

## Projektreferenz Erfolgsbericht

---

<b>Projekt:</b>	<b>Turnaround von Distressed Engagements</b>
Branche:	Automotive/Zuliefer
Mandant:	Mittelständische Unternehmensgruppe, Umsatz rd. € 100 Mio.
Standort:	Sitz in Westdeutschland, 7 Standorte/Fertigungsstätten weltweit

---

### Ausgangssituation

Bei dem vorliegenden Projektbeispiel handelt es sich um einen mittelständischen Automobilzulieferer mit Standorten in West- und Ostdeutschland, Spanien, Belgien, Polen, Tschechien und Mexiko, der aufgrund struktureller und marktbedingter Probleme nachhaltig in Schieflage geraten war. Aufgrund der stark angeschlagenen Ertragslage stellten sich Liquiditätsprobleme ein, welche den Unternehmensfortbestand und damit die Werthaltigkeit der Beteiligung einer finanzierenden Beteiligungsgesellschaft gefährdeten.

### Maßnahmen

Initiiert durch die Gesellschafter wurde **ks|associates** eingeschaltet und mit der Erstellung eines Turnaround-Konzepts beauftragt. Dieses wurde innerhalb eines Zeitraums von rund vier Wochen erarbeitet und beinhaltete neben einem Crash-Programm zur Verbesserung der Liquiditätslage sowie des Cash-flows die folgenden wesentlichen Restrukturierungsmaßnahmen, die sich in insgesamt 17 ausgewählten Teilprojekten wieder fanden:

- Reduzierung der laufenden Kosten;
- Abbau von Personal;
- Veränderungen in der Geschäftsführung;
- Optimierung und Schließung von Produktionsanlagen;
- Schließung von Standorten;
- Neudefinition des Fertigungskonzepts;
- Reduzierung der Vorräte;
- Einfrierung von Investitionen.

Von den Gesellschaftern wurden rund € 5,0 Mio. „Fresh Money“ bereitgestellt und mit den Banken eine Linienzusage sowie eine Tilgungsaussetzung verhandelt. Schlussendlich wurde die Suche eines Käufers/Investors noch während der Turnaroundphase angestoßen.

Neben dem fachlichen Know-how im Umgang mit Krisensituationen waren Erfolgsfaktoren u.a. die Neutralität von **ks|associates** bei der fundierten Ursachenanalyse, die Erhöhung der Reaktionsfähigkeit im Hinblick auf unbequeme, kurzfristig zu verabschiedende Maßnahmen sowie das einschlägige Know-how bei der Verhandlung von Zugeständnissen seitens der Kreditgeber und Gläubiger. Um die Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen, wurde durch einen Interimsmanager der aktive Beiratsvorsitz sowie der Vorsitz eines neu implementierten „Executive Committee“ übernommen, welches das Management der ersten und zweiten Führungsebene umfasste. In diesen beiden Exekutiv- und Kontrollfunktionen wurde sowohl operative als auch organschaftliche Verantwortung übernommen. Erfolgentscheidend im Zusammenhang mit der durchzuführenden Corporate Governance war die flankierende Unterstützung des Beiratsvorsitzenden durch eine explizite Projektleitungs- und -koordinationsfunktion, die durch **ks|associates** besetzt wurde: Während die Beiratstätigkeit auf der obersten Managementebene ansetzte und damit in gewissem Umfang von der Informationsbereitschaft und dem Umsetzungswillen der obersten Führungsebene abhängig war, konnte die koordinierende und begleitende Tätigkeit auf der Arbeitsebene einen wesentlich effizienteren Informationsfluss von der Beiratsebene auf die Arbeitsebene und umgekehrt sicherstellen und damit die Durchdringung im Unternehmen nachhaltig erhöhen.

### **Ergebnis**

Der angestrebte Turnaround wurde in kürzester Zeit zur Umsetzung gebracht: Innerhalb von einem guten halben Jahr wurden nach einer mehrjährigen Verlustphase und trotz eines konjunkturell ungünstigen Umfeldes erstmals wieder positive Ergebnisse erwirtschaftet. Schlussendlich wurde das Unternehmen gewinnbringend an einen strategischen Investor veräußert.

Weitere Projektreferenzen erhalten Sie unter **[www.ks-associates.de](http://www.ks-associates.de)** sowie gerne auch persönlich auf Anfrage.

---

### **Knaup Scharpff Associates GmbH**

Lehrter Straße 46, 10557 Berlin

Fon: 030|39788-130 Fax: 030|39788-138

[info@ks-associates.de](mailto:info@ks-associates.de)

[www.ks-associates.de](http://www.ks-associates.de)