

Solution Group Maschinen- und Anlagenbau III



28. März 2014

Atreus Solution Group Maschinen und Anlagenbau

Warum Solution Groups?

Richtung Markt, Klienten ...

- ▶ Darstellung von Kompetenz und Erfahrung
- ▶ IM als Delivery von Lösungen im Gegensatz zur Engpassüberbrückung
- ▶ Noch bessere Projekte

Richtung Atreus Manager ...

- ▶ Erfahrungsaustausch unter den IM
- ▶ Teamansatz, weniger Einzelkämpfer
- ▶ Unterstützung im Projekt

Richtung Atreus ...

- ▶ Nutzen der Kompetenz der Manager
- ▶ Wir arbeiten zusammen
- ▶ Qualitätssicherung

Mehr Geschäft für uns alle

Arbeitsgruppen innerhalb der Atreus Solution Group

Maschinen- und Anlagenbau

- ▶ **AG: Service as a Business** Brinkmann, Hemmer
- ▶ **AG: Internationalisierung** Brinkmann, Schützendeller, Hemmer,
Grob, Scholz
- ▶ **AG: Prozessoptimierung** Brinkmann, Goerge, Stoesser, Strietz,
von Schmieden
- ▶ **AG: Auftrags- u. Proj. Mgt** Thost, Sick, Kleinfeld, Scherf-Radermacher
- ▶ **AG: Mgt Informationssysteme** Thost, Heckelsberger, Freyberg, Zankel
- ▶ **AG: Restrukturierung** Mayer, Groll, Schrader, Freyberg, Pelzer,
Erdmann, Feußner, Knoblauch, Waschowitz,
Weber, Holland-Moritz, Sengelman

Arbeitsmaterial Solution Groups

Mittelfristig wollen wir für die einzelnen Themen folgendes Material zur Verfügung stellen:

- ▶ Marketingmaterial wie Produktbroschüren und Roll-ups (liegen teilweise vor)
- ▶ Standardangebotspräsentation (liegt bei Restrukturierung vor)
- ▶ Tools und Checklisten, die bei der Bearbeitung des Projektes den Interim Manager unterstützen (liegen teilweise vor)

Ziel: bessere Akquisitionsarbeit und bessere Projekte

Neuausrichtung, Restrukturierung, Sanierung

Kurzpräsentation



Fried. W. Groll, Atreus Manager

Atreus unterstützt Klienten in allen Schweregraden von Unternehmenskrisen



» ATREUS bietet Unterstützung in allen relevanten Krisenstadien von Unternehmen

Jede Projektphase hat ihre Erfolgsfaktoren –
immer wichtig: Kommunikation!



Erfolgsfaktoren

- entschlossenes Eingreifen
- schonungslose Bestandsaufnahme
- keine Tabus
- Tempo vor Genauigkeit

Ergebnis: Grobkonzept

Dauer: 2–3 Wochen

Erfolgsfaktoren

- Mut zu neuer Vision
- konzeptionelle Kühnheit
- Keine „heiligen Kühe“
- Keine „Denkschablonen“
- Keine „Erbhöfe“

Ergebnis: Grobkonzept

Dauer: 6–8 Wochen

Erfolgsfaktoren

- straffe Führung
- konsequente Zielorientierung
- strikte Gleichbehandlung
- laufendes Ergebniscontrolling
- Beachtung der Nachhaltigkeit

Ergebnis: gefestigter Erfolg

Dauer: 4–18 Monate

Die Analyse muss rasch und effektiv sein und erfordert eine straffe, zentrale Projektorganisation



Aufgaben

- Projektorganisation u. -überwachg.
- Festlegung Analysebereiche
- Information AR/Belegsch./Banken

Aufgaben

- Projektmanagement
- Vorgabe Methodik und Standards
- Durchführung der Analyse
- Identifikation akuter Handlungsbedarf
- Entwicklung Grobkonzept
- Berichten an LA



* Führungskräfte und „High Potentials“

Zusammensetzung:

- Unternehmensführung
- Stakeholder
- externe Unterstützer

Zusammensetzung:

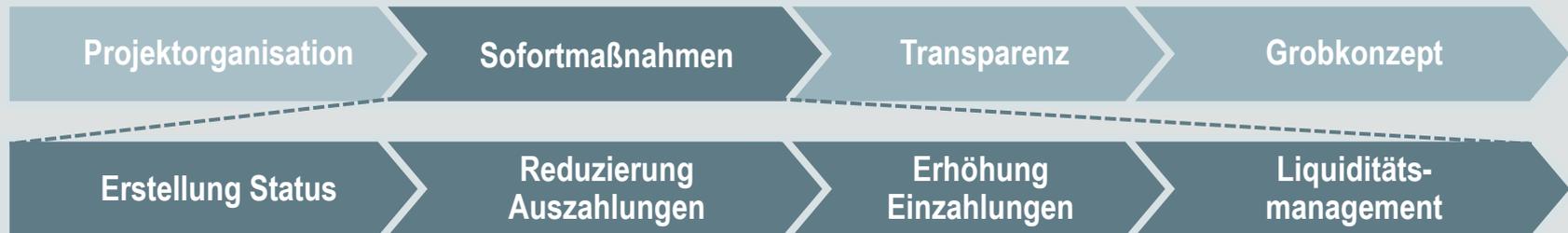
- Vertreter der Funktionsbereiche*
- Spezialisten
- externe Unterstützer

Sofortanalyse: Droht unmittelbare Insolvenz? Läuft die Anmeldefrist?

» **Checkliste für die ersten Tage** (neben den “normalen” Analysen)

- Liquiditätsstatus
- Altersstruktur der Verbindlichkeiten
- Zahlungsziele
- Mahnstand
- Anteil Vorkassezahlungen
- Liefersperren
- Bankenstatus
- Säumige Sozialabgaben und Steuern
- Warenkreditversicherungen prüfen
- Ausstehende Gehaltszahlungen
- Stand Factoring
- Tilgungsplan
- Werthaltigkeit von Forderungen und Beständen (gebundene Liquidität)
- Auftragsbestand
- Drohende Risiken (Prozesse, Pönalien etc.)

Die Sofortmaßnahmen zielen vor allem auf die Sicherung der Zahlungsfähigkeit.



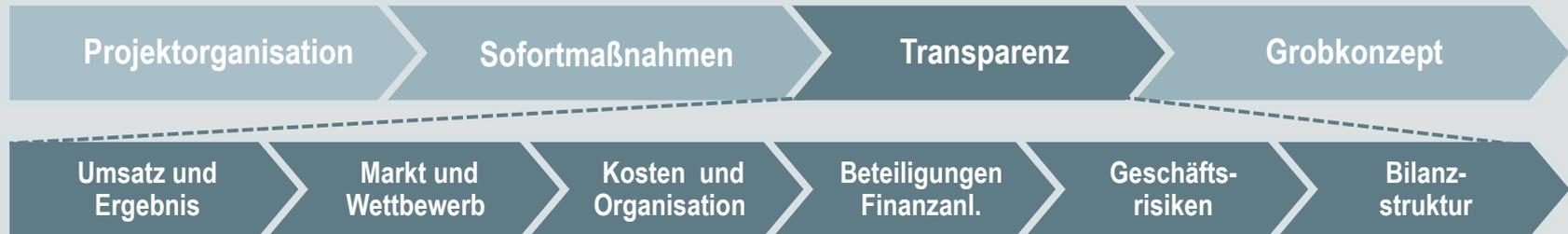
- Strategische Krise?
- Profitabilitätskrise?
- Liquiditätskrise?
- Insolvenz?
- Überschuldung?
- Going concern?
- Aktuelle Bestandsgefährdung?
- Identifikation akuter Handlungsbedarf
- Haftungsrisiken
- Liquidationswert

- Einstell-, Invest.-Stopp
- Zentral. Bestellfreigabe
- Stopp nicht direkt umsatzwirksamer Ausgaben
- Stornierungen
- Raten, Stundung, Moratorium, Zielverlängerung, Tilgungsaussetzung
- Neuverhandl. Verträge mit Dienstleistern
- Kurzarbeit, Zeitarbeiter, Zeitkonten

- Inkasso, Factoring, Anzahlg./Vorkasse, Skonto
- Linienerrh., neue Kredite
- sale and lease back
- asset stripping
- Untervermietung
- Verpfändung
- Aktionen/Sonderrabatte
- Verkaufswettbewerbe
- Verkürzgt. Lieferzeiten
- Zahlungsziele

- Liquiditätsbüro
- Kassensturz
- Liquiditätsplan
- Spielräume
- Szenarios (worst, best, real)
- Sensitivitätsanalyse
- Stundungsvereinbarungen
- Verzichtserklärungen

Transparenz setzt eine schonungslose Bestandsaufnahme voraus.



- Die Analyse ist ganzheitlich, qualitativ und quantitativ, aus internen und externen Blickwinkeln (Kennzahlen, Benchmarks) und umfasst den gesamten Analysebereich
- Alle Krisenherde, Verlustbringer und Cashfresser werden identifiziert und ihre Ursachen und Auswirkungen bestimmt
- Analyse Bestandsgefährdung: Überschuldung, Zahlungsfähigkeit, Covenants, sonstige Risiken
- Geschwindigkeit vor Perfektion, Stakeholder warten ungeduldig, Problemlösung drängt
- keine Schuldzuweisungen, keine Rechtfertigungen

Das Grobkonzept folgt aus den Analyseergebnissen.

Projektorganisation

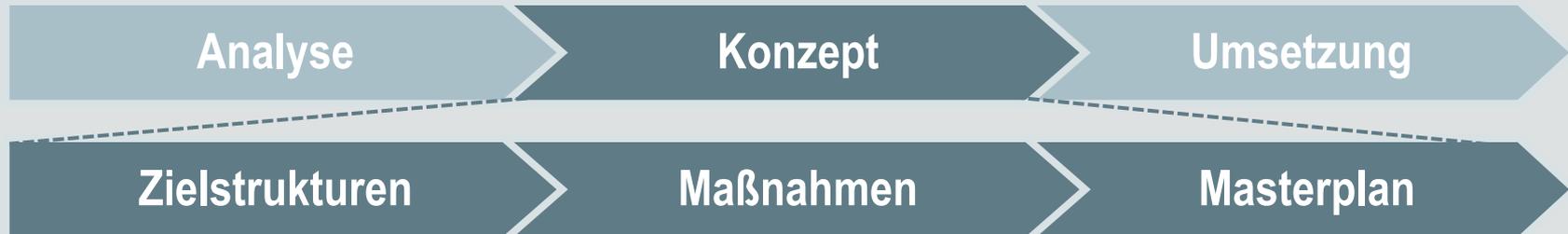
Sofortmaßnahmen

Transparenz

Grobkonzept

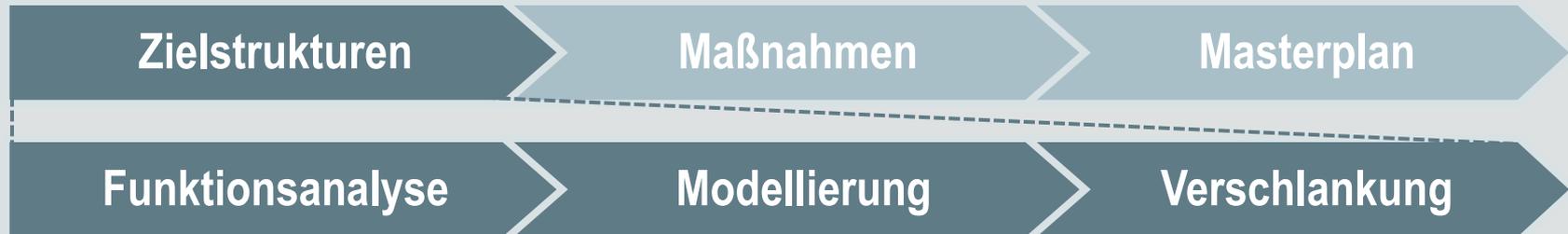
- **Kernergebnisse der Analyse**
Ursachen, Hauptkrisenherde, Stärken/Schwächen, Liquiditäts- und EK-Status, Kurzfristprognose
- **Zielsetzung der Restrukturierung**
Verbesserungsziele in Ergebnis/Liquidität, mögliche Maßnahmen zum Schließen der Lücken, Bestandssicherung
- **Restrukturierungsansatz**
kurzfr. Überleben & nachhaltige Ertragskraft, Kernkompetenzen, Vision für die strategische Neuausrichtung
- **weitere Sofortmaßnahmen, erste strukturelle Maßnahmen**
asset stripping, Kostensenkung, Umsatz- u. Effizienzsteigerung, Bereinigung, Konsolidierung
- **Führungsstruktur, Managementbesetzung**
Straffung, Optimierung
- **operatives Grobkonzept**
Prämissen, Szenarien, Restrukturierungsaufwand, Potenziale, Chancen/Risiken, Basis für spät. Erfolgscontrolling
- **Finanzierungskonzept**
Bilanzsanierung, Deckung Finanzierungs- und Liquiditätsbedarf, Zinsen/Tilgung/Sicherheiten
- **Sanierungsfähigkeit, positive Fortführungsprognose, Verweis auf aktuelles IDWS6**

Durch Detaillierung und Ausarbeitung wird aus dem Grobkonzept der umsetzungsfähige Masterplan.



- Operative und strukturelle Maßnahmen
- Bilanzielle Maßnahmen
- Sicherstellung von Machbarkeit und Akzeptanz durch
 - gemeinsame Erarbeitung der Vorschläge zu Zielstrukturen und Maßnahmen mit den jeweiligen Verantwortlichen
 - Abstimmung und Verabschiedung durch den Lenkungsausschuss

Die Zielstrukturen für die Aufbau- und Prozessorganisation werden entwickelt und abgestimmt.



- Festlegung der Untersuchungseinheiten
- Analyse der Funktionen und Prozesse (Funktionskatalog)
- Abgrenzungen/Ressourcen
- Aufdeckung von Doppelarbeiten bzw. Prozessmängeln
- Mengengerüste/Tätigkeitsmatrix
- Kennzahlen (z.B. VDMA)

Zum Beispiel:

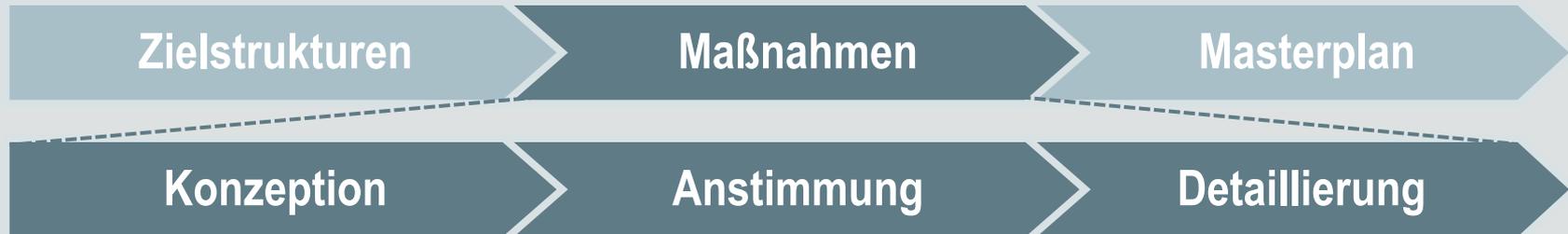
- Verkaufseinheiten* (VE)
Schnittstelle zum Kunden
- Geschäftseinheiten (GE)
Produkt- u. Ergebnisverantwortung
- Serviceeinheiten (SE)**
interne Dienstleister f. GE u.VE
(z.B. IT-Service, EK, Logistik, FM)
- Zentraleinheiten (ZE)
(z.B. Contr., FiRe, HR, Re. IR/PR, UP)

- Orientierung an Prozessen statt an Personen
- Zuordnung/Abgrenzung von Ressourcen/Kompetenzen
- Anzahl Ebenen/Führungsspannen
- Anreizsysteme (z.B. DB- statt Umsatzorientierung im Vertrieb)

* z.B. ausgerichtet auf Kunden/PMS, statt eig. Produktspektrum

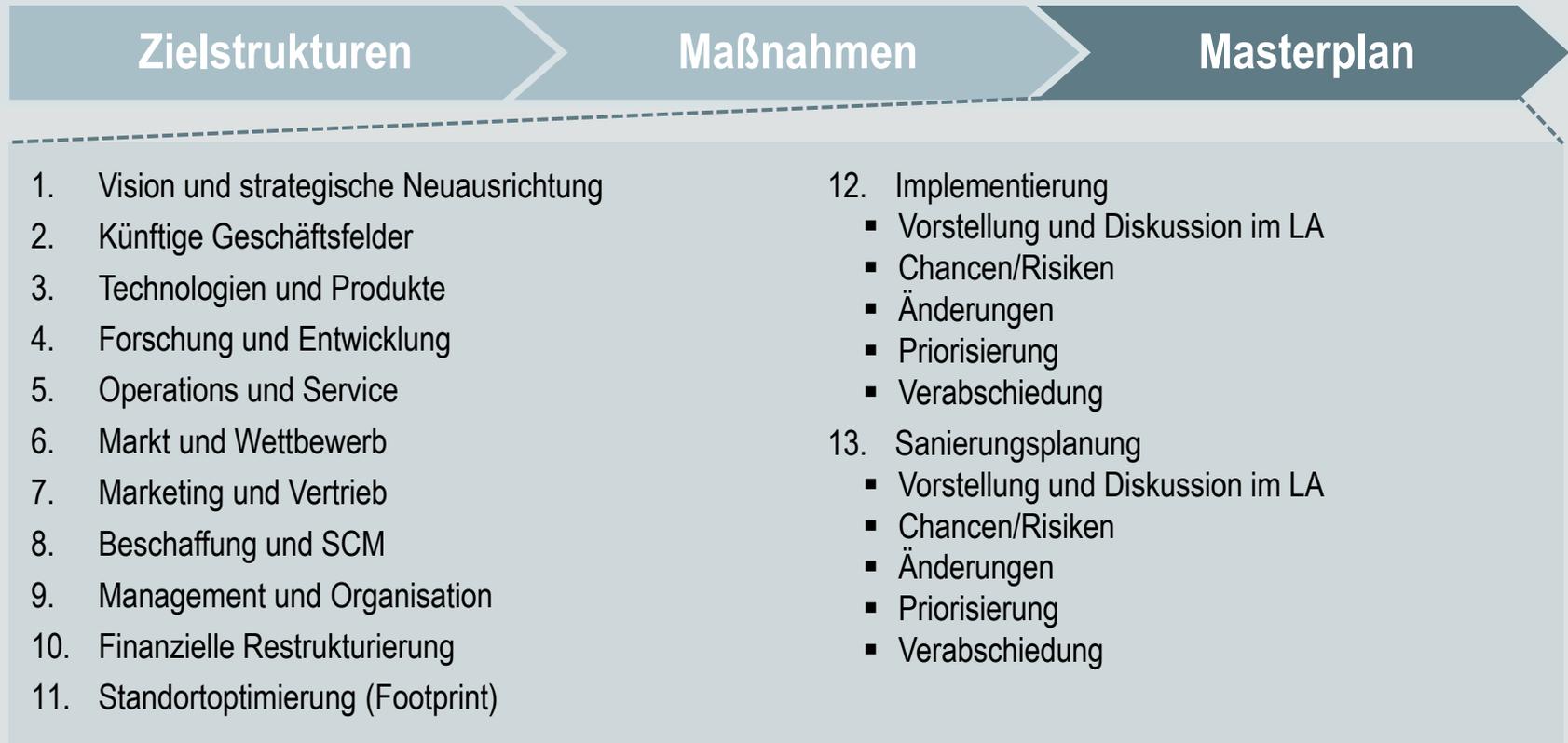
** im Wettbewerb zu externen Dienstleistern

Die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele werden in enger Abstimmung mit den Beteiligten entwickelt.



- Erarbeitung von Maßnahmen je Bereich auf Basis der Restrukturierungsziele
 - Abschätzung Dringlichkeit
 - Abschätzung Umsetzungsdauer
 - Abschätzung Ergebnis- und Liquiditätseffekte
- Vorstellung und Diskussion im LA
 - Chancen/Risiken
 - Änderungen
 - Priorisierung
 - Verabschiedung
- Runterbrechen in Arbeitspakete und Einzelaktionen mit Inhalt, Ausmaß, Fristigkeit, Zielvorgabe, Messgrößen
 - Maßnahmenverantwortliche und Stellvertreter festlegen
 - Verzahnung der Maßnahmen untereinander

Der Masterplan ist die Leitlinie für die Umsetzungsphase.



Wir gestalten Erfolg