

APRIL 2025



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

25 Jahre hahn,consultants war im Frühjahr 2024 für uns ein besonderes Ereignis in wirtschaftlich und geopolitisch „wildem“ Zeiten. Ein Jahr später sind wir um einige Erkenntnisse erfahrener, aber die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln in Deutschland und Europa sowie die geopolitische Lage weltweit sind eher noch herausfordernder geworden.

Keine Sorge, ich werde Sie jetzt nicht mit Ausführungen zu der neuen US-amerikanischen Administration, der mit Schulden gepflasterten und reformunwilligen aktuellen Regierungsbildung in Deutschland oder den sicherheitspolitischen Entwicklungen auf der Welt belasten. Vielmehr möchte ich die Chancen in den Vordergrund stellen, die ein engeres Zusammenrücken Europas mit sich bringt – wirtschaftlich und sicherheitspolitisch. Gemeinsam sind wir bedeutend für die Gestaltung unserer Welt – arbeiten wir daran, dass dies das positive Ergebnis der aktuellen geopolitischen Verwerfungen wird: ein starkes, geeintes und innovatives Europa.

Ökologischer Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft mit Augenmaß, kontinuierliche Stärkung des Know-how der Mitarbeiter, wettbewerbsfähige Strukturen und technologisch innovative Produkte und Prozesse, die Nutzung von KI, dort wo sie uns wirklich Vorteile bringt, und die Anpassung unserer Wirtschaft – und hier vor allem auch der Industrie – an die geänderten Bedarfe bieten immer wieder Chancen, die es zu ergreifen gilt. Wir müssen uns von der Vorstellung verabschieden, dass Bürokratie und übermäßige Risikovermeidung uns langfristig Sicherheit

bringen. Stattdessen sollten wir uns auf unsere Stärken besinnen: Innovation, Unternehmertum und die Fähigkeit, auch in schwierigen Zeiten Lösungen zu finden. Es ist an der Zeit, Leistung wieder als etwas Positives zu betrachten und die Kreativität und den Einsatz jedes Einzelnen zu würdigen. Die Rolle des Staates als „Vollversorger“ wird uns nicht die erforderlichen Impulse für eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung geben.

In diesem herausfordernden Umfeld bleibt unser Ansatz unverändert. Wir verstehen uns als Partner unserer Mandanten, die in diesen turbulenten Zeiten mehr denn je eine verlässliche und erfahrene externe Begleitung zur Entwicklung und Umsetzung tragfähiger Strategien für die weitere Unternehmensentwicklung nutzen. Unsere Aufgabe sehen wir darin, gemeinsam mit unseren Kunden zukunftsfähige Strategien zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Dabei setzen wir auf einen ganzheitlichen Ansatz, der Unternehmen sowohl in Transformations- und Restrukturierungssituationen als auch in Zeiten kontinuierlicher Unternehmensentwicklung systematisch begleitet. Mit den folgenden Artikeln geben wir Ihnen einen Einblick in Themen, die uns aktuell bewegen:

- Gebündelte Expertise: Nutzung interdisziplinärer Netzwerke in Krisenzeiten
- Unternehmensfinanzierung für KMU in Zeiten der Transformation
- Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit nicht erreichbar – und jetzt?
- Strategische Unternehmensentwicklung eines mittelständischen Familienunternehmens mit Branchenfokus auf die Automobilindustrie

Ich wünsche Ihnen und Ihren Lieben ein glückliches und friedvolles Osterfest 2025.

Herzliche Grüße



Holger Hahn
Executive Partner

INTERDISZIPLINÄRE PROZESSE UND NETZWERKE

Phase 1: Entwicklung eines Unternehmenskonzepts

In der ersten Phase wird zunächst ein Unternehmenskonzept als Grundlage einer „aktiven Unternehmensentwicklung“ inklusive zugehöriger Maßnahmen erstellt. Dabei muss das Zielbild des veränderten Unternehmens in den zentralen Bereichen Markt, Leistungserstellung und Finanzen klar definiert und beschrieben sein. Vergleichbar mit der Versorgung eines Patienten auf der Intensivstation, wird hier das Geschäftsmodell kritisch hinterfragt und die strategischen Leitlinien werden erarbeitet. Dabei ist eine Schlüssigkeit der Gesamtausrichtung wichtig, damit bei der späteren Umsetzung von Maßnahmen nicht Widersprüche oder kontraindizierte Ergebnisse und Zielrichtungen verfolgt werden. Hierbei kommt man nach unserer Erfahrung nur durch Zusammenarbeit aller Experten aus dem Unternehmen sowie unter der gezielten Hinzuziehung von Netzwerkpartnern zu den besten Konzeptergebnissen. Ebenso wie im Krankenhaus ist dabei auch die Koordination aller Experten, hier zum Beispiel in Form einer Moderation in Workshops, entscheidend. Netzwerkpartner und externe Experten können in dieser Phase Anwälte aus dem Handels- und Gesellschaftsrecht, Wirtschaftsprüfer- und Steuerberaterexperten, Finanzierungsmakler (Factoring, Sale-and-Lease-Back, Kautionsversicherung und weitere Sonderfinanzierung) und andere sein.

Phase 2: Veränderung und Implementierung

Phase 2 konzentriert sich auf die Transformation des Unternehmens hin zum Zielbild des zuvor entwickelten Unternehmenskonzepts. Dies erfordert eine strukturierte Veränderungsorganisation, die wir als hahn,consultants aktiv begleiten. Unsere Unterstützung umfasst die Implementierung geeigneter Strukturen zur operativen Umsetzung des Unternehmenskonzepts, die Implementierung und Umsetzung der konzeptionellen Maßnahmen durch ein verbindliches Projektmanagement und die Einführung notwendiger Steuerungsinstrumente, wie Prozess- und Organisationsentwicklung oder Controlling-Systeme. Diese Phase kann mit der Behandlung eines Patienten auf der Normalstation verglichen werden. Ergänzend arbeiten wir bei Bedarf mit spezialisierten Partnern, wie M&A-Beratern oder IT- und Shopfloor-Experten, um spezifische Anforderungen abzudecken.

Phase 3: Verstetigung und Nachhaltigkeit

Die dritte Phase zielt auf die Verstetigung des systematischen und aktiven Unternehmensentwicklungsprozesses ab. Hierbei stehen die Überwachung der strategischen Ziele, die konsequente Kontrolle der Projektumsetzung sowie deren Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen im Vordergrund. Ein Interimsmanager kann diesen Prozess optimal unterstützen, um Kontinuität sicherzustellen. Diese Phase entspricht der Rehabilitation eines Patienten nach der Entlassung aus dem Krankenhaus.

In allen drei Phasen sorgen wir für die **Koordination und Kommunikation** zwischen den beteiligten Stakeholdern, um eine gemeinsame Basis für Entscheidungen zu schaffen. Unser breites interdisziplinäres Netzwerk ermöglicht es, gezielt zusätzliche Experten einzubinden, um den spezifischen Anforderungen der Situation gerecht zu werden. Der **Mehrwert für unsere Kunden** ist dabei das einzige Entscheidungskriterium für die Eignung der Experten. Unser Ziel ist es, gemeinsam mit unseren Mandanten nachhaltige Lösungen zu entwickeln und die Grundlage für eine stabile Zukunft zu schaffen.

Fazit: Der Mehrwert interdisziplinärer Prozesse und Netzwerke

Interdisziplinäre Prozesse und Netzwerke sind unverzichtbare Elemente in der erfolgreichen Bewältigung von Unternehmenskrisen und Veränderungssituationen. Die Zusammenarbeit von Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen ermöglicht eine umfassende Analyse der Ausgangslage, die Entwicklung ganzheitlicher Lösungen und eine effektive Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen. Insbesondere in komplexen Szenarien – sei es bei finanziellen Engpässen, strukturellen Herausforderungen oder strategischen Neuausrichtungen – bietet der interdisziplinäre Ansatz klare Vorteile:

1. **Ganzheitliche Problemlösung:** Durch die Einbindung verschiedener Disziplinen werden alle relevanten Aspekte einer Situation berücksichtigt, von rechtlichen und finanziellen Fragestellungen bis hin zu organisatorischen und strategischen Anforderungen.
2. **Effizienz und Präzision:** Die Expertise spezialisierter Partner sorgt dafür, dass Probleme gezielt adressiert und Lösungswege effizient umgesetzt werden, ohne Zeitverluste durch unnötige Iterationen. >>

FINANZIERUNG

Die folgende Abbildung verdeutlicht das Vorgehen zur Sicherstellung einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierung. Vordergründig gilt es, die Grundlage des Unternehmenskonzepts – das Geschäftsmodell (1) – zu analysieren und abzustimmen. So haben sich aufgrund einer Vielzahl von Herausforderungen, die sich durch gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Veränderungen ergeben, Geschäftsmodelle fundamental verändert – bei vielen Geschäftsmodellen hat eine digitale Disruption stattgefunden. Für die geschäftsmodelladäquate Finanzierung stellt sich hier die Frage, mit welchen leistungswirtschaftlichen Mitteln bzw. Maßnahmen ein Unternehmen seine Ziele in Zukunft erreichen und somit das Fundament für eine wettbewerbsfähige Strategie legen möchte (3).

Diese – teils veränderten – Rahmenbedingungen des Geschäftsmodells gilt es in eine integrierte Finanzplanung (2) zu überführen, um so die Auswirkungen zu quantifizieren und sichtbar zu machen. Hierbei hat es sich gerade in Krisenzeiten bewährt, eine flexible Szenarienbetrachtung zur transparenten Darstellung der Chancen und Risiken des Geschäftsmodells aufzustellen und somit auch die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen

zu pointieren. Im Ergebnis werden hieraus planerische Kapitalbedarfe (4) sowie die Cashflow-Struktur (5) ermittelt. Daraus können dann bei Analyse der Cashflow-Struktur unter anderem finanzwirtschaftliche Maßnahmen zur Reduzierung des Working Capital (u. a. Einführung von Factoring) und hierüber eine Erhöhung des Free Cashflow abgeleitet werden. Auf dieser Grundlage lassen sich bei Analyse zukünftiger planerischer Kapitalbedarfe auch anderweitige, für das jeweilige Geschäftsmodell passendere Maßnahmen entwickeln (z. B. die Aufnahme einer Betriebsmittelfinanzierung).

Die Implikationen aus den leistungswirtschaftlichen Dimensionen gilt es nun auf die finanzwirtschaftliche Perspektive zu übertragen. Dafür wird das finanzwirtschaftliche Gleichgewicht (6) geprüft. Dabei ist auf Basis des oben beschriebenen Vorgehens und der durchgeführten Analysen festzustellen, ob eine Übereinstimmung von Kapitalbedarf und Kapitalbeschaffung herrscht. Auch können hier anhand von Bilanzrelationen die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen evaluiert und somit die Stabilität, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität der Finanzierung auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls bestehende finanzwirtschaftliche Risiken identifiziert werden. >>

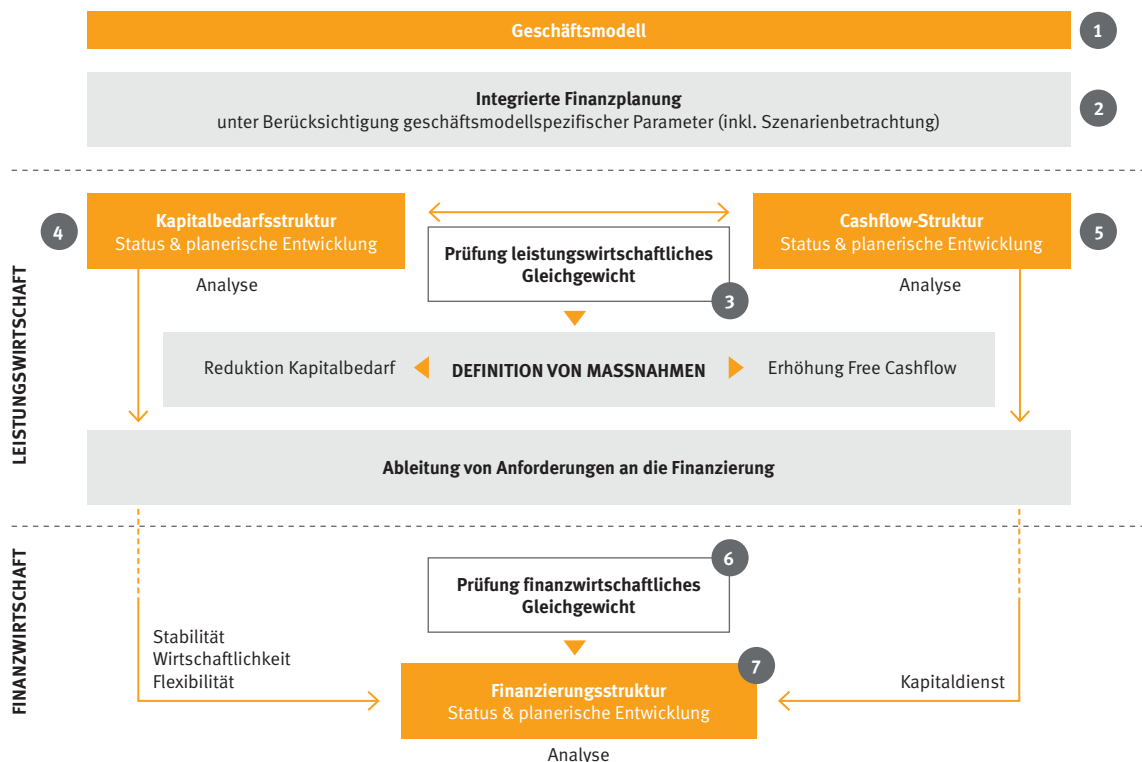


Abbildung 1: Sicherstellung einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierung; Quelle: eigene Darstellung

FINANZIERUNG

IV. Unternehmensfinanzierungen in Zeiten der Transformation

Im Zuge der Transformation gewinnen alternative Finanzierungsinstrumente neben der klassischen Kreditfinanzierung über Geschäftsbanken an Relevanz. Viele dieser Instrumente erhöhen die Flexibilität der Unternehmen. Sie ermöglichen es ihnen, schneller auf die genannten Veränderungen zu reagieren. In Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie können sie einzeln oder in Kombination eingesetzt werden, um eine geschäftsmodelladäquate Finanzierungsstruktur zu erreichen.

Leasing: Beim Leasing erwirbt das Unternehmen das Nutzungsrecht an einem Objekt (z. B. einer Maschine), ohne es zu kaufen. Das Objekt bleibt im Eigentum des Leasinggebers und kann damit helfen, Kosten zu verteilen und die Liquidität zu schonen. Benötigt ein Unternehmen kurzfristig Kapital, kann auch Sale-and-Lease-Back infrage kommen.

Factoring: Bei dieser Art der Finanzierung verkauft das Unternehmen seine Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an eine Factoring-Gesellschaft, um sofortige Liquidität zu erhalten (insbesondere hilfreich, um kurzfristige finanzielle Engpässe zu überbrücken).

Mezzanine-Kapital: Dieses Finanzierungsinstrument ist eine Mischform aus Eigen- und Fremdkapital. Entsprechend kombiniert es die Vor- und Nachteile beider Kapitalarten. In der Regel ist Mezzanine-Kapital nachrangig. Mezzanine-Kapitalgeber haben allerdings keine Stimmrechte. Dafür erhalten sie oftmals eine feste Zinszahlung für ihr eingesetztes Kapital.

Beteiligungskapital: Beteiligungsgesellschaften stellen Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung, meist ohne das Unternehmen aktiv zu führen. Private Equity gilt als eine besondere Form der Beteiligungsfinanzierung, bei der Fonds sich aktiv in die Entwicklung eines Unternehmens einbringen, um dessen Wert zu steigern und ihre Beteiligung innerhalb einer bestimmten Periode gewinnbringend zu verkaufen. Daneben gibt es auch

Private Debt Fonds. Sie stellen Unternehmen (außerhalb der öffentlichen Märkte) Fremdkapital in Form von Darlehen oder Anleihen zur Verfügung.

Fördermittel: Um Investitionen für die Erreichung politischer Ziele, beispielsweise zum Klimaschutz, zu unterstützen, stellen politische Institutionen wie die Europäische Union, die deutsche Bundesregierung und die Länder Unternehmen Fördergelder zur Verfügung. Diese existieren in Form von Darlehen, Zuschüssen und Bürgschaften. Sie sind häufig zweckgebunden und an bestimmte Anforderungen geknüpft, was oft umfangreiche Antragsprozesse mit sich bringt.

Neben den traditionellen Finanzierungsansätzen haben sich in den letzten Jahren auch immer mehr innovative Ansätze zur Finanzierung etabliert, die zu einzelnen Geschäftsmodellen passen können, wie beispielsweise:

Crowdfunding / Crowdinvesting: Crowdfunding hat in den letzten Jahren auch im Bereich KMU an Bedeutung gewonnen. Bei diesem Finanzierungsinstrument stellen mehrere (meist private) Investoren kleine Beträge zur Verfügung, um ein Projekt oder ein Unternehmen zu finanzieren. Für die Abwicklung dieser Finanzierungsgeschäfte haben sich in den vergangenen Jahren verschiedene Plattformen etabliert.

Fintech-Lösungen: Finanztechnologie-Unternehmen bieten neue Finanzierungsinstrumente und -dienstleistungen an, die teilweise schneller und kostengünstiger sind als traditionelle Bankkredite. Beispiele sind Peer-to-Peer-Kredite oder Online-Kreditmarktplätze.

V. Fazit

Die Unternehmensfinanzierung für mittelständische Unternehmen in Deutschland in Zeiten der Transformation erfordert Flexibilität, Innovationsbereitschaft und ein gutes Risikomanagement. KMU, die sich an die neuen Gegebenheiten anpassen und die Chancen der Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Globalisierung nutzen, können ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken >>

FINANZIERUNG

und langfristig erfolgreich sein. Neben der Modellierung, Weiterentwicklung und Anpassung von Geschäftsmodellen ist der Aufbau geschäftsmodelladäquater Finanzierungsstrukturen, angepasst an die jeweilige Unternehmenssituation, ein wesentlicher Erfolgsfaktor, den wir regelmäßig unseren Mandanten empfehlen sowie im Rahmen aktiver Unternehmensentwicklung umsetzen und begleiten.



Michael Otta
Senior Partner
hahn,consultants gmbh



Lena Marie Seehausen
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh

ZULIEFERINDUSTRIE IN DER KRISE

Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit nicht erreichbar – und jetzt?

Außergerichtliche Handlungsoptionen, wenn die nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr gegeben ist und selbst bei stringenter Restrukturierung nicht mehr erreichbar erscheint.

Ausgangssituation

Die deutsche Wirtschaft befindet sich weiter in einer Rezession: Nach dem Rückgang der Wirtschaftsleistung um -0,3 % 2023 endet auch das Jahr 2024 mit einem Rückgang um -0,2 %. Gleichzeitig verharrt die absolute, preisbereinigte Wirtschaftsleistung in den vergangenen Jahren unter dem Niveau von 2019. Zusätzlich bleibt die Investitionsquote am Bruttoinlandsprodukt seit 2010 zum Teil deutlich unter dem Jahresmittel seit 1991 (12,8 %) zurück. Auch für die kommenden Jahre wird derzeit maximal ein geringes Wirtschaftswachstum in Deutschland erwartet.

Diese Marktentwicklungen sind Zeugnis des fortschreitenden Strukturwandels, der Europa und insbesondere Deutschland erfasst. Ein relevanter Nachfrage- und Absatzrückgang vor allem im verarbeitenden Gewerbe der Zulieferindustrie – insbesondere im Vergleich zu den Jahren vor 2018 (Phase vor multiplen Krisen) – sowie daraus entstehende Überkapazitäten in vielen Industriesektoren sind die Folge. Verschärft wird diese Situation durch strukturelle Kostennachteile im Wettbewerb, zum Beispiel im Bereich der Energie oder des Personals.

Folglich steht die Ertragsperspektive vieler Unternehmen unter erheblichem Druck: Die Rohertragsstruktur leidet unter dem Nachfragerückgang und diversen Verwerfungen an den Rohstoffmärkten, während strukturelle Kostensteigerungen die sonstigen Kosten und das Personal betreffen. Es ergibt sich eine verringerte Renditefähigkeit der Unternehmen, die oft unter dem Branchendurchschnitt der Vergangenheit liegt.

Entgegen vergangenen Zeiträumen, in denen die Renditefähigkeit durch temporäre Ereignisse eingeschränkt

worden war (Finanzkrise, einzelne Branchenkrisen), muss in der aktuellen Situation aufgrund der strukturellen Effekte häufig von einer andauernden und nachhaltigen Minderung ausgegangen werden, und dies bei gleichzeitig inflationsbedingt gestiegenen Preisen der Einsatzfaktoren, was zu einem relevant verschlechterten dynamischen Verschuldungsgrad führt. Der Kern vieler Geschäftsmodelle, insbesondere des verarbeitenden Gewerbes in der Zulieferindustrie, ist von den beschriebenen strukturellen Ergebniseffekten so stark getroffen, dass eine nachhaltige Fortführung des Unternehmens ohne ebenso strukturelle Veränderungen in den kommenden Jahren kaum mehr erreicht werden kann. Bei selbstkritischer und ehrlicher Betrachtungsweise folgt hieraus zumeist, dass Unternehmen trotz leistungswirtschaftlicher

Restrukturierungsmaßnahmen nicht mehr nachhaltig rendite- und wettbewerbsfähig und damit auch nach erfolgreicher Restrukturierung kaum noch am Markt in der Lage sein werden, eine Refinanzierung umzusetzen. In der Terminologie der Sanierungsbranche bedeutet dies, dass gegebenenfalls noch kein fortgeschrittenes Stadium der Unternehmenskrise besteht, doch bereits jetzt die nachhaltige Sanierungsfähigkeit nicht erreichbar sein wird.

Vorhandene Vermögensgegenstände und eine noch ausreichende, aber durch die seit 2020 bestehenden multiplen Krisen (z. B. Ukraine-Krieg, Energiekrise und COVID-Pandemie) bereits gebeutelte Liquidität geben den Unternehmen eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten, die jedoch noch in einer positiven Fortbestehensprognose dokumentiert werden können, sodass eine Insolvenzantragspflicht (noch) nicht gegeben ist. Hierdurch wird andererseits der Zeitrahmen für die Verfolgung der Handlungsalternativen gesetzt. Gleichzeitig löst eine reine finanzwirtschaftliche Restrukturierung (beispielsweise über ein StaRUG-Verfahren) nicht die ursächlichen leistungswirtschaftlichen Probleme des Geschäftsmodells im Unternehmen, sodass eine rein finanzwirtschaftliche Restrukturierung zwar temporär die Symptome, aber nicht nachhaltig die Krisenursachen beseitigen kann. »



ZULIEFERINDUSTRIE IN DER KRISE

Es stellt sich dann die Frage, welche Handlungsoptionen in einem solchen Fall bestehen. Im Folgenden werden außergerichtliche Optionen betrachtet, um Unternehmen vor einer akuten Krisensituation zu bewahren und eine weitere schleichende Vermögensminderung bzw. einen schleichenden Unternehmensverfall zu vermeiden.

Zieldefinition zur weiteren Unternehmensentwicklung – Leitbild

In der vorab geschilderten Situation liegt es dann in der Verantwortung der Unternehmenslenker, ein neues Leitbild für die Zukunft zu erarbeiten und die Ziele zur weiteren Unternehmensentwicklung zu definieren. Ein strukturierter Prozess zur Lösungsentwicklung umfasst die Identifikation, Bewertung und Auswahl der besten Handlungsoptionen. Dabei werden verschiedene Szenarien analysiert und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen bewertet. Ziel ist es, die langfristige Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Zu bewertende Szenarien, die auch in Kombination miteinander die aussichtsreichste Handlungsoption bilden können, sollten dann immer sein:

1. Verkauf oder Teilverkauf von Anteilen

Der Verkauf oder Teilverkauf von Unternehmensanteilen kann eine effektive Maßnahme zur Kapitalbeschaffung und Risikoverteilung sein. Diese Option ermöglicht es, finanzielle Mittel zu generieren, die zur Stabilisierung oder grundlegenden Transformation des Geschäftsmodells genutzt werden können. Zudem kann der Teilverkauf Strategen ins Unternehmen bringen, die durch zusätzliches Know-how, ein ergänzendes Leistungsportfolio oder bestehende Netzwerke die Wettbewerbsposition stärken. Im Ergebnis ist eine solche Lösung nur sinnvoll, wenn die leistungswirtschaftliche Situation im Zielbild wieder rendite- und wettbewerbsfähig ist, was in der aktuellen Situation von Überkapazitäten im Zulieferermarkt vor allem durch eine verbesserte Auslastung der Produktionsmittel zu erreichen sein wird. Gesamtwirtschaftlich bedeutet dies einen Abbau von Überkapazitäten.

2. Kooperation oder Zusammenschluss

Kooperationen oder Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen bieten die Möglichkeit, Synergien zu nutzen und Marktpositionen zu stärken. Durch Partnerschaften können Ressourcen geteilt, Kosten gesenkt, Kapazitätsauslastungen konzentriert und Innovationspotenziale ausgeschöpft werden. Ein Zusammenschluss kann zudem den Zugang zu neuen Märkten und Technologien erleichtern. Im Fokus steht auch hier die wirtschaftliche Auslastung der Produktionsmittel.

3. Integration vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen

Die Integration von vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, auch als vertikale Integration bekannt, kann die Kontrolle über die Lieferkette verbessern und Abhängigkeiten auflösen. Dies führt zu einer höheren Effizienz und einer größeren Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen. Das Unternehmen kann daraus resultierend die eigene Wertschöpfungskette optimieren und Wettbewerbsvorteile erzielen.

Vorgehensweise

1. Sicherstellung der Fortbestehensprognose

Grundvoraussetzung für die Erarbeitung und Umsetzung vorgenannter Handlungsoptionen ist zunächst die Sicherstellung der Fortbestehensprognose im Sinne einer Durchfinanzierung der Gesellschaft bzw. einer Unternehmensgruppe nach insolvenzrechtlichen Anforderungen für den Zeitraum zur Umsetzung der zu entwickelnden zukünftigen Unternehmensstruktur zuzüglich der folgenden mindestens 12 Monate, um auch am Ende des Prozesses jederzeit 12 Monate nach vorne durchfinanziert zu sein und somit jederzeit die insolvenzrechtlichen Anforderungen an eine Fortbestehensprognose zu erfüllen. Die Fortbestehensprognose erfolgt auf der Basis einer integrierten Finanzplanung mit Ertrags-, Liquiditäts-, Cashflow- und Bilanzentwicklung auf Monatsbasis je Gesellschaft. Eine positive Fortbestehensprognose ist vor diesem Hintergrund so auszugestalten, dass ein hinreichender Zeitraum für einen strukturierten M&A- »

ZULIEFERINDUSTRIE IN DER KRISE

Prozess sichergestellt wird und damit mindestens für 18 bis 24 Monate, um somit 6 bis 12 Monate für einen M&A-Prozess nutzen zu können.

2. Belastbare Analyse der möglichen zukünftigen Perspektiven aus leistungs- und finanzwirtschaftlicher Sicht

Nach Bestätigung der positiven Fortbestehensprognose erfolgt eine bewertende Bestandsanalyse des Unternehmens für die Bereiche Markt, Leistungserstellung und Finanzen. Für den Markt beinhaltet dies unter anderem die Marktentwicklung in der Vergangenheit und Zukunft, das Produkt- und Leistungsangebot, die Entwicklung der Umsatz- und Deckungsbeiträge in den letzten Jahren, die Positionierung des Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld und die Marktbearbeitung. In der Leistungserstellung werden Fertigung, technologische Ausstattung, die operativen Haupt- und Teilprozesse, Logistik, F&E etc., einschließlich der unterstützenden Prozesse in den Bereichen IT, HR, Rechnungswesen usw., und die Organisation betrachtet.

Im Rahmen der Bestandsanalyse wird die spezifische Ausgangssituation des Unternehmens analysiert und bewertet, insbesondere werden die Auslöser und Ursachen der Krise dabei herausgearbeitet. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der Beziehungen zu den wesentlichen Stakeholdern bzw. der Beziehung der Stakeholder untereinander wie auch etwaiger rechtlicher oder steuerlicher Sanierungshindernisse.

Im Hinblick auf die Erarbeitung eines strategischen Konzepts werden neben den Krisenursachen aber auch die besonderen Stärken und Kompetenzen des Unternehmens erarbeitet. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, wie sich Märkte und Wettbewerb strukturell verändern, ob das Geschäftsmodell des Unternehmens perspektivisch eine Daseinsberechtigung haben wird und ob der Unternehmenskern eine Weiterentwicklung unter realistischer Betrachtung möglich erscheinen lässt.

3. Erarbeitung eines strategischen Konzepts für eine zukunftsfähige Lösung

In den meisten Fällen haben Unternehmen, die in eine Krise geraten sind, einen gesunden Kern und ihr

Geschäftsmodell hat langfristig eine Daseinsberechtigung. Aufgrund der in diesem Artikel beschriebenen Ausgangssituation struktureller Überkapazitäten insbesondere in der Zulieferindustrie wird dies jedoch – trotz weitgehender Restrukturierungsbemühungen – häufig nicht zu einer nachhaltigen Sanierungsfähigkeit führen, da das Verhältnis zwischen Ertragskraft und Kapitaleinsatz nicht wirtschaftlich gestaltet werden kann. In vielen Fällen führt dieser Weg dann in die Insolvenz, teilweise mit beträchtlichem Vermögensverlust für die Eigen- und Fremdkapitalgeber.

Eine ernsthafte Alternative zur Insolvenz kann ein außergerichtlicher Prozess sein, der auf der Basis einer positiven Fortbestehensprognose darauf ausgelegt ist, das Unternehmen in einem strukturierten M&A-Prozess zu veräußern oder aber einen Zusammenschluss zwischen zwei Unternehmen zu organisieren – dies mit der Intention eines im Vergleich zur Insolvenz geringeren Vermögensschadens für die Hauptbeteiligten.

4. Umsetzung und Finanzierung

Teilweise ist bereits für die Sicherstellung einer positiven Fortbestehensprognose frisches Kapital von Eigen- und oder Fremdkapitalgebern zur Überbrückung erforderlich. Hier ist die Herausforderung, frühzeitig eine realistische Einschätzung hinsichtlich des Erfolgs von M&A-Prozessen bzw. Unternehmenszusammenschlüssen zu treffen sowie die inhaltliche und zeitliche Komplexität der Vorhaben gut einordnen zu können.

Ein Zusammenschluss – vielleicht auch von zwei kriselnden Unternehmen – wird häufig nicht ohne neues Eigenkapital möglich sein. Im ersten Angang wird die Frage sein, ob die bestehenden Gesellschafter weiter in die Unternehmensentwicklung investieren wollen bzw. können. Im zweiten Schritt können auch neue Kapitalgeber in Frage kommen, beispielsweise Family Offices, Private Equity, Mezzanine-Kapitalgeber, assetbasierte Finanzierungen etc. mit eingebunden werden. Auch Teilverzicht der Bestandsfinanzierer sind hier in vielen Fällen unverzichtbar, sollten aber vor dem Hintergrund vermeidbarer Marktschäden relevant geringer ausfallen als in einem Insolvenzzenario. »

ZULIEFERINDUSTRIE IN DER KRISE

hahn,consultants berät seine meist mittelständischen Mandanten sowohl im Rahmen von Restrukturierungs- und Sanierungsprozessen als auch bei M&A- und Nachfolgeprozessen und dies in Zusammenarbeit mit erfahrenen Partnern auf der rechtlichen Seite. In den beschriebenen Fällen geht es darum, die Expertise und Erfahrung zusammenzubringen, um in vergleichsweise kurzer Zeit zu bestmöglichen Lösungen zu kommen.



Frank Jakisch
Senior Partner
hahn,consultants gmbh



Stephan Mathys
Partner
hahn,consultants gmbh



Martin Schreiber
Manager
hahn,consultants gmbh

STRATEGIE IM MITTELSTAND

h,c: Was passierte nach der Fertigstellung des Unternehmenskonzepts und dem Abschluss der strukturierten Finanzierung?

Das Ziel des neu erstellten Unternehmenskonzepts war, die bestehenden Finanzierungspartner nach Möglichkeit vollständig mitzunehmen und die Restrukturierung zu begleiten, um die für das Geschäftsmodell erforderliche finanzielle Stabilität auch in Zukunft zu gewährleisten.

Dies erfolgte in regelmäßigen Meetings mit den Finanzierungspartnern. Dabei wurde deutlich, dass sich einer der Finanzierungspartner in seiner strategischen Positionierung neu orientieren wollte. Dies war in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit eine zusätzliche Aufgabenstellung, die durch die gemeinsame Kommunikation zwischen Unternehmen und hahn,consultants mit bestehenden und neu hinzukommenden Finanzierungspartnern bewältigt wurde.

Durch die Umsetzung des gemeinsam erarbeiteten Finanzierungskonzepts – auch unter Prüfung und Hinzuziehung teilstaatlicher Finanzierungsbausteine – konnte die Umsetzung neuer Großprojekte begonnen und das Unternehmen wirtschaftlich stabilisiert werden.

Um diese Stabilisierung abzusichern, wurden auch infrage kommende strategische Beteiligungspartner geprüft und Kontakte zu ausgewählten Unternehmen hergestellt.

h,c: Was waren die Hintergründe und wesentlichen Erfolgsfaktoren bezüglich der dann initiierten Suche nach einem strategischen Partner?

Es galt, einerseits die Stabilisierung der Unternehmensgruppe abzusichern – rückblickend gilt das insbesondere bezüglich der damals noch nicht absehbaren erheblichen Herausforderungen der Automobilbranche beispielsweise durch die eingeschränkten Verfügbarkeiten von Microchips sowie der schwankenden politischen Rahmenbedingungen für den globalen Markt von Elektrofahrzeugen – und gleichzeitig die Öffnung neuer Märkte und Kunden zu gewährleisten.

Durch die eigens entwickelten Umformtechnologien können wir für unsere Kunden in unterschiedlichen Branchen und Anwendungen erhebliche Wettbewerbsvorteile bieten. In einem globalen Kunden- und Wettbewerbsumfeld reicht jedoch mittelfristig ein einziger Standort zur Versorgung der Kunden nicht aus. Es ist daher wichtig, den Partnern Sicherheit und Stabilität vermitteln zu können – idealerweise eingebunden in eine leistungsstarke Unternehmensgruppe.

Mit der Beteiligung durch Poppe + Potthoff, ein erfolgreiches mittelständisches Unternehmen mit Standorten in Europa, Nordamerika und Asien, können wir unseren Kunden diese Sicherheit geben.

h,c: Was waren aus Ihrer Sicht die wesentlichen Erfolgsfaktoren Ihrer bisherigen Unternehmensentwicklung?

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind Technologieentwicklung, Prozessentwicklung und Herstellung technologisch und wirtschaftlich sehr anspruchsvoller Produkte, gefertigt auf selbst entwickelten Sonderanlagen.

Diese Produkte sind unter den Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit, der Ressourcenschonung und der CO₂-Minimierung optimiert ausgelegt.

Wir vergessen jedoch nicht: Der größte Erfolg der Unternehmensentwicklung sind die konsequente Weiterentwicklung und der Fortbestand des Unternehmens in einer sehr herausfordernden Phase.

Dies war nur möglich durch eine vertrauensvolle, konstruktive und intensive Zusammenarbeit aller beteiligten Parteien in dieser wichtigen Entwicklungsphase der Unternehmensgruppe – und ein tiefes Gottvertrauen.

h,c: Wie sehen Sie die aktuelle Situation, die wesentlichen Herausforderungen und weitere Ansatzpunkte für die Walter Henrich GmbH?

Wir befinden uns aktuell ja gerade wieder in einer wirtschaftlich und politisch herausfordernden Zeit, unter anderem mit dem Blick auf internationale Tendenzen zum Protektionismus inklusive entsprechender Zoll- >>

