



EBNER
STOLZ

Case Study – Vier Jahre „Dickes Brett“

Projektbeispiel

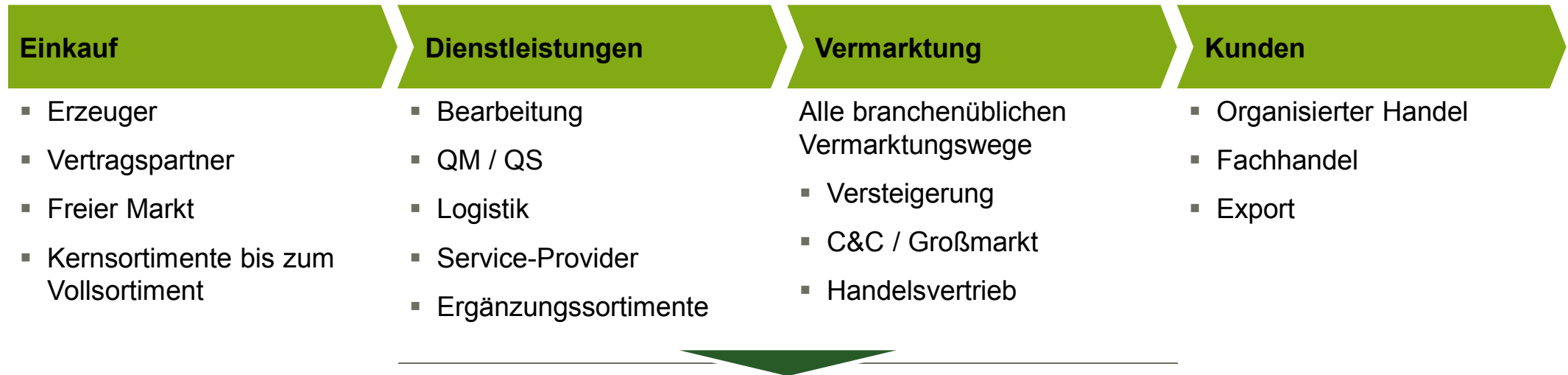
Köln 2017

-
- Ausgangssituation
 - Phase I: Krisenmanagement
 - Phase II: Strategische Neuausrichtung und operative Exzellenz
-

-
- Ausgangssituation
 - Phase I: Krisenmanagement
 - Phase II: Strategische Neuausrichtung und operative Exzellenz
-

Das Geschäftsmodell zielt auf eine möglichst vollständige Abdeckung der gesamten Wertschöpfung vom Erzeuger bis zu den Handelskunden

Geschäftsmodell

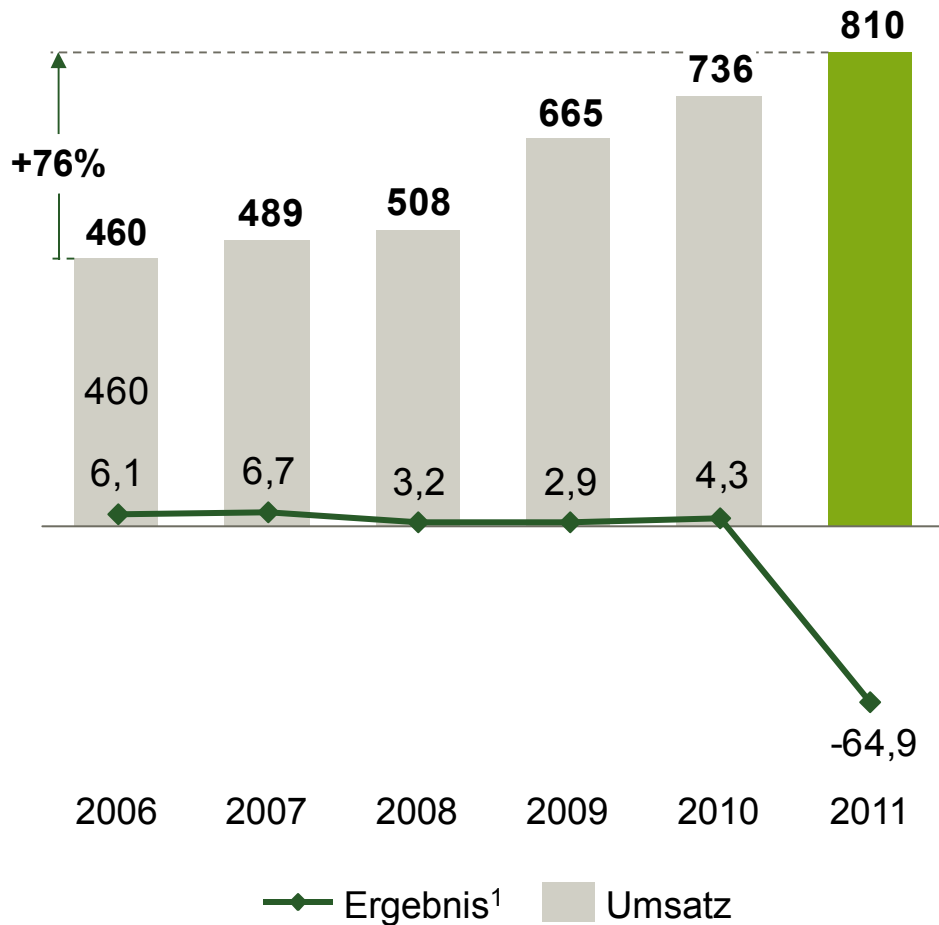


- Das Unternehmen ist eine universal tätige Vermarktungsorganisation
 - Erzeugernah
 - Vernetzt und kompetent in allen Marktsegmenten
 - Stabile Märkte mit geringer Dynamik
 - Konsolidierung erfordert große Player
- Differenzierung der Anforderungen und Positionierung in den Märkten
 - Wettbewerb, Kundenstruktur, Marktposition

Nach starkem Wachstum bei positiv ausgewiesenen Ergebnissen erlitt das Unternehmen 2011 einen massiven Ergebniseinbruch

Geschäftsentwicklung Konzern

Umsatz / Ergebnis EAT¹ 2006–2011 [M€]



Erläuterung

- Das Umsatzniveau liegt 2011 – insbesondere getrieben durch eine Übernahme und eine Erstkonsolidierung einer Treuhandbeteiligung – deutlich über dem Vorjahr
- Operative Umsatz- und Ergebniseinbußen durch die exogene Krise konnten nicht kompensiert werden (-5 M€)
- Wesentlicher Ergebniseinbruch durch eine Auslandstochter (-12 M€) und eine Treuhandbeteiligung (-6 M€)
- Weitere außergewöhnliche Ergebnisbelastung durch die Insolvenz einer Tochtergesellschaft (-11 M€)
- Sonderabschreibungen auf Forderungen und Firmenwerte (-18 M€) belasten zusätzlich das Ergebnis

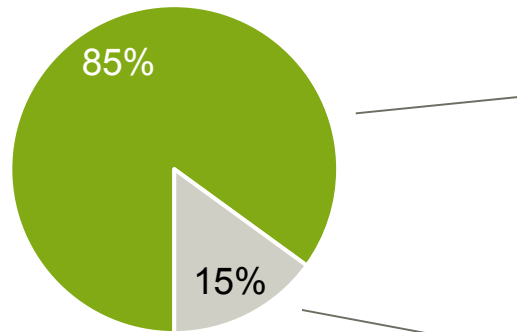
1) Jahresüberschuss nach Steuern

Hot-Spots, Altlasten und üblicher Sanierungsaufwand sind Kernursache der Verluste bei positivem Ergebnis von mehr als 85% des operativen Kerngeschäfts

Identifikation der wesentlichen Verlustursachen

SCHEMATISCH

Umsatzverteilung



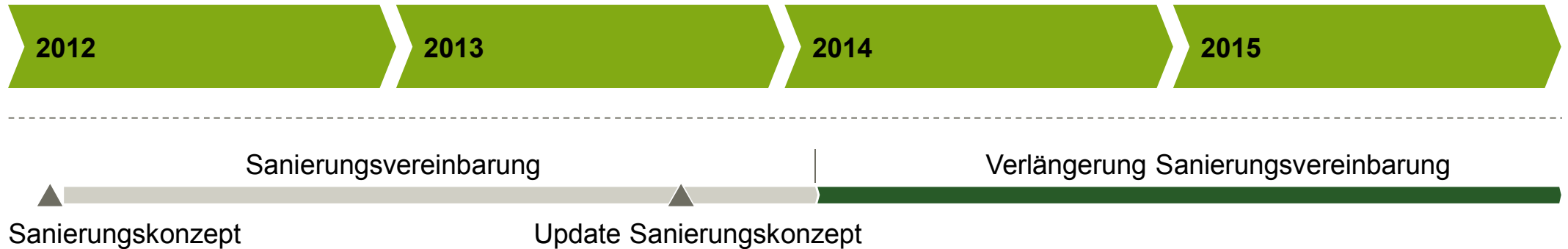
Ergebnisbringer



Ergebnisvernichter

Sanierung verlief in den klassischen Phasen und erstreckt sich mittlerweile über annähernd vier Jahre

Maßnahmenswerpunkte im Rahmen der Restrukturierung



Krisenmanagement

- Bekämpfung ‚Brandherde‘
- Abstellen Ergebnisvernichter und Bereinigung Altlasten
- Kurzfristige Kostenpotenziale heben
- Erfüllung Auflagen und Reportingpflichten
- Sicherstellen Liquidität

Strategische Neuausrichtung und operative Exzellenz

- Schärfung Leitbild und strategische Planung
- Bindung Kunden und Lieferanten
- ‚Leben‘ Programm-Management
- Effizienzsteigerung / Prozessoptimierung / Profitmanagement
- Nachhaltige (Um-)Finanzierung

-
- Ausgangssituation
 - Phase I: Krisenmanagement
 - Phase II: Strategische Neuausrichtung und operative Exzellenz
-

Das Krisenmanagement zielte auf kurzfristige Schadensbegrenzung und Liquiditätssicherung ab

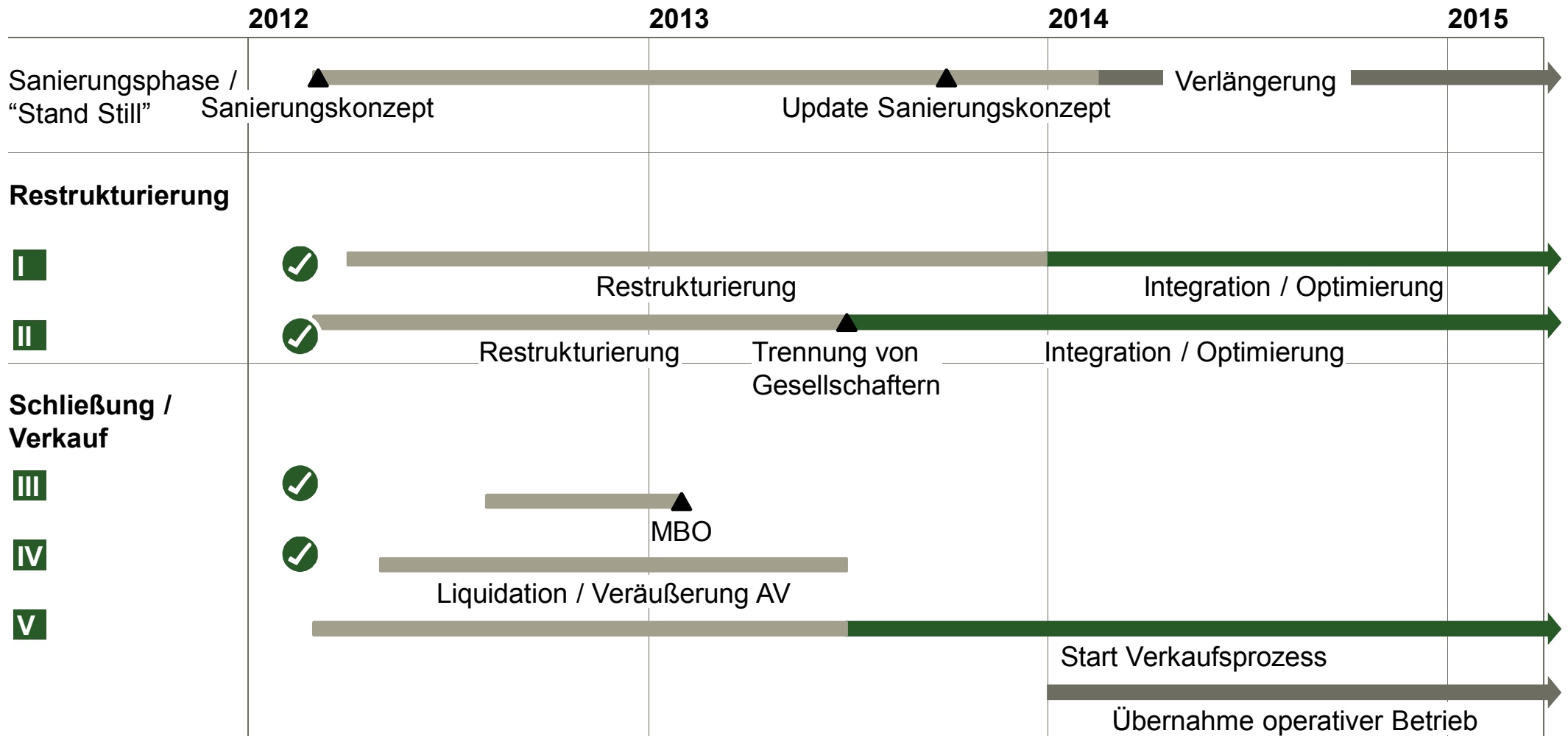
Krisenmanagement: Restrukturierungsschwerpunkte 2012–2013

1	Restrukturierung ‚Hot Spots‘ und Bereinigung Altlasten	<ul style="list-style-type: none">▪ Beseitigung ‚Ergebniskiller‘ / operative Restrukturierung / Aufsetzen Maßnahmenpakete▪ Löschen von ‚Brandherden‘▪ Risikominimierung
2	Konzernorganisation und -führung sowie Portfoliooptimierung	<ul style="list-style-type: none">▪ Vorstand und Gremien kompetent aufstellen▪ Anpassung Geschäftsverteilungsplan und Reorganisation Zentralbereiche▪ Strukturbereinigung; Reduzierung Anzahl Gesellschaften
3	Kostenmanagement	<ul style="list-style-type: none">▪ Hebung Potenziale im Einkauf / Restrukturierung des Lieferantenportfolios▪ Ausschöpfung gesellschaftsübergreifender Synergien / Senkung Gemeinkosten▪ Variabilisierung der Personalkosten
4	Koordination und Maßnahmenmanagement	<ul style="list-style-type: none">▪ Komposition Maßnahmenprogramm aus Sanierungskonzept abgeleitet▪ Aufbau Programm-Management ‚Kompass‘ inkl. Verantwortlichkeiten▪ Sicherstellen der Maßnahmenumsetzung und -erfolge
5	Stakeholder-Kommunikation sowie Optimierung Planung und Reporting	<ul style="list-style-type: none">▪ Erfüllung umfänglicher Reportingpflichten an Finanzierer und Gremien▪ Aufsetzen konzernweiter Compliance-Prozess▪ Professionalisierung Planungs- und Reportingprozess sowie -struktur
6	Sicherstellen Liquidität	<ul style="list-style-type: none">▪ ‚Stand Still-Abkommen‘ inkl. Saisonfinanzierung mit Landesbürgschaft▪ Verkauf von nicht-betriebsnotwendigem Vermögen▪ Aktives Cash-Management

1 Hot-Spots: Übersicht

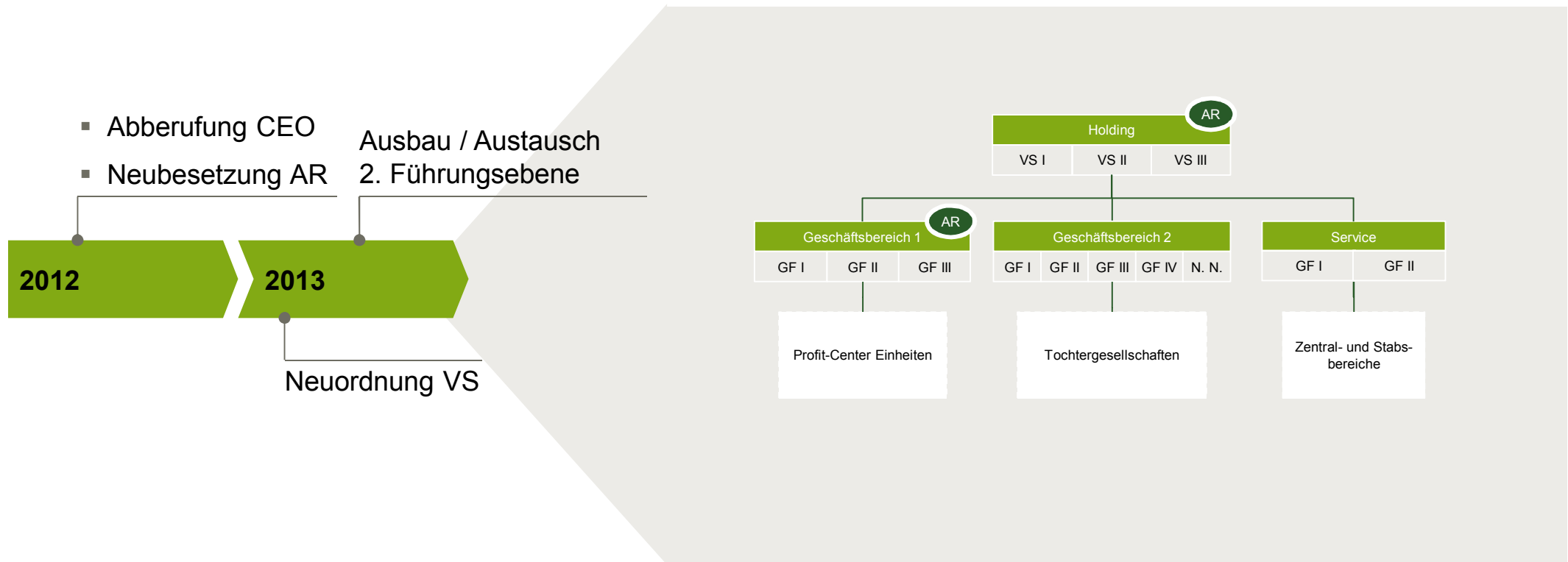
		Ausgangssituation	Optionen / Maßnahmen
I	Müller	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hochdefizitäre Beteiligung ▪ Bis Anfang 2012 als Treuhand ‚versteckt‘ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operative Restrukturierung ▪ Trennung von Minderheitsgesellschafter 2013
II	Augsburg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hochdefizitäre Beteiligung ▪ Mangelnde Einbindung in sonstige Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restrukturierungspaket aufgesetzt ▪ Trennung von Minderheitsgesellschaftern 2013 ▪ Integration in Teilkonzern
III	Ungarn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ungesteuerte Auslandstochter mit wechselnder Geschäftsführung ▪ Dubiose Vorkommnisse ▪ Keine Markttransparenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vor-Ort-Quick-Check (auch forensisch) ▪ Verhandlungen mit Management ▪ Management-buy-out 2013 (dadurch Einsparung Liquidationsaufwand)
IV	Andalucia (ausländische Tochter)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negative Ergebnisse seit Übernahme ▪ Geschäftsmodellimmanente Schwächen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vor-Ort-Quick-Check ▪ Liquidation
V	Integration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wichtiger Lieferant im Norden ▪ I.R. der Lieferantenbindung wurden umfangreiche Garantien für die Finanzierung durch ehem. Minderheitsges. ausgereicht 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temporäre Übernahme alternativlos ▪ Weiterbetrieb und Optimierung des operativen Betriebs ▪ Veräußerung an loyale Lieferanten

1 Bereinigung Hot-Spots und Altlasten im Rahmen des Sanierungsprozesses



Das 2011/12 angestrebte Zielmodell einer strategischen Konzernholding war nicht adäquat und wurde durch ein stärker operativ ausgerichtetes Führungsmodell ersetzt

2 Konzernorganisation und Führung: Führungsmodell



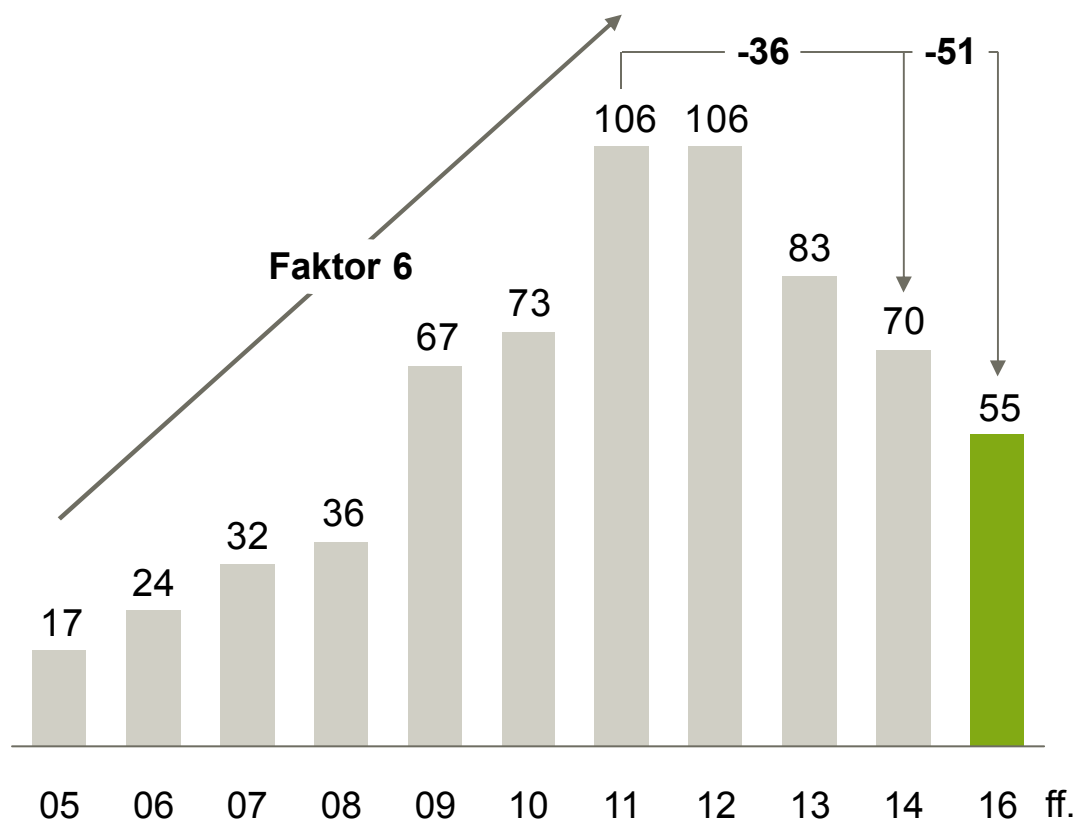
Anmerkungen

- Das vom Unternehmen in 2011/12 verfolgte Zielmodell sah die Holding und die Spartenholdings mit einer klaren personellen Trennung vor. Die Steuerung der Sparten erfolgte über Gremien bzw. Gesellschafterversammlungen
- Den spezifischen Anforderungen des Geschäftsmodells wurde dieses Zielmodell nicht gerecht (schwerfällig, Fristen)
- Im neuen Führungsmodell ist der Vorstand in Personalunion in die GF der operativen Spartenführungen eingebunden und wirkt als direkter Transmissionsriemen
- Vorstandsressorts wurden funktional anstatt spartenbezogen ausgerichtet
- Auf verschiedenen Ebenen sind Aufsichts- und Beiräte in das Führungsmodell eingebunden

Anzahl zu konsolidierender Unternehmen Ende 2014 bereits um 36 reduziert, weiterer Abbau führt zu Halbierung ggü. Ausgangsniveau

2 Strukturbereinigung

Anzahl Gesellschaften im Konsolidierungskreis



Erläuterung

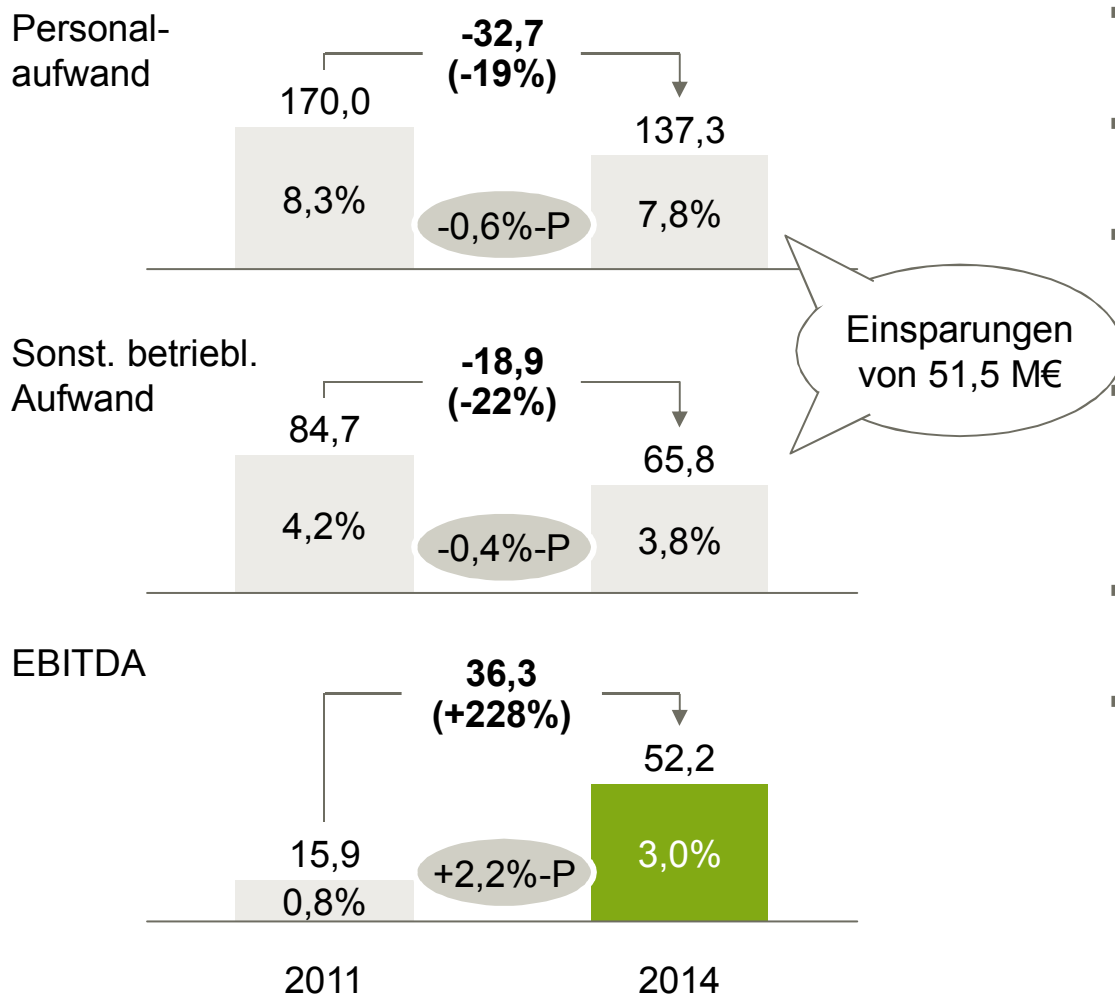
- Seit 2005 wurden zahlreiche Transaktionen vorgenommen; Höchstwert 2011 aufgrund der Übernahme zwei weiterer Unternehmensgruppen
- Maßgeblicher Treiber des reduzierten Konsolidierungskreises waren Liquidationen und Verschmelzungen von insgesamt 17 Gesellschaften
- Bis zum Abschluss aller eingeleiteten Maßnahmen wird der Konsolidierungskreis auf 55 Gesellschaften (./.48%) reduziert

Zielsetzung

2014 Einsparungen von 51,5 M€ ggü. 2011 realisiert; EBITDA 2014 mit 52,2 M€ das höchste der Unternehmensgeschichte und deutlich über Vorkrisenniveau

3 Kostenmanagement: Effekte 2014 vs. 2011 [M€]

Ergebnisverbesserung 2014 vs. 2011



Erläuterung

- Im Zuge der Sanierungsmaßnahmen wurden erhebliche Einsparungen auf der Kostenseite realisiert
- Die Verbesserungen zeigen sich v.a. im Personalaufwand und im sonstigen betrieblichen Aufwand (sbA)
- Teilweise sind diese mengenbedingt durch Umsatzrückgang im Rahmen der Konsolidierung / Restrukturierung
- Durch interne Ausgabendisziplin konnten 2014 im Vgl. zu 2011 die Personalaufwandsquote um 0,6%-Punkte auf 7,8% und die sbA-Quote um 0,4%-Punkte auf 3,8% verbessert werden
- Die EBITDA-Quote konnte um 2,2%-Punkte von 0,8% (2011) auf 3,0% (2014) gesteigert werden
- Bis 2016 soll das EBITDA u.a. durch weitere Einsparungen vor allem bei Sachkosten und Materialaufwand um weitere 12,0 M€ auf 64,2 M€ gesteigert werden

4 Programm-Management: Übergeordnete Ziele

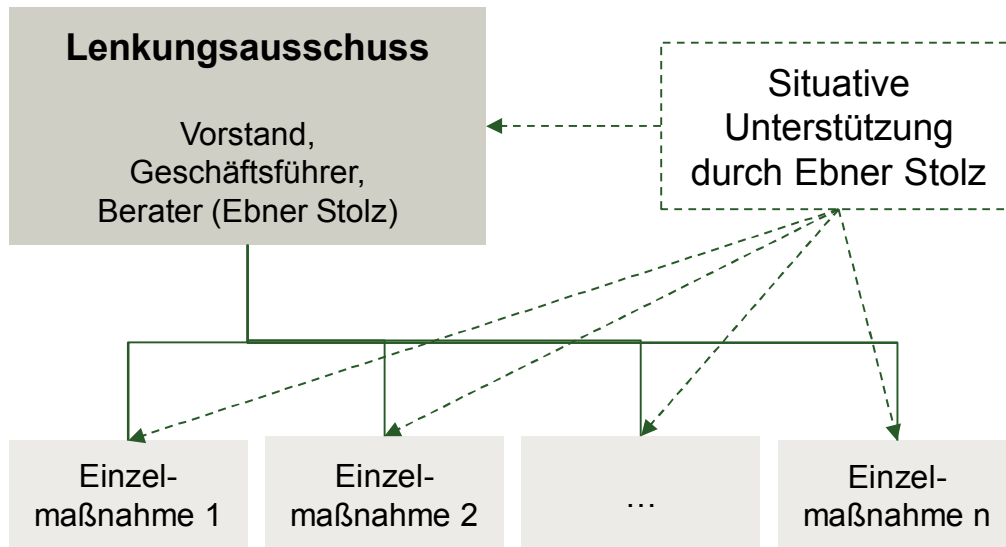


- Fokus: Operative, kurzfristig wirksame Verbesserung und Absicherung der langfristigen Zielposition
- Konzentration auf fünf Maßnahmen-schwerpunkte, verteilt über die Sparten und übergreifend
- Die Umsetzung sichert das Programm-Management, welches Unternehmen und Berater gemeinsam verantworten
- Weitere Verbesserung der Projektkultur durch standardisierte Prozesse und Tool-Unterstützung (SharePoint) in Verbindung mit speziellen Schulungsmaßnahmen

Durch aktive Einbindung von Ebner Stolz sowohl auf Management als auch auf operativer Ebenen wird die Maßnahmenumsetzung sichergestellt

4 Organisation Programm-Management

Struktur Programm-Management



Leitung / Verantwortlichkeit der Einzelmaßnahme liegt beim operativen Management (z. B. Leiter HR)

Verankerung und Umfang Programm-Management

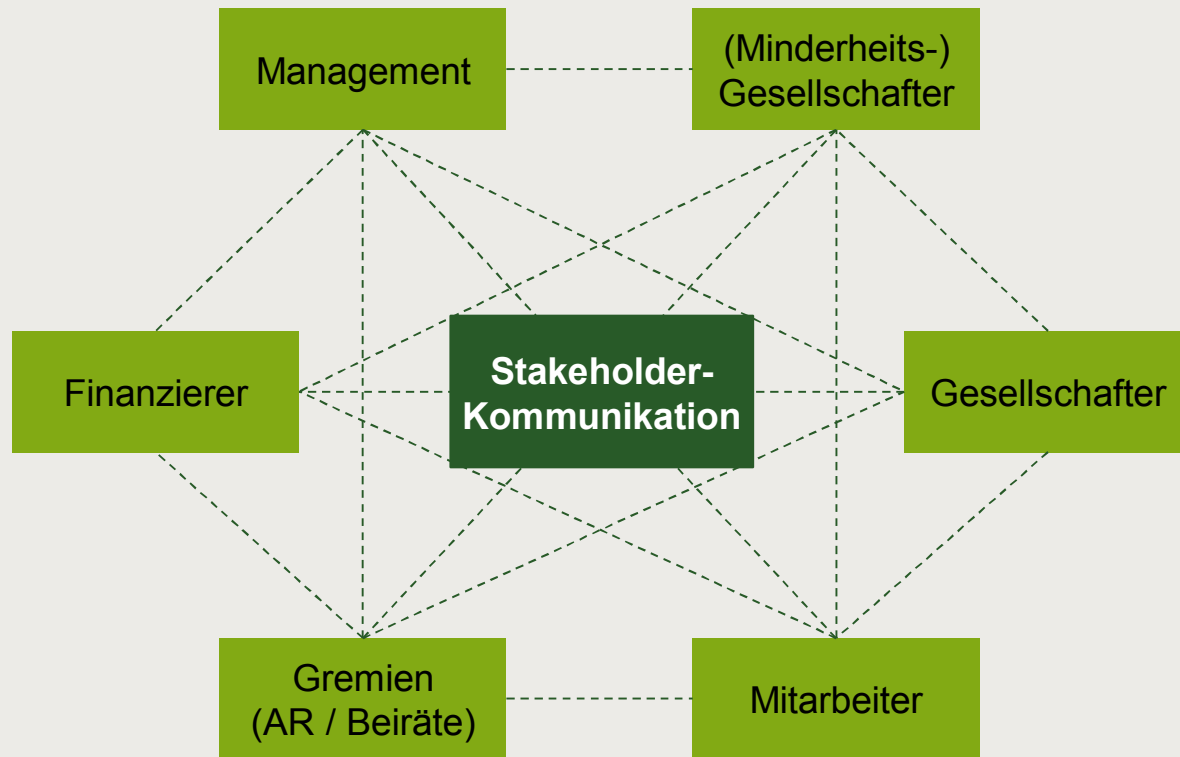
- Das Programm-Management ist eine wesentliche Top-Management-Aufgabe
- Die Maßnahmenumsetzung ist 2014 erstmalig in die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte eingeflossen
- Je Maßnahme gibt es für den operativ Verantwortlichen (Projektleiter) einen Paten aus dem Vorstandsteam
- Übernahme bereits laufender Projekte aus der Vergangenheit
- Das Maßnahmenpaket wurde Ende 2013 um Erkenntnisse aus dem aktualisierten Sanierungskonzept erweitert

Eine der großen Herausforderungen war die adressatenadäquate Kommunikation mit den z.T. sehr heterogenen beteiligten Gruppen i.R. des Sanierungsprozesses

5 Stakeholder-Kommunikation und Reportingprozesse

Indirekte Information

Direkte Steuerung



Sonstige Lieferanten

Wettbewerber

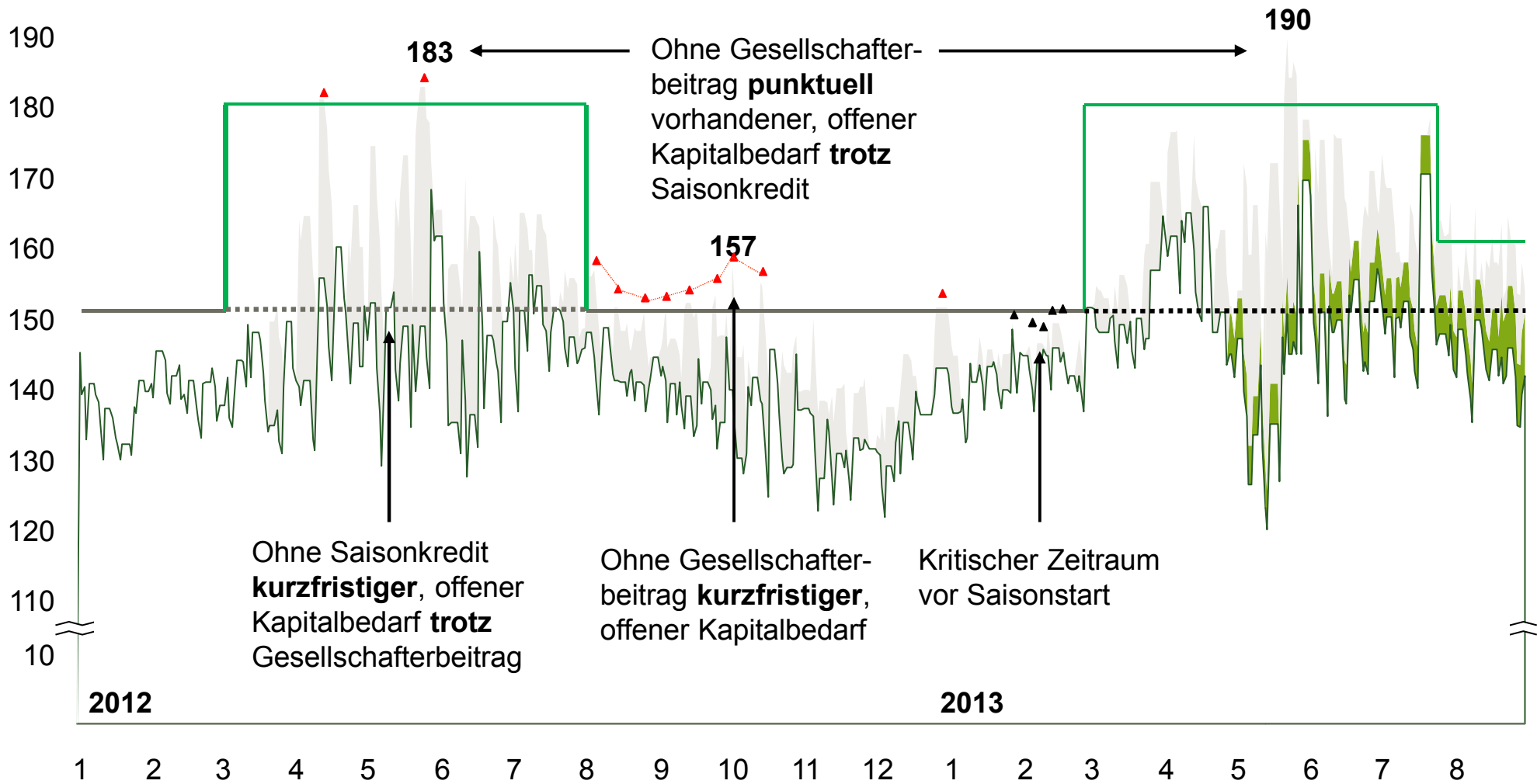
Großkunden

Stetiger Informationsprozess

- Einführung Standard-Reporting (monatlich, vierteljährlich, halbjährlich) für 1. und 2. Führungskräfteebene sowie externes Reporting (Bankenaufgaben, „Sanierungskorsett“)
- Aufbau Liquiditätsmanagement (13-Wochen-vorschau, Cash-Management, ...)
- Tracking Investitionsbudget inkl. Aufbau Investitionscontrolling
- Sicherstellung Compliance-Anforderungen i. R. Sanierungsvereinbarung (Compliance-Erklärungen von bis zu 60 Gesellschaften)
- Regelmäßige Sitzungen mit (Kern-)Finanzierern (Steering Committee, ‚All-Lenders‘)
- Aufwendige Waiver-Prozesse durch „Sanierungskorsett“
- Moderation und Begleitung bei Abwicklung der ‚Hot-Spots‘
- Unterstützung Vertreterversammlungen (u.a. Vorbereitung und Moderation)
- Information der Gremien und Mitarbeiter über den Restrukturierungsfortschritt

Passgenaues Zusammenspiel von Saisonkredit und Gesellschafterbeitrag schloss die absehbar entstehenden punktuellen wie kurzfristigen Liquiditätsengpässe

6 Durchgeführte Liquiditätsmaßnahmen – Wirkung auf KK-Inanspruchnahme¹ [M€]



1) Exkl. Stundung langfr. Darlehen

2) Verlängerung Zahlungsziel ggü. Lieferanten um 4 Tage

Gesellschafterbeitrag²
 Asset-Sales
 KK-Inanspruchnahme (Ist)
 Saisonkredit

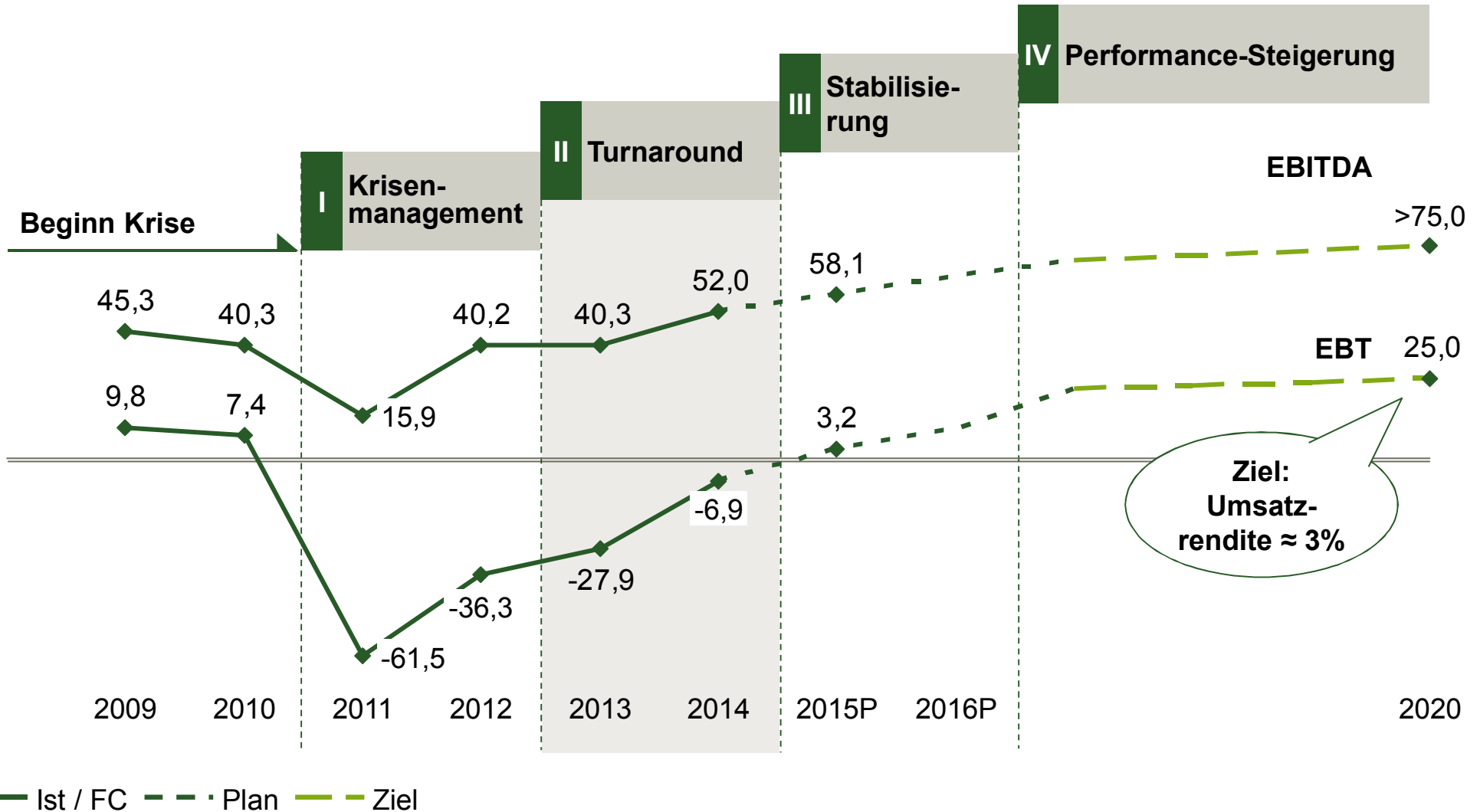
-
- Ausgangssituation
 - Phase I: Krisenmanagement
 - Phase II: Strategische Neuausrichtung und operative Exzellenz
-

Fortgeschrittener Restrukturierungsprozess: Zwischenfazit 2014



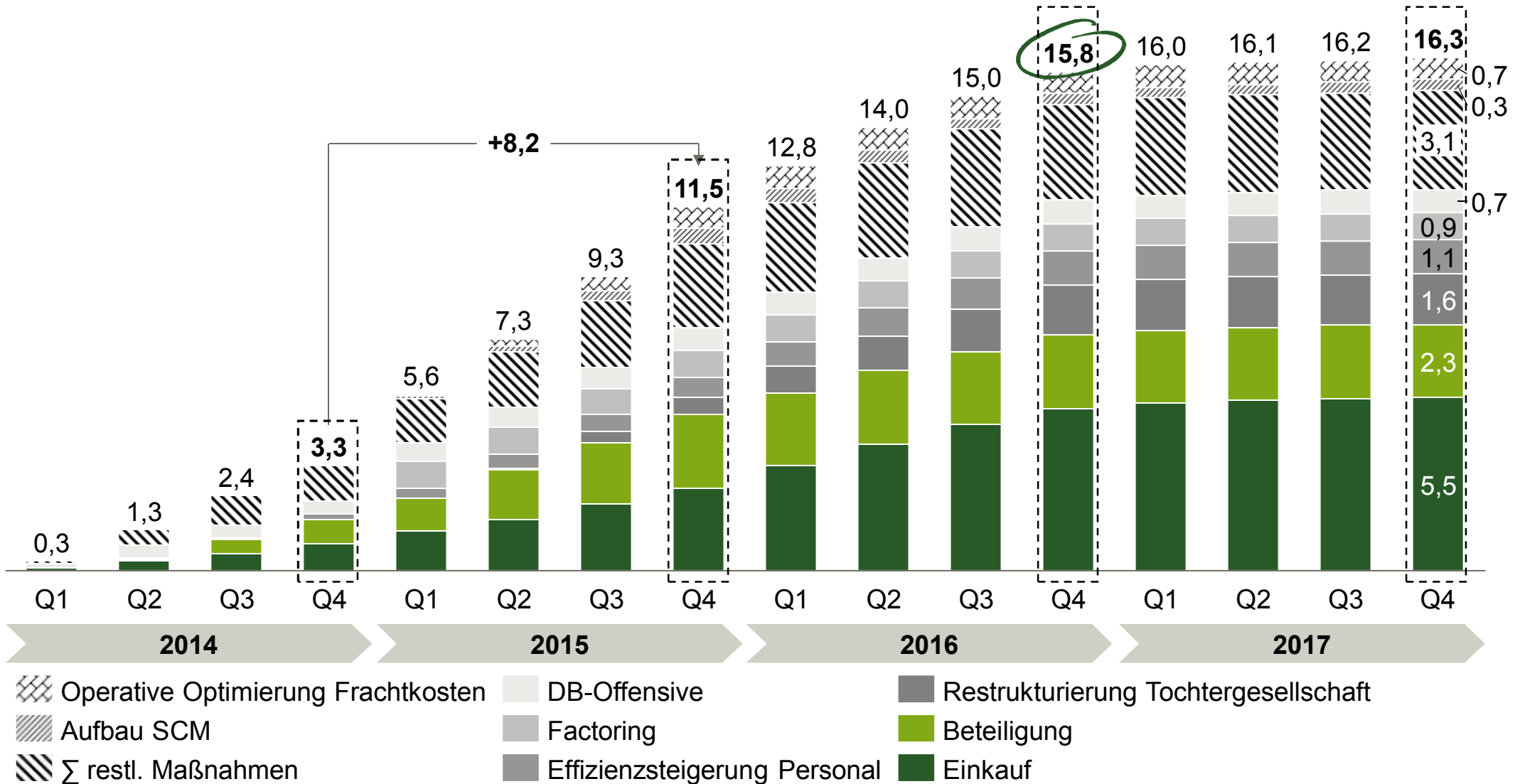
Rekord-EBITDA 2014, operativer Turnaround bereits visibel; mittelfristig wird branchenübliches Umsatzrenditeziel von $\approx 3\%$ angestrebt

Sanierungsphasen / Ergebnis-Entwicklung [M€]



Nachhaltige Ergebnisverbesserung von 15,8 M€ bis Ende 2016 werden durch definierte Einzelmaßnahmen erzielt

Übersicht Maßnahmen: Hochlaufkurve nachhaltige FY-Effekte [kumuliert] [M€]





Diplom-Kaufmann
Dr. Jens Petersen

Partner

Standort Köln

jens.petersen@ebnerstolz.de
Telefon +49 221 20643-965



Diplom-Kaufmann
Thomas Mundus

Partner

Standort Köln

thomas.mundus@ebnerstolz.de
Telefon: +49.221.20643-944

— EBNER STOLZ Management Consultants GmbH —

Frankfurt

Beethovenstraße 8-10
60325 Frankfurt
Telefon +49 69 1539249-0
Fax +49 69 1539249-10

Hamburg

Ludwig-Erhard-Straße 1
20459 Hamburg
Telefon +49 40 37097-0
Fax +49 40 37097-490

Köln

Kaiser-Wilhelm-Ring 27-29
50672 Köln
Telefon +49 221 20643-0
Fax +49 221 20643-333

München

Arnulfstraße 27
80335 München
Telefon +49 89 5505471-0
Fax +49 89 5505471-29

Stuttgart

Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon +49 711 2049-0
Fax +49 711 2049-1345