



Erfolgreich Restrukturieren im Werkzeugbau

2017

Wolfgang Boos
Karl Kuhlmann
Michael Salmen
Ulrich Kenk
Christoph Kelzenberg
Johan de Lange
Jan Wiese





**WBA
WERKZEUGBAU
AKADEMIE**

WBA Aachener Werkzeugbau Akademie

Die WBA Aachener Werkzeugbau Akademie erarbeitet in einem Netzwerk aus führenden Unternehmen des Werkzeugbaus branchenspezifische Lösungen für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Branche Werkzeugbau. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen die Schwerpunkte Industrieberatung, Weiterbildung, Branchenlösungen sowie Forschung und Entwicklung. Durch einen eigenen Demonstrationswerkzeugbau hat die WBA die Möglichkeit, innovative Lösungsansätze in einer Laborumgebung zu pilotieren und schnell für ihre Partnerunternehmen zugänglich zu machen. Zusätzlich werden Schwerpunktthemen in aktuellen Studien vertieft. Diese geben Auskunft über Trends und Entwicklungen von Markt und Wettbewerb.



En.Value

En.Value ist eine unabhängige Beratungsgesellschaft für mittelständische Unternehmen. Die En.Value-Spezialisten beraten und begleiten Unternehmen in allen Phasen der Entwicklung, auch in der Restrukturierung. Sowohl für Einzelunternehmen als auch für breit aufgestellte Mittelständler mit komplexen nationalen oder internationalen Strukturen werden maßgeschneiderte technische wie kaufmännische Lösungen erarbeitet. Den Unternehmenswert zu steigern oder nachhaltig zu bewahren steht im Fokus. Die En.Value setzt auf die Analyse, Optimierung und Steuerung aller Geschäftsabläufe. Umfangreiche Branchendatenbanken mit Finanzkennzahlen bieten Vergleichsmöglichkeiten zur schnellen Ertragssteigerung entlang der Wertschöpfungskette.



Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen

Das Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen steht mit seinen 900 Mitarbeitern weltweit als Synonym für erfolgreiche und zukunftsweisende Forschung und Innovation auf dem Gebiet der Produktionstechnik. In vier Forschungsbereichen werden sowohl grundlagenbezogene als auch an den Erfordernissen der Industrie ausgerichtete Forschungsvorhaben durchgeführt. Darüber hinaus werden praxisgerechte Lösungen zur Optimierung der Produktion erarbeitet. Das WZL deckt mit den vier Lehrstühlen Fertigungstechnik, Werkzeugmaschinen, Messtechnik und Qualität sowie Produktionssystematik sämtliche Teilgebiete der Produktionstechnik ab.

Impressum

Erfolgreich Restrukturieren im Werkzeugbau

Copyright © 2017

Autoren: Prof. Dr. Wolfgang Boos, Dr. Karl Kuhlmann, Dr. Michael Salmen,
Ulrich Kenk, Christoph Kelzenberg, Johan de Lange, Jan Wiese
Gestaltung: Anne Cüppers
ISBN: 978-3-946612-18-6
Druck: printclub

1. Edition

WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH
Campus-Boulevard 30
52074 Aachen
www.werkzeugbau-akademie.de

En.Value Management Spezialisten GmbH & Co. KG
Sasbacher Straße 6
79111 Freiburg im Breisgau
www.en-value.com

Werkzeugmaschinenlabor WZL
der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen
Campus-Boulevard 30
52074 Aachen
www.wzl.rwth-aachen.de

Erfolgreich Restrukturieren im Werkzeugbau

2017

Wolfgang Boos
Karl Kuhlmann
Michael Salmen
Ulrich Kenk
Christoph Kelzenberg
Johan de Lange
Jan Wiese





Einleitung

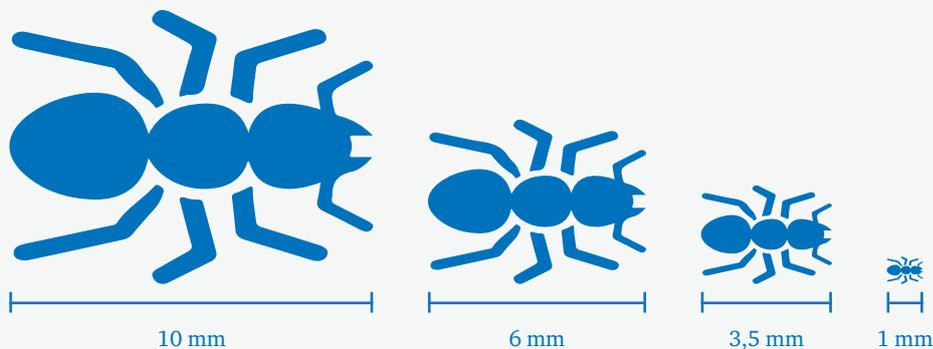
Ameisen kommen so gut wie in allen Weltregionen vor. Rund 12.500 Arten sind bekannt, davon 180 in Europa. Man findet sie auch am Polarkreis, im Hochgebirge und in der Wüste. In australischen Mangrovenwäldern haben Forscher der Universität Brisbane gar Ameisen entdeckt, deren Nester regelmäßig von Wasser überflutet werden. Die Tiere verkriechen sich dann in Luftlöcher oder schwimmen an der Wasseroberfläche.

Warum aber sind Ameisen so unglaubliche Überlebenskünstler? Wie werden Entscheidungen getroffen und woher weiß jede Ameise, was sie zu tun hat? Der Organisationsgrad der Ameisenstaaten verblüfft umso mehr, wenn man bedenkt, dass diese eigentlich nur über recht beschränkte Sinnesorgane verfügen, mit denen sie die Welt wahrnehmen können.

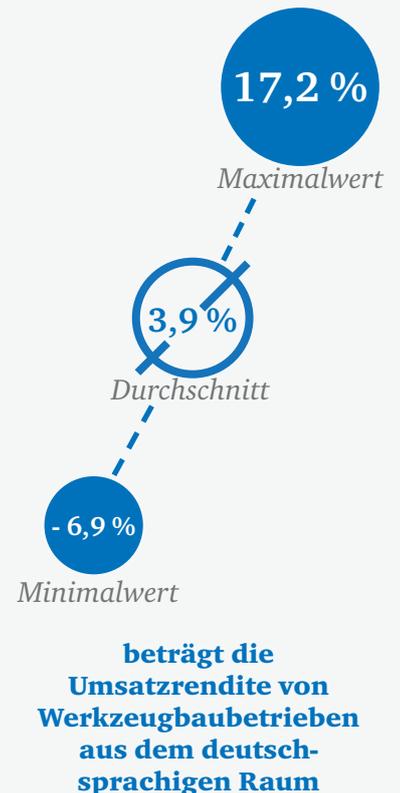
Ameisen sind besonders erfolgreich, weil sie ein bestimmtes Informationssystem nutzen und somit als Gemeinschaft äußerst effizient agieren. Dieses beruht auf verschiedenen Duftstoffen, den Pheromonen, über welche die Informationen ausgetauscht werden. Dieser Informationsaustausch ermöglicht es einem Ameisenstaat, flexibel auf die sich ständig ändernden Einflüsse zu reagieren. Somit ist schnelles und effizientes Handeln möglich, wenn zum Beispiel neue Nahrungsquellen gefunden werden. Entsprechendes gilt in der Durchführung von Ausbesserungs-

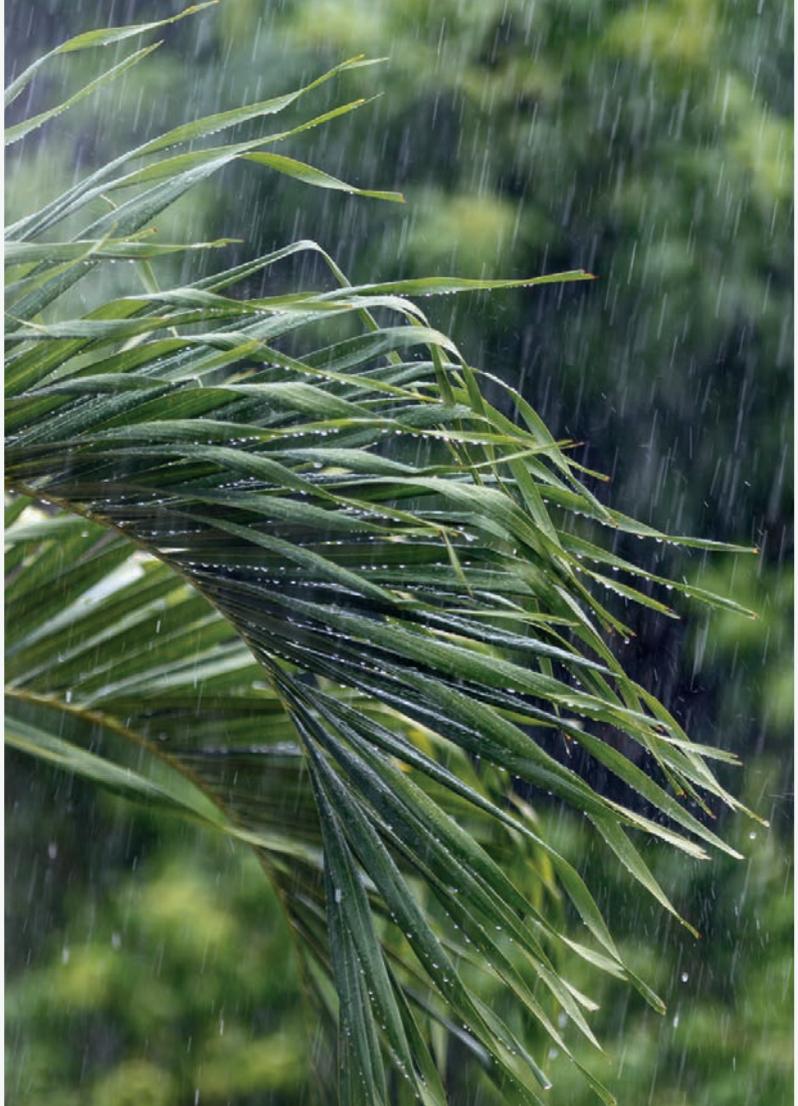
arbeiten bei Beschädigung des Ameisenbaus. Die Zuweisung von Aufgaben ist dabei ein ständiger Prozess der Anpassung, welcher vorausschauend, planvoll und gemeinschaftsorientiert umgesetzt wird.

Genau an diesen Punkt knüpft das Thema Erfolgreich Restrukturieren im Werkzeugbau an. Schließlich muss ein Unternehmen, wie der Ameisenstaat, flexibel auf die sich ständig ändernden Einflüsse reagieren, um nachhaltig am Markt erfolgreich zu sein. Oftmals werden beispielsweise Ertragspotenziale nicht genutzt oder das Unternehmen nimmt direkten Schaden. Insbesondere in der Branche Werkzeugbau besteht schnell die Gefahr einer Schiefelage. Nach einer Auswertung der umfangreichen Benchmarking-Datenbank des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen und des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT betrug die durchschnittliche Umsatzrendite von Werkzeugbaubetrieben aus dem deutschsprachigen Raum im Jahr 2015 lediglich 3,9 %, und das in einer wirtschaftlich stabilen Zeit. Um dieser geringen Umsatzrendite, die nicht selten auch negativ ist, zu begegnen, müssen zeitnah intelligente und unternehmensindividuelle Lösungen entwickelt werden. Die erfolgreiche Umsetzung hängt, ähnlich wie bei den Ameisen, maßgeblich vom Einsatz eines effizienten Informationssystems ab.



Verhältnismäßige Größenunterschiede bei Ameisenarten, 3,5 fache Vergrößerung.





Unternehmenskrise: Sonder- oder Regelfall?

Eine gemeinhin geltende und eindeutige Antwort kann auf diese Frage nicht gegeben werden. Schließlich steht praktisch jedes Unternehmen im Laufe seiner Geschichte mindestens einmal vor der Herausforderung, eine Krise bewältigen zu müssen. So werden rückläufige Umsatzrenditen über kurz oder lang in jedem Unternehmen – unabhängig von Größe oder Branche – zu beobachten sein.

Diese Erkenntnis brachte bereits vor gut 100 Jahren der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter in seinem wissenschaftlichen Werk „Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ zum Ausdruck. Das darin thematisierte Konzept der schöpferischen Zerstörung beschreibt den Kapitalismus als eine Form der Unordnung, welche kontinuierlich durch innovative Unter-

nehmer in einer Neuordnung des Marktes resultiert. Um den Voraussetzungen des Marktes zu entsprechen, also die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens sicherzustellen, ist der zukunftsorientierte und verantwortungsvolle Unternehmer dazu aufgerufen, den Unternehmenskurs fortwährend an die dynamischen Marktanforderungen anzupassen. Vernachlässigt er diese Restrukturierungserfordernisse, verliert er den Anschluss an die Top-Performer. Im schlechtestmöglichen Fall droht aus diesem Abwärtstrend gar die Insolvenz.

Der Ursprung von Unternehmenskrisen liegt entweder in innerbetrieblichen Entscheidungen, in einem sich einstellenden Geschäftsmodell oder mangelnder, aktueller Transparenz der Finanzkennzahlen.



Verschlechtert sich die wirtschaftliche Lage dazu noch insgesamt, so steigt die Anzahl der in Turbulenzen geratenen Unternehmen. Vor diesem Hintergrund kann konstatiert werden, dass Unternehmenskrisen durchaus als Regelfall der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung betrachtet werden können.

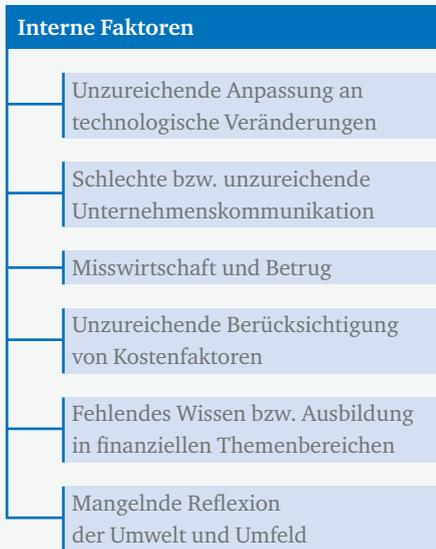
Richtet man den Blick jedoch auf das einzelne Unternehmen, so muss festgestellt werden, dass die Situation der Unternehmenskrise – speziell in akuten Phasen – nur durch den Begriff des Sonderfalls korrekt beschrieben wird. Schließlich unterscheiden sich zu treffende Entscheidungen in anspruchsvollen respektive existenzbedrohenden Unternehmenssituationen von der alltäglichen Managementtätigkeit in wirtschaftlich stabilen Zeiten. Darüber

hinaus müssen bei zunehmender Schwere der Krise die zu initiierenden Maßnahmen für gewöhnlich unter hohem Zeitdruck sowie bei sich reduzierenden Handlungsalternativen getroffen werden. Infolgedessen wird oftmals das Krisenbewältigungspotenzial eines Unternehmens überschätzt und die Krisensituation stellt das Management vor die größtmögliche Herausforderung. Eine kompetente Hilfe von außen ist deshalb angeraten.

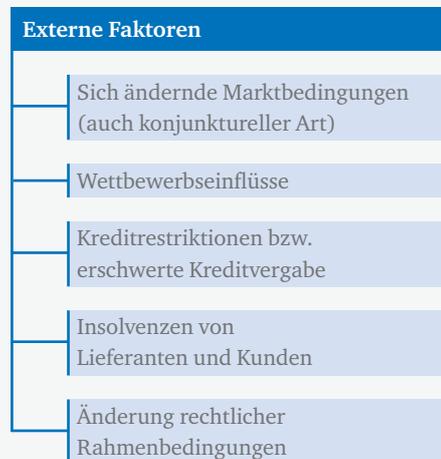
Forciert wird die Notlage überdies dadurch, dass sich die Krisenursachen in ihren Umständen sowie der Intensität des in der Regel einhergehenden Vertrauensverlustes gegenüber den wesentlichen Stakeholdern unterscheiden. Eine Unterteilung der Ursachen für Unternehmenskrisen und die

daraus folgende Insolvenzgefahren kann in interne und externe Faktoren erfolgen.

Interne Faktoren resultieren in erster Linie aus Managementfehlern, die beispielsweise wie folgt in Erscheinung treten können:



Externe Ursachen stehen außerhalb der Einflussphäre des Unternehmens, sind jedoch Umstände, welche den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen. Dazu zählen beispielsweise Ereignisse wie:



Insbesondere steht die Branche Werkzeugbau ganz in Zeiten des dynamischen Wandels. Ein zunehmender Komplexitätsgrad, eine ansteigende Wettbewerbsintensität sowie die anhaltende Verschmelzung internationaler Märkte erhöhen den Handlungsdruck des Managements. Hinzu kommen die oftmals sehr eingeschränkten finanziellen sowie personellen Ressourcen, die Werkzeugbaubetrieben zur Verfügung stehen. Tiefgreifende Veränderungen, beispielsweise in Form disruptiver Technologien, zwingen die Unternehmer, ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen, um die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit nicht zu verlieren.

Das Krisenmanagement kann sich aufgrund der Vielfalt an Krisenursachen nicht eines Baukastens an Patentrezepten bedienen, um die Unternehmenskrise nachhaltig zu überwinden. Vielmehr existiert lediglich ein konzeptioneller Rahmen für die Entwicklung eines Restrukturierungskonzeptes als auch für die Bewertung der Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung. In Folge dessen wird die erfolgreiche Durchführung einer Restrukturierung, ohne die Einbindung externer, professioneller und krisenerprobter Unterstützung, regelmäßig scheitern. Schließlich muss jedes Restrukturierungskonzept individuell an die unternehmensspezifischen Besonderheiten angepasst werden. Zudem wird dabei schnellstmöglich die nötige Zahlentransparenz geschaffen. Dazu gehört auch eine angepasste, kurzfristige Liquiditätsplanung sowie ein Kennzahlengerüst, das für die Krise geeignet ist.



Erfolgreiche Restrukturierung

Der zentrale Fokus des Restrukturierungsmanagements liegt in der kurzfristigen Existenzsicherstellung sowie des Aufbaus einer nachhaltigen Wettbewerbsposition. Gelingt dies, so kann von einer gelungenen Restrukturierung gesprochen werden. Im Erfolgsfall antizipiert die inhaltliche Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes nachteilige Markt- oder Kostenentwicklungen und stellt somit sicher, dass die Reibungsverluste des Restrukturierungsprozesses auf ein Minimum begrenzt werden.

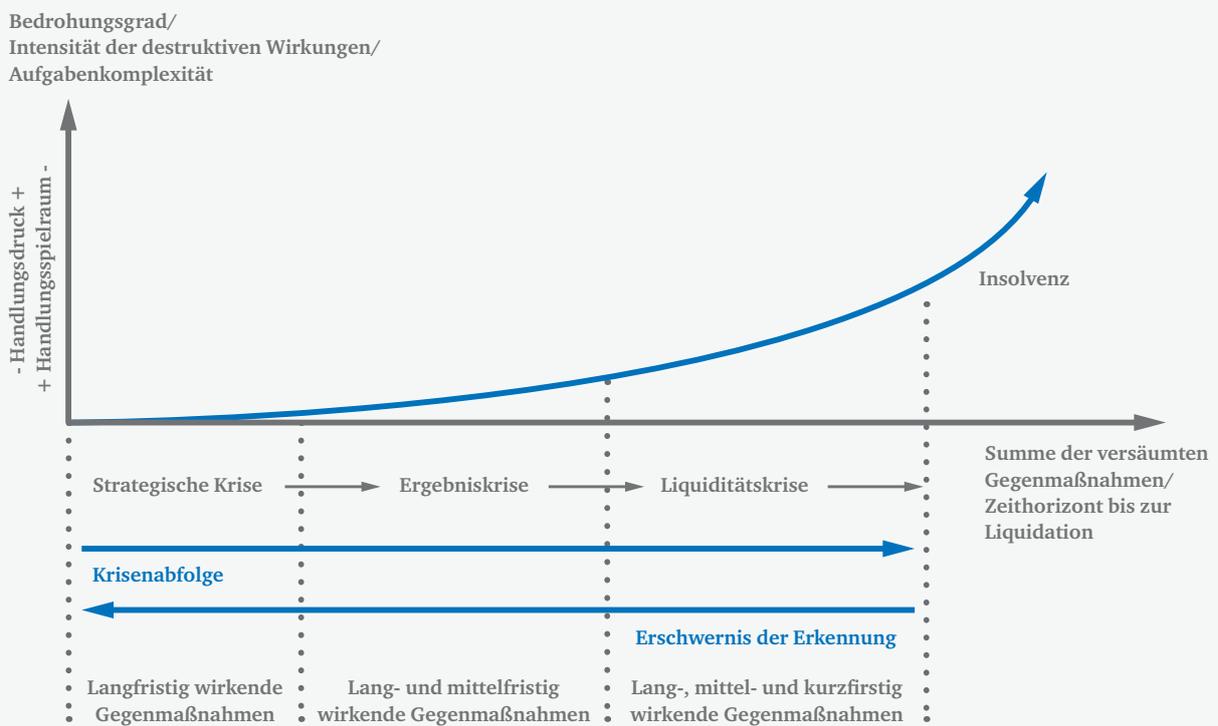
Krisen und Unternehmensschieflagen können zwar über Nacht durch unvorhersehbare Ereignisse eintreten, jedoch scheitert die Optimierung des Restrukturierungsprozesses meist an der aktiven Auseinandersetzung mit dem Gegenstand der Restrukturierung. Ein Erklärungsansatz für

diese nur schwer zu verstehende Handhabung liefert die insbesondere in Deutschland verbreitete Verknüpfung des Restrukturierungsbegriffs mit Gesichtspunkten der Insolvenz oder der massiven Reduzierung von Ressourcen. Infolgedessen wird der Restrukturierungsmotor auch erst dann in Bewegung gesetzt, wenn sich die negative Unternehmensentwicklung bereits im Jahresabschluss widerspiegelt oder in einer akuten Liquiditätskrise endet. Die Reaktionsfähigkeit in diesem Krisenstadium ist aber äußerst begrenzt – die Abwendung größerer Reibungsverluste, beispielsweise in Form eines Eigenkapitalverzehr oder Reputationsverlusten, ist unvermeidbar. Im schlechtesten Fall droht die Existenzkrise des Unternehmens in Form einer Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit.

Ausgangspunkt und Relevanz der Krisenfrüherkennung

Ausgangspunkt für das Vorgehen in der Restrukturierung und damit die inhaltliche Ausgestaltung des Restrukturierungskonzeptes bildet die spezifische Ausgangslage des Krisenunternehmens. Die Klassifikation der vorliegenden Krisenart bildet hier einen ersten Anhaltspunkt zur Orientierung in der Sachstandsfrage. Grundlegend lassen sich drei Arten unterscheiden: Strategische Krise, Ergebnis- und Liquiditätskrise. Diese Krisenphasen werden in der Regel, jedoch nicht

zwingend, in der genannten Reihenfolge durchlaufen. Dabei reduzieren sich mit fortschreitender Intensität die Handlungsalternativen je Krisenphase, bei gleichzeitiger Ausweitung der mit der Krise einhergehenden destruktiven Krisenauswirkungen, des Handlungsdrucks sowie der Aufgabenkomplexität. Somit ist die frühzeitige Feststellung einer Krisensituation die zwingende Voraussetzung, um die Reibungsverluste der Unternehmensrestrukturierung zu begrenzen.



Darstellung 1: Krisenphasen und ihre Merkmale

Der bestmögliche Ansatzpunkt zur Begrenzung der Reibungsverluste einer Restrukturierung ist die frühzeitige Wahrnehmung der Krisensituation und damit einhergehend die Initiierung möglichst langfristig wirkender Gegenmaßnahmen.

Es existieren verschiedene Analyseinstrumente, um die finanzielle und wirtschaftliche Unternehmenslage zu beurteilen. Es

zeigt sich, dass bestimmte Indikatoren zu beobachten sind, um potenziell auftretende Krisensituationen frühzeitig und ganzheitlich zu erfassen. Die Krisenfrüherkennung beginnt somit idealerweise in der rechtzeitigen Aufdeckung schwacher Krisensymptome. Die sichere Feststellung einer strategischen Krise anhand vorab definierter Instrumente und Indikatoren stellt eine der komplexesten Aufgaben der Geschäftsführung dar.

Indikatoren der Krisenfrüherkennung

Die frühe Erkennung einer potenziellen Unternehmenskrise und damit einer latenten Insolvenzgefahr ist entscheidend, um einen Restrukturierungsprozess frühzeitig initiieren zu können. Aufgabe der Krisenfrüherkennung ist daher die kontinuierliche, realistische Abbildung der Unternehmenssituation mit dem Ziel, der Unternehmensführung eine valide Entscheidungsgrundlage als eine Art „Frühwarnsystem“ zur Verfügung zu stellen. Zur Abbildung der Unternehmenssituation von Werkzeugbaubetrieben werden definierte betriebswirtschaftliche Kennzahlen genutzt. Nachfolgend wird die Konzeption eines entsprechenden Frühwarnsystems für Werkzeugbaubetriebe anhand exemplarischer Kennzahlen, die im Kontext der Restrukturierung auch Krisenindikatoren genannt werden, dargestellt. Das Frühwarn-

systeme für Werkzeugbaubetriebe besteht aus leistungs- und finanzwirtschaftlichen Elementen sowie einem Wettbewerbsbenchmarking. Bei nachgelagerten Indikatoren, die sich bei den finanzwirtschaftlichen Elementen sowie dem Wettbewerbsbenchmarking wiederfinden, handelt es sich um Kennzahlen, die ex post einen Vergleich der Unternehmensentwicklung zulassen und bspw. im Rahmen monatlicher betriebswirtschaftlicher Auswertungen ermittelt werden können. Für die leistungswirtschaftlichen Elemente kommen vorgelagerte Indikatoren zum Einsatz, die als Warnsignale für eine potenzielle Krise dienen und sich zu einem späteren Zeitpunkt in nachgelagerten Indikatoren widerspiegeln können. Die zentralen vor- und nachgelagerten Indikatoren inkl. der jeweiligen Ausprägung können der Abbildung entnommen werden.

Leistungswirtschaftliche Elemente (vorgelagerter Indikatoren)		Finanzwirtschaftliche Elemente (nachgelagerter Indikatoren)		Benchmarking zu Mitbewerbern (nachgelagerter Indikatoren)	
Indikator	Ausprägung	Indikator	Ausprägung	Indikator	Ausprägung
Beschwerden & Reklamationen	Anzahl	Eigenkapitalquote	%	Jahresüberschuss	€
Kundenverlust	%	ROCE	%	Umsatzrendite	%
Forderungsausfälle	%	Cashflow	%	Eigenkapitalquote	%
Skontozahlungen	%	Umsatzentwicklung	prozentuale Veränderung zum Vorjahr	Net Working Capital	€
Personalfuktuation	%	Wertschöpfung	€	Verschuldungsgrad	%
Termtreue	%	Umsätze/Aufwände	%	Personalkosten pro Mitarbeiter	€
Messung erfolgt über unternehmensinterne Selbstaufzeichnung unter Hinzunahme von Formularen, OP-Listen, Personenstandslisten und statistischen Auswertungen		Messung erfolgt über Jahresabschlusszahlen (ganzjährige Betrachtung) und Saldenlisten bzw. BWA (für monatliche Betrachtung)		Vergleich und Analyse erfolgt anhand von Kennzahlen vergleichbarer Werkzeugbaubetriebe, welche periodisch erhoben werden	

Auf finanzwirtschaftlicher Ebene korreliert die Höhe des jeweiligen Kennzahlenwerts mit der wirtschaftlichen Situation des Werkzeugbaubetriebs. Eine ähnlich hohe Prognosegüte kann durch ein Wettbewerbsbenchmarking erreicht werden. Obwohl diese Methode hauptsächlich in der Strategieentwicklung und -bewertung eingesetzt wird, besteht in der Erhebung und Analyse von Branchenkennzahlen eine sehr gute Möglichkeit zur Evaluierung der eigenen Position und damit zur Erkennung potenzieller Unternehmenskrisen. Die Krisenindikatoren in der leistungswirtschaftlichen Ebene weisen insgesamt die höchste Prognosegüte zur Krisenerkennung im Werkzeugbau auf, da sie frühzeitig auf das Eintreten strategischer Krisen hinweisen, und sind daher in ein entsprechendes Frühwarnsystem zu integrieren.

Im Gegensatz zu finanzwirtschaftlichen Elementen und dem Wettbewerbsbenchmarking, deren Kennzahlerhebung über bestehende Methoden erfolgt, sind für die leistungswirtschaftliche Elemente unternehmensspezifische Messinstrumente zur Daten- und Kennzahlerhebung zu definieren. Als exemplarisches Beispiel sind die Indikatoren Kundenverlust und Lieferverzögerung zu nennen, deren Datenerhebung durch die Analyse und den Vergleich von Bestelllisten

bzw. durch eigens implementierte Systeme (ERP, PPS, etc.) durchzuführen sind. Es ergibt sich insgesamt die Notwendigkeit zur Implementierung eines ganzheitlichen Controllingsystems im Werkzeugbau, um neben den operativen Ergebnissen weitere Daten und Kennzahlen abzubilden, die eine bevorstehende negative Unternehmensentwicklung zuverlässig und rechtzeitig prognostizieren. Die aufgezeigten Indikatoren bieten die Möglichkeit, im Werkzeugbau bestehende Controllingsysteme durch Indikatoren der Krisenfrüherkennung zu ergänzen.

Abschließend ist anzumerken, dass eine rein kennzahlenbasierte Steuerung von Werkzeugbaubetrieben stets kritisch zu hinterfragen ist. Es besteht eine hohe Abhängigkeit von Daten unterschiedlicher Quellen, deren Vollständigkeit, Konsistenz und vor allem Korrektheit nachvollzogen werden muss. Eine einwandfreie Qualität und korrekte Zusammensetzung der Daten ist notwendig, um keine falschen Entscheidungen für das Unternehmen abzuleiten. Eine ausschließliche Fokussierung auf quantifizierbare Aspekte kann gleichzeitig zur Fehlentscheidungen führen, da wichtige qualitative Gegebenheiten nicht beachtet werden. Somit ist die Aussagekraft bzw. Reichweite der Indikatoren zu überprüfen.



Ganzheitliche und strukturierte Restrukturierung

Unternehmenskrisen deuten sich für gewöhnlich an und auf sie sollte bereits frühzeitig reagiert werden. Die anhaltende Zurückhaltung rechtzeitiger Impulse zur Krisenintervention fördert die Intensität der zu erwartenden destruktiven Krisenwirkung. Nichtsdestotrotz werden sich betroffene Unternehmen oftmals erst in der akuten Liquiditätskrise ihrer kritischen Situation bewusst und beginnen somit auch sehr spät mit Gegenmaßnahmen. Eine bewährte Vorgehensweise, dieser Gefahr zu entgehen, ist es, die Performance des eigenen Unternehmens sowohl in Bezug auf die strategische als auch operative Ausrichtung sowie die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen regelmäßig zu validieren. So können gegebenenfalls notwendige, zukunftsorientierte Maßnahmen bereits frühzeitig initiiert werden.

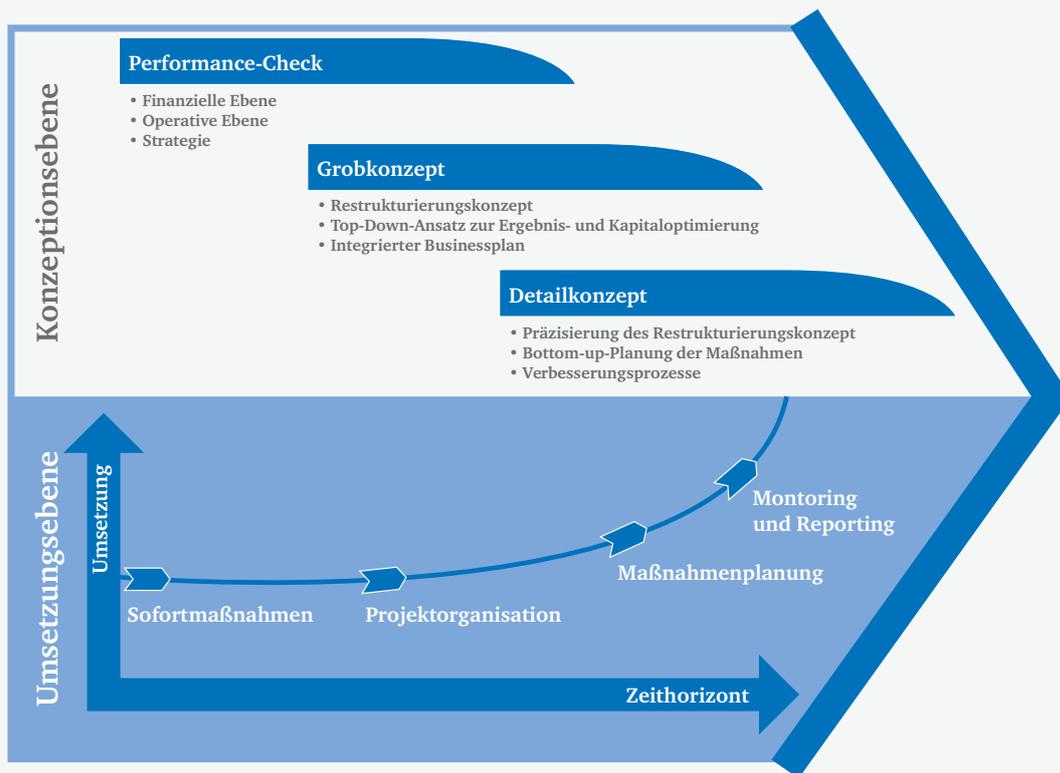
Die Bewältigung einer strategischen Krise, einer Ergebnis- oder einer Liquiditätskrise steht im Mittelpunkt des Restrukturierungsmanagements. Die kurzfristige Existenzsicherung sowie die Etablierung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit bilden die zentralen Ziele. Die erfolgreiche Restrukturierung erfordert phasenunabhängig in erster Linie immer ein strukturiertes Vorgehen. Die Überwindung einer Unternehmenskrise ist schließlich ein komplexer Prozess und insbesondere in akuten Phasen bedingt der hohe Zeitdruck bei abnehmendem Handlungsspielraum zunehmend eine krisenspezifische Handhabung. Die Zerteilung des Restrukturierungsprozesses in einzelne Teilabschnitte verringert die Aufgabenkomplexität. Die jeweiligen Restrukturierungsschritte werden dann aber

abhängig von der spezifischen Krisensituation unterschiedlich schnell und sorgfältig durchlaufen. Bei einer strategischen Krisensituation besteht beispielsweise deutlich mehr Zeit für eine ausführliche Analyse der Ausgangslage als bei Vorliegen einer Liquiditätskrise. Diese erfordert in der Regel umgehende Maßnahmen zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit, bevor im Anschluss eine detaillierte Ursachenanalyse erfolgen kann.

Ein weiterer kritischer Faktor der erfolgreichen Restrukturierung ist die Ganzheitlichkeit des Restrukturierungskonzeptes, welche sowohl die strategische Ausrichtung als auch operative Exzellenz eines Unternehmens adressieren sollte und damit die Bewahrung respektive Erschließung von Erfolgspotenzialen fördert. Hiermit verbunden sind mitunter einschneidende Geschäftsmodell- und damit Prozessveränderungen. Dies gilt

insbesondere im Hinblick auf auch im Werkzeugbau dominierende aktuelle Veränderungen durch die zunehmende Globalisierung oder die Potenziale der digitalen Vernetzung – auch Industrie 4.0 genannt.

Ein Ansatz zur nachhaltigen Überwindung einer Unternehmenskrise, welcher branchen- und unternehmensspezifische Bedingungen mitberücksichtigt, sollte sich in eine Konzeptions- und Umsetzungsebene untergliedern. Bei der Konzeption des Restrukturierungsansatzes sollte auf einen Performance-Check eine Grobkonzeptionierung und eine Detailkonzeptionierung der Restrukturierung folgen. In der Umsetzung sollte mit kurzfristigen Sofortmaßnahmen begonnen werden bevor dann eine umfangreiche Projektorganisation aufgesetzt und schließlich mit einem Maßnahmen-Management die Umsetzung vollzogen wird.



Darstellung 2: Ganzheitlicher und strukturierter Restrukturierungsansatz

1. Durchführung eines umfassenden Performance-Checks

Im Zuge des Performance-Checks wird durch die Zusammenstellung und Auswertung interner sowie externer Daten zunächst ein Überblick über die aktuelle Situation des Werkzeugbaubetriebs gewonnen.

Die Standortbestimmung sollte möglichst rasch erfolgen, da gerade in akuten Krisenphasen eine schnelle und umfassende Kommunikation nach innen und außen vonnöten ist, um eine Maßnahmenakzeptanz bei den relevanten Stakeholdern zu schaffen. Auch muss eine drohende Illiquidität oder Überschuldung rasch unterbunden werden. Darüber hinaus werden durch einen Performance-Check Basisdaten für die Ausarbeitung der Restrukturierungsziele gewonnen.

Die zügige Ermittlung eines umfassenden und einheitlichen Bildes der Unternehmenssituation ist jedoch nicht immer unmittelbar

verfügbar, da viele Unternehmen oftmals nicht über entsprechende Management-Informationssysteme verfügen. In diesen Fällen können standardisierte Restrukturierungs-Tools eingesetzt werden, die eine zügige Analyse der finanziellen, operativen und strategischen Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens ermöglichen.

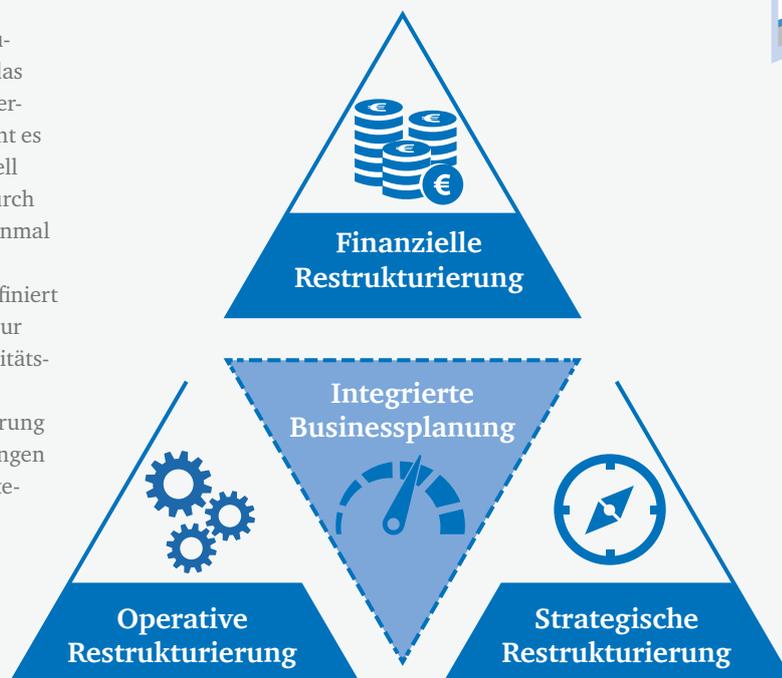
Praktisch mit dem Start des Restrukturierungsprojektes beginnt auf der Umsetzungsebene die Initiierung von Sofortmaßnahmen. Hierdurch wird einerseits die Liquiditätssituation verbessert und andererseits eine gewisse Entschlossenheit gegenüber den relevanten Stakeholdern demonstriert. Dies schafft Akzeptanz für notwendige Maßnahmen. Ebenso lässt sich hierdurch bei allen Beteiligten verlorengegangenes Vertrauen zurückgewinnen.



2. Ausarbeitung eines Grob- und Detailkonzeptes

Die Ergebnisse des Performance-Checks bilden die notwendige Grundlage zur Grobkonzepterstellung der Restrukturierung. Dieses untergliedert sich in folgende drei Bestandteile:

- Im Zuge der finanziellen Restrukturierung soll mittel- bis langfristig das finanzielle Gleichgewicht wiederhergestellt werden. Ein Gelingen macht es aber zunächst notwendig, potenziell drohende Insolvenztatbestände durch adäquate Maßnahmen zunächst einmal abzuwenden.
- Die operative Restrukturierung definiert die zu initiierenden Maßnahmen zur notwendigen Ergebnis- und Liquiditätsverbesserung.
- Mit der strategischen Restrukturierung sind alle Unternehmensveränderungen verbunden, welche neben der strategischen Neuausrichtung eines Unternehmens auch die strukturelle und prozessuale Organisation der einzelnen Unternehmenseinheiten adressiert.



Darstellung 3: Komponenten des Grobkonzeptes



3 Jahre
beträgt der typische Planungshorizont einer integrierten Businessplanung



42,3%
ist der durchschnittliche Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen im Werkzeugbau

Die einzelnen Effekte der drei Restrukturierungsbestandteile werden in einer integrierten Businessplanung zusammengeführt, die einen Planungshorizont von mindestens 3 Jahren umfassen sollte. Wesentliche Komponenten dieser sind die GuV-, Bilanz- und Liquiditätsplanung. Die integrierte Businessplanung stellt folglich die Verzahnung der drei Restrukturierungsbestandteile sicher und dient als Grundlage für das Umsetzungscontrolling im Maßnahmenmanagement.

Durch die enge zeitliche Begrenzung empfiehlt es sich, das Konzept von vornherein als Grobkonzept aufzustellen. Die Aufstellung eines erfolgreichen Restrukturierungskonzeptes verlangt zwar eine präzise Vorgehensweise und die Restrukturierung als

Ganzes im Auge zu behalten, jedoch sollte eine möglichst zügige Zielerreichung realisiert werden.

Parallel zur Erstellung des Grobkonzeptes muss auf der Umsetzungsebene bereits eine effektive Projektorganisation geschaffen werden, die simultan mit der Konzepterstellung Maßnahmen in die Wege leitet. Die Detailkonzeptionierung der Restrukturierung setzt auf dem Grobkonzept auf und detailliert dieses in allen Elementen. In dieser Phase ist auf der Umsetzungsebene ein konsequentes Maßnahmenmanagement entscheidend.

Nachfolgend werden verschiedene Mittel der finanziellen, operativen und strategischen Restrukturierung erläutert.

2.1. Die finanzielle Restrukturierung

Die Erfolgsfaktoren der finanziellen Restrukturierung sind einerseits die Sicherstellung der erforderlichen Liquidität und andererseits die Erhaltung der Eigenkapitalbasis. Nur unter diesen Gegebenheiten lässt sich mittel- bis langfristig eine tragfähige Kapitalstruktur etablieren.

Die zur Verfügung stehenden Instrumente und Maßnahmen der finanziellen Restrukturierung lassen sich generell danach unterteilen, ob diese die Aktiv- oder Passivseite der Unternehmensbilanz im Fokus haben. Auf beiden Seiten der Bilanz lassen sich in

der Regel Potenziale identifizieren, welche eine Verbesserung der Liquiditätssituation oder Optimierung der Eigenkapitalbasis zulassen.

Detailliertere Informationen zu einigen der nachfolgend aufgeführten Maßnahmen sind in der ebenfalls von der WBA Aachener Werkzeugbau Akademie in Kooperation mit En.Value und dem Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen herausgebrachten Studie „Erfolgreich Finanzieren im Werkzeugbau“ zu finden.

1) Maßnahmen im Aktivvermögen

Anlagevermögen

Auf Basis der im Rahmen des Restrukturierungskonzeptes erarbeiteten zukünftigen strategischen Ausrichtung der Unternehmung wird auch potenziell nicht betriebsnotwendiges Vermögen erfasst, welches nicht dem künftigen Geschäftsbetrieb dient. Dies kann genutzt werden, um durch Veräußerung die Liquiditätssituation des Unternehmens zu verbessern. Vor allem im kapitalintensiven Werkzeugbau bieten sich hier große Chancen. Mit Hilfe einer zielgerichteten „make or buy“-Konzeption kann die strategische Ausrichtung des Werkzeugbaubetriebs verbessert werden. Neben der Konzentration auf die eigentliche Kerntechnologie lässt sich dadurch die Anlagevermögensintensität und ggf. eine signifikante

Verbesserungen der Liquiditätssituation erreichen.

Ebenso kann betriebsnotwendiges Vermögen, an welches das Unternehmen im Zuge der künftigen strategischen Ausrichtung gebunden ist, im Rahmen eines Sale-and-Lease-Back-Verfahrens liquiditätsgenerierend genutzt werden. Hierbei veräußert der Leasing-Nehmer gebrauchtes oder neues Anlagevermögen an eine Leasinggesellschaft und erhält im Gegenzug den Kaufpreis in voller Höhe (siehe Studie „Erfolgreich Finanzieren im Werkzeugbau“).

Gegenstand der finanziellen Restrukturierung ist oftmals auch der Verkauf und Kauf von Unternehmensanteilen (Mergers &

Acquisitions), welche eine Rückbesinnung auf Kernkompetenzen bzw. die strategische Neuausrichtung adressiert. Diese Maßnahmen beinhalten oftmals eine Vielzahl finanzieller Vorteile im Restrukturierungsprozess: Die Freisetzung von Liquidität, Optimierung relevanter finanzwirtschaftlicher Kennzahlen und Multiples, Reduzierung des Verschuldungsgrades, eine Bilanzverkürzung sowie die Herabsetzung des operativen Komplexitätsgrades. Darüber hinaus wird die Eigenkapitalbasis des Kerngeschäftes gestärkt.

Umlaufvermögen

Im Rahmen der finanziellen Restrukturierung ergeben sich häufig signifikante Optimierungserfolge in den Aktivpositionen des Umlaufvermögens.

Hierbei ist eine Überbewertung der Vorratsbestände ein typisches Merkmal in Krisensituationen. Aufgrund einer mangelnden „make or buy“-Strategie bzw. einer unabgestimmten Produktions- und Einkaufsplanung entsteht im Zeitablauf eine umfangreiche Anzahl von Einzelartikeln. Viele dieser Artikel werden zu ungünstigen Konditionen erworben und haben eine viel zu lange Reichweite. Die Folge sind hohe Lagerkosten und immense Lagerbestände, die in Zeiten ertragsschwacher Geschäftsjahre, nur ungern durch das Management abgewertet und somit auf den tatsächlichen Wert angepasst werden. Im Rahmen einer erfolgreichen Restrukturierung und der neu zu definierenden „make or buy“-Konzeption gilt es, den Artikelstamm zu optimieren und die „slow-mover“-Artikel zu eliminieren. Hierdurch kann bei Werkzeugbaubetrieben die Komplexität im Wertschöpfungsprozess deutlich verringert werden. Daneben liefern diese Maßnahmen einen erheblichen Beitrag zur

signifikanten Kostenreduzierung und somit zur nachhaltigen Steigerung der Ertragskraft und zur Verbesserung der bilanziellen Restrukturierung der Werkzeugbaubetriebe.

Ein weiteres typisches Merkmal bei Unternehmen in Krisensituationen sind hohe Außenstände bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und damit verbunden ein negativer Cashflow aus dem operativen Geschäft. Die Ursache hierfür begründet sich oft in einem unzureichenden Forderungsmanagement, welches die Eintreibung der Forderungen nicht konsequent genug verfolgt. Daneben begründen sich die Probleme auch oft im vorgelagerten Prozess, sodass Rechnungen oft zu spät gestellt werden bzw. gestellt werden können. Beispielhaft im Werkzeugbau ist hierfür die fehlende Abnahme des Kunden um die Schlussrechnung zu schreiben, da der Try-out bzw. die Werkzeugqualifizierung nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Ursache hierfür sind wiederum häufig eine mangelnde Qualität bzw. Spezifikation der Leistungen. Der Fokus in einer erfolgreichen Restrukturierung liegt hierbei neben der kurzfristigen Eintreibung von offenen Forderungen im Aufbau eines stringenten und effizienten Forderungsmanagements.

Im Rahmen der finanziellen Restrukturierung bietet sich bei den Forderungen oftmals die Einführung eines Factorings (siehe Studie „Erfolgreich Finanzieren im Werkzeugbau“) an. Insbesondere Werkzeugbaubetriebe könnten von dieser Finanzierungsmaßnahme profitieren. Hierdurch können Forderungen schneller realisiert und dadurch die Liquiditätssituation deutlich verbessert werden.

2) Maßnahmen im Bereich der Gesellschafter-Eigenkapitalmaßnahmen

Vereinfachte Kapitalherabsetzung

Die vereinfachte Kapitalherabsetzung als Buchrestrukturierung besteht in der zifferngemäßen Herabsetzung des Eigenkapitals, welche sodann gegen einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag gebucht wird. Ziel ist die Beseitigung oder Reduzierung einer buchmäßigen Überschuldung. Dem Unternehmen werden somit keine neuen liquiden Mittel hinzugeführt, die es in einer Liquiditätskrise dringend benötigt. Aus

diesem Grund wird die Kapitalherabsetzung häufig mit einer anschließenden Kapitalerhöhung gegen Bareinlage kombiniert. Je nachdem, in welchem Umfang die Gesellschafter eine Bareinlage zu leisten bereit sind, kann dies als Vorstufe zu einer Gesamtrestrukturierung dienen. Neben der Zuführung frischer Liquidität erhöht die Durchführung einer solchen Maßnahme auch gleichzeitig die Attraktivität gegenüber Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern.



Blechverarbeitungs- werkzeuge:

1,65%
beträgt der
durchschnittliche
Anteil eines Auftrags
am Jahresgesamt-
umsatz



Spritzgießformen:

2,5%
beträgt der
durchschnittliche
Anteil eines Auftrags
am Jahresgesamt-
umsatz

Einfache Kapitalerhöhung

Möglicherweise ist es aber auch hinreichend, auf die Durchführung formeller Kapitalmaßnahmen zu verzichten, sodass die Aktionäre bzw. Gesellschafter ihren Verlustanteil durch Zahlung ausgleichen. Diese Maßnahme bleibt einkommenssteuerlich unberührt, da weder Ausschüttungspotenzial geschaffen wird, noch zu versteuerndes Einkommen geschaffen wird. Bei den Gesellschaftern führt die Kapitalerhöhung steuerlich zu einer Erhöhung der Anschaffungskosten. Bei einer späteren Veräußerung der Beteiligung kann der Verkaufspreis in Höhe der Anschaffungskosten steuerfrei vereinnahmt werden.

Aufnahme Mezzanine-Finanzkapital

Mezzanine-Finanzkapital zeichnet sich sowohl im Steuerrecht als auch im Bilanzrecht durch große Begünstigungen aus. So kann Mezzanine-Finanzkapital durch eine entsprechende Vertragsausgestaltung bilanziell als „echtes“ Eigenkapital (Equity-Mezzaninekapital) anerkannt werden, wodurch der Liquiditätszufluss ohne steuerliche Auswirkungen bleibt. Durch die bloße Nachrangigkeit gegenüber dem klassischen Fremdkapital ist Mezzanine-Kapital grundsätzlich als wirtschaftliches Eigenkapital zu bewerten. Für die Altgesellschafter hat Mezzanine-Finanzkapital den Vorteil, dass mit der Aufnahme kein Eingriff in die bestehenden gesellschaftsrechtlichen Strukturen vorgenommen wird und i. d. R. auch kein direktes Mitspracherecht entsteht. Die Aufnahme von Mezzaninen-Finanzkapital stellt sich aber gerade in schwerwiegenden Krisenphasen als schweres Vorhaben dar, welches häufig nur über die Inkaufnahme hoher Vergütungsvorstellungen der Mezzanine-Kapitalgeber zu realisieren sein wird. Speziell in akuten Phasen sind zweistellige Verzinsungen die Regel.

Rangrücktritt

Die Vermeidung oder Verminderung einer buchmäßigen Überschuldung kann auch durch den Rangrücktritt bei Gesellschafterdarlehen erzielt werden. Im Rahmen einer solchen Vereinbarung verzichten die Gläubiger nicht auf ihre bestehenden Forderungen, erklären aber, dass sie im Falle eines Konkurses und der Liquidation der Gesellschaft auf die Zahlung der ihnen gegenüber bestehenden Forderung verzichten, sofern nicht sämtlich andere Gläubiger bedient worden sind. Folglich verbleiben die Verbindlichkeiten in voller Höhe bei der Gesellschaft, werden jedoch bei der Ermittlung eines potenziellen Überschuldungsstatus nicht als Fremdkapital, sondern als Eigenkapital eingestuft. Dabei ist es nicht zwangsläufig notwendig, für den vollen Forderungsbetrag einen Rangrücktritt zu erklären, da dieser ebenso auch nur für einen gewissen Anteil ausgesprochen werden kann. Der Rangrücktritt stellt für Gläubiger eine relativ milde Form der finanziellen Restrukturierung dar, da die jeweilige Forderung im Falle einer erfolgreichen Restrukturierung einfach wieder in ihren ursprünglichen Zustand zurückversetzt werden kann.

Gesellschafterdarlehen

Eine rasche Verbesserung der Liquiditätssituation lässt sich auch durch die Aufnahme von Gesellschafterdarlehen bewerkstelligen. Hier gilt es allerdings zu beachten, dass in Krisensituationen Gesellschafterdarlehen als Eigenkapital klassifiziert werden, da dieses sodann als eigenkapitalersetzend gelten. Dennoch bleibt das Gesellschafterdarlehen Fremdkapital und ist dementsprechend in der Handelsbilanz als solches auszuweisen. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich das Darlehen mit einer korrespondierenden Rangrücktrittsvereinbarung zu versehen, um bei der Prüfung einer Überschuldung die Einbeziehung des Kapitals zum Fremdkapital zu erreichen.

3) Maßnahmen der Gläubiger

► Lieferanten

Stundungsvereinbarung

Bei einer Stundungsvereinbarung handelt es sich generell um eine vertragliche Vereinbarung zwischen Gläubiger und Schuldner, bei welcher die Fälligkeit einer Lieferantenforderung oder einzelner

Tilgungszeitpunkte unter Aufrechterhaltung der Erfüllbarkeit zeitlich hinausgeschoben wird. Diese lediglich kurzfristig anwendbare Maßnahme schont die Liquidität des Krisenunternehmens und nimmt deswegen bei einem akut existenzbedrohenden Stadium eine wichtige Funktion ein.

Forderungsverzicht

Bei einem Forderungsverzicht muss unterschieden werden, ob dieser eine ergänzende Absprache in Form eines Besserungsscheines vorsieht oder nicht. Liegt kein Abkommen in Form eines Besserungsscheines vor, so verzichtet der Gläubiger auf die Geltendmachung seiner gegenüber der Unternehmung bestehenden Forderungen. In diesem Fall können eingeräumte Sicherheiten bis auf wenige Ausnahmen vom Gläubiger nicht weiter in Anspruch genommen werden.

Der Verzicht stärkt die Eigenkapitalbasis des Krisenunternehmens, da hierdurch ein außerordentlicher Ertrag erzielt wird, der mit Verlusten und/oder vorhanden Verlustvorträgen zu verrechnen ist. Eine Verbesserung der Liquiditätssituation wird jedoch nicht erzielt. Allerdings entfällt die künftig zu leistende Zahlung in Höhe des Forderungsbetrages sowie angefallener Zinsen. Dieser Effekt beeinflusst die künftige Liquidationssituation des Unternehmens wiederum positiv.

Forderungsverzichte ohne Besserungsscheine werden vom Lieferanten generell nur dann akzeptiert werden, wenn aus dem Restrukturierungskonzept hervorgeht, dass die erfolgreiche Restrukturierung über den Weg einer partiellen Entschuldung zu erfolgen hat. Die Aussicht auf Erfolg einer solchen vertraglichen Vereinbarung zwischen Gläubiger und Schuldner hängt maßgeblich vom Wohlwollen des Lieferanten und der Bedeutung des restrukturierungsbedürftigen Unternehmens als Kunde für das Unternehmen ab.

Bessere Aussicht auf das Zustandekommen eines Forderungsverzichts ergibt sich durch die Aufnahme eines Besserungsscheines in den Forderungsverzicht. Durch einen solchen lässt sich die asymmetrische Umverteilung der Verbindlichkeit zu Lasten des Gläubigers vermeiden oder zumindest begrenzen, da im Falle einer erfolgreichen Restrukturierung das Wiederaufleben der Forderung vereinbart wird. Ausgangspunkt für die Rückversetzung der Forderung in den originären Zustand kann beispielsweise die Rückkehr in die Gewinnzone oder vorab definierte Liquiditätsüberschüsse sein. In dem Umfang, in welchem die Forderung wiederauflebt,

entsteht für den Schuldner ein Aufwand, welcher entsprechend das auszuweisende Jahresergebnis schmälert.

Umschuldungsmaßnahmen

Kurzfristig fällige Lieferantenkredite werden im Zuge der Umschuldung in langfristige Darlehen umgewandelt, wodurch ein zeitnaher Abfluss von Liquidität verhindert wird. Eine besondere Form der Umschuldung ergibt sich durch den Debt Equity Swap, welcher eine Umschichtung der Kapitalstruktur vornimmt, ohne dabei Zahlungsströme auf der Aktivseite auszulösen. Dabei wird ein Lieferantenkredit mit einem deutlichen Abschlag gegenüber ihrem Nennwert von einem Investor aufgekauft und im Rahmen einer Kapitalerhöhung in Eigenkapital des Krisenunternehmens umgewandelt. Somit beteiligt sich der Gläubiger respektive Investor direkt am Eigenkapital des zu restrukturierenden Unternehmens, wodurch in der Regel eine Überschuldung beseitigt werden kann. Die originäre Gesellschafterstruktur wird durch den Eingriff allerdings verwässert, da die bestehenden Gesellschafter kostenlos Anteile abtreten und je nach Höhe der Umschuldung entsprechend unternehmerischen Einfluss verlieren.

► Kreditinstitute

Die möglichen Maßnahmen der Kreditinstitute zur Unterstützung der finanziellen Restrukturierung umfassen zunächst auch sämtliche Möglichkeiten, welche den Lieferanten zur Verfügung stehen. Der Unterschied besteht lediglich darin, dass hier nicht die Restrukturierung der Lieferantenverbindlichkeiten, sondern der Bankenverbindlichkeiten erfolgt. Für diese gelten vom Grundsatz her allerdings vergleichbare Aspekte. So besteht im Rahmen einer Stundungsvereinbarung mit einem Kreditinstitut ebenfalls die Möglichkeit, vereinbarte Zahlungsziele zu verlängern. Beispielsweise kann dies in Form einer Stillhaltevereinbarung umgesetzt werden, durch welche Kreditlinien zeitlich befristet offengehalten und bereits gekündigte Kredite wieder eingeräumt werden. Dies schließt das Recht des Unternehmers ein, während des Stillhalterzeitraums etwa zurückgezahlte Kredite wieder in Anspruch zu nehmen. Stillhaltervereinbarungen sind oftmals Ausgangspunkt einer erfolgreichen Restrukturierung, da diese helfen, tem-

poräre Liquiditätsschwierigkeiten bis zur Aufstellung eines zielführenden Restrukturierungsprojektes zu überwinden.

Über diese Möglichkeiten hinweg besitzen die Kreditinstitute aber noch weitere Möglichkeiten, einen Restrukturierungsbeitrag zu leisten. Beispielsweise in Form der Finanzierung von Einzelgeschäften. Der Vorteil dieser Finanzierungsform eröffnet sich dadurch, dass die gewährten finanziellen Mittel in einem überschaubaren Zeitraum zurückgeführt werden. Es wird eine „Eins-zu-eins“-Beziehung zwischen dem Neukredit und dem zu finanzierenden Geschäft hergestellt. Im projektbezogenen Umfeld des Werkzeugbaus bietet diese Art der Finanzierung große Chancen, um in einer Liquiditätskrise dennoch Aufträge durch Vorfinanzierung ausführen zu können.

Weiter schaffen Scheck-Wechsel-Verfahren eine Option zur Überbrückung eines Liquiditätsengpasses durch Diskontkredite, wenn Lieferant und Kunde auf diesen Beitrag der Fremdfinanzierung angewiesen sind. Hierbei zieht der Lieferant als Aussteller einen Wechsel auf den Kreditnehmer, welcher nach Akzeptanz diesen Wechsel bei seiner Hausbank refinanziert. Der diskontierte Betrag wird seinem Konto gutgeschrieben, so dass dieser den Lieferanten per Scheck bezahlen kann. Der Lieferanten wird aufgrund der schnellen Bedienung seiner Forderung ein solches Verfahren grundsätzlich akzeptieren. Der Abnehmer (hier der Kreditnehmer) erhält im Rahmen des Verfahrens hingegen die Möglichkeit, Skonto zu ziehen und gleichzeitig einen relativ günstigen in Anspruch zu nehmen (Diskontkredit). Festzuhalten bleibt allerdings, dass dieses Verfahren vielmehr eine Zahlungsauf-

stockung darstellt, als es einen echten Restrukturierungsbeitrag zu leisten vermag.

Die Sicherheitenfreigabe dient entweder der direkten Zuführung liquider Mittel (beispielsweise durch die Freigabe von verpfändeten Guthaben auf Bankkonten) oder das Krisenunternehmen erhält hierdurch die Möglichkeit der Liquiditätsschöpfung (beispielsweise durch die erleichterte Aufnahme von zusätzlichen Bankkrediten). Durch das Treffen einer solchen Maßnahme kann ein Kreditinstitut die Zahlungsunfähigkeit des Krisenunternehmens abwenden bzw. verringern. Effekte zur Begrenzung eines Überschuldungstatus lassen sich hierdurch jedoch nicht realisieren.

Darüber hinaus können sich die Kreditgeber an der finanziellen Restrukturierung beteiligen, indem diese weiteren Kredite bzw. die Verlängerung fälliger Kreditverhältnisse gegenüber dem Krisenunternehmen einräumen. Dabei gehört die Bewilligung weiterer Kredite in der Liquiditätskrise zu den zentralen finanziellen Restrukturierungsbeiträgen einer Bank. Die Bank erweitert ihr potenzielles Ausfallrisiko, obwohl unter Berücksichtigung der Bonität eine Ausweitung des Kreditengagements grundsätzlich abzulehnen sei. Daneben können zusätzliche Kredit häufig nicht mit werthaltigen Sicherheiten unterlegt werden. Die Genehmigung weiterer Kredite ist deshalb eng mit dem Restrukturierungskonzept verknüpft, da dieses einen Ansatzpunkt über die künftige Kapitaldienstfähigkeit des Krisenunternehmens liefert. Die Bereitstellung neuer finanzieller Mittel wird deshalb nur dann Aussicht auf Erfolg haben, wenn die Hausbank an den Restrukturierungserfolg glaubt.

4) Weitere Möglichkeiten

Als weitere Maßnahmen kommen eine Entlastung durch Steuergläubiger oder Sozialversicherungsträger sowie staatliche Fördermöglichkeiten in Betracht. In Absprache mit der Finanzverwaltung als sogenannter Steuergläubiger können bei einer kurzfristig aufgetretenen Liquiditätskrise steuerliche Vorauszahlungen rückerstattet werden. Außerdem bietet sich für Unternehmen die Möglichkeit, bei Sozialversicherungsträgern

eine vorübergehende Beitragsstundung auszuhandeln. Dabei sollte auf eine schnellstmögliche Kommunikation Wert gelegt werden. Nicht zu vernachlässigen sind ebenfalls die Vielzahl an staatlichen Fördermöglichkeiten, die in einigen Unternehmenskrisen oft eine sinnvolle Maßnahme darstellen. Jedoch existieren hier keine standardisierten Lösungen, weswegen eine Beantragung immer unternehmensspezifisch erfolgen sollte.

5) Zusammenfassung der Mittel zur finanziellen Restrukturierung

Die obenstehenden Ausführungen geben anhand einiger ausgewählter Maßnahmen und Instrumente einen ersten Einblick in den Baukasten der finanziellen Restrukturierung. Welche dieser Maßnahmen im jeweiligen Fall den Weg in eine erfolgreiche Restrukturierung ebnen, bleibt im Einzelfall zu entscheiden. So sind die Möglichkeiten nicht nur danach zu differenzieren, ob sie auf eine Sicherung der Eigenkapitalbasis oder der Liquidität abzielen, sondern auch nach deren

Wirkungseintritt im Zeitverlauf. So erzielen beispielsweise Maßnahmen der Gesellschafter, wie beispielsweise Gesellschafterdarlehen oder Rangrücktrittsvereinbarungen, relativ schnell positive finanzielle Effekte. Daneben erfordern Maßnahmen wie die Beantragung staatlicher Förderungsmöglichkeiten, Factoring oder die Verhandlungen mit Gläubigern eines gewissen zeitlichen Aufwandes. Entsprechend treten die zu erzielenden Effekte erst mit deutlicher Verzögerung ein.

Beispielhafte Maßnahmen zur finanziellen Restrukturierung			
Aktivvermögen	Gesellschafter & Eigenkapital	Gläubiger	Weitere Möglichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> Anlagevermögen Umlaufvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> Vereinfachte Kapitalherabsetzung Einfache Kapitalerhöhung Aufnahme Mezzanine-Finanzkapital Rangrücktritt Gesellschafterdarlehen 	<p>Lieferanten</p> <ul style="list-style-type: none"> Stundungsvereinbarung Forderungsverzicht Umschuldungsmaßnahmen <p>Kreditinstitute</p> <ul style="list-style-type: none"> Stillhaltervereinbarung Finanzierung von Einzelgeschäften Scheck-Wechsel-Verfahren Sicherheitenfreigabe Weitere Kredite bzw. die Verlängerung fälliger Kreditverhältnisse 	<ul style="list-style-type: none"> Entlastung durch Steuergläubiger Entlastung durch Sozialversicherungsträger Staatliche Fördermöglichkeiten

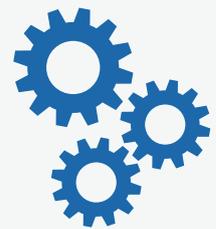
2.2. Die operative Restrukturierung

Die operative Restrukturierung von Werkzeugbaubetrieben ist auf die unmittelbare Sicherung der Überlebensfähigkeit ausgelegt. Sobald dies sichergestellt ist, werden die zu erreichenden Ziele definiert, die zum Erhalt einer nachhaltigen Wettbewerbsposition zu erfüllen sind. Die durchzuführenden Maßnahmen werden aus Benchmarkings abgeleitet. Dem Benchmarking kommt eine entscheidende Bedeutung zu, als dass es einen Vergleich und eine Analyse erfolgsrelevanter Kennzahlen des Werkzeugbaubetriebs zulässt und hierdurch Maßstäbe für das Krisenunternehmen abgeleitet werden können. Zur Ermittlung operativer Restruk-

turierungsmaßnahmen können drei unterschiedliche Ausprägungen des Benchmarkings durchgeführt werden.

Internes Benchmarking

Im internen Benchmarking finden Vergleich und Analyse ausschließlich in der eigenen Organisation statt. Die dafür notwendigen Daten sind im Vergleich leicht zu generieren bzw. zu beschaffen. Mögliche Ziele des internen Benchmarkings sind die Entwicklung einzelner Kennzahlen für eine definierte Periode oder Analyse und Vergleich von Werkzeugbaustandorten innerhalb eines Mutterkonzerns.



Branchenübergreifendes Benchmarking

Im Rahmen des branchenübergreifenden Benchmarkings erfolgen Analyse und Vergleich eigener Kennzahlen mit Kennzahlen branchenfremder Werkzeugbaubetriebe. Der „Blick über den Tellerrand“ führt oft zur Identifikation eigener Stärken oder Potenziale, wobei die Erhebung von Kennzahlen branchenfremder Unternehmen in der Regel mit erheblichem Aufwand verbunden ist. Das Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen und das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT haben in Zusammenarbeit mit der WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH die Leistungsfähigkeit deutscher Werkzeugbaubetriebe in der Studie „Tooling in Germany 2016“ ermittelt. In den vergangenen Jahren wurde ebenfalls die Leistungsfähigkeit der chinesischen und der türkischen Werkzeugbaubranche ermittelt.

Wettbewerbsbenchmarking

Im Wettbewerbsbenchmarking erfolgen Analyse und Vergleich mit Kennzahlen von vergleichbaren Wettbewerbern. Gegenstand der Untersuchung im Kontext der Restrukturierung sind ausgewählte Kennzahlen, bspw. zur Kapitalstruktur, der Produktivität oder dem Asset Management von Wettbewerbern. Die besten Kennzahlenwerte, die sogenannten „Best Practices“, sind in diesem Kontext von besonderer Bedeutung, da diese als Zielwert für die eigene Krisenbewältigung herangezogen werden können. Ein ganzheitliches Wettbewerbsbenchmarking wird im Form bilateraler Projekte durch die WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH durchgeführt. Diese hat Zugang zu deiner Datenbank mit mehr als 1.000 Datensätzen

deutschsprachiger Werkzeugbaubetriebe, die nicht älter als 5 Jahre sind.

Auf Basis der Ergebnisse des Benchmarkings werden anschließend die Rentabilitätsziele für den Werkzeugbaubetrieb bzw. für die jeweiligen Standorte festgelegt. Dabei sollten branchenangepasste Umsatzrenditen und Kapitalmindestrenditen definiert werden, welche auch auf den nachgelagerten Ebenen validiert werden können. Im Vergleich mit der Ausgangssituation des Krisenunternehmens ergeben sich aus dem Benchmarking Ergebnisverbesserungspotenziale sowie Ziele zur Optimierung von Kapitalbindung und Liquidität. Auf Basis dieser Ziele sind operative Maßnahmen zu definieren. Der Fokus liegt zunächst auf Kostensenkungsprogrammen in Personal- und Materialkosten entlang der gesamten Auftragsabwicklung im Werkzeugbau. Eine Überprüfung weiterer Kostensenkungspotenziale, bspw. Standortschließungen oder die Fremdvergabe von Wertschöpfungsumfängen, ist parallel durchzuführen. Die Gefährdung der nachhaltigen Substanz des Unternehmens ist dabei stets zu vermeiden.

Eine Entspannung der Liquiditätssituation führt in der Regel nur über den Verkauf von nicht betriebsnotwendigen und zum Teil auch profitablen Beteiligungen. Allerdings ist hier aufgrund des eingegrenzten zeitlichen Spielraums bei den realisierten Preisen mit Abschlägen zu den Marktwerten zu rechnen. Gemeinsam dazu müssen im operativen Geschäft durch die Optimierung des Working-Capital-Managements vorhandene Liquiditätspotenziale gehoben werden.



2.3. Die strategische Restrukturierung

Im Rahmen der strategischen Restrukturierung erfolgt eine Analyse der aktuellen Situation des Werkzeugbaubetriebs sowie eine Evaluierung der zukünftigen Ausrichtung, um sich nachhaltig im Wettbewerb zu positionieren.

Im ersten Schritt wird das aktuell angebotene Produkt- und Dienstleistungsspektrum des Werkzeugbaubetriebs und der entsprechenden Branchen und Märkte analysiert. Dabei ist eine ganzheitliche Portfolio-Ana-

lyse durchzuführen, um die Zweckmäßigkeit der einzelnen Geschäftsfelder valide abbilden zu können. Ziel ist die Identifikation strategisch irrelevanter und verlustreicher Anteile, durch deren Veräußerung bzw. Liquidation eine Optimierung der Liquiditäts- und Ergebnissituation erzielt werden könnte. Gleichzeitig verschafft die Fokussierung auf zentrale und ertragsbringende Produkte und Dienstleistungen eine Reduktion der Restrukturierungskomplexität unter gleichzeitiger Begrenzung der Restrukturierungsaufwendungen.

Für die verbleibenden Produkte und Dienstleistungen wird unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen sowie wettbewerbsrelevanter Faktoren eine unternehmensspezifische Marktstrategie entwickelt. Auf Basis dieser Marktstrategie werden individuelle Zielvorgaben für die einzelnen Produkte und Dienstleistungen formuliert. Beispielhafte Aspekte sind die Entwicklung von Produktinnovationen, die Erweiterung bzw. Reduzierung des Leistungsangebots für einzelne Produkt-/Werkzeugkategorien oder auch die Veränderung des Dienstleistungserbringungsprozesses. Die Ergebnisse sind idealerweise in einer angepassten Vision und Strategie festzuhalten und Kunden, Wertschöpfungspartner und insbesondere die Belegschaft zu kommunizieren.

Aufbauend auf den Ergebnissen aus Schritt eins erfolgt im zweiten Schritt der Aufbau von Strukturen, Prozessen und Kompetenzen zur operativen Realisierung der ausgearbeiteten Ziele. Die Reorganisation des Werkzeugbaubetriebs kann sich aufgrund des geänderten Produkt- und Leistungsangebots in einer veränderten Organisationsstruktur (Konsolidierung bzw. Abspaltung von Abteilungen, Implementierung neuer Bereiche, etc.) sowie veränderten Verantwortungsbereichen widerspiegeln. Des Weiteren können Auftragsabwicklungs-

prozesse verändert, optimiert oder gar neu definiert werden. Eine eventuelle Veränderung im Bereich Kompetenzen kann durch Weiterbildungsmaßnahmen, der Einstellung entsprechenden Personals oder dem strategischen Zukauf von Unternehmen erfolgen.

Im Zuge der Reorganisation werden nach Möglichkeit schlanke und schnittstellenarme Unternehmensstrukturen etabliert, welche die Reibungsverluste in den Kernprozessen, in welchen die Wertschöpfung stattfindet, auf ein Minimum begrenzen.

Zur Sicherung des nachhaltigen Restrukturierungserfolgs und aus Gründen der Transparenz sind Management-Informationssysteme auf ein leistungsfähiges Niveau zu entwickeln bzw. generell zu implementieren. Ein möglicher methodischer Ansatz bildet das bereits vorgestellte Modell aus vor- und nachgelagerten Krisenindikatoren in Kombination mit einem in der Regel implementierten Unternehmenscontrolling. Um jedoch die Funktionsfähigkeit des Werkzeugbaubetriebs über den gesamten Restrukturierungsprozess sicherzustellen und die erzielte Wettbewerbsposition nachhaltig zu erhalten, sollten alle Prozess- und Strukturänderungen in einer integrierten Businessplanung zusammenlaufen.

2.4. Integrierte Businessplanung

In der integrierten Businessplanung werden alle Maßnahmen zur finanziellen, operativen und strategischen Restrukturierung erfasst. Dieses Instrument gewährleistet Transparenz über die Auswirkungen der initiierten Maßnahmen auf die Eigenkapital- und Verschuldungssituation des Werkzeugbaubetriebs und stellt damit ein effektives Controlling für die Umsetzungsphase sicher. Wesentliche Bausteine einer effizienten integrierten Businessplanung sind Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Bilanz- und Liquiditätsplanung, Steuerungskennzahlen (bspw. Economic Value Added (EVA) und

Return on Sales (ROS)), Personalplanungszahlung sowie die daraus abgeleiteten Ertrags-, Produktivitäts- und Kapitalkennzahlen.

Wenn durch den Zusammenfluss aller finanziellen, operativen und strategischer Maßnahmen inklusiver erforderlicher Risikoabschläge eine positive Ergebnis- und Liquiditätssituation zu erwarten ist und diese schlüssig und detailliert belegt werden kann, so kann die erfolgreiche Restrukturierungsfähigkeit des Krisenunternehmens grundsätzlich bestätigt werden.





Umsetzungsmanagement in der Restrukturierung

Bereits mit dem Startschuss zur Erstellung des Restrukturierungskonzeptes werden erste Sofortmaßnahmen initiiert. Die eigentliche inhaltliche Umsetzung und Implementierung des Restrukturierungskonzeptes beginnt jedoch erst mit der Genehmigung durch die Gesellschafter und gegebenenfalls durch die Gläubiger. Das erfolgreiche Umsetzungsmanagement umfasst die folgenden drei Komponenten:

(1) Aufbau einer Projektorganisation

Die Projektorganisation umfasst die aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmenumsetzung der Restrukturierungsziele. Die Projektorganisation arbeitet quer zur Linienorganisation und wird durch einen Lenkungsausschuss geführt. Sie besteht aus mehreren themen-, funktions- oder regionsspezifischen Projektteams, die in der Regel von internen Projektleitern sowie dem Projektcontrolling gesteuert werden.

(2) Maßnahmenplanung

Die Maßnahmenplanung wird nach einer Aufwand-Nutzen-Analyse der Einzelmaßnahmen stufenweise festgelegt und umgesetzt. In einem ersten Schritt werden, basierend auf den Zielen des Restrukturierungskonzeptes, erste Maßnahmenpakete inklusive Einzelmaßnahmen mit entsprechenden Fristen und erwarteten Ergebnis- und Liquiditätseffekten ausgearbeitet. Diese werden sodann an den Lenkungsausschuss zur Bewilligung herangetragen. Nach deren Verabschiedung werden die Maßnahmenpakete in Form von Aktionsplänen spezifiziert, in welchen die zu treffenden Schritte mit Terminen und Verantwortlichen festgehalten werden. Abschließend erfolgt die Zuordnung der zu erwarteten quantitativen und

qualitativen Effekte je Aktionsplan und den jeweiligen Einzelschritten.

(3) Aufbau eines Monitoring- und Reportingprozesses

Um die Aufmerksamkeit der Führungsebene oder die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter über den gesamten Restrukturierungsprozess zu gewährleisten und den für die Durchführung einer erfolgreichen Restrukturierung notwendigen Handlungsdruck zu bewahren, empfiehlt sich der Aufbau eines regelmäßigen Monitoring- und Reportingprozesses. Diesem entsprechend informieren die Projektleiter das Projektcontrolling über den Durchführungsgrad der Maßnahmen in den Teilprojekten. Dort werden die einzelnen Meldungen zusammengefasst und analysiert. Anschließend wird der Durchführungsgrad dem Lenkungsausschuss übermittelt. Auf diese Weise kann der Projektfortschritt überwacht und bei Abweichungen ggf. Gegensteuerungsmaßnahmen initiiert werden. Ein straffer Reportingzyklus stellt daneben sicher, dass die Entscheidungsträger laufend über die aktuelle Ergebnis- und Liquiditätssituation des Unternehmens informiert sind.

Der Monitoring- und Reportingprozess dient jedoch nicht nur der Informationsaufbereitung und Kommunikation des Durchführungsgrades hin zur Entscheidungsebene, der Prozess bildet gleichzeitig auch die Plattform für das Feedback und die Kommunikation der Führungsebene in das Unternehmen. Durch eine kaskadenartige Kommunikation können die Leistungsträger in den Prozess integriert und dadurch direkt an der Umsetzung beteiligt werden.



Zusammenfassung und Ausblick

Erfahrungsgemäß lassen sich die finanziellen, operativen und strategischen Herausforderungen einer Restrukturierung nicht durch vereinzelte Initiativen erfolgreich meistern. Vielmehr ist hierfür ein ganzheitlicher und strukturierter Ansatz notwendig, um den Restrukturierungserfolg nachhaltig zu sichern. Schließlich hat die erfolgreiche Restrukturierung Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Ausgetretene Pfade werden verlassen, die jahrelang verfolgte Strategie wird grundlegend verändert. Prozesse, welche sich im Laufe der Zeit etabliert haben, werden einem tiefgreifenden Wandel unterzogen und Werte, welche die Grundlage von Entscheidungen bilden, verändern sich. Hinzu kommt, dass die Branche Werkzeugbau eher traditionell geprägt ist und große Veränderungen besondere Herausforderungen bei der

Umsetzung hervorrufen. Jedoch hat der Werkzeugbau gezeigt, dass dieser einen grundlegenden Wandel meistern kann. Deutsche Werkzeugbaubetriebe haben es in den letzten Jahren geschafft, sich vom handwerklich geprägten hin zum industriellen Werkzeugbau zu entwickeln und so weiter wettbewerbsfähig zu bleiben.

Um den Restrukturierungserfolg nachhaltig zu sichern, muss der mit der Restrukturierung einhergehende kulturelle Wandel begleitet werden. Allerdings sind Unternehmen oftmals nicht in der Lage, interne Widerstände gegen die Veränderung ohne externe Unterstützung zu meistern. Insbesondere langjährig angestellten Mitarbeitern, die ein hervorragendes technisches oder betriebswirtschaftliches Wissen mitbringen, fällt es oftmals schwer, grundle-



gende Veränderungen zu akzeptieren. Aus diesem Grund muss ein Change Management Prozess angestoßen werden, welcher die initiierten Veränderungen zur erfolgreichen Restrukturierung des Unternehmens begleitet. Dazu zählt auch die frühzeitige Einbindung und offene Kommunikation mit allen Interessensgruppen, welche maßgeblich für den erfolgreichen Ausgang der Restrukturierung sein wird. Es gilt, das zumeist verloren gegangene Vertrauen der Gesellschafter, Gläubiger, Lieferanten sowie Kunden wiederherzustellen und Mitarbeiter in Schlüsselpositionen zu halten und zu motivieren.

Daneben gilt es, die Restrukturierung als Managementaufgabe der obersten Führungsebene festzusetzen. Allerdings geht mit der Unternehmenskrise immer auch ein Stück

weit das Vertrauen in das betroffene Management verloren. Da die erfolgreiche Restrukturierung aber an das Vertrauen in der Anspruchsgruppen in das strategische und betriebswirtschaftliche Know-how sowie die Durchsetzungskraft des Managements gebunden ist, ist es grundsätzlich empfehlenswert, das vorhandene Management durch externe Expertise zu unterstützen.

Ähnlich wie bei den Ameisen ist es essenziell, dass Informationen stetig und transparent bedarfsgerecht übermittelt werden, um mögliche Risiken und Änderungen frühzeitig zu erkennen. So kann verhindert werden, dass das Unternehmen gar nicht erst in eine Schieflage gerät. Sollte es dennoch dazu kommen, so trägt diese Studie dazu bei, eine Restrukturierung erfolgreich zu meistern.

Autoren

WBA Aachener Werkzeugbau Akademie und Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen



Prof. Dr. Wolfgang Boos

Geschäftsführer WBA Aachener Werkzeugbau Akademie



Dr. Michael Salmen

Leiter Abteilung Unternehmensentwicklung
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen



Christoph Kelzenberg

Gruppenleiter Abteilung Unternehmensentwicklung
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen



Johan de Lange

Wissenschaftlicher Mitarbeiter Abteilung Unternehmensentwicklung
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen



Jan Wiese

Wissenschaftlicher Mitarbeiter Abteilung Unternehmensentwicklung
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen

En.Value Management Spezialisten



Dr. Karl Kuhlmann

Managing Partner

En.Value Management Spezialisten GmbH & Co. KG



Ulrich Kenk

Managing Partner

En.Value Management Spezialisten GmbH & Co. KG

Unsere Studien – Strategische Entwicklung



**Corporate Tooling –
Agile Tool Development**
2017



**Corporate Tooling – Flexible
Tooling Organization**
2017



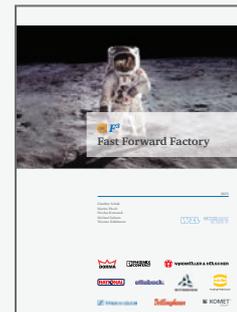
**Corporate Tooling – Intelligent
Tool Manufacturing**
2017



Smart Tooling
2016



Fast Forward Tooling
2015



**F³ Fast Forward
Factory**
2015

Unsere Studien – Erfolgreich ...



**Erfolgreich
Automatisieren**
2017



**Erfolgreich
Restrukturieren**
2017



**Erfolgreich
Performance Messen**
2017



**Erfolgreich Fertigungs-
technologien Einsetzen**
2017



**Erfolgreich
Finanzieren**
2016



**Erfolgreich Digital
Vernetzen**
2016



**Erfolgreich
Mitarbeiter Motivieren**
2016



**Erfolgreich
Kalkulieren**
2015



Erfolgreich Planen
2015

Unsere Studien – Tooling in ...



World of Tooling
2015



Tooling in China
2016



Tooling in Germany
2016



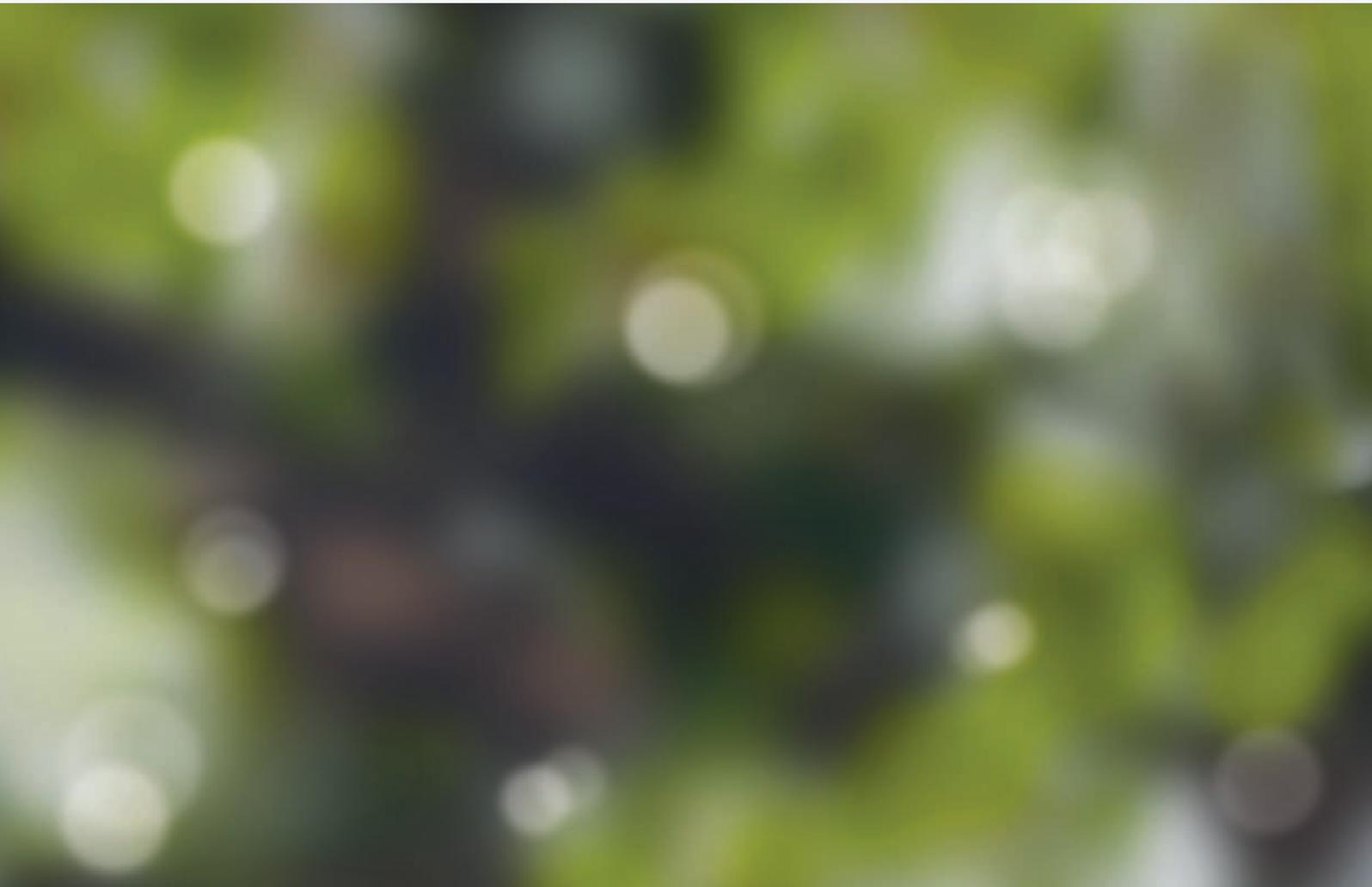
Tooling in Turkey
2016



Tooling in China
2015



Tooling in South Africa
2014



Herausgeber

WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH

Campus-Boulevard 30
52074 Aachen
www.werkzeugbau-akademie.de

En.Value Management Spezialisten GmbH & Co. KG

Sasbacher Straße 6
79111 Freiburg im Breisgau
www.en-value.com

Werkzeugmaschinenlabor WZL

der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen
Campus-Boulevard 30
52074 Aachen
www.wzl.rwth-aachen.de

978-3-946612-18-6



9 783946 612186