Das Leitbild des sanierten Unternehmens im Schutzschirmverfahren

Institut für Insolvenz- und Sanierungsrecht – Eröffnungsveranstaltung

Roland Berger
Strategy Consultants

HEINRICH HEINE
UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

Düsseldorf, 22. November 2013

Roland Berger
Strategy Consultants

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird eine Unternehmenskrise grundsätzlich durch fünf zentrale Elemente gekennzeichnet

KRISE

Definition aus betriebswirtschaftlicher Sicht (Prof. Krystek)

1. **Nachhaltige ungeplante** und **ungewollte Existenzgefährdung** für das gesamte Unternehmen
2. **Ambivalenz** des **Ausgangs**, d.h. Vernichtung des Unternehmens ebenso möglich wie erfolgreiche Krisenbewältigung
3. **Gefährdung dominanter** (wesentlicher) **Ziele** (Gewinnerzielung, Zahlungsfähigkeit, positives Eigenkapital) durch die, die Krise für das Unternehmen erst sichtbar wird
4. **Begrenzte Ressourcen** und eingeschränkter Handlungsspielraum
5. **Begrenzte Steuerbarkeit** von Unternehmenskrisen und gleichzeitig **hoher Anspruch** an **Führungsqualität** (Zeit- und Entscheidungsdruck) in einer Krise

Quelle: Krystek

Roland Berger
Strategy Consultants

Die Bewältigung von Unternehmenskrisen ist eine der schwierigsten und anspruchsvollsten Managementaufgaben

> **Patentrezepte** zur Bewältigung von Unternehmenskrisen **kann es** angesichts der Heterogenität und Komplexität der individuellen Situation **nicht geben**

> **Erfolgsentscheidend** ist die **Kenntnis** der strategischen und operativen Krisenursachen, die erst ein wirksames Gegensteuern ermöglicht

> Gemeinsames **Merkmal** aller Unternehmenskrisen ist, dass **weitreichende Entscheidungen unter** hohem **Zeitdruck** gefällt werden müssen

> Jede **Unternehmenskrise ist eine Vertrauenskrise**, die vom Management ein Höchstmaß an **persönlichem Einsatz**, Integrität, **Konsequenz** und vorbildlichem Verhalten erfordert

> Dies erfordert insbesondere von der Unternehmensführung ein **selbstkritisches und aufgeschlossenes Vorgehen**, denn letztlich ist die Mehrzahl der Unternehmenskrisen auf Managementfehler zurückzuführen

Roland Berger
Strategy Consultants

Das Leitbild des sanierten Unternehmens lässt sich nur über einen ganzheitlichen Ansatz erarbeiten

GANZHEITLICHER RESTRUKTURIERUNGSANSATZ

> Neuausrichtung der Vertriebsorganisation
> Markt- u. Wettbewerbspositionierung
> Überarbeitung Geschäftsmodell
> Verbesserung der Wertschöpfungsstruktur

> Abstimmung Bilanzstruktur auf Geschäftserfordernisse
> Schulden-/Kapitalstruktur
> Veräußerung, Verringerung des Working Capital
> Kurzfristige Finan-zierungslösungen

> Fertigungs-Footprint
> Einkaufsoptimierung
> Senkung Lohn-/ Gemeinkosten
> Outsourcing/ Zentralisierung
> Prozess-optimierung

LEITBILD
des sanierten Unternehmens

> Strategisch gut aufgestellt (Geschäftsmodell, Produkte, Märkte)
> Nachhaltig operativ profitabel
> Solide finanziert

Roland Berger
Strategy Consultants

Die operative Restrukturierung zielt in erster Linie auf die kurzfristige Ergebnis- und Liquiditätsverbesserung ab

Operative Restruktu-rierung

ERGEBNISVERBESSERUNG

Reduzierung Sachkosten
> Senkung Komfortgrad
> Ausgabenstop

Reduzierung Personalkosten
> Personalfreisetzung
> Gehaltsverzicht/UG/WG
> Einstellungsstop
> Abbau von Überstunden

Reduzierung Einkaufspreise
> Nachverhandlungen
> Umstellung Lieferantenpolitik

Reduzierung Kapitalbindung
> Zinskostenentlastung

Bilanztechnische Maßnahmen

Schwerpunkt-maßnahmen, da 70-80% des Kostenvolumens

LIQUIDITÄTSVERBESSERUNG

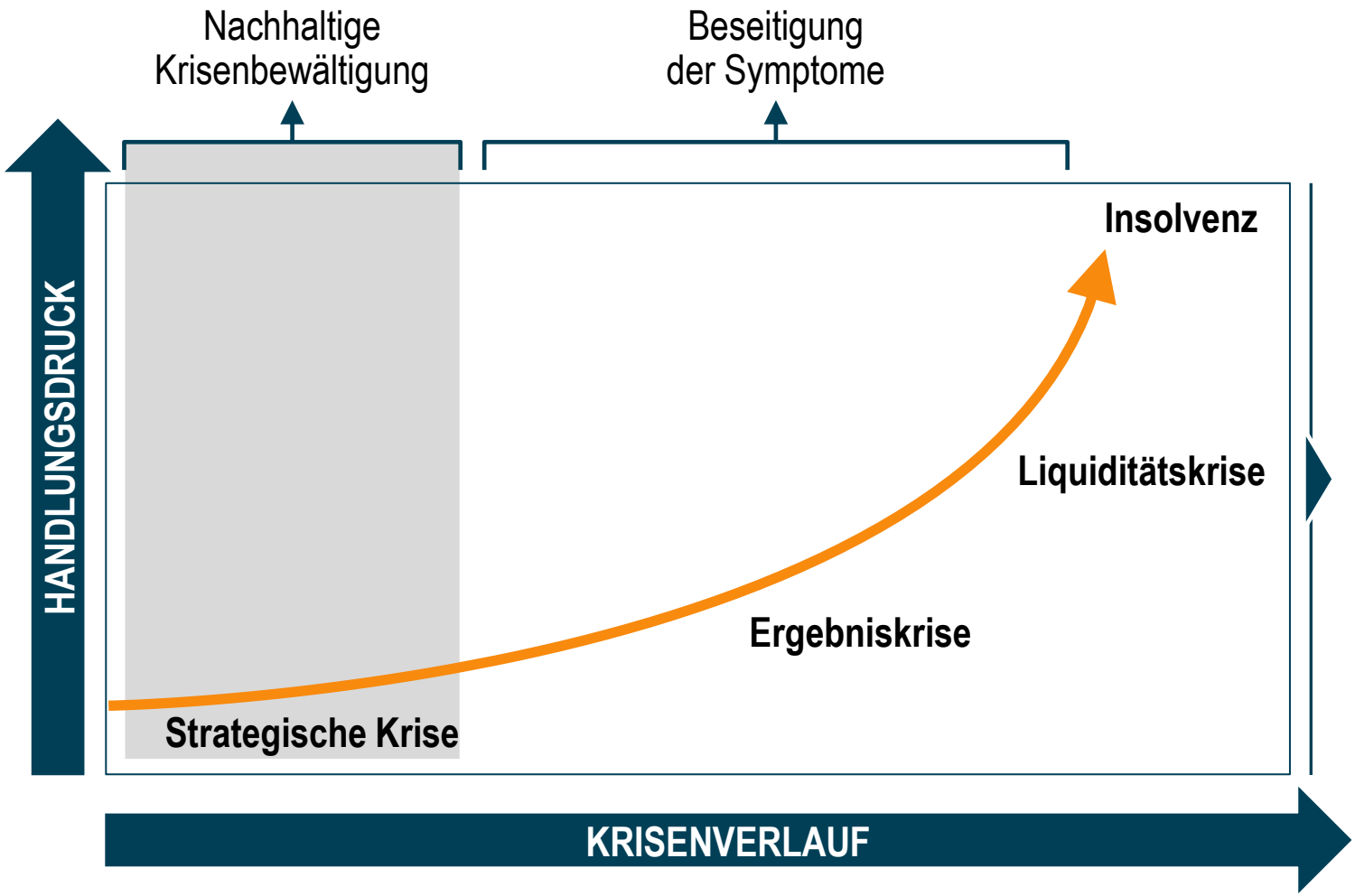
Kürzung der Investitionen
> Beschränkung auf absolut notwendige Ersatzinvestitionen

Bestandsabbau
> Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe
> Unfertige/Fertigerzeugnisse

Forderungsabbau
> Verschärfung Mahnwesen
> Überprüfung Zahlungsvereinbarungen

Roland Berger
Strategy Consultants

Die strategische Restrukturierung ist von besonderer Bedeutung, um die Krise an ihrer Wurzel zu bekämpfen



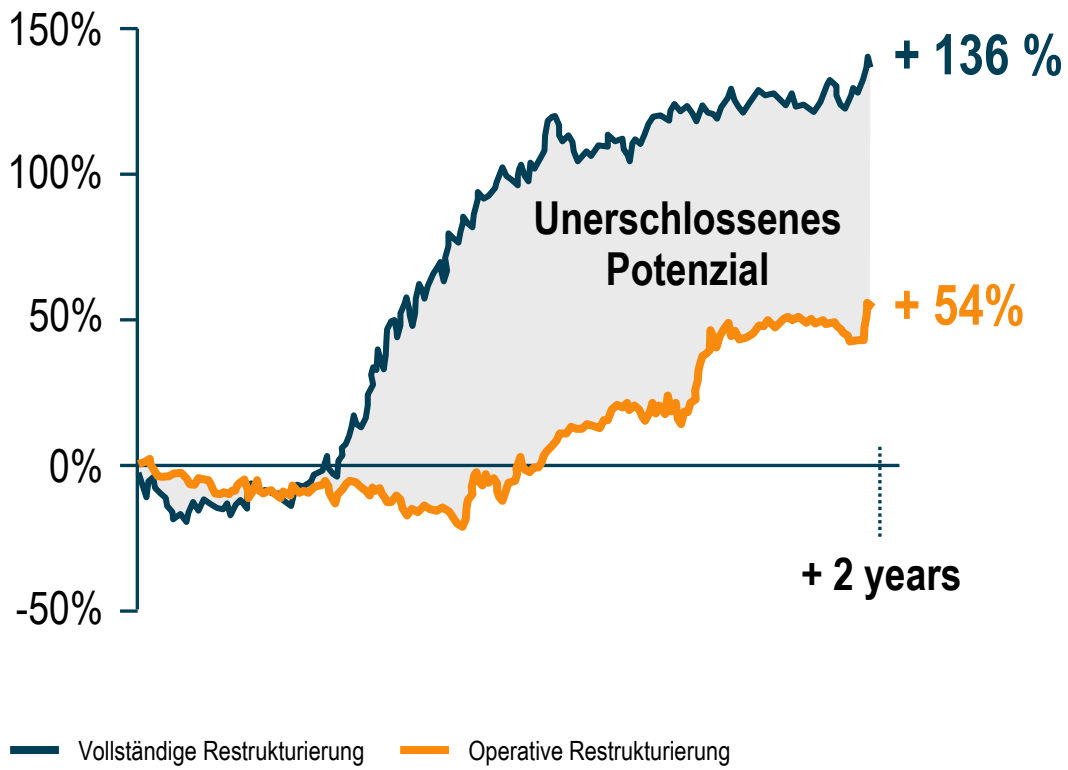
Was für die Entwicklung der Krisen-stadien gilt, gilt auch umgekehrt für die Restruk-turierung

Quelle: Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Das zeigen auch einschlägige Studien – Durch strategische Restrukturierung werden wesentlich höhere Wertzuwächse erzielt

Unerschlossenes Potenzial: Strategische Restrukturierung



Quelle: Roland Berger

ERLÄUTERUNG

> Fokus üblicherweise auf Effizienzsteigerung – Daraus Verbesserung von ~54%

> Bei vollständiger Restrukturierung Verbesserung von ~136%

> Strategische Restrukturierung verdoppelt das Erfolgspotenzial

Roland Berger
Strategy Consultants

Kern der strategischen Restrukturierung ist die Bewertung und Umgestaltung des Geschäftsmodells

GESCHÄFTSMODELL

- Produkt-/Marksegmente
- Desinvestitionen/ Akquisitionen
- Kundennutzen
- Kernkompetenzen
- Strategische Kooperationen
- Komplexitätsreduktion
- Wertschöpfungskette/ Make-or-Buy
- Organisationsform

Analyse der Tragfähigkeit des bestehenden Geschäftsmodells, notwendige Anpassungen oder komplette strategische Neuausrichtung

Quelle: Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Im Rahmen der finanziellen Restrukturierung steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung

Ueberblick möglicher Refinanzierungsinstrumente

I EIGEN-KAPITAL

- Kapitalherabsetzung (ordentlich, vereinfacht)
- Barkapitalerhöhung
  - (Alt-) Gesellschafter
  - Finanzinvestoren
  - Strateg. Investoren
- Sachkapitalerhöhung
  - Einbringung von Gesellschaften
  - Einbringung von Forderungen (Debt-Equity-Swap)

II FREMD-KAPITAL

- Klassisches Bankdarlehen
- Klassische Anleihe
- Innov. Finanzierungen
  - Fremdwährungs-finanzierungen
  - Zerobonds
  - Strukturierte Produkte, derivative Instrumente

III MEZZANINE KAPITAL

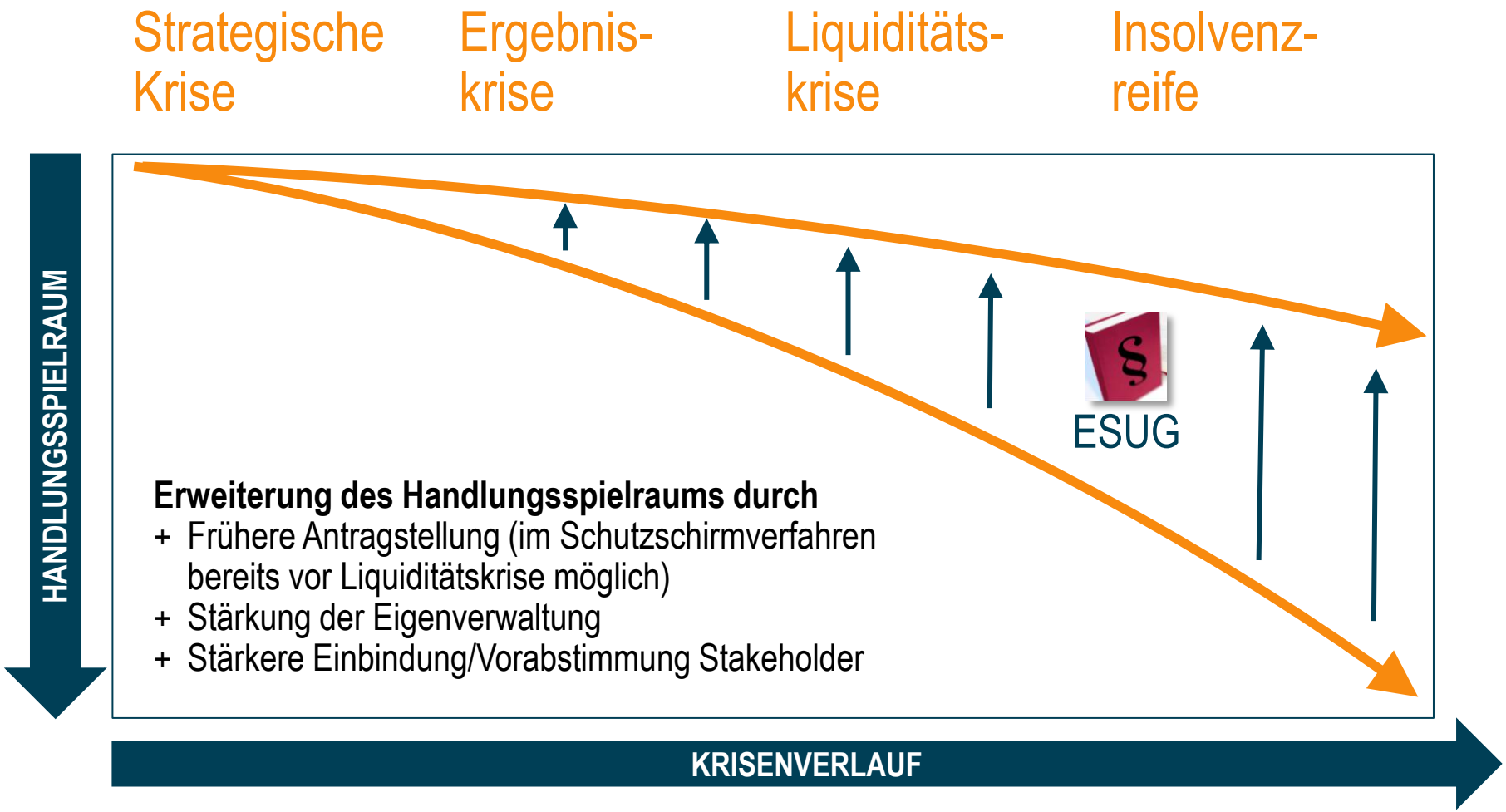
- Genussscheine
- Gewinnschuldver-schreibungen
- Wandelpapiere
  - Wandelanleihen
  - Wandelgenussscheine
- Optionspapiere
  - Optionsanleihen
  - Optionsgenusscheine
  - Stille Beteiligungen

IV ZUSATZ-MAßNAHMEN

- Rangrücktritt, Nachrang
- Stundung (Zins, Tilgung)
- Verzicht (Zins, Ford.)
- Auskaufen Gläubiger
- Umwandlung von Forderungen (in EK, …)
- Avale, Garantien
- Staatl. Finanzierungshilfen
- Besserungsscheine
- Zinsanpassungen
- Sale-and-lease-back
- Gesellschaftstransakt./ Asset-Verkauf

Roland Berger
Strategy Consultants

Fortführungsorientierung des ESUG schafft Spielraum für Formulierung des zukünftigen Leitbilds



Quelle: Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Im Rahmen des Schutzschirmverfahrens sind aber besondere Fragen zu klären

ESUG

Besonderheiten im Schutzschirm-verfahren

1. Inwieweit ist das **Leitbild des sanierten Unternehmens** bereits im **Antrag nach §270b** auszugestalten?
2. Welche **Faktoren erschweren / erleichtern** im Verfahren die Restrukturierung?
3. Inwieweit ist die **Zielsetzung der handelnden Parteien** ausschlaggebend?
4. **Zeit und Fokus**: Welche **Restrukturierungselemente** werden üblicherweise im Schutzschirmverfahren angegangen?

Quelle: Krystek

Roland Berger
Strategy Consultants

Die Bescheinigung nach §270b sollte zumindest die Eckdaten des Leitbildes des sanierten Unternehmens enthalten

Ergebnis der ESUG-Studie 2012

- Unzureichende Bescheinigung nach § 270b InsO ("nicht offensichtliche Aussichtslosigkeit") ist Hauptgrund für Ablehnung der Eigenverwaltung
- Übereinstimmende Meinung der Befragten: Die Anforderungen an die Bescheinigung müssen dringend präzisiert werden

Konsequenz für die Praxis

- Aussage zur strategischen Neuausrichtung: Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit bestimmt die Aussichten der dauerhaften Sanierung

Quelle: ESUG-Studie 2012 – Erste Praxiserfahrungen mit der Insolvenzordnung, Roland Berger/Noerr

Roland Berger
Strategy Consultants

Derzeit kein einheitlicher Standard am Markt für §270b Bescheinigungen

IDW ES 9

- Sanierung darf **nicht offensichtlich aussichtslos** sein
- Anforderung an § 270b Bescheinigung damit **geringer** als **an Aussage zur Sanierungsfähigkeit** gem. höchstrichterlicher Rechtsprechung (Sanierung muss überwiegend wahrscheinlich sein und Sanierungsversuch ernsthaft eingeleitet)
- **Bescheinigung** ohne zusätzlichen Bericht, aber unter Angabe von **Gründen**

Andere Konzepte

- **BDU**
  - **Versuch** einer **Detaillierung** des IDW ES 9 bzw. Beschreibung der Inhalte des **Grobkonzepts** – **sehr umfangreich** und Mischung aus konkreten Anforderungen, zusätzlichen Informationen und sonst. Themen
- **Buchalik**
  - Vorgehen gemäß IDW S6 oder anderer Standards zwar vom Gesetzgeber nicht gefordert, aber **fundierte Untersuchung erforderlich**, die die **Sanierungsfähigkeit** des Unternehmens **zumindest in Ansätzen bestätigt**

Standard erforderlich

- Bisher hat sich in der Praxis **kein Standard** für Bescheinigungen nach §270b InsO **durchgesetzt**
- Alle **bisherigen Konzepte bzw. Standards** weisen **Unzulänglichkeiten** auf
- **Praktikabler Standard erforderlich**, um die **Prozesssicherheit** für alle Verfahrensbeteiligte zu **erhöhen – in der Praxis** liegt häufig ja bereits ein **außergerichtliches Sanierungskonzept** vor, auf dem aufgesetzt werden kann (Krisenursachen, Maßnahmen, Zielbild/Geschäftsmodell etc.)

Quelle: Roland Berger, IDW ES 9, IDW S6, ZInsO 9/2012,

Roland Berger
Strategy Consultants

Im Insolvenzfall beeinflussen einige Besonderheiten den Erfolg der Restrukturierung

Erleichtern
strategische Restrukturierung

> Tiefe Einschnitte möglich

> Vorbereitung Insolvenzplan

Erschweren
strategische Restrukturierung

> Zeitdruck/-bedarf

> Kein Konzerninsolvenzrecht

> Zustimmung Gläubiger notwendig

Quelle: Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Praxisbeispiele zeigen Notwendigkeit strategischer Restrukturierung auch in der Insolvenz – Beispiel Drogeriemarktkette

2004/2005

1. RESTRUKTURIERUNG
> Optimierung Sortiment
> Ausbau Eigenmarken
> Neustaltung Filiallayout

2005

1. INSOLVENZ
> Aufrechterhaltung Store-Portfolio
> Bereinigung Passiv-Seite
> ABER: Strategisch wenig umgesetzt
> Beendigung Insolvenz nach 8 Monaten

➡ **Verkauf an Schlecker**

2012

2. INSOLVENZ
> Verkauf Markenrechte an Rewe
> Franchisenehmer schließen sich zur Für Sie eG zusammen
> Verkauf Filialpakete an verschiedene Unternehmen

Quelle: Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Schneller Exit oder nachhaltige Wertsteigerung – Die Zielsetzung der handelnden Parteien ist entscheidend

ZIELSETZUNG der Insolvenz

Nachhaltige Wert-steigerung

Schneller Exit

Strategische Restruk-turierung kostet zunächst Zeit und Geld:

Strategische Restruk-turierung sinnvoll bei Interesse an nach-haltiger Wertsteigerung

Bei schnellem Exit-Interesse i.d.R. kein Bedarf an strategischer Restrukturierung

Quelle: Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

In zwei Fällen ist die strategische Restrukturierung besonders wichtig

NACHHALTIGE WERTSTEIGERUNG

Über-tragende Sanierung

Insolvenz-plan-verfahren

Die strategische Komponente überzeugt die Stakeholder vom nachhaltigen Sanierungserfolg

Quelle: Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Viele Baustellen unmittelbar nach Insolvenzanmeldung – Häufig keine Zeit für Start strategische Konzepte

Für die strategische Restrukturierung bleibt unmittelbar nach der Insolvenzanmeldung zu wenig Zeit

Operative und Finanzielle Themen sind **drängendste Baustellen für kfr. Überleben** – z.B. Belieferung sicher-stellen, Vertrauen der Kunden und Mitarbeiter sichern

Quelle: Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Dabei haben viele Herausforderungen unmittelbar mit Insolvenz-antrag erhebliche Auswirkungen auf die nachhaltige Strategie

Typische Themen

Abverkauf von Ware

Verkäufe von Unternehmensteilen

Sonderaktionen/Rabattierung

Warenverfügbarkeit

Sicherstellung Zahlungsströme

Standortschließungen

Servicelevel

Mietverträge

Begleitende Themen:

Medien-/Öffentlichkeitswirkung
Einfluss Arbeitnehmervertreter

Relevanz für Strategie

Weichen für strategische Restrukturierung werden unmittelbar mit Insolvenzantrag gestellt

Erfahrung aus der Praxis

HANDEL	BAU
> Umsatzanstieg nach Anmeldung Insolvenz > Kunden erwarten Rabatte und strömen in Filialen	> Praktische keine strategische Restrukturierung möglich > Aufträge und Mitarbeiter "nehmen den Helm" > Selten Fortführungspotenzial über Avale

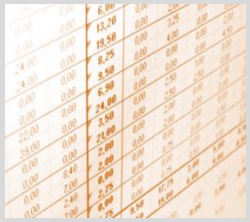
Quelle: Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Ausarbeitung der Strategie braucht Zeit – Beim "prepackaged Plan" strategische Überlegungen vor Anmeldung anzugehen

STRATEGISCHES
GROBKONZEPT

DETAILLIERUNG
DES KONZEPTS



Erkennen der strategischen Krise

Schutzschirmverfahren

Eigenverwaltung

Fremdverwaltung

Insolvenzantrag

(vorläufiges) Insolvenzverfahren

Quelle: Roland Berger

Exkurs: Plädoyer für die strategische Restrukturierung

Roland Berger
Strategy Consultants

Roland Berger
Strategy Consultants

In den letzten 10 Jahren hatte die strategische Restrukturierung allerdings eine geringere Bedeutung

Strukturelle/Strategische Maßnahmen

Finanzielle/Bilanzielle Maßnahmen

1990-2000

Strukturelle Reformen – Strukturelle Anpassungen

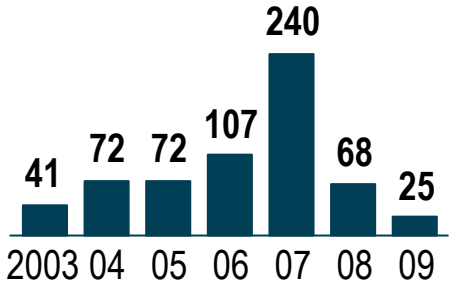
> Auflösung der "Deutschland AG" und Refokussierung auf Kerngeschäft
> Z.B. Philipp Holzmann AG
  – Portfoliooptimierung
  – Verkauf nicht-strategischer Assets
  – Werksschließungen
  – Organisatorische Restrukturierung

2003-2007

Leichtes Geld für "jede" Anlage

> Niedrige Zinsen führten zu Anlagezwang in Europa – oft unabhängig von Strategie und Geschäftsmodell

Private Equity Investitionen in Europa [USD Mrd.]

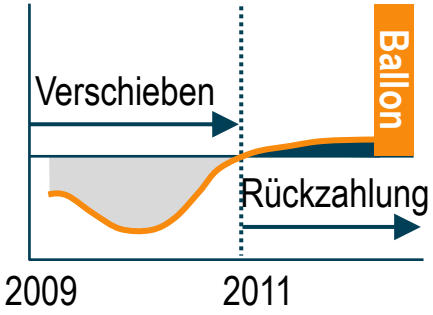


2008-2011

Entlastung mit zyklischer Entschuldigung

> Zurückstellung finanzieller Verpflichtungen durch zyklische Herausforderungen –Weniger Druck, strategische Probleme zu lösen

Projektbeispiel



Notwendigkeit strategischer und struktureller Veränderungen im Geschäftsmodel verdeckt durch finanzielle/bilanzielle Restrukturierung

ABER

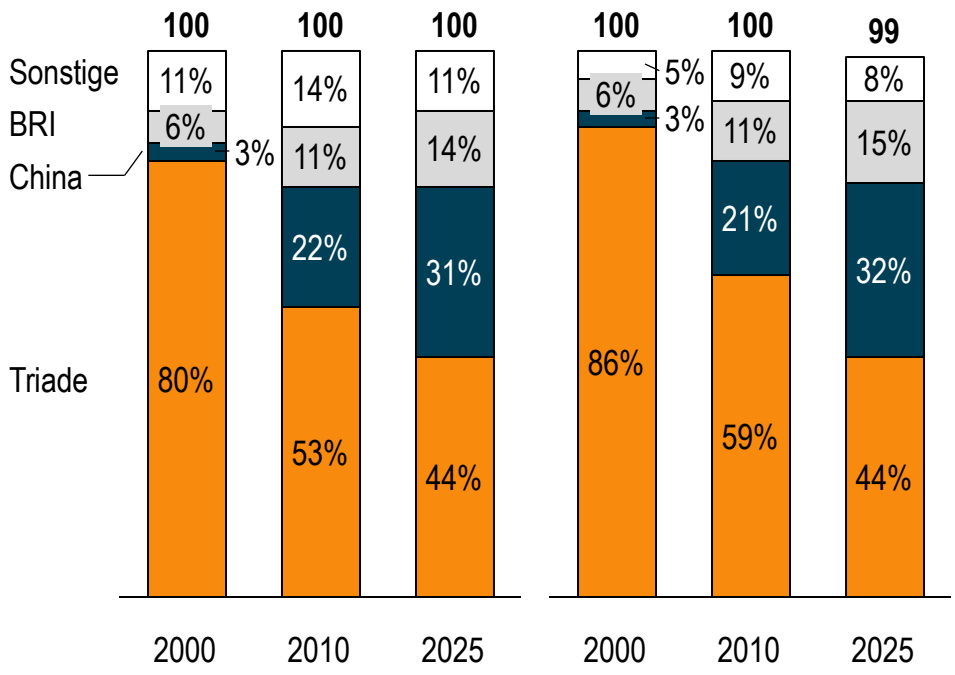
> Disruptive Branchentrends weiterhin vorherrschend
> Ballon-Rückzahlungen setzen Refinanzierung voraus

Roland Berger
Strategy Consultants

Dabei hat sich der Bedarf für strategische Maßnahmen seit der Krise deutlich erhöht

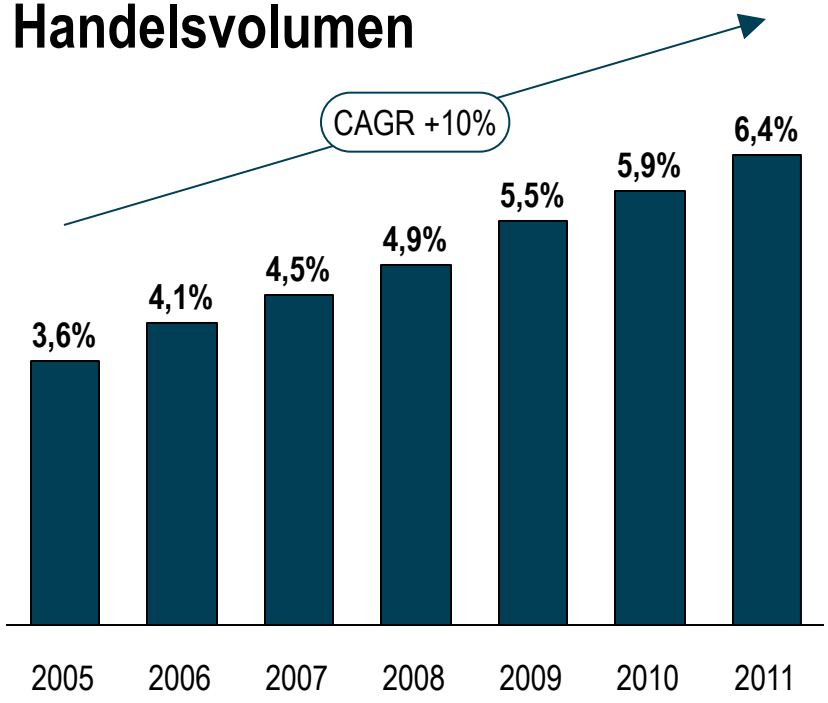
Beispiel AUTOMOBIL

UMSATZ / PRODUKTION



Beispiel STATIONÄRER HANDEL

Anteil eCommerce am gesamten Handelsvolumen



Roland Berger
Strategy Consultants

Wir brauchen eine Renaissance strategischer Restrukturierung als Teil der Restrukturierungskultur – Auch in der Insolvenz

1. Strategische Restrukturierung schafft Werte
2. Nach 10 Jahren Orientierung auf Kapital erfordert struktureller Wandel neue Strategien
3. Daher eine Renaissance der strategischen Restrukturierung nötig
4. Europäische Restrukturierungskultur immer schon Einklang operativer, strategischer und finanzieller/bilanzieller Restrukturierung – Erfolgreicher Ansatz
5. Auch in der Insolvenz gilt: Nachhaltige Sanierung nur mit strategischer Neuausrichtung – Insofern Insolvenz als Chance
6. Aber nicht immer im Fokus: Liquidation und Übertragung an strategische Investoren bedürfen keiner Strategie; einzelne Branchen (z.B. Bau) eignen sich nicht

Quelle: Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants
It's character that creates impact

Roland Berger
Strategy Consultants

Erfolgreiche Beispiele zeigen die Potenziale

Ausgangslage

- **Marktführer** SB-Warenhaus in Deutschland
- **EBIT** seit 2003 **von 3,5% auf -1,1%**
- Deutliche **Marktanteilsverluste**
- **Negative Spirale** aus unzufriedenen Kunden, erhöhten Ausgaben und Preisteigerungen
- **Mehrere Restrukturierungs-anläufe** seit 2008

Strategische Maßnahmen

- **Schärfung der Marke**
  - Customer Centric Retailing – weg von demogaphischer Orientierung, hin zu bedarfsorientierten Kundensegmenten
  - Kundenzufriedenheit mit hoher Komponente
  - Ganzheitliche Optimierung: Formate Konzepte, Angebote
  - Einführung starker Eigenmarken
- **Optimierung Ladennetzwerk**
  - Schließung 30 Märkte
  - Restrukturierung 50 Märkte
  - Neue Beitreibermodelle

Ergebnis

- **EBIT >3%**
- **Maßnahmen** von **600 Mio. EUR** definiert und umgesetzt
- Deutlich **verbesserte Kunden-wahrnehmung** bei wichtigen Kennzahlen
  - **Qualität** der Ware
  - **Freundlichkeit**, **Kompetenz**
  - **Preis-/Leistungsverhältnis**

Quelle: Roland Berger