

6 durchgeführte Restrukturierungsprojekte,

5 in Festanstellung und 1 interimistisch

Übersicht

April 2022

Inhaltsverzeichnis

1. Restrukturierung Werk Ueckermünde der MAT, 2019/2020, Automobilzulieferindustrie	3
2. Restrukturierung und Verkauf der A-Kaiser GmbH, 2014-2018, Automobilzulieferindustrie	4
3. Restrukturierung Bel Deutschland GmbH, 2003, Post-Merger-Integration, internationale Lebensmittelindustrie.....	5
4. Restrukturierung und Verkauf des Geschäftsbereichs Werke der DYCKERHOFF + WIDMANN AG, 2000-2002, Bauzulieferindustrie	6
5. Restrukturierung der DYWIDAG UMWELTSCHUTZTECHNIK GmbH, 1997/1998, Bauzulieferindustrie	7
6. Restrukturierung der Straßenbauniederlassung Dresden der SGE Verkehrsbau Union GmbH, 1995, Straßenbau	9

1. Restrukturierung Werk Ueckermünde der MAT, 2019/2020, Automobilzulieferindustrie

Geschäftstätigkeit

Die MAT Foundries Europe GmbH ist ein Unternehmen der international agierenden MAT Holdings Inc. (Long Grove Illinois, USA) und ist Marktführer für komplexe Sicherheitsbauteile aus Sphäroguss für die Automobilindustrie. Die MAT Foundries Europe GmbH produziert in zwei Eisengießereibetrieben mit ca. 835 Mitarbeitern an zwei Standorten in Neunkirchen (Saarland) und Ueckermünde (Mecklenburg-Vorpommern) Brems- und Getriebeteile für Tier One- und Tier Two-Zulieferer in Deutschland und Europa im Wesentlichen auf DISAMATIC Gießautomationsanlagen.

Marktlage

In 2019 war die Marktlage gekennzeichnet durch die abflauende Nachfrage in der Automobilindustrie und den damit abnehmenden Abrufzahlen bei den Zulieferunternehmen. Zusätzlich kam es coronabedingt zu massiven Produktionsunterbrechungen mit Kurzarbeit.

Restrukturierungsmaßnahmen

Die hier aufgeführten Restrukturierungsmaßnahmen beziehen sich im Wesentlichen auf das Werk Ueckermünde mit seinem Logistikstandort in Torgelow. Nur die juristischen Maßnahmen beziehen sich auch auf das Werk in Neunkirchen (Saarland).

- Umsetzen eines Restrukturierungsplans mit Personalabbau und Verlagerung des Logistikstandortes Torgelow nach Ueckermünde.
- Haustarifverhandlungen mit der Gewerkschaft und dem Betriebsrat
- Verhandlungen mit der BAFA (Bundesamt für Wirtschaft- und Ausfuhrkontrolle) über die Trennung der Energiesubventionen zwischen beiden Werken der Gesellschaft
- Juristische Trennung der Werke in Bezug auf die BAFA Energiesubventionen, Steuern, IT und QS Zertifizierungen
- Vertragsverhandlungen und die Abrechnung eines Werkvertragsnehmers
- Verhandlungen mit dem Bürgermeister und dem LAGUS (Landesamt für Gesundheit und Soziales) über die Einhaltung von Umweltschutzbestimmungen.
- Stabilisierung der Finanzprozesse durch personelle Verstärkung in der Buchhaltung und im Controlling.

Ergebnis- und Liquiditätssituation der Gesellschaft

Die Liquiditätssituation war sehr angespannt. Ohne die finanzielle Unterstützung des Mutterunternehmens in England, hätte die Gesellschaft Insolvenz anmelden müssen. Das EBTIDA lag bei -3,5 Mio. €. Durch die Verlagerung und Schließung des Fertigproduktlagers in Torgelow und Optimierung des Materialflusses im Werk kam es zu Einsparungen von mehreren Mio. € im Bereich Transport, Lagerung, Staplerbetrieb und den damit verbundenen Personalkosten. Durch ein verbessertes Performance-Controlling in der Gießerei und dem anschließenden Teileputzen, sanken der Ausschuss und die Reklamationen signifikant. Ende 2020 konnte auf Monatsbasis ein positives EBITDA und ein positiver Cash Flow erzielt werden.

2. Restrukturierung und Verkauf der A-Kaiser GmbH, 2014-2018, Automobilzulieferindustrie

Geschäftstätigkeit

Die A-Kaiser GmbH ist ein Automobilzulieferer, der Getriebe-, Motor- und Fahrwerksteile mit ca. 200 Dreh-/Fräszentren bearbeitet. In 2018 hat sich das Unternehmen durch Neuaufträge auf die Elektromobilität ausgerichtet. VW, Daimler und BMW sowie namhafte Tier 1 sind seit Jahrzehnten Kunden der Gesellschaft. Das Unternehmen beschäftigt an zwei Standorten im Landkreis Passau ca. 650 Mitarbeiter mit einem Jahresumsatz in 2018 von ca. 111 Mio. € und gehört seit 30.10.2018 der GRAMAX Gruppe, einer deutsch/schweizer Investment Gesellschaft.

Marktlage

Die Gesellschaft arbeitet für OEM's (Original-Equipment-Manufacturer), in der Hauptsache für die VW-Gruppe aber auch Daimler-Benz und BMW. Das Geschäft ist vom permanenten Druck der Kunden geprägt, die Produktionskosten pro Teil durch Automation zu senken. Das QS-System muss eine weitgehende Fehlerfreiheit der Produktion sicherstellen, um existenzbedrohende Nacharbeitskosten bei ca. 20 Mio. Teilen pro Jahr auszuschließen. Darüber hinaus ist hohe technische Kompetenz durch eigenen Werkzeugbau und eigenes Automations-Know-How notwendig, um Kundenanfragen auch bei kurzfristigen Programmänderungen oder Ersatzteilanfragen gerecht werden zu können. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Kunden sichert die Existenz des Unternehmens.

Strukturierung und Sanierung nach Übernahme aus einer Insolvenzmasse

- Übernahme der Gesellschaft per asset deal aus einer Insolvenzmasse
- Aufbau Rechnungswesen, Cash-Management, Kalkulation und Bankenreporting
- Implementierung Werkscontrolling mit KPI-Reporting (TPM, Total Performance Management)
- Strukturierung Einkauf und IT
- Verstärkung Vertrieb und Aufbau Vertriebscontrolling
- Optimierung Logistik
- Durchführung IATF 16949 Audit
- Aufbau Personalreporting, Reduktion Krankheitsquote, Einführung von Zielvereinbarungen
- Verkauf der Gesellschaft in einem einjährigen internationalen M+A Prozess mit PWC als M+A Berater

Ergebnis- und Liquiditätssituation der Gesellschaft

Bei Übernahme der Gesellschaft per Asset Deal aus einer Insolvenzmasse bestanden 3 Mio. € Finanzverbindlichkeiten gegenüber der VW-Gruppe durch Stundung von Zahlungen für Rohmateriallieferungen, welche in den beiden Werken bearbeitet wurden. Durch pünktliche und qualitativ hochwertige Lieferungen konnten Umsatz und Ertrag 89 Mio. € p.a. in 2014 auf ca. 111 Mio. € in 2018 mit einem leicht positiven EBIT gesteigert werden. Ende 2018 konnte die Gesellschaft einen Liquiditätsbestand von +3,3 Mio. € ausweisen. Dies wurde u.a. möglich durch Reduktion des Working Capitals, durch Automation in der Fertigung, Erzielung von Sonderzahlungen der Kunden für gewünschte kurzfristige Produktionsumstellungen und Leasing Finanzierungen von neuen Investitionen.

3. Restrukturierung Bel Deutschland GmbH, 2003, Post-Merger-Integration, internationale Lebensmittelindustrie

Geschäftstätigkeit

Die französische Bel Gruppe (Mini-Baby-Bel, Bonbel, Kiri) und die holländische Leerdammer Gruppe (Leerdammer classic, Leerdammer Joghurt, Leerdammer Charaktère) produzieren und verkaufen europaweit Brandprodukte im Bereich Käse an den europäischen Großhandel. Der Markencharakter der Produkte wird durch eigene europaweite Produktwerbung gestärkt.

Marktlage und Grund der Unternehmensübernahme

Die Fromageries Bel S.A. beabsichtigte durch die Übernahme der Leerdammer Gruppe ihre Markenposition im europäischen Käsemarkt zu stärken. Der Kaufpreis sollte durch die Realisierung von Kostensynergien in Produktion, Vertrieb und Administration sowie durch den gegenseitigen Kundenzugang amortisiert werden.

Restrukturierung/Post-Merger-Integration

Die Übernahme fand juristisch im Dezember 2002 statt. Die Bel-Adler Allgäu GmbH, 120 Mio. € Umsatz (München Taufkirchen) und der Leerdammer GmbH, 100 Mio. € Umsatz (Düsseldorf) wurden zur Bel Deutschland GmbH (München-Taufkirchen) verschmolzen mit beratender Unterstützung von OC+C; beide Unternehmen waren Tochtergesellschaften der Fromageries Bel S. A., Paris). Im Januar 2003 begann in Deutschland der Post-Merger-Integration-Prozess der beiden deutschen Gesellschaften, welchen ich als Finance Director von Bel in Deutschland gesteuert habe:

- Erstellung eines Post-Merger-Integration Planes mit OC+C in Bezug auf Kosten und Zeit (z.B. Kosteneinsparung gemeinsame Vertriebsmannschaft, Kosten Sozialplan, Kosten Umzug, Kosten Büros, Mehrumsatz durch bessere Marktdurchdringung, Mehrumsatz durch Neulistung der Produkte bei den Kunden des anderen, Einsparung Administrationskosten, Kosten durch IT- und Rechnungswesen-Integration, Kosten durch Entwicklung eines gemeinsamen Rabattsystems gegenüber dem deutschen Handel, Benennung von Projektleitern der Teilprojekte, Verfolgung des Gesamtprojektes durch ein Tracking-Sheet, Unterscheidung der Kosten in „One-Off-Kosten“ und laufende Kosten, Ermittlung und Tracking der Kostensynergien durch die Integrationsmaßnahmen und Gegenrechnung gegen den Unternehmenskaufpreis und die Beratungskosten von OC+C).
- Entscheidung für den gemeinsamen Standort München-Taufkirchen
- Umzug des Leerdammer Standortes von Düsseldorf nach München
- Verhandlung eines Sozialplanes und Personalabbau mit Schwerpunkt Vertrieb (aus zwei Feldvertriebsmannschaften und zwei Key-Account-Organisationen wurde eine).
- Vorbereitung und Durchführung der IT-Integration
- Vorbereitung und Integration Rechnungswesen.
- Integration Monatsreporting und Vertriebscontrolling
- Rechtliche Verschmelzung der Gesellschaften.

Das Integrationsprojekt wurde in Deutschland plangemäß zum 01.01.2004 mit Übernahme der Buchungsdaten in den gemeinsamen Buchungskreis der Bel Deutschland GmbH beendet.

4. Restrukturierung und Verkauf des Geschäftsbereichs Werke der DYCKERHOFF + WIDMANN AG, 2000-2002, Bauzulieferindustrie

Geschäftstätigkeit

Der Geschäftsbereich Werke, 120 Mio. € Umsatz, fertigt in sieben Fabriken, sechs Werken in Deutschland und einem Werk in Tschechien, industriell Betonteile. Diese sind konstruktive Fertigteile zum Bau von Gebäuden, Betonfertigaragen, Benzin- und Ölabscheider, einfache Beton-Abflussrohre, Eisenbahnschwellen, individuelle Abwasserhauptrohre für die Städte Düsseldorf und Köln und Stahlbetondecken für Gebäude.

Marktlage

- Konstruktive Fertigteile: Hohe Konkurrenz durch größere Werke mit höherem Durchsatz und niedrigeren Grenzkosten, oft keine Vollkostendeckung bei den Aufträgen.
- Betonfertigaragen: Starke Konkurrenz durch mittelständige Garagenhersteller, obwohl der Geschäftsbereich mit mehreren Fertigungsstandorten deutschlandweit flächendeckend vertreten ist, Transportdistanzen zu den Kunden spielen eine erhebliche Rolle, gerade Vollkostendeckung.
- Benzin- und Ölabscheider: Starke Konkurrenz von Herstellern aus dem Kunststoffbereich, Fertigung an drei Standorten, keine Vollkostendeckung.
- Einfache Betonabflussrohre: Hohe Konkurrenz durch Produktion in Polen, Tschechien und der Slowakei, starke Konkurrenz von Kunststoffrohrherstellern, Ergebnis defizitär.
- Eisenbahnschwellen: Hohe Qualitätsanforderungen der Kunden konnten durch Spannbetonschwellen erfüllt werden, positives Ergebnis.
- Abwasserhauptrohre: Unikatfertigung nach individuellen Vorgaben der Kunden, Ergebnis positiv.

Technische Kompetenz der Gesellschaft

Der Geschäftsbereich besitzt in allen oben genannten Geschäftsfeldern die notwendige Kompetenz, um die Produkte herzustellen, zu liefern und zu montieren. Die technischen Risiken waren damit überschaubar.

Ergebnis- und Liquiditätssituation der Gesellschaft

- Werk Saarbrücken mit Abscheidetechnik, einfachen Rohren und Garagen defizitär
- Werk in Syke mit einfachen Rohren, Abscheidetechnik und Garagen defizitär
- Werk Aresing mit konstruktiven Fertigteilen, einfachen Rohren, Garagen und Abscheidetechnik nur bei Vollausslastung der konstruktiven Fertigteile voll kostendeckend
- Werk in Dresden mit Garagen, Abscheidetechnik und konstruktiven Fertigteilen voll kostendeckend
- Werk Nievenheim mit individuellen Abwasserhauptrohren positives Ergebnis
- Werk Neuss mit Schwellenproduktion positives Ergebnis
- Werk in Tschechien mit Betondeckenproduktion und Garagenproduktion voll kostendeckend

Restrukturierungsmaßnahmen im Jahr 2000, Integration von zwei Schwellenwerken der Walter Bau AG im Jahr 2001, Verkauf des Geschäftsbereiches in 2002 in

Zusammenarbeit mit Roland Berger

- Einrichtung eines zentralen Rechnungswesens und einer zentralen Lohnbuchhaltung am Standort München für den Geschäftsbereich (shared service center).
- Schließung des Werkes Saarbrücken nach Einstellung der Produktion von einfachen Rohren und Abscheidetechnik. Verkauf der Garagenformen und der Kundenkartei als asset deal an einen Mittelständler der Region, der anteilig auch Vertriebs- und Fertigungspersonal übernommen hat. Abfindung der verbliebenen Mitarbeiter über Sozialplan.
- Verkauf des Werkes Syke an einen Mittelständler unter Aufrechterhaltung der Produktion für Garagen im Rahmen eines Asset Deals. Der Verkauf erfolgte nach Stilllegung der Produktion der einfachen Rohre sowie der Abscheidetechnik und Freisetzung der betroffenen Mitarbeiter
- Werk Aresing: Verkauf der Garagenproduktion, der Kundenkartei und anteilig des Vertriebes an einen Mittelständler als asset deal, Einstellung der Produktion der Abscheidetechnik, Einstellung der Produktion der konstruktiven Fertigteile, Verkauf der Schalungen, Freisetzung der restlichen Mitarbeiter, Verkauf des Werksgeländes.
- Werk Nievenheim: Keine Restrukturierungsmaßnahmen
- Werk Neuss: Keine Restrukturierungsmaßnahmen
- Werk Zeithain bei Dresden: Keine Restrukturierungsmaßnahmen
- Werk Tschechien: Keine Restrukturierungsmaßnahmen

Nach Fusion mit der WALTER BAU AG Anfang 2001 erfolgte die organisatorische Integration der WALTER Schwellen-Werke Augsburg und Berlin in den Geschäftsbereich in Bezug auf Rechnungswesen, Lohnbuchhaltung und Einkauf.

Nach deutlicher Verschlechterung der Liquidität des WALTER BAU Konzerns in 2001 verlangten die Banken die Veräußerung des mittlerweile ertragsstarken und integrierten Geschäftsbereiches Werke.

Der Verkaufsprozess begann im Oktober 2001 mit einer internationalen Ausschreibung des Geschäftsbereiches durch Roland Berger. Ein Datenraum über den Geschäftsbereich wurde erstellt. Ca. 50 potenzielle Interessenten wurden kontaktiert, vier Interessenten führten eine Due Diligence durch, zwei davon in englischer Sprache. Der Geschäftsbereich wurde mit Closing im Juni 2002 an einen finnischen Investor veräußert.

5. Restrukturierung der DYWIDAG UMWELTSCHUTZTECHNIK GmbH, 1997/1998, Bauzulieferindustrie

Geschäftstätigkeit

Die DYWIDAG UMWELTSCHUTZTECHNIK GmbH, 40 Mio. DM Umsatz, entwickelte sich aus der ehemaligen F+E Gesellschaft der DYCKERHOFF + WIDMANN AG. Die Gesellschaft errichtet Anlagen im Geschäftsfeld „Biologische Kläranlagen“, Vergärungsanlagen für Biomüll mit Gaserzeugung und thermische Desorptionsanlagen (Reinigung mineralölverschmutzter Böden; Abtragen der Böden und Desorption des Öls durch ein Wasserdampf-Chemikalien-Gemisch in einem Drehrohrofen).

Marktlage

Die biologischen Kläranlagen standen im Wettbewerb zu klassischen Kläranlagen mit Chemikalienzusatz. Durch Ihren umweltverträglichen Charakter konnten die Aufträge leicht über Marktpreisdurchschnitt akquiriert werden, was zu einem leicht positiven Ergebnis nach Errichtung der Anlagen in diesem Geschäftsfeld führte.

Bei der Anlage zur Vergärung von Biomüll bestand die Problematik, dass bisher keine Anlage im industriellen Probebetrieb von der Gesellschaft errichtet worden war. Die existierenden Fixkosten der Gesellschaft veranlassten nun die Geschäftsleitung einen Anlagenauftrag zu akquirieren mit einem festgelegten Durchsatz an Biomüll und einer festgelegten Biogasproduktion, beides als zugesicherte Eigenschaften vertraglich vereinbart.

Technische Kompetenz der Gesellschaft

- **Biologische Kläranlagen**
Die Errichtung der Kläranlagen sowie die biologischen Prozesse hatte die Gesellschaft im Griff.
- **Vergärungsanlagen für Biomüll und Gaserzeugung**
Die technisch hochkomplexe Anlage verfehlte aus verschiedenen Gründen im Tagesbetrieb die zugesicherten Eigenschaften bei Weitem, trotz monatelanger technischer Nachbesserungen. Die Komplexität des Anlagenbaus wurde unterschätzt, die zugesicherte Gasproduktion wurde nicht annähernd erreicht. Ein stabiler operativer Betrieb der Gesamtanlage kam nie zustande.
- **Thermische Desorption zur Bodenreinigung**
Die technisch einfach konzipierte Anlage mit einem Drehrohrofen erfüllte den konzipierten Zweck nach kurzer Testphase sehr stabil. Das Verfahren funktionierte effizienter als andere Reinigungsverfahren, wodurch zufriedenstellende bis gute Margen erzielt werden konnten.

Ergebnis- und Liquiditätssituation der Gesellschaft

Die Ergebnissituation der Kostenträger war im Bereich Kläranlagen und thermische Desorption zufriedenstellend bis gut.

Die Ergebnissituation bei der Vergärung von Biomüll war katastrophal schlecht, da die Anlage nicht die vertraglichen Eigenschaften erfüllte und letztendlich zurückgebaut werden musste, was das Ergebnis der Gesellschaft mit einem siebenstelligen Betrag deutlich in die Verlustzone führte. Die verlorene Liquidität und das negative Ergebnis wurden von der Konzernmutter übernommen.

Restrukturierungsmaßnahmen

Durch die hohen Verluste im Geschäftsfeld Vergärungsanlagen für Bioabfälle wurde die Schließung und Abwicklung der Gesellschaft beschlossen. Die Technologie der Kläranlagen wurde inkl. technischem Know How ausgegliedert und an ein Schwesterunternehmen im Konzern übertragen. Die thermische Desorptionsanlage wurde anhand ihrer Kapazität und unter Abschätzung der im Markt befindlichen Aufträge ertragsorientiert bewertet (discounted cash flow Methode) und an ein Konkurrenzunternehmen inkl. Personal als asset deal veräußert. Das verbliebene Personal wurde freigesetzt bzw. ist von anderen Konzernteilen übernommen worden.

Der Geschäftsbetrieb der DYWIDAG UMWELTSCHUTZTECHNIK GmbH wurde eingestellt. Der rechtliche Unternehmensmantel bestand weiter.

6. Restrukturierung der Straßenbauniederlassung Dresden der SGE Verkehrsbau Union GmbH, 1995, Straßenbau

Geschäftstätigkeit

Straßenbau innerstädtischer Straßen, Landstraßen und Bundesstraßen im Großraum Dresden. Jahresumsatz ca. 15 Mio. DM, im August 1995 ca. 100 Mitarbeiter, davon 20 Zeitverträge. Nach Vorbereitung des Straßenunterbaus (Planum) wird Schwarzdecke in mehreren Schichten durch sogenannte Schwarzdeckenfertiger aufgebracht.

Marktlage

Hohe Wettbewerbsintensität bei Ausschreibungen; westdeutsche, ostdeutsche, österreichische und polnische Straßenbauunternehmen stehen zueinander im Wettbewerb.

Technische Kompetenz der Niederlassung

Bei der Vorbereitung der Baumaßnahmen fehlte es an detaillierter Analyse, bei der Durchführung an technischer Abwicklungskompetenz. Die Marktlage lässt keinen Spielraum für Fehler bei der Bauausführung zu, welche zusätzlichen Material- und Personalaufwand verursachen. Es besteht ein akuter Mangel an erfahrenen und strukturiert arbeitenden Bauleitern und Polieren.

Ergebnis- und Liquiditätssituation der Niederlassung

Ende Juli 1995 ergab der kumulierte Monatsabschluss einen Verlust von 2 Mio. DM bei 8 Mio. DM Umsatz. Zum Ende des Jahres 1995 wies die Niederlassung bei 15 Mio. DM Umsatz 5 Mio. DM Verlust aus. Der Verlust und der Liquiditätsabfluss wurden vom Cash Pool der Unternehmenszentrale in Ostberlin und vom französischen Gesellschafter getragen.

Restrukturierungsmaßnahmen

Da kein qualifiziertes Bauleitungspersonal kurzfristig eingestellt werden konnte, wurde im Oktober auf Druck des französischen Gesellschafters entschieden, bei Submissionen nur noch sehr selektiv anzubieten und neue Aufträge auf die Kapazität einer einzigen qualifizierten Bauleitung anzupassen. Alle bestehenden Baustellen wurden abgearbeitet und das Personal der Niederlassung auf ca. 50 Mitarbeiter reduziert. Hierbei wurden die 20 Zeitverträge nicht verlängert und ca. weitere 30 Mitarbeiter im Wesentlichen vom Kaufmännischen Leiter auf Basis eines Konzernsozialplans entlassen.

Die Niederlassung selbst mit 50 Mitarbeitern wurde organisatorisch einem Schwesterunternehmen in Dresden angegliedert, so dass auch die Aufgaben des Niederlassungsleiters und Kaufmännischen Leiters weggefallen sind.

Der Straßenbau wurde damit bei halbiertem Leistungsvolumen erheblich kontrollierter und cash- sowie ergebnisorientierter weitergeführt.

Die Sanierungsleistung des Kaufmännischen Leiters (KL) bestand in der Transparenzmachung der tatsächlichen Ergebnissituation der Baustellen und der gesamten Niederlassung im Juli 1995, einer monatlichen detaillierten Bewertung der unfertigen Baustellen in den Folgemonaten und deren konkludenter und detaillierter Ergebnishochrechnung bis Baustellenende.

Nachdem er wie oben beschrieben seinen eigenen Arbeitsplatz wegrationalisiert hatte, wurde ihm die Verantwortung für eine Niederlassung mit ca. 40 Mio. DM Umsatz in Lindow, nördlich von Berlin, angeboten.