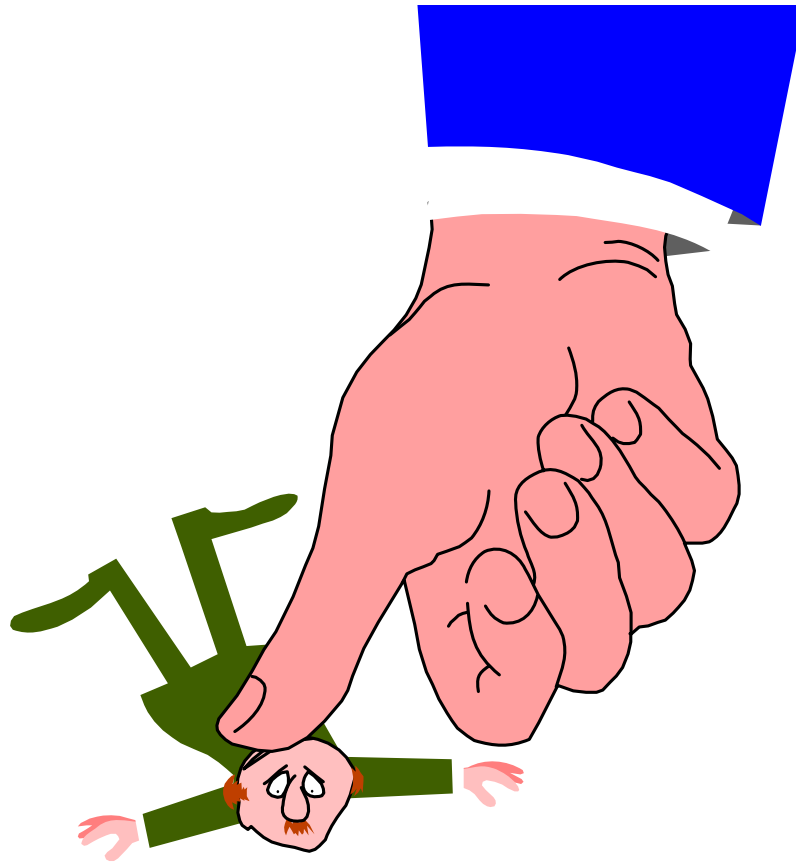
Commitment



- **Eigentümer** Schaffung ideale Rahmenbedingungen; Strategie, Controlling
- **Geschäftsführung** strategische Ausrichtung, Finanzierung, A-Kunden; (Prämie, Option auf Anteile)
- **Bereichsleitungen** Optimierung der Aktivitäten, Kommunikation (Prämie)
- **Aufsichtsrat** (Experten)
- **Betriebsrat** (Einbindung)
- **Mitarbeiter** Erfolgsmeldungen kommunizieren; (Leistungsprämie; Beteiligung)

Aufgaben Eigentümer nach „Innen“

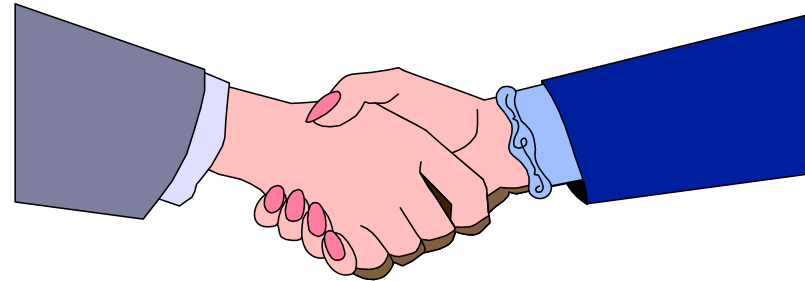
gegenüber Unternehmensleitung, Bereichs-Management,
Mitarbeiter



- **heißt nicht:**
- es allen recht machen;
- Kooperation um jeden Preis;
- Wohl der Beteiligten vor das der Unternehmung stellen;
- den Zielgruppen die Steuerung der Schwerpunkte zu überlassen
- Vertrauen und Kontrolle (z.B. Interesse GF am Unternehmen).

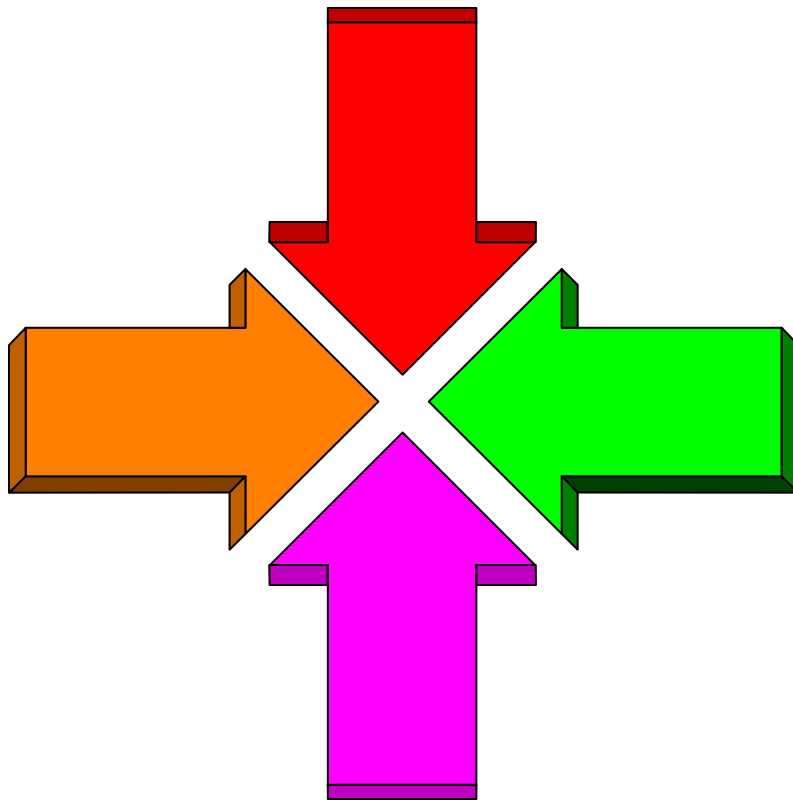
Gemeinsame Ausrichtung

- Strategische und operative Planung und Umsetzung
- Investitionen, Marketing, Technologie
- Vertriebskonzeption und Umsetzung
- Konzept bei Wegfall eines wichtigen Kunden
- Monatsbericht (schriftlich; Verbaler Bericht; Bilanz, GuV; DB-Rechnung, Mittelfluss; Personal)
- Vielfalt der Interessen (sachliche Interessen der Eigentümer, Banken, Mitarbeiter)



Chancenmanagement - 3 Sichtweisen

Philosophie für den Zugang



- **Chancenorientiertes Verhalten: “Wir sind umgeben von Chancen; wir müssen sie suchen, erkennen und ertragsbringend nutzen”**
- Probleme als Chancen: “wir haben ein Problem, aber eigentlich ist das eine Chance, die wir nützen sollten”
- problemorientiertes Verhalten: “wir haben ein Problem, das wir lösen müssen”
- Quelle:

Was ist wirklich wichtig (1)

- Strategisches Konzept (Produkte, Kunden, Management, Finanzierung) für das Unternehmen als Orientierung; für Kunden; für Banken; für Förderungen; für Masseverwalter, usw.
- Sprachliche Klarheit (kein Herumreden um Problemfelder)
- eindeutige Festlegung von Strukturen und Vereinbaren von Zielen; „hohe Verbindlichkeit“ (z.B. strategische Ausrichtung; Aufbauorganisation; was ist erlaubt/erwünscht, was nicht)
- Konsequente Haltung (logisch nachvollziehbare Entscheidungen; keine Launen/Willkür); gutes Klima (intern, extern); Zugehen auf Menschen
- Richtige Auswahl der GF und Schlüsselpersonen
- Aufbau einer schlagkräftigen Organisation um die ausgewählten Schlüsselpersonen; wo liegt Wissen im Betrieb (informelle Führer; Seilschaften)
- Vertriebs- und Marketingkonzept (z.B. follow your customer ins Ausland);
Technologiekonzept
- Vorleben (iS positiver Haltung)

Was ist wirklich wichtig (2)

- Klare strategische Ausrichtung von Beginn an; welche SGF bzw. Produkte werden forciert, welche umgestaltet, welche eingestellt (brauchbare Ressourcen in ausbaufähigen Segmenten einsetzen); Beseitigung Produktvielfalt; bei Nachjustieren leidet Vertrauen !!
- Deckungsbeitrag-Orientierung: Produkte mit geringem DB einstellen oder bei erforderlichem Komplettangebot zukaufen; intensive Kundenbetreuung – weg von Umsatz- und hin zur DB-Orientierung ; Kunden ABC-Analyse (Absatz, Umsatz, DB)
- Produktivitätserhöhung; eigene Mitarbeiter mit Dienstverhältnissen für rd. 80 % der Kapazität; restliche MA mit befristeten DV, Integrationsleasing, Werkvertrag, befristete DV von AMS
- Generelle Verbesserung der Kostenstruktur; alles wird hinterfragt ZBB
- Blick auf eigene (unmittelbare) Kunden sowie unbedingt auf „Endkonsumenten“ und „Endprodukt“

Was ist wirklich wichtig (3)

- Blick auf den Wettbewerb (z.B. Integration der eigenen Produkte in der Wertschöpfungskette; z.B. Motor ATB-Wettbewerber bereits voll integriert)
- Forcierung der Kundenorientierung „Der Kunde ist Partner“ (nicht: König); CRM; ABC-Kategorisierung (Bedarf, eigener Lieferanteil, Preis, Planungsleistungen, Disponieren der Aufträge, Einbindung)
- Intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft (Trends; Szenarien; Allokation der finanziellen Ressourcen)
- Innovatives Klima schaffen; Entwicklungsaktivitäten (eigenes „Biotop“ aufbauen; Know-how- Zukauf in Form eines Unternehmenskaufs; Entwicklungsleistungen bei Forschungsunternehmen zukaufen)
- Benchmark-Ziele (Leistungsumfang – welche Leistungen werden erbracht; Gestaltung der Kostenstruktur) und Target Costing
- Effizientes Controlling (Monatsberichterstattung verbal; Bilanz, GuV, NUV, Finanzplan, DB-Rechnung) PLAN IST VORSCHAU

Business Plan (4)

- Produkte/Leistungen (Lebenszyklus; Substitutionsgefahr; USP)
- Markt: Absatz- und Preisplanung je PGR bzw. Produkt; Entwicklung Kunden (Bedarf, Lieferanteil, Erst-/Drittlieferant, Zertifizierung)
- Rohstoffeinsatz, Rohstoffpreise (Entwicklung, Bezugsquellen)
- Kalkulation je Produkt(-gruppe) mit Stückliste/Rezeptur und Arbeitsplan (je Produkt oder bei PGR „Indikatorprodukt“)
- Ergebnis-Analyse (Deckungsbeitragsrechnung; Absatz, Umsatz, DB, Fixkosten)
- Kennzahlen: Preis, Soko Vertrieb, Materialverbrauch (Ausschuss, Verschnitt), Fertigung, Leistungsdaten (z.B. kg/Std.), Lagerbestände
- Chancen, Risiken; Stärken, Schwächen
- Wettbewerb (Marktanteil, Verhalten, Vorteile/Nachteile geg. uns)
- Kunden (Konzept Betreuung A/B-Kunden; Flexibilität Preis, CRM)

Marketing

- Markenrechte (welche sind vorhanden; Verfügungsrechte)
- Distributionskanäle (Inland, Ausland); JIT-Lieferungen
- Eigener Vertrieb, Vertrieb durch Dritte, gemeinsamer Vertrieb mit Dritten; Händlernetz
- Marktbearbeitung (Verkauf, Verkaufsförderung, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Markenpolitik); Zugang zu „Endkunden“; Markttrends beobachten
- Lagerhaltung; Lieferbereitschaft je Produkt(-gruppe)
- Absatz/Umsatz/Deckungsbeitrag nach Märkte, Regionen, Vertreter (Verkaufsleistung), Produkte
- Auftragseingang der letzten 12 Monate; Auftragsstand je zum Monatsultimo
- Kunden/Produkt-Kombinationen
- Produkthaftung, Garantie, Kulanzverhalten

UNTERNEHMENSVERKAUF

- **Verkaufs-Strategie**

- Ergebnisoptimierung, wenige Investitionen, Umweltprojekte schieben
- Voraussetzungen: Gesellschaft muss Eigentümer der Liegenschaft sein
- Potenzielle Käufer Einschätzung
- Kunde (Rückwärtsintegration) Know-how ?
- Lieferant (Vorwärtsintegration) Know-how ?
- Mitbewerber Markt, Know-how
- MBO stand alone, strateg. Allianz, Bank
- Investoren (Private, Institutionelle) Know-how ? (ev. iVm MBO)
- Börse Voraussetzungen für Untern. ?
- Zeitlicher Rahmen Zeitraum
- Bedingungen für den Verkauf Standortsicherung

UNTERNEHMENSVERKAUF

- **Nachhaltigkeitsstrategie (im Portfolio)**
 - Bereich Einschätzung
 - Produktentwicklung hohe Motivation
 - Problemlöser für Kunden Product-Management
 - Technologie z.B. Verbindungstechnik Kombination von Werkstoffen
 - Systemanbieter Komplettangebot für den Handel
 - Investitionsstrategie Engpass beseitigen, Automatisierung
 - Finanzierung Cash-flow (Investition, Ausschüttung)
 - Entwicklung Uni, FH, Sonstige
 - Personalentwicklung Fleiß, Kreativität fördern, OE
 - Logistik-Optimierung Neue Abläufe gestalten (Maschinen neu aufstellen)

UNTERNEHMENSVERKAUF

- Informationsmemorandum (Inhalt, Aufbau)
- Unternehmensbewertung (eigene; Extern)
- Ansprechen von Interessenten
- Erstellen Long List und Abstimmung Short List
- Einladung zur Angebotslegung
- Verhandlungen
- Vertrag (derjenige der den Vertrag konzipiert, ist im Vorteil; der Vertragspartner muss Punkte immer wegverhandeln)

Einfluss auf Unternehmenserfolg

- Mangelndes Durchsetzungsvermögen der Entscheidungsträger (innerhalb der Hierarchie) nach oben und/oder nach unten
- Starre Funktionsbereiche und "zementierte" Positionen
- Widerstand der Mitarbeiter gegen Neuerungen (Neuerungen werden nicht, spät oder schlecht kommuniziert; Reduzieren der Ungewissheit bzw. Angst)
- keine oder ungenau formulierte Ziele (bzw. nicht kommunizierte Ziele)
- Unzureichende Aus- und Weiterbildung der Organisationsteilnehmer
- Keine Einbindung eigener Spezialisten; Bevorzugung Externe Berater
- Zu früh oder zu spät gewählte Zeitpunkte für Ereignisse
- Mangelnde Anpassung des Unternehmens an die Unternehmensumwelt wie auch der Organisationsteilnehmer an die Gegebenheiten
- Implementierung von Organisationsmodellen gegen den Willen der Teilnehmer oder Übernahme nicht adaptierbarer Teilreorganisationsmodelle
- Schlechte Informationen; Zeitfaktor (zu knappe/zu lange Vorgaben)
- Imitation von Konzepten anderer Unternehmen.