

Bericht

Konsequente Sanierung als Basis für einen erfolgreichen Unternehmensverkauf am Beispiel eines Werkzeugbauers

Die GmbH in der Krise – „Stolperfallen der Sanierung“

Vortrag 19. Mai 2009; Städtisches Berufskolleg für Wirtschaft und Verwaltung, Leverkusen

M
PI | Management
Partner
Unternehmensberater



Ausgangssituation

Kurzprofil des Unternehmens

- **Geschäftliche Aktivitäten:**
 - Werkzeuge für die Blechverarbeitung
 - Teilefertigung im eigenen Presswerk
 - Lohnfertigung
- **Kundenfokus:**
 - Automobilindustrie
 - Behälterbau
 - Fassindustrie
 - Bauindustrie
- **Umsatz:** ca. 12 Mio. €
- **Mitarbeiter:** 137 (davon 13 Auszubildende)



Eintritt von MP

- Einstiegszeitpunkt von MP:
Juni 2005
- Beratungsauftrag von MP:
Unternehmensanalyse sowie Empfehlung von Handlungsfeldern und Maßnahmen. Anschließende Umsetzung mit den Führungskräften.
- Relevante Themen:
 - Generell: Aufbau- und Ablauforganisation
 - Marktbearbeitung, Vertrieb, Service
 - Auftragsabwicklung, Projektmanagement
 - Produktion und Logistik
 - Profit Center Presswerk und Lohnbearbeitung



Unterstützung der GF bei der Planung für 2006

- Im November 2005 wurde MP beauftragt, die Geschäftsführung der Musterfirma bei der Jahresplanung 2006 zu unterstützen. Hierzu wurden erstmalig die betriebswirtschaftlichen Zahlen des Unternehmens MP offen gelegt.
- Für die ersten 9 Monate (Jan 2005 bis Sep 2005) wurde in der BWA ein ausgeglichenes Ergebnis ermittelt. Dieses wurde so an 6 finanzierende Partner weiter kommuniziert.
- Auf der Basis der Abschlüsse 2003, 2004 und der BWA per Ende Sep 2005 wurde von MP eine Analyse der Ertragsrechnung vorgenommen.
- Was fällt Ihnen auf bei den Ist-Zahlen 2003 und 2004?



Ertragsentwicklung in 2003 und 2004

Werkzeugbau GmbH G&V	Ist 2003		Ist 2004	
	T€	[%]	T€	[%]
Umsatzerlöse	12.119	92,9	11.214	92,3
Bestandsveränderungen	920	7,1	935	7,7
Aktivierte Eigenleistungen	0	0,0	0	0,0
Gesamtleistung	13.039	100,0	12.149	100,0
Sonstige betriebliche Erträge	200	1,5	183	1,5
Material, bezogene Leistungen	3.505	26,9	2.834	23,3
Rohertrag	9.734	74,7	9.498	78,2
Personalaufwand	6.378	48,9	6.897	56,8
Abschreibungen	380	2,9	368	3,0
Sonstige betriebliche Aufwendungen	2.274	17,4	2.172	17,9
Betriebsergebnis - Ebit	702	5,4	61	0,5
Erträge aus Beteiligungen	0	0,0	0	0,0
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	12	0,1	13	0,1
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	295	2,3	368	3,0
Ergebnis d. gew. Geschäftstätigkeit	419	3,2	-294	-2,4
Außerordentliche Erträge	0	0,0	0	0,0
Außerordentliche Aufwendungen	0	0,0	0	0,0
Steuern vom Einkommen u. vom Ertrag	171	1,3	-83	-0,7
Sonstige Steuern	3	0,0	3	0,0
Jahresüberschuss/-Fehlbetrag	245	1,9	-214	-1,8



Unterstützung der GF bei der Planung für 2006

- Bei genauer Betrachtung fällt auf, dass sich - trotz einer Bestandserhöhung um **920 T€** im Jahr 2003 - der Bestand nochmals um **935 T€** in 2004 erhöht; und dies bei deutlich gesunkenem Umsatz. Das heißt, dass der Bestand an unfertigen Erzeugnissen innerhalb von 2 Jahren um **1.855 T€** gestiegen ist!
- Eine detaillierte Analyse der Inventurbestände der „unfertigen Erzeugnisse“ zum 31.12.2004 anhand der Inventurliste vom 05.08.2005 zeigt gravierende Mängel in der Bestandsführung:
 - Nicht werthaltige Aufträge im Bestand
 - Verlustfreie Bewertung
 - Nachlaufkosten
 - Drohverlustrückstellung



Unterstützung der GF bei der Planung für 2006

- Die Schwachstellen in der Bestandsführung wurden auch in 2005 so fortgeführt und resultieren im wesentlichen aus einer Systemumstellung Ende 2004.
- Gemeinsam mit MP wurden die systematischen Fehler in der Bestandsführung beseitigt. Der Inventurbestand an „unfertigen Erzeugnissen“ zum 31.12.2005 wurde auf die tatsächlichen Verhältnisse angepasst. Der WP wurde umgehend informiert.
- Zeitnahe Abschluss für 2005 und Korrektur des Abschlusses 2004 durch den WP. Erstellung eines Sanierungsgutachtens durch MP. Anschließend erfolgte Anfang März 2006 eine umfassende Information an die finanzierenden Banken.



Ausgangssituation

Ertragsentwicklung in 2003, 2004, korrigiert 2004 und 2005

Werkzeugbau GmbH G&V	Ist 2003		Ist 2004		Ist Korrigiert 2004		Ist 2005	
	T€	[%]	T€	[%]	T€	[%]	T€	[%]
Umsatzerlöse	12.119	92,9	11.214	92,3	11.214	104,6	10.640	105,0
Bestandsveränderungen	920	7,1	935	7,7	-497	-4,6	-506	-5,0
Aktiviertete Eigenleistungen	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gesamtleistung	13.039	100,0	12.149	100,0	10.717	100,0	10.134	100,0
Sonstige betriebliche Erträge	200	1,5	183	1,5	183	1,7	213	2,1
Material, bezogene Leistungen	3.505	26,9	2.834	23,3	2.834	26,4	2.696	26,6
Rohertrag	9.734	74,7	9.498	78,2	8.066	75,3	7.652	75,5
Personalaufwand	6.378	48,9	6.897	56,8	6.897	64,4	6.561	64,7
Abschreibungen	380	2,9	368	3,0	368	3,4	184	1,8
Sonstige betriebliche Aufwendungen	2.274	17,4	2.172	17,9	2.172	20,3	2.556	25,2
Betriebsergebnis - Ebit	702	5,4	61	0,5	-1.372	-12,8	-1.650	-16,3
Erträge aus Beteiligungen	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	12	0,1	13	0,1	13	0,1	13	0,1
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	295	2,3	368	3,0	367	3,4	415	4,1
Ergebnis d. gew. Geschäftstätigkeit	419	3,2	-294	-2,4	-1.726	-16,1	-2.051	-20,2
Außerordentliche Erträge	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.042	10,3
Außerordentliche Aufwendungen	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Steuern vom Einkommen u. vom Ertrag	171	1,3	-83	-0,7	-94	-0,9	0	0,0
Sonstige Steuern	3	0,0	3	0,0	2	0,0	3	0,0
Jahresüberschuss/-Fehlbetrag	245	1,9	-214	-1,8	-1.634	-15,3	-1.012	-10,0



Sanierung

Aus einer „normalen“ Beratung wurde eine intensive Sanierungsberatung.

Wesentliche Sanierungsmaßnahmen:

- Personalbereich: Sanierungsvereinbarung mit der IGM und dem Betriebsrat; 40 h Woche, Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- Eliminierung risikoreicher Verlustaufträge
- Weitere Verbesserung der operativen Themen
- Intensive Einbindung der ersten Führungsebene als „Sanierungsteam“ in den Sanierungsprozess
- Aufbau Projektcontrolling (Optimierung der Kostenrechnung)
- Regelmäßige Information an die Belegschaft (Einbindung!)
- Intensiver Dialog und Berichterstattung an die Banken



Die Ergebnisse einer Sanierung müssen mit einem angemessenen Controlling transparent gemacht werden.

Wichtiger Baustein ist die Unternehmensplanung mit den Inhalten:

- Prognosezeitraum (bei Sanierungen mindestens 18 Monate!)
- Detaillierte Darlegung der Planungsprämissen (Wichtig: Erlöse!)
- Plan – G&V
- Plan – Bilanz (Alternativ die wichtigsten Bilanzpositionen)
- Liquiditätsplan / Liquiditätsprognose (Betrachtung Cashflow)
- Sanierungs- / Restrukturierungskosten
- Finanzierbarkeit der Sanierungsmaßnahmen
- Überprüfung der Kapitaldienstfähigkeit



Die Ergebnisse einer Sanierung müssen mit einem angemessenen Controlling transparent gemacht werden.

Ein monatliches Berichtswesen sollte bei ganz kritischen Fällen obligatorisch sein.

Vorschlag für den Inhalt:

- Ertragsrechnung mit Soll / Ist- Abgleich
- Auftragseingang und Auftragsbestand
- Detaillierter Liquiditätsplan auf Monatsbasis (inklusive Avalplan)
- Finanzierungsübersicht (Bankenspiegel)
- Nach jedem Quartal Ermittlung einer aktuellen Vorschau
- Aktueller Stand der Sanierungsmaßnahmen und sonstige interessante Informationen



Motivation

- Im Juli 2006 wurde MP für die Investorensuche mandatiert.
- Motivation für den Unternehmensverkauf:
 - Hoher Werteverzehr im Eigenkapital durch die hohen Verluste.
 - Zyklisches Geschäft mit nur sehr begrenzten Möglichkeiten zur Internationalisierung: sehr hohe Konjunkturabhängigkeit (D).
 - Fehlen von Finanzmitteln für eine bessere strategische Positionierung.
 - Wunsch der Geschäftsführung war es, den Mitarbeitern und sich selbst langfristig eine Perspektive unter einem stärkeren Dach zu geben.



Vorgehen

- Erstellung eines Exposés in Deutsch und Englisch.
- Erarbeitung Long List / Short List.
- Sehr selektive Ansprache von Investoren.
- Verhandlung und Abschluss mit einem Automobilzulieferer (Unterlagen für die Due Diligence, Erstellung aller Vorverträge).
- Transaktion war im Juni 2007 beendet: Gesamtdauer 1 Jahr!
- Besonderheiten / Komplexität der Veräußerung:
 - Der Werkzeugbau hatte 3 Gesellschafter (Interessenslage).
 - Gesellschaftsstruktur: Besitzgesellschaft, Betreibergesellschaft.
 - 6 finanzierende Banken (Forderungsverzicht...).



LESSONS LEARNED

Welche Lehren haben wir gezogen?!

- Ein testierter Jahresabschluss ist keine Garantie für die Richtigkeit der Zahlen...
- Der Erfolg einer Sanierung kommt nicht über eine konsequente Berichterstattung, sondern über die konsequente Umsetzung von konkreten Maßnahmen ...
- Nicht die Anzahl der Sanierungsmaßnahmen bestimmt die Erfolgswahrscheinlichkeit, sondern die Qualität und die zeitliche Relevanz der Sanierungsschritte ...
- Wenn der Verkauf realistisch betrachtet wirklich die letzte Überlebenschance darstellt, muss trotzdem konsequent saniert werden, um genügend Zeit (1 bis 2 Jahre) für den Verkaufsprozess zu gewinnen ...



Wir danken für Ihre Aufmerksamkeit !
Wir danken für Ihre Aufmerksamkeit !

Hans-Dieter Franke
Geschäftsführender Gesellschafter
MPower GmbH Unternehmensberater
Heinestraße 41 A, 70597 Stuttgart
Tel.: +49 711 7683-228
Mobil: +49 172 7355807
Fax: +49 711 7683-102
E-Mail: hans-dieter.franke@mpower.de