



TURNAROUND-MANAGEMENT - WEGE AUS DER KRISE

## EXECUTIVE SUMMARY

„Eine *Sanierung* (lat. *sanare* – *heilen*) ist kein Totalschaden.“

Der Begriff „Sanierung“ mag für viele eher abschreckend klingen. Wir benutzen ihn in seinem Wortsinne, dann wird verständlich, dass eine Sanierung kein Malus ist, sondern eine große Chance für Veränderungen und Verbesserungen im Unternehmen – Heilung eben.

### **Unternehmerisch**

Auch erfahrene Unternehmer benötigen in bestimmten Situationen Unterstützung von außen. Mit unserer Erfahrung im Bereich der operativen und finanziellen Restrukturierung, stehen wir Ihnen in allen Fragen zur Seite, damit Sie schnell zurück in die Erfolgsspur kommen und unterwegs Haftungsrisiken vermeiden. Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir die grundlegende Handlungsmaxime für den nachhaltigen Turnaround Ihres Unternehmens – die richtige Analyse, das richtige Konzept und Umsetzungsstärke sind die Voraussetzungen, um eine drohende oder bestehende Krise effizient und wirksam zu meistern. Unser ganzheitlicher und pragmatischer Ansatz beruht auf unseren betriebswirtschaftlichen Kernkompetenzen in Verbindung mit langjähriger Expertise in den Bereichen Technik und Organisation. Dabei sehen und analysieren wir das Unternehmen aus der Perspektive des Marktes und seiner Anforderungen, weswegen die Realisierung messbarer Beiträge zur verbesserten Wertschöpfung im Unternehmen unser oberstes Ziel ist. Erfolgreiche Beratung funktioniert aber nur in einem engen Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmer und Berater. Die von uns initiierten Veränderungen sind stets das Resultat offener und fairer Diskussionen – auch bei kritischen Themen. Wir wollen Ihre Unternehmenskultur, Ihre Ziele und Ihr Geschäftsmodell verstehen, damit wir nicht nur die Symptome, sondern die Ursachen „heilen“.

### **Unabhängig und interdisziplinär**

Unsere Gesellschaft bietet umfassende betriebswirtschaftliche, technische und IT-Expertise. Die Mauer Unternehmensberatung arbeitet interdisziplinär mit Wirtschaftsprüfern, Ingenieuren, Consultants sowie Certified Internal Auditors und Certified Information Systems Auditors. Sollten zusätzlich noch steuerliche Fragen auftreten, helfen unsere Steuerberater bei der Problemlösung. Wir verfügen zudem über ein hochwertiges Netzwerk an Interimsmanagern bzw. CEO, CFO und CRO, die in der Umsetzungsphase unsere Leistungen sinnvoll ergänzen können. Somit sind wir in der Lage, mittelständische Unternehmen ganzheitlich und pragmatisch in allen Fragen und Phasen von Sanierungen, Restrukturierungen, Reorganisationen sowie des Turnaround Managements zu beraten und effektiv zu unterstützen. Unsere beteiligten Experten sind beides: Sie sind sowohl in der Beratung zuhause als auch aus eigener Erfahrung unternehmerische Führungskräfte.

Wir sind unabhängig, so dass wir auf Basis unserer objektiven Arbeitsergebnisse stets zum Wohle des Unternehmens arbeiten. Dafür stehen wir ein.

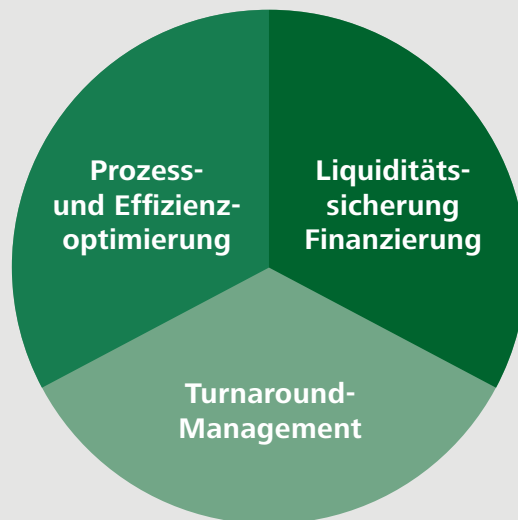
### **Experten für den Mittelstand**

Unser Beratungsansatz ist auf die Anforderungen größerer mittelständischer, internationalisierter Unternehmen und Unternehmensgruppen ausgerichtet. Diese Broschüre richtet sich an Vorstände, Geschäftsführer und ihre Führungskräfte, Aufsichtsräte und Beiräte, sowie Kreditinstitute, Kreditversicherer und weitere Finanzierungspartner. Sie verschafft Ihnen einen Überblick über unsere Leistungen im Bereich **Turnaround-Management, Restrukturierung, Reorganisation, Umsetzungsmanagement, Prozess- und Effizienzoptimierung sowie Liquiditätssicherung und Finanzierung.**

*„Verschwende nie eine Krise. Sie gibt uns die Gelegenheit, Großes zu tun.“*

Sir Winston Churchill

## Auf einen Blick: Unsere Leistungen



- Durchführung von **finanziellen Quick Checks** mit Überprüfung des Zahlenwerks auf handwerkliche Richtigkeit und Korrektheit der Planungsprämissen, Aufstellung einer Liquiditätsplanung und Erarbeitung einer Finanzbedarfsplanung, Feststellung der **Kapitaldienstfähigkeit** des Unternehmens, Unterstützung bei allen **Finanzierungsfragen**: Liquiditätssicherung und Finanzierungslösungen für jeden Anlass, in jeder Phase
- Erweiterung des Quick Checks zur **Potenzialanalyse** mit einer SWOT-Analyse Ihres Unternehmens, Ableitung von Maßnahmen zur kurz- und mittelfristigen Ergebnis- und Liquiditätsverbesserung sowie Erstellung von integrierten Planrechnungen und Konzeption der strategischen Ausrichtung des Unternehmens
- Erarbeitung von **Restrukturierungskonzepten** und Begleitung bei der **Umsetzung** der Restrukturierungsmaßnahmen
- Optimierung der **Kostenstruktur**
- Initiierung und Umsetzung von **Change-Management-Prozessen**
- Bei Bedarf, Gestellung eines **Interimsmanagers/CEO, CFO, CRO** aus unserem Netzwerk
- Erstellung von **Fortführungsprognosen** sowie **Sanierungsgutachten** gemäß den Anforderungen des BGH bzw. dem IDW S 6-Standard
- Prüfung von **Insolvenzantragsgründen** gemäß dem IDW S 11-Standard
- Bescheinigung zur Beantragung des **Schutzschirmverfahrens** (§ 270b InsO) gemäß dem IDW S 9-Standard
- Erstellung von **Insolvenzplänen** zusammen mit spezialisierten Rechtsanwälten
- Evaluierung der bestehenden **leistungswirtschaftlichen Prozesse** und ihrer unterstützenden IT-Systeme, Erarbeitung von **effizienzsteigernden Konzepten** zur Verbesserung von Prozessen und Organisation

„Stell dich den Realitäten, auch wenn es unbequem ist, und sprich alles offen aus, auch wenn es schmerzt.“ Jack Welch, ehem. CEO General Electric

## Am Anfang: Analyse der Krisenphasen und des Geschäftsmodells



Die zutreffende Analyse der Ausgangsposition ist der Einstieg. Die Grenzen zwischen Strategie-, Rentabilitäts-, Ertrags- und Liquiditätskrise verlaufen fließend und ihr Überschreiten wird leider oft zu spät bemerkt: Rückläufige Margen, Umsätze und Erträge indizieren bereits einen deutlichen Handlungsbedarf. Bei Eintritt einer Liquiditätskrise besteht sogar akuter Handlungsbedarf, zumeist verbunden mit einem latenten oder akuten Insolvenzrisiko. Unternehmen in einer solchen Phase durchleben heftige Turbulenzen im täglichen Geschäftsverkehr. Die Beziehungen zu Lieferanten, Kunden, Kreditversicherungen und Banken sind oft empfindlich gestört. Um schmerzhaftes Haftungsfolgen für die Geschäftsführung zu minimieren, sind dann – meist unter erheblichem Zeitdruck – wichtige Fragen abzuklären: Wie viel Handlungsspielraum habe ich als Geschäftsführer überhaupt noch, um eine Sanierung einzuleiten – oder drohen bereits Fristen in Gang gesetzt zu werden, die eine Insolvenzantragspflicht zur Folge haben? Sind Lösungen noch möglich im Rahmen der InsO, wie etwa der Eigenverwaltung oder des sog. Schutzschirmverfahrens nach § 270b InsO?

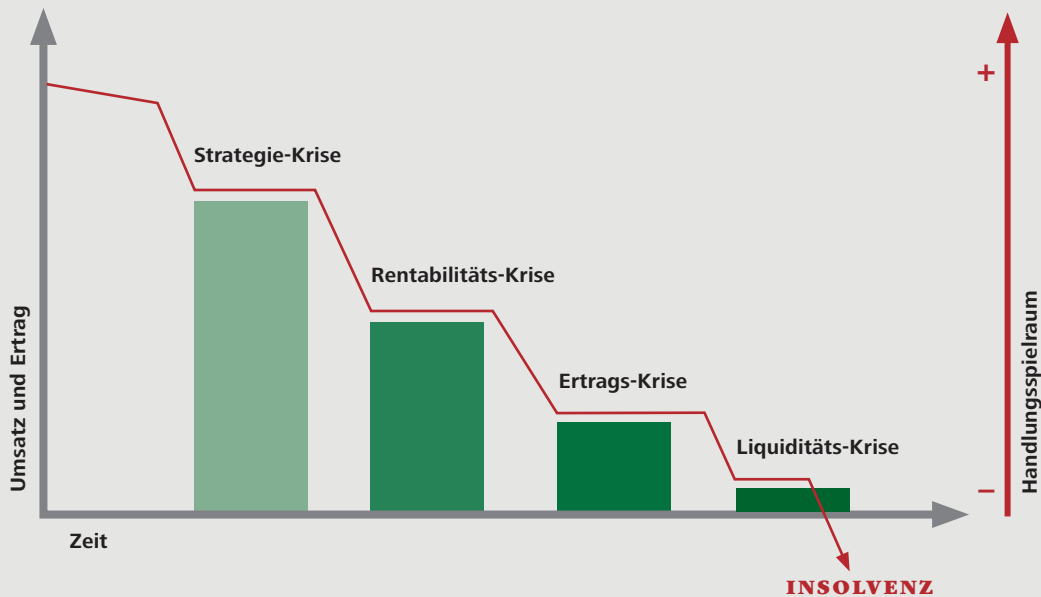
Auch bei der Bewältigung dieser Herausforderungen stehen wir Ihnen kompetent zur Seite, häufig unter Hinzuziehung renommierter, spezialisierter Anwaltskanzleien, mit denen wir seit Jahren vertrauensvoll zusammenarbeiten.

In allen anderen vorgelagerten Krisensituationen bestehen erheblich größere Chancen und Handlungsspielräume, zielgerichtet zu restrukturieren bzw. zu sanieren oder im besten Fall erkannte oder vermutete Schwächen, etwa im Geschäftsmodell, in Prozessen oder Business-Units des Unternehmens, rechtzeitig zu reorganisieren.

### WIE WIR VORGEHEN UND WAS WIR TUN – UNSERE LEISTUNGEN IM EINZELNEN:

- Wir analysieren die Krisenursachen, hinterfragen Ihr Geschäftsmodell kritisch und prüfen Ihre strategischen Optionen.
- Alles kommt auf den Prüfstand: Wir analysieren Marktstellung und Wettbewerb, bewerten die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, hinzu kommen Analysen zu Rentabilität und Deckungsbeiträgen sowie zu Produktgruppen und Sparten. Je nach Komplexität werden wir bei Unternehmensgruppen sowohl Untersuchungen beim Mutterunternehmen als auch bei verbundenen Unternehmen durchführen. Mit klarem, unverstelltem und objektivem Blick und ohne Kompromisse stellen wir auch die Kostenstruktur des Unternehmens in Frage. Nicht selten können zudem bereits bei der Analyse auch neue Ertragschancen identifiziert werden.
- Wir bringen Transparenz in Ihre Liquidität. Dabei machen wir die verfügbare Liquidität sowie fällige Verbindlichkeiten transparent, validieren die wöchentlichen Prognosen und unterstützen Sie im Aufbau einer angemessenen Reporting- und Kommunikationsstrategie für Ihre Finanzierungspartner, Gesellschafter und weitere Stakeholder.

## KRISENPHASEN



## Der Weg zum Turnaround: das richtige Konzept und Umsetzungsstärke

Nach der Analysephase ist Ihr Unternehmen schnell zu stabilisieren, leistungs- und finanzwirtschaftliche Maßnahmen sind anzustoßen und umzusetzen.

### WIE WIR VORGEHEN UND WAS WIR TUN - UNSERE LEISTUNGEN IM EINZELNEN:

- Wir entwerfen mit Ihnen einen Maßnahmenplan für einen nachhaltigen Turnaround und schätzen jeweils den finanziellen Erfolg der gemeinsam entwickelten Maßnahmen ab, so dass Wirkungen sichtbar werden. Dabei simulieren und zeigen wir die Effekte aller Maßnahmen für Liquidität, GuV und Bilanzen sowie für Ihre Produkte, Märkte und Kunden, Prozesse und Strukturen und nicht zuletzt auch für die Mitarbeiter. Ziel ist stets, signifikante Verbesserungen in EBIT, Kapitaldienstfähigkeit und im Eigenkapital zu erreichen.
- Bei der Initiierung und Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen sowie des Change-Managements unterstützen wir Ihr Unternehmen effizient und wirkungsvoll, ggf. unter Einbeziehung des Interim-Managements/CRO.
- Am Ende der Turnaround-Phase haben wir zusammen mit Ihren Teams und Führungskräften stabile Prozesse und ein revisionssicheres internes Kontrollsystem etabliert, das die Informationen aus Accounting und Controlling zu einer verlässlichen Entscheidungsgrundlage werden lässt, um Unternehmensvermögen und die Umsetzung Ihrer Strategie abzusichern. Unsere Experten haben dabei stets ihre IT-Systeme mit im Blick, so dass eine größtmögliche Effizienz durch intelligente IT-Unterstützung angestrebt wird.
- Wir unterstützen Sie, ein effektives Reporting sicherzustellen und hinterfragen Ihre Pläne und Ideen. Dabei plausibilisieren wir die Annahmen zum geplanten Umsatz und der Ausschöpfung Ihrer Potenziale der Innenfinanzierung.
- Von großer Bedeutung ist die Kommunikation mit Ihren Stakeholdern und Finanzierungspartnern. Wir schaffen Vertrauen und Spielräume: Überzeugende Präsentationen unserer Gutachten und Konzepte sowie die Begleitung des regelmäßigen Finanz-Reportings an Banken und Kapitalgeber stellen verloren gegangenes Vertrauen in Ihre Zahlen wieder her und damit die Basis für Stabilisierung, Wachstum sowie neue Finanzierungswege.
- Sind gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungen zur Verbesserung der Organisation erforderlich – etwa in Bezug auf Geschäftsfelder oder Business-Units oder durch die Etablierung einer Holdingstruktur – so schlagen wir Ihnen die passende Struktur vor.
- Ungelöste oder schleppende Nachfolgeprozesse des Inhabers können sich kritisch auf den Umsetzungserfolg einer Restrukturierung auswirken. Wir sprechen solche Konstellation offen an, um zusammen mit Ihnen einen professionellen Nachfolgeprozess anzustoßen.

# PROZESS- UND EFFIZIENZOPTIMIERUNG - NUTZEN SIE DIE CHANCEN - IDENTIFIZIEREN SIE DIE RISIKEN

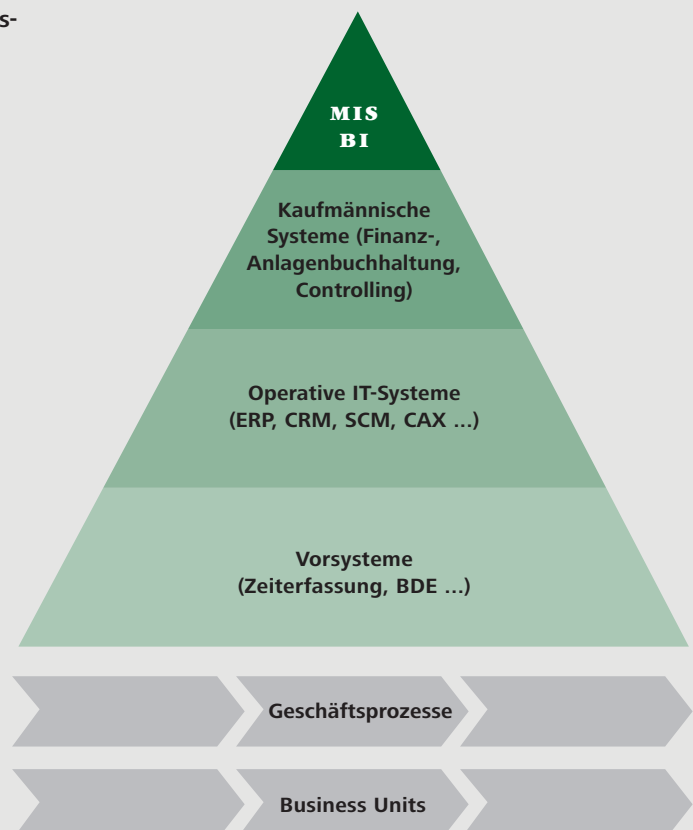
*„Worin liegt die eigentliche Rolle des Managements?  
Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen.“*

Jean-Jacques Servan-Schreiber, frz. Unternehmer, Journalist und Politiker

Aktuelle Anforderungen und Trends zwingen Unternehmen, sich permanent mit Potenzialen für Effizienzsteigerungen auseinanderzusetzen: Haupttreiber sind dabei die rasante Digitalisierung der Arbeitswelt und der industriellen Prozesse sowie der permanente Kosten- und Margendruck. Wo steht Ihr Unternehmen und wie schätzen Sie und Ihre Führungskräfte diese Herausforderungen ein: Risiko oder Chance? Umbruchphasen wie Sanierungen, Restrukturierungen oder Reorganisationen sind stets geeignete Anlässe, Verbesserungen vorzunehmen.

## WIE WIR VORGEHEN UND WAS WIR TUN - UNSERE LEISTUNGEN IM EINZELNEN:

- **Optimierung von Produktions- und Dienstleistungssystemen mit Lean-Konzepten (Toyota-Production-Prinzip)**
- **Wertstromanalysen und Design sowie Prozessoptimierung und -reengineering**
- **Aufsetzen von Programmen zur Einkaufspotenzialerschließung**
- **Optimierung des Personal- und Ressourceneinsatzes**
- **Durchführung von Kostensenkungen auf Basis Zero-Based-Budgeting, Wertanalysen etc.**
- **Neugestaltung der Aufbauorganisation, der Geschäfts- und der Managementprozesse**
- **Operative Konzepte für Fertigung, Logistik und Einkauf**
- **Aufbau von Planungs-, Kennzahlensteuerungs- und Controlling-Systemen (KPI, BSC)**
- **Einführung und Optimierung von ERP-, SCM- und CRM-Systemen**
- **Einführung eines revisions sicheren internen Kontrollsystems**
- **Lösen von planerischen/technischen Problemen mit hohem Potenzial oder hoher strategischer Bedeutung (z. B. Portfoliobereinigungs- und Wertanalyseprojekte, Optimierung von Fertigungsabläufen, Produktionssteuerung und -logistik)**
- **Optimierung der Wertschöpfungskette (z. B. Vorbereitung von Make-or-Buy-Entscheidungen, Umsetzung von Outsourcing-Aktivitäten etc.)**
- **Aufbau oder Optimierung des Neuproduktentstehungs- und Markteinführungsprozesses und Einführung der zugehörigen Methoden (QFD, Wertanalyse, FMEA etc.)**
- **Einführung oder Optimierung von Projektmanagement, Projektcontrolling und -steuerung (z. B. Entwicklungs- und Markteinführungsprojekte, Projektportfoliomanagement)**
- **Technologieoptimierung (z. B. Steigerung der Anlagenverfügbarkeit, Reduzierung von Rüstzeiten und Qualitätskosten etc.)**
- **Übertragung von fach- und methodenspezifischem Know-how auf die Mitarbeiter des Auftraggebers (KVP, Hilfe zur Selbsthilfe)**



# LIQUIDITÄTSSICHERUNG UND FINANZIERUNG – WIR HELFEN, IHR UNTERNEHMEN ZU FINANZIEREN – FÜR JEDEN ANLASS, IN JEDER PHASE

*„Sie wollen einen Kredit? Zeigen Sie uns, dass Sie ihn nicht benötigen, und Sie bekommen ihn.“* Henry Ford

Der Zugang zu Kapital wird vor allem durch Ihre Bonität bestimmt und ist somit eine Frage des Vertrauens und der Verlässlichkeit in Ihre Zahlen und Strategie: Ihre finanzierenden Bankpartner, Kreditversicherer und übrigen Finanzpartner achten strikt auf Ihre Kreditwürdigkeit und Kapitaldienstfähigkeit, Ihre Gesellschafter und Aktionäre fordern eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals. Wir helfen Ihnen dabei, die passende Finanzierung für Ihre Bedürfnisse und zum Finanzierungsanlass zu finden.

Je nach Aufgabenstellung in Wachstumsphasen, Sondersituationen (Restrukturierung/Sanierung, Gesellschafterwechsel, Beteiligungsmodelle für das Top-Management durch MBO/ MBI, Unternehmensnachfolge) oder auch einzelnen Investitionsentscheidungen – wir verfügen über ein breit gefächertes Instrumentarium und ein etabliertes Netzwerk zu potenziellen Finanzierungspartnern. Gerne stellen wir auch den Kontakt her zu staatlichen Fördermitteln oder Liquiditäts- und Eigenkapitalhilfeprogramme.

## **WIE WIR VORGEHEN UND WAS WIR TUN – UNSERE LEISTUNGEN IM EINZELNEN:**

- Wachstums- und Restrukturierungsfinanzierungen
- Prüfung von Investitions- und Projektfinanzierungen
- Nachfolgefinanzierungen (MBI/MBO)
- Beteiligungsfinanzierungen
- Restrukturierung der Aktiv- und Passivseite
- Optimierung des Working Capitals
- Plausibilisierung bzw. Überarbeitung der bestehenden GuV-, Liquiditäts- und Bilanzplanung
- Einführung und Umsetzung eines periodischen Berichtswesens mit integrierter GuV-, Liquiditäts- und Bilanzplanung

- **Genauere Ermittlung des Liquiditäts- und Kapitalbedarfs**
- **Auswahl geeigneter Finanzierungsformen (Eigenkapital/Fremdkapital)**
- **Analyse und Optimierung der Sicherheitenstruktur**
- **Hilfestellung bei der Suche und der Auswahl von geeigneten Kapitalgebern**
- **Beschaffung von Eigenkapitalfinanzierungen (Private Equity, Mezzanine)**
- **Beschaffung von Fremdkapitalfinanzierungen (Kredite, Bürgschaften)**
- **Feststellung der Unternehmensbonität (Kreditratings, Bankauskünfte, Bonitätsindex)**
- **Erarbeitung von Einzelmaßnahmen zur Erreichung der „Zielbonität“; aktive Begleitung der Verhandlungen über eine Anpassung des Ratings bei Finanzierungspartnern**



KOMPLEXITÄT WIRKSAM MEISTERN.

\*)