



Sanierung in der Praxis 2

Deutsche Mechatronics GmbH – Mit Eigenanierung und Eigenverwaltung zurück in den Markt

Text: Prof. Dr. Hans Haarmeyer

Die Sanierung der Deutschen Mechatronics – ein Lehrstück in Sachen ESUG und Produktionsoptimierung unter Insolvenzschutz

Die Deutsche Mechatronics GmbH (DTMT) ist Systemlieferant (Mechanik, Elektrotechnik, Software) für Produktentwicklung und Produktion und kann auf eine über 60-jährige Historie zurückblicken.

Sie beliefert vor allem Kunden der Druckindustrie im deutschsprachigen Raum. Das Unternehmen wurde von der anhaltenden Krise der Druckindustrie erfasst und hatte von 2007 bis zum Jahr 2009 einen Umsatzrückgang von 73 Mio. € auf 34 Mio. € zu verkraften. In den Jahren 2010 und 2011 konnte sie bei ca. 53 Mio. € stabilisiert werden, bevor in 2012 ein erneuter Rückgang auf 51 Mio. € zu verzeichnen war.

Anfang April 2013 entschied sich der geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens für eine Sanierung über ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung. Acht Monate später konnte das Insolvenzverfahren wieder aufgehoben werden.

Das bilanzielle Problem und seine operativen Ursachen

In der Bilanz der Mechatronics machten **Pensionsrückstellungen**, die bei der Herauslösung aus dem ehemaligen Konzernverbund im Unternehmen verblieben waren, fast 50 % der Bilanzsumme aus. Die dadurch bedingten jährlich

steigenden Liquiditätsabflüsse waren auf die Dauer nicht zu schultern und trugen zum negativen **Cash Flow** erheblich bei. Daneben wurde als Ursachen für die Krise eine Vielzahl von Schwachpunkten im Unternehmen identifiziert:

- Die interne Kommunikation war horizontal wie vertikal nicht ausreichend ausgeprägt. Die funktional stark zergliederte Struktur führte zu Schnittstellenproblemen und unklaren Verantwortlichkeiten. Durch ein nicht synchron arbeitendes mittleres Management wurden vorhandene Prozesse teilweise nicht umgesetzt und die Abläufe nur unzureichend kontrolliert.
- Historisch bestand eine hohe Abhängigkeit von der Druckindustrie. Der Gesellschaft war es in der Vergangenheit nicht gelungen, sich unabhängiger von ihren Hauptkunden zu machen und sich an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

- Die historisch gewachsene Unternehmensstruktur im Bereich der Fertigung wurde nicht an den geänderten Produktmix angepasst. Die Kunden- und Produktanforderungen der einzelnen Wertschöpfungsgebiete weisen unterschiedliche Rahmenbedingungen auf. Abhängig vom Geschäftsbereich waren die Anforderungen an dieselbe Abteilung sehr unterschiedlich, eine Spezialisierung war unmöglich. Der Auftragsdurchlauf war zudem durch viele Schnittstellen zu komplex und durch viele Übergaben gingen Informationen verloren.

Der Cashflow (engl. cash flow für ‚Geldfluss, Kassenzufluss‘) ist eine wirtschaftliche Messgröße. Sie stellt den Nettozufluss liquider Mittel während einer Periode dar. Der Cashflow ist insbesondere für die Beurteilung der Liquiditätssituation von Unternehmen von Bedeutung.

Die Wertschöpfungskette (Value Chain) oder Wertkette ist ein Instrument, mit dem der eigentliche Prozess der Leistungserstellung bei einem der Unternehmen strukturiert werden kann. Bei der Unternehmensanalyse lässt die Wertkette erkennen, welche Aktivitäten welchen Beitrag zum Markterfolg bzw. zur Gewinnmarge des Unternehmens erbringen.

Pensionsrückstellungen (engl. pension provisions, retirement benefits) sind im Rechnungswesen Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten aus betrieblicher Altersversorgung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen zugunsten anspruchsberechtigter Arbeitnehmer.



- Fehlende Kennzahlen zur operativen Steuerung und fehlende Verantwortlichkeiten für die Gesamtkosten eines Bereiches führten zu kostenintensiven Entscheidungen. Die Auslastung vorhandener Unternehmensteile mit zu hoher Kapazität (z.B. Blechbearbeitung) geschah mit nicht kostendeckenden Aufträgen.

Die Sanierung unter Insolvenzschutz wird eingeleitet

Als sich infolge der vorgenannten Defizite die Liquiditätssituation Anfang 2013 zuspitzte, entschied sich der Geschäftsführer, die Sanierung mittels

eines Insolvenzplanverfahrens in Eigenverwaltung einzuleiten. In dieser Situation wurde von der Geschäftsführung der DTMT eine renommierte Beratungs- und Restrukturierungskanzlei mit der Erstellung eines Sanierungskonzeptes im Rahmen eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung beauftragt. Oberstes Ziel war zunächst die Aufrechterhaltung der Produktion und damit der Lieferfähigkeit, um das Vertrauen der Kunden nicht zu verlieren. Noch vor der Insolvenzantragstellung in Eigenverwaltung wurde die Insolvenzgeldvorfinanzierung sichergestellt, sodass mit Anordnung der Eigenverwaltung die vorfinanzierten Gehälter ausbezahlt werden konnten. Die not-

wendig werdende Unternehmensanalyse und Identifizierung von Maßnahmen erfolgte durch das Team der Berater entlang der **Wertschöpfungskette**:

- Im Bereich Strategie wurden die bestehende strategische Ausrichtung validiert und die strategischen Handlungsoptionen bewertet.
- Im Bereich Organisation wurden die bestehende Aufbauorganisation und die funktionale Gliederung untersucht. Es wurden Einsparungsmaßnahmen und eine Zielstruktur erarbeitet.

1. Schritt: Die Analyse entlang der Wert- schöpfungskette

Hierzu wurde zunächst die komplexe Produktstruktur in Geschäftsbereiche mit ähnlichen Anforderungen gegliedert. Danach wurden die Anforderungen an die einzelnen Geschäftsbereiche analysiert und einander gegenübergestellt.

- Im Bereich Vertrieb wurden Kunden und Produktbereiche überprüft, mit einer Analyse des Auftragsbestandes die Erreichbarkeit des Umsatzes verifiziert und Maßnahmen zur Hebung der Potenziale erarbeitet.

- Im Bereich Produktion wurden auf Basis einer **Wertstromanalyse** sowie der Analyse der Produktionssteuerung und der wesentlichen Kennzahlen Handlungsfelder identifiziert. Maßnahmen zur Produktionsoptimierung und Kosteneinsparung wurden erarbeitet.

- Im Bereich Entwicklung wurden die Organisationsstruktur und die Prozessabläufe analysiert und bewertet. Hierzu wurden die Aufzeichnungen verschiedener Aufträge zur Entwicklung von mechatronischen Anlagen und Geräten für **OEM-Kunden** verwendet.

- Im Einkauf wurden unter Berücksichtigung der Gespräche mit Einkaufsleitung und -mitarbeitern sowie der Analyse der einkaufsrelevanten Daten Einsparpotenziale durch die Optimierung der Einkaufskonditionen (Preise, Boni, Rabatte, Zahlungs- u. Lieferbedingungen) ermittelt sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Beschaffungsorganisation/-prozesse entwickelt.

- Im Rahmen des **Working Capitals** wurden Analysen zu den Beständen, Forderungen und Verbindlichkeiten durchgeführt, sowie Maßnahmen zur Reduzierung des Working Capital in Abstimmung mit den Bereichen Produktion und Einkauf dargestellt.

- Im Bereich „Kaufmännische Steuerungssysteme und IT“ wurde eine

Analyse und Bewertung der Controlling-Instrumente und IT-Infrastruktur durchgeführt und Handlungsempfehlungen gegeben.

- Die **Insolvenzplanrechnung** wurde auf Basis der bestehenden Planung des Sanierungsgrobkonzeptes unter Berücksichtigung des ermittelten Anpassungsbedarfs und der Effekte der aufgezeigten Maßnahmen, resultierend aus den Analysen der Berater und den Erkenntnissen der Entwicklung, nach Antragstellung erstellt.

2. Schritt: Die Ausarbeitung eines Sa- nierungskonzeptes und sei- ne Umsetzung

Der Schlüssel für ein zielführendes Sanierungskonzept lag in der Erarbeitung einer neuen Organisationsstruktur, die es dem Unternehmen ermöglicht, alle bisherigen Aufträge mit einer reduzierten Mitarbeiteranzahl zu bearbeiten.

Erarbeitet wurde auch eine neue, effizientere Organisationsstruktur mit den unabhängigen Geschäftseinheiten Serienfertigung, Anlagenbau und Teilefertigung, wodurch die Komplexität deutlich reduziert wird. Nur die Rahmenbedingungen einer Restrukturierung unter Insolvenzschutz erlaubten die Umsetzung dieser neuen Struktur und die dazu erforderliche **Personalanpassung**. Im normalen Geschäftsbetrieb wäre der erforderliche Personalabbau incl. notwendig zu zahlender Abfindungen nicht finanzierbar gewesen.

Die neue Struktur führt durch Optimierung der Prozesse in den einzelnen Geschäftseinheiten und durch den Abbau von Schnittstellenproblemen dazu, dass Mehrarbeit vermieden wird und damit die einzelnen Geschäftseinheiten schlanker aufgestellt werden können.

Die ursprüngliche, rein funktionale Organisation war auf die Bearbeitung komplexer Seriengeräte ausgerichtet. Damit waren die Prozesse sowohl für die einfache Blechteilfertigung als auch für Einzelstück- oder Kleinserienfertigung im Anlagenbau zu aufwendig. Die spezifische Ausrichtung und Optimie-

Im Insolvenzplanverfahren wird mit der integrierten, monatsbasierten GuV-, Bilanz- und Finanzplanung für das laufende und mindestens zwei Folgejahre die Umsetzbarkeit und Tragfähigkeit des Insolvenzplanes geprüft und nachgewiesen („Planverprobungsrechnung“). Die Effekte aus der Umsetzung der Maßnahmen sind entsprechend ihrer Wirkungen sukzessive zu berücksichtigen.

Die Wertstromanalyse (im Englischen Value Stream Analysis genannt) hat die Aufgabe den Fluss des Vormaterials hin zum fertigen Produkt zu analysieren. Wenn der Strom des Materials erfasst ist, werden die Tätigkeiten in wertschöpfend, nicht wertschöpfend (aber notwendig) und nicht-wertschöpfend eingeteilt. Ziel der Analyse ist es die nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten, also die Verschwendung zu reduzieren bzw. zu minimieren.

OEM ist eine Abkürzung für den englischen Ausdruck „Original-Equipment-Manufacturer“. Das heißt übersetzt auf Deutsch so viel wie „Originalausrüstungshersteller“. Ein OEM ist auch unter dem Begriff „Erstausrüster“ bekannt.

Im Insolvenzverfahren können im Interesse des Erhalts eines Unternehmens Arbeitsverhältnisse mit einer maximalen Kündigungsfrist von 3 Monaten und einem gedeckelten Sozialplan aufgelöst werden.

Das im Deutschen oft als Betriebskapital bezeichnete Working Capital ist eine der Bilanzkennzahlen, die Auskunft über die Finanzierung eines Unternehmens gibt. Das Working Capital ist die Differenz aus dem Umlaufvermögen sowie den kurzfristigen Verbindlichkeiten des Unternehmens.



rung der Geschäftseinheiten mit einer Spezialisierung der Prozesse auf die Erfüllung der relevanten Erfolgsfaktoren erhöht die Wettbewerbsfähigkeit der jeweils angebotenen Leistungen.

Die Koordination innerhalb einer Geschäftseinheit wird durch einen Bereichsleiter sichergestellt, der für Projektmanagement/Auftragssteuerung, Disposition, Entwicklung/Konstruktion, Fertigung und Montage verantwortlich ist. Durch die Integration aller operativen Bereiche in einer Geschäftseinheit werden Schnittstellen minimiert und Interessenkonflikte zwischen den Bereichen vermieden.

Die Vertriebsorganisation wurde stärker auf die unterschiedliche (Ziel-)Kunden der Geschäftsbereiche ausgerichtet. Um die hohe Abhängigkeit von den Bestandskunden zu reduzieren, verfolgt DTMT einen strukturierten Ansatz zur Identifikation potenzieller Absatzmärkte und Kunden mit Fokus auf die Anforderungen der drei Geschäftsbereiche. Die Erhöhung der Produktivität durch verbesserte Produktionsplanung, Optimierung der Anlageneffizienz und des Materialflusses sowie eine Reduzierung des Ausschusses leisteten einen wichtigen Beitrag zur Erlangung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen. Die Lieferperformance wird durch verbesserte Auftragsabwicklung und Kapazitätsplanung innerhalb der Geschäftseinheiten gesteigert, die Reklamationsquote durch klare Produktdefinition und optimiertes Qualitätsmanagement gesenkt. Mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens am 01.08.2013 stand ein umfassendes Sanierungskonzept zur Verfügung, das mit den Beteiligten insbesondere auch mit Betriebsrat und der Hauptkreditin abgestimmt war und breite Zustimmung fand.

3. Schritt: Eine neue Belegschaftsstruktur

Nachdem die Makrostruktur der Organisation optimiert wurde, musste nun geprüft werden, welche Anzahl von Mitarbeitern in welchen Funktionen benötigt wird. Hierzu wurden entsprechend den Regelungen der InsO Gruppen von Mitarbeitern mit den gleichen Aufgaben und Fähigkeiten gebildet, und anhand der geplanten Arbeitsauslastung erarbeitet, wie viele Mitarbeiter in Zukunft in der jeweiligen Gruppe benötigt werden. Dabei wurden die folgenden Fragen beachtet:

- Welcher Arbeitsaufwand fällt aktuell in dem betrachteten Unternehmensbereich an und wie wird sich der Aufwand in der Zukunft entwickeln? Welchen Einfluss hat ein geänderter Produktmix? Welche Produktionsmengen werden in Zukunft erwartet?

- Welche Aufgaben/Funktionen fallen aufgrund einer geänderten Struktur weg bzw. werden neu geschaffen?

- Welche Fähigkeiten benötigen die Mitarbeiter in den einzelnen Funktionen?

- Welches Schichtmodell wird in Zukunft Anwendung finden, wie wird die Arbeitsfähigkeit ggf. auch in der Spät- bzw. Nachtschicht sichergestellt?

Für jede Gruppe wurde anhand der notwendigen Mitarbeiterkapazität die notwendige Anzahl an Mitarbeitern ausgearbeitet. Ein typisches Problem hierbei war, dass nicht immer eine volle 100 %-ige Auslastung für jeden Mitarbeiter erreicht werden konnte, weil z.B. in der Nachtschicht die Auslastung nur bei 20 % liegt, aber trotzdem hier ein voller Mitarbeiter eingeplant werden muss.

Mit Erfolg und ESUG wieder zurück in den Markt – mit einer Eigenkapital-Quote von 70%.

Durch die Eigenverwaltung und die Kontinuität in der Geschäftsführung gab es keine Irritationen bei den Kunden. Diese sind dem Unternehmen während des Verfahrens treu geblieben, Auftragsrückgänge waren nicht zu verzeichnen. Der Vertrieb wurde personell verstärkt und neu ausgerichtet, um die rückläufigen Umsätze mit der Druckindustrie durch neue Kunden aufzufangen. Nach dem Umbau der Organisationsstruktur im August 2013 zeigte sich nach einer Anlaufphase in den Monaten November und Dezember 2013, dass mit der neuen Organisation mit der reduzierten Mitarbeiteranzahl die Umsatzeile weiterhin erreicht werden und einer Sanierung des Unternehmens nichts im Wege steht.

Im Dezember 2013 hat sich die Deutsche Mechatronics GmbH mit ihren Gläubigern auf eine Entschuldung geeinigt. Das Insolvenzverfahren ist inzwischen aufgehoben. Das Unternehmen steht seit Anfang 2014 wieder auf einer soliden finanziellen Basis und kann eigenständig die Geschäfte führen. Durch das Sanierungskonzept und die operativen Sanierungsmaßnahmen konnten 340 Arbeitsplätze gerettet werden. Während das Eigenkapital bei Einleitung der Eigenverwaltung nach ESUG vollständig aufgezehrt war, beträgt die Eigenkapitalquote heute rd. 70 %, nicht zuletzt aufgrund der fast vollständigen Reduzierung der erheblichen Pensionslasten. ~