

SANIERUNGSGUTACHTEN MIT ECHTEM MEHRWERT

Oliver Wyman Point-of-View

SANIERUNGSGUTACHTEN SOLLTEN MEHR ALS EINE PFLICHTÜBUNG SEIN

Problemstellung

Notwendigkeit von Sanierungsgutachten

- Mindestanforderungen an das Risikomanagement (**MARisk**) sowie **höchstrichterliche Rechtsprechung (BGH)** machen qualifizierte Sanierungsgutachten für Banken erforderlich
- **IDW-Standards** (6, 9, 11) regen sehr umfangreiche Analysen über das Krisenunternehmen und sein Wettbewerbs- und Marktumfeld an
- Ein Sanierungsgutachten sollte **Transparenz** herstellen, alle Parteien auf den **gleichen Informationsstand** bringen und damit ein **abgestimmtes Vorgehen** fördern
- Idealerweise setzt ein Sanierungsgutachten wertvolle Impulse für die Sanierung an sich (d.h. Gestaltung als **Sanierungskonzept**)

Typische Fallstricke

- ⚠ Das Sanierungsgutachten wird als **reine „Pflichtübung“** und ohne inhaltliche Tiefe ausgeführt
- ⚠ Die Analysen sind **akademisch** und **ohne praktische Relevanz**
- ⚠ Das Gutachten gibt nur bereits Bekanntes wieder und hat daher **keinen Wertbeitrag für das Sanierungskonzept**
- ⚠ **Aussagen** zur wirtschaftlichen Entwicklung sind zur Gestaltung der Finanzierung **zu vage**
- ⚠ Im schlimmsten Fall ist das Gutachten **lückenhaft** und führt zu **falschen Entscheidungen**



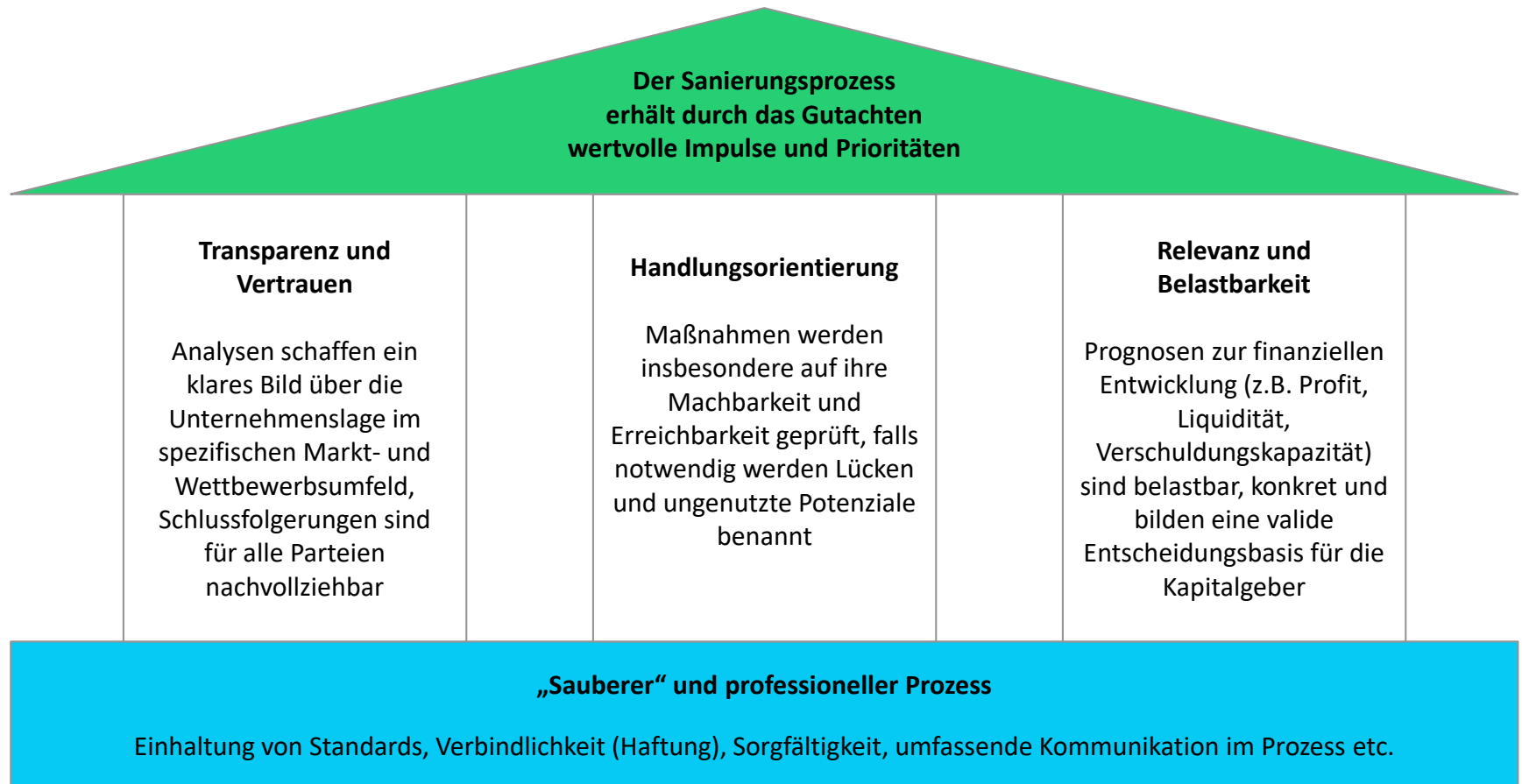
Ein gutes Sanierungsgutachten sollte einen echten Beitrag zur erfolgreichen Sanierung leisten

EIN GUTES SANIERUNGSGUTACHTEN SETZT DIE LEITLINIEN FÜR DEN SANIERUNGSPROZESS

Erfolgsfaktoren für Sanierungsgutachten

Erfolgsfaktoren für Sanierungsgutachten aus Sicht von Oliver Wyman

Vereinfacht, zur Diskussion



DIE BALANCE ZWISCHEN PRAGMATISMUS UND EINHALTUNG VON STANDARDS

Bei der Erstellung von Sanierungskonzepten ist ein Mittelweg zwischen den Inhalten der IDW S6 & den Minimalanforderungen des BGH zu finden

Richtlinie IDW S6 Vereinfacht

Inhalte

- Definiert Inhalte und Gliederung eines Sanierungskonzeptes
- Als de-facto Standard wichtiger Referenzpunkt
- Formelle Richtlinien hilfreich für Risikominimierung
- Inhalte können als „Maximal-Umfang“ verstanden werden

Kritikpunkte

- Sehr detailliert, in Summe nicht realistisch erfüllbar
- Recht abstrakt und teilweise nicht praxisnah
- Aufbau (d.h. Gliederung der Inhalte) ist unnötig komplex

„Mittelweg“ in der Praxis Oliver Wyman Sichtweise

- Der Ersteller des Sanierungskonzeptes ist nachweislich ein unabhängiger und fachlicher versierter Experte
- Ausgehend von der IDW S6 schlägt Oliver Wyman je nach Anforderungen des Einzelfalls die Schwerpunkte und den Detailgrad für das Sanierungskonzept vor, wobei zumindest die BGH Anforderungen erfüllt werden
- Der Vorschlag wird vor Beginn der Arbeiten mit den Kapitalgebern abgestimmt und ggf. ergänzt
- Die Gliederung des Konzeptes folgt einer dem Einzelfall angemessener Struktur
- Richtlinien zum Prozess (z.B. Vollständigkeitserklärung) werden aus der IDW S6 übernommen

BGH-Mindestanforderungen Vereinfacht

Inhalte

- Entspricht höchstrichterlicher Minimalanforderung, d.h. ist maßgeblich zur Vermeidung von Haftungstatbeständen
- Gibt Inhalte und Rolle des Gutachters nur grob vor
- Lässt notwendigen Freiraum zur Gestaltung im Einzelfall

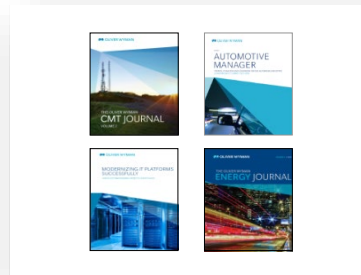
Kritikpunkte

- Reduziert auf generelle Anforderungen, wenig konkrete Vorgaben für die Praxis
- Interpretationsspielraum bei wichtigen Kriterien vorhanden (z.B. Sanierungskonzept ist „schlüssig“ und „durchführbar“)

OLIVER WYMAN WERKZEUGE (1/2)

Verschiedene Werkzeuge ermöglichen eine hocheffiziente Erstellung des Gutachtens bei gleichzeitig hoher Qualität und Belastbarkeit der Analysen

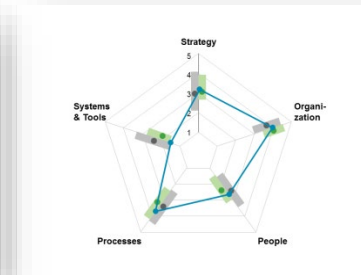
Industriestudien



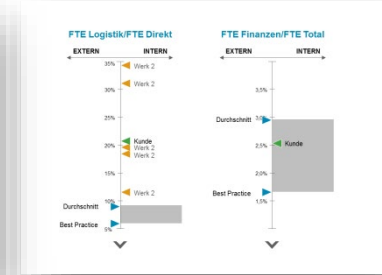
Wettbewerberdatenbank

Unternehmen	Umsatz 2013 (Mio. €)	EBIT 2013 (Mio. €)	Mitarbeiter (30.09.2013)	Herkunftsland	Schneider	Frontend	AI3-Steck	Patentwerk	5G+
BEITELER Automotive	7.425	57 (0,8%)	28.198	Deutschland	✓	✓	✓	✓	✓
Gestamp	5.769	291 (5,0%)	31.993	Spanien	✓	✓	✓	✓	✓
NETTO DENKO	5.241	487 (9,3%)	31.924	Japan	✓	✓	✓	✓	(✓)
TOWER 3.12.2013	1.983	65 (4,1%)	8.700	USA	✓	✓	✓	✓	(✓)
KIRCHHOFF	1.602	n/a	10.000	Deutschland	✓	✓	✓	✓	(✓)
Materna International	2.357	77 (3,3%)	13.000	Italien	✓	✓	✓	✓	✓
WIPAC	389	-4 (-1,5%)	2.072	Deutschland	✓	✓	✓	✓	✓
SEDA	405+	n/a	2.700+	Deutschland	✓	✓	✓	✓	✓
MAGNUS (ohne Unternehmen)	26.241	1.589 (5,9%)	125.000	Kanarie	✓	✓	✓	✓	✓

Maturity-Assessments



Benchmarking



Beschreibung

- Zahlreiche sektorspezifische Studien zu Industrietrends, Veränderungen in der Wettbewerberlandschaft und technischen Innovationen können aus dem Oliver Wyman Netzwerk herangezogen werden

- Datenbanken mit Angebotspaletten und Finanzkennzahlen von Unternehmen in wichtigen Industriesegumenten
- Vergleich von Geschäftsmodellen und Finanzkennzahlen

- Durch standardisierte und strukturierte Fragebögen wird der Reife-grad und die Leistungsfähigkeit von wichtigen Prozesse der Klienten-organisation (z.B. F&E, Einkauf, Produktion) erfasst und bewertet

- Verschiedene Benchmarking-Datenbanken ermöglichen eine schnelle Erkennung von Verbesserungspotenzial (z.B. Personal- bzw. Kosteneffizienz, Working Capital)

Vorteile für Banken und Auftraggeber

- Schnelles Verständnis der Markt- Technologie- und Wettbewerbstrends sowie Erfolgsfaktoren
- Hinreichende Würdigung der externen Perspektive, keine reine Konzentration auf interne Schwächen

- Schnelle und detaillierte Analyse der Stellung des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld
- Validierung des Geschäftsmodells, der finanziellen Performance und der kritischen Größe

- Schnelle und umfassende Identifikation von Problemfeldern und Verbesserungsmaßnahmen
- Strukturierte Grundlage für Diskussionen mit dem Management

- Schnelle Quantifizierung von Einspar- bzw. Verbesserungspotenzialen
- Validierung der Erreichbarkeit von Zielen in der Unternehmensplanung

OLIVER WYMAN WERKZEUGE (2/2)

Verschiedene Werkzeuge ermöglichen eine hocheffiziente Erstellung des Gutachtens bei gleichzeitig hoher Qualität und Belastbarkeit der Analysen

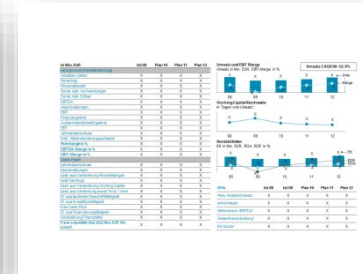
Standardisierte Liste der Analysen

ID	Name	Description	Status
1	Businessplan	Businessplan	aktiv
2	Finanzplanung	Finanzplanung	aktiv
3	Strategische Analyse	Strategische Analyse	aktiv
4	Marktanalyse	Marktanalyse	aktiv
5	Risikoanalyse	Risikoanalyse	aktiv
6	SWOT-Analyse	SWOT-Analyse	aktiv
7	Portfolioanalyse	Portfolioanalyse	aktiv
8	Strukturkostenanalyse	Strukturkostenanalyse	aktiv
9	Prozesskostenanalyse	Prozesskostenanalyse	aktiv
10	Produktkostenanalyse	Produktkostenanalyse	aktiv
11	Personalplanung	Personalplanung	aktiv
12	Investitionsrechnung	Investitionsrechnung	aktiv
13	Finanzkennzahlen	Finanzkennzahlen	aktiv
14	Strategische Kennzahlen	Strategische Kennzahlen	aktiv
15	Operative Kennzahlen	Operative Kennzahlen	aktiv
16	Strategische Ziele	Strategische Ziele	aktiv
17	Operative Ziele	Operative Ziele	aktiv
18	Strategische Maßnahmen	Strategische Maßnahmen	aktiv
19	Operative Maßnahmen	Operative Maßnahmen	aktiv
20	Strategische Risiken	Strategische Risiken	aktiv
21	Operative Risiken	Operative Risiken	aktiv
22	Strategische Chancen	Strategische Chancen	aktiv
23	Operative Chancen	Operative Chancen	aktiv
24	Strategische Trends	Strategische Trends	aktiv
25	Operative Trends	Operative Trends	aktiv
26	Strategische Szenarien	Strategische Szenarien	aktiv
27	Operative Szenarien	Operative Szenarien	aktiv
28	Strategische Alternativen	Strategische Alternativen	aktiv
29	Operative Alternativen	Operative Alternativen	aktiv
30	Strategische Optionen	Strategische Optionen	aktiv
31	Operative Optionen	Operative Optionen	aktiv
32	Strategische Risiken	Strategische Risiken	aktiv
33	Operative Risiken	Operative Risiken	aktiv
34	Strategische Chancen	Strategische Chancen	aktiv
35	Operative Chancen	Operative Chancen	aktiv
36	Strategische Trends	Strategische Trends	aktiv
37	Operative Trends	Operative Trends	aktiv
38	Strategische Szenarien	Strategische Szenarien	aktiv
39	Operative Szenarien	Operative Szenarien	aktiv
40	Strategische Alternativen	Strategische Alternativen	aktiv
41	Operative Alternativen	Operative Alternativen	aktiv
42	Strategische Optionen	Strategische Optionen	aktiv
43	Operative Optionen	Operative Optionen	aktiv
44	Strategische Risiken	Strategische Risiken	aktiv
45	Operative Risiken	Operative Risiken	aktiv
46	Strategische Chancen	Strategische Chancen	aktiv
47	Operative Chancen	Operative Chancen	aktiv
48	Strategische Trends	Strategische Trends	aktiv
49	Operative Trends	Operative Trends	aktiv
50	Strategische Szenarien	Strategische Szenarien	aktiv
51	Operative Szenarien	Operative Szenarien	aktiv
52	Strategische Alternativen	Strategische Alternativen	aktiv
53	Operative Alternativen	Operative Alternativen	aktiv
54	Strategische Optionen	Strategische Optionen	aktiv
55	Operative Optionen	Operative Optionen	aktiv
56	Strategische Risiken	Strategische Risiken	aktiv
57	Operative Risiken	Operative Risiken	aktiv
58	Strategische Chancen	Strategische Chancen	aktiv
59	Operative Chancen	Operative Chancen	aktiv
60	Strategische Trends	Strategische Trends	aktiv
61	Operative Trends	Operative Trends	aktiv
62	Strategische Szenarien	Strategische Szenarien	aktiv
63	Operative Szenarien	Operative Szenarien	aktiv
64	Strategische Alternativen	Strategische Alternativen	aktiv
65	Operative Alternativen	Operative Alternativen	aktiv
66	Strategische Optionen	Strategische Optionen	aktiv
67	Operative Optionen	Operative Optionen	aktiv
68	Strategische Risiken	Strategische Risiken	aktiv
69	Operative Risiken	Operative Risiken	aktiv
70	Strategische Chancen	Strategische Chancen	aktiv
71	Operative Chancen	Operative Chancen	aktiv
72	Strategische Trends	Strategische Trends	aktiv
73	Operative Trends	Operative Trends	aktiv
74	Strategische Szenarien	Strategische Szenarien	aktiv
75	Operative Szenarien	Operative Szenarien	aktiv
76	Strategische Alternativen	Strategische Alternativen	aktiv
77	Operative Alternativen	Operative Alternativen	aktiv
78	Strategische Optionen	Strategische Optionen	aktiv
79	Operative Optionen	Operative Optionen	aktiv
80	Strategische Risiken	Strategische Risiken	aktiv
81	Operative Risiken	Operative Risiken	aktiv
82	Strategische Chancen	Strategische Chancen	aktiv
83	Operative Chancen	Operative Chancen	aktiv
84	Strategische Trends	Strategische Trends	aktiv
85	Operative Trends	Operative Trends	aktiv
86	Strategische Szenarien	Strategische Szenarien	aktiv
87	Operative Szenarien	Operative Szenarien	aktiv
88	Strategische Alternativen	Strategische Alternativen	aktiv
89	Operative Alternativen	Operative Alternativen	aktiv
90	Strategische Optionen	Strategische Optionen	aktiv
91	Operative Optionen	Operative Optionen	aktiv
92	Strategische Risiken	Strategische Risiken	aktiv
93	Operative Risiken	Operative Risiken	aktiv
94	Strategische Chancen	Strategische Chancen	aktiv
95	Operative Chancen	Operative Chancen	aktiv
96	Strategische Trends	Strategische Trends	aktiv
97	Operative Trends	Operative Trends	aktiv
98	Strategische Szenarien	Strategische Szenarien	aktiv
99	Operative Szenarien	Operative Szenarien	aktiv
100	Strategische Alternativen	Strategische Alternativen	aktiv

Strukturierte Datenabfragen

Category	Parameter	Default	Min	Max	Unit	Order	Priority
Revenue	Revenue	100	0	100	%	1	1
Costs	Costs	100	0	100	%	2	1
Profit	Profit	100	0	100	%	3	1
EBIT	EBIT	100	0	100	%	4	1
EBITDA	EBITDA	100	0	100	%	5	1
Operating Income	Operating Income	100	0	100	%	6	1
Pre-tax Income	Pre-tax Income	100	0	100	%	7	1
Income Tax	Income Tax	100	0	100	%	8	1
Net Income	Net Income	100	0	100	%	9	1
Operating Expenses	Operating Expenses	100	0	100	%	10	1
Capital Expenses	Capital Expenses	100	0	100	%	11	1
Financial Expenses	Financial Expenses	100	0	100	%	12	1
Other Expenses	Other Expenses	100	0	100	%	13	1
Operating Income	Operating Income	100	0	100	%	14	1
Pre-tax Income	Pre-tax Income	100	0	100	%	15	1
Income Tax	Income Tax	100	0	100	%	16	1
Net Income	Net Income	100	0	100	%	17	1
Operating Expenses	Operating Expenses	100	0	100	%	18	1
Capital Expenses	Capital Expenses	100	0	100	%	19	1
Financial Expenses	Financial Expenses	100	0	100	%	20	1
Other Expenses	Other Expenses	100	0	100	%	21	1

Standard-Finanzmodell



PMO Tool

The screenshot shows a PMO tool interface with sections for 'Logo upload', 'User management', and 'Project management'. It includes a table for user management and a table for project management.

Beschreibung

- Ein vordefiniertes Skript gibt einen klaren Plan der notwendigen Analysen
- Angelehnt an den IDW S6
- BGH-Anforderungen werden stets erfüllt

- Wichtige Informationen werden strukturiert in Formblättern abgefragt
- Abfragen sind abgestimmt mit Finanzmodell und Analysetools (z.B. den Benchmarking-Datenbanken)

- Integriertes Finanzmodell für die Konzerngesellschaften
- GuV- und Bilanzstruktur parametrisierbar gemäß Klientenvorgabe
- Szenarien einfach modellierbar

- Webbasiertes Tool zum Umsetzungscontrolling
- Vordefinierte Inputs und Analysen
- Usermanagement: verschiedene Sichten und Zugriffsrechte einstellbar

Vorteile für Banken und Auftraggeber

- Hohe Prozesssicherheit bei der Sammlung wichtiger Informationen
- Schnelle und effiziente Abfrage von Daten und Informationen im Unternehmen

- Schnellere Datenerfassung und -bearbeitung
- Diskussion des Klienten mit Beratern fokussieren sich auf die Dateninterpretation, nicht auf deren Generierung

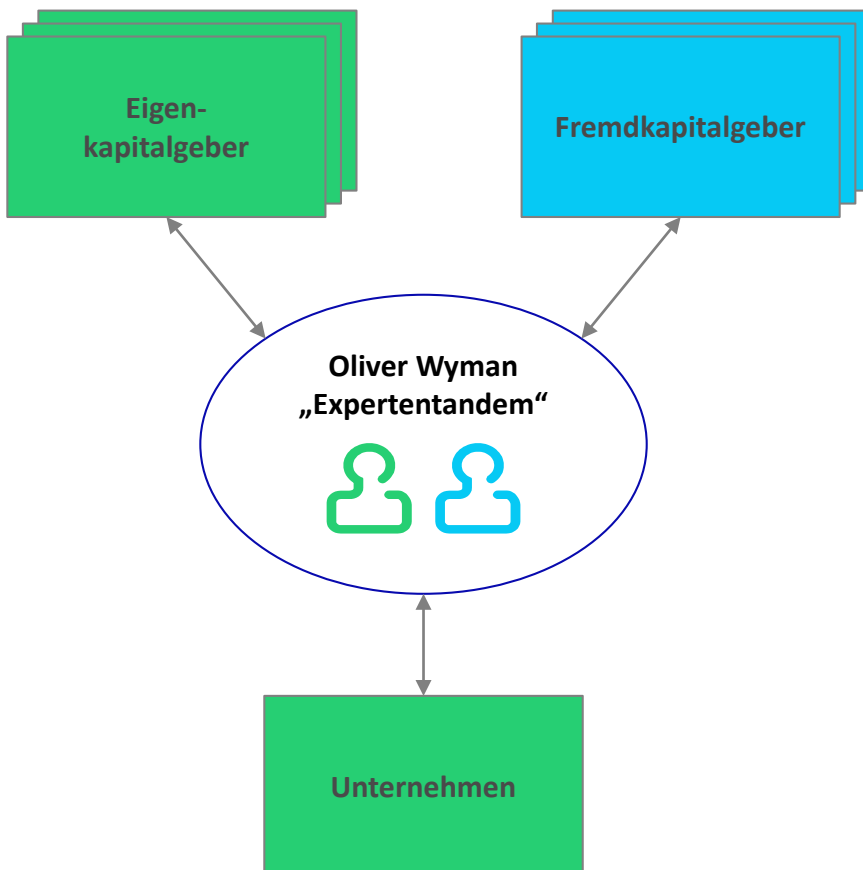
- Erhöhung der Projektschwindigkeit
- Umfangreiche Finanzplanung, die den Erfordernissen der Fremdkapitalgeber gerecht wird, wird erzeugt

- Schnelle Installation
- Transparente Datenverarbeitung
- Enges Umsetzungscontrolling

EXPERTENTANDEM ALS ERFOLGSREZEPT

Als objektiver Dritter positioniert sich Oliver Wyman an der Schnittstelle zwischen Kapitalgebern und Unternehmen

Positionierung von Oliver Wyman gegenüber Kapitalgebern
Vereinfacht

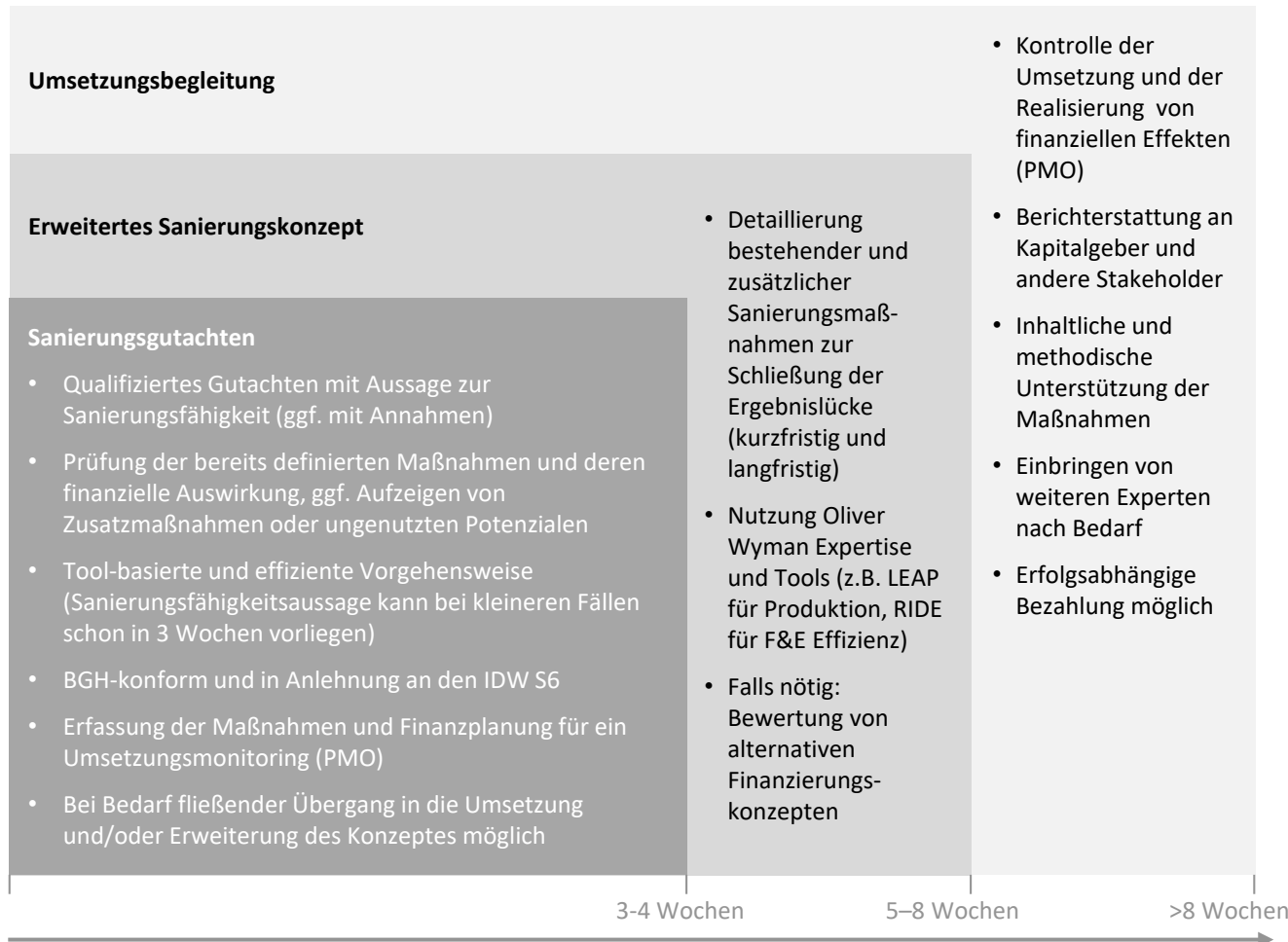


- Oliver Wyman agiert als neutraler Experte an der Schnittstelle zwischen Unternehmen, Fremd- und Eigenkapitalseite
- Die Beauftragung erfolgt durch das Unternehmen, jedoch i.d.R. akzeptiert von oder empfohlen durch die Kapitalgeber
- Das Oliver Wyman Team besteht dabei stets aus einem „Expertentandem“
 - Sanierungsexperte: Steuerung des Prozesses und Ansprechpartner für die Fremdkapitalgeber
 - Branchenexperte: Beurteilung der Unternehmenslage im Markt- und Wettbewerbsumfeld, oft mit bereits bestehendem Vertrauensverhältnis zu Eigentümern und/oder Management
- Bei der finanziellen Restrukturierung unterstützt Oliver Wyman den Prozess in einer moderierenden Rolle und als objektive Instanz (z.B. Vorgabe von Rahmenbedingungen für die Finanzierung, Bewertung der Sanierungsfähigkeit bei unterschiedlichen Finanzierungskonzepten)

DER OLIVER WYMAN SANIERUNGSBAUKASTEN IST MODULAR AUFGEBAUT

Oliver Wyman kann je nach Fall über die effiziente Gutachterfähigkeit weitere Unterstützung leisten

Oliver Wyman Leistungen im Sanierungsfall

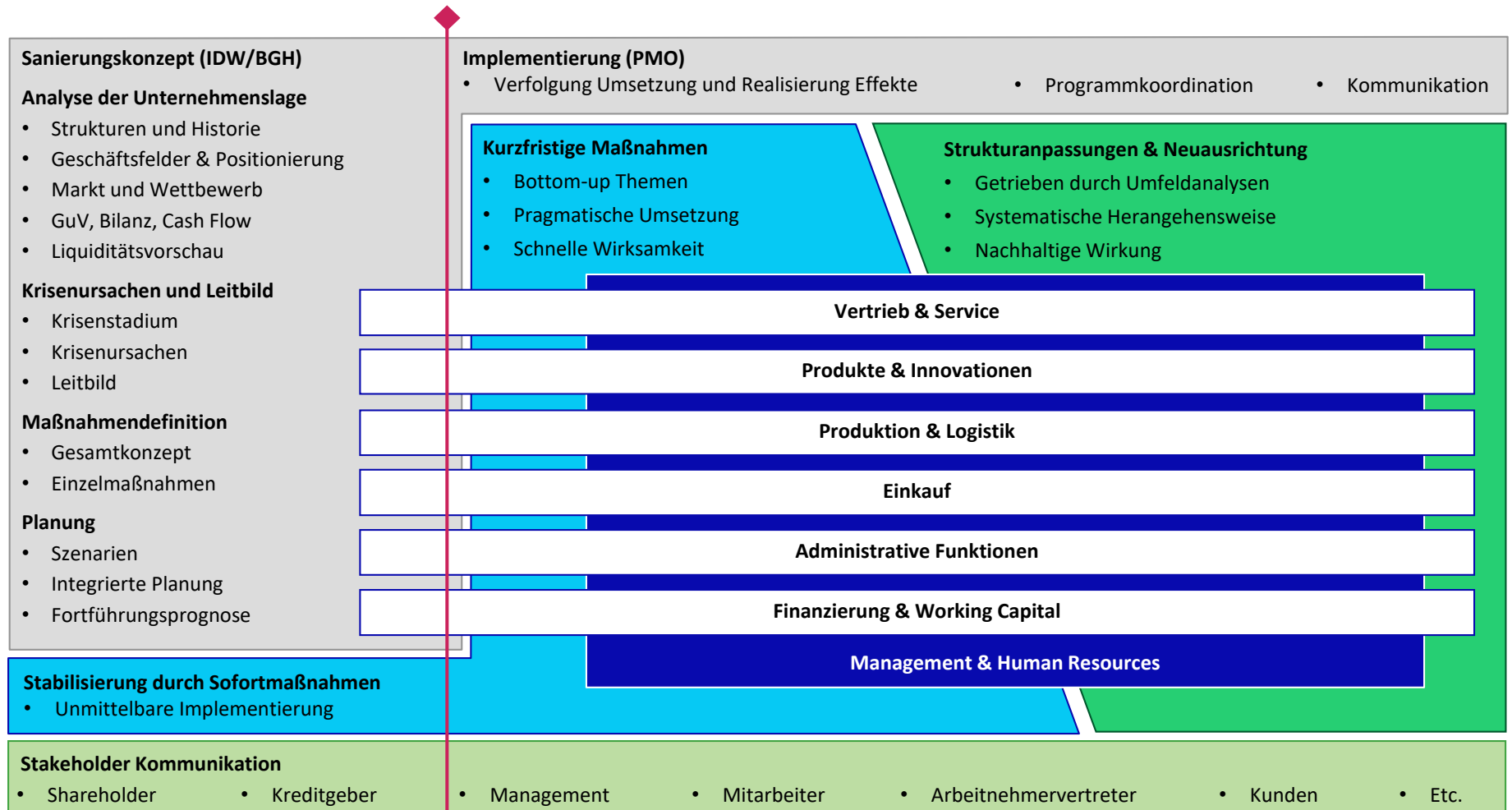


Vorteile

- Schnelle und belastbare Aussage zur Sanierungsfähigkeit möglich
- Erweiterung des Konzeptes (falls möglich) erfolgt mit Fokus auf die im Gutachten identifizierten Lücken
- Begutachtung, Konzepterstellung und Umsetzung kann aus einer Hand erfolgen
- Leistungsumfang kann je nach Fallsituation und Unternehmensgröße unterschiedlich gestaltet werden

OLIVER WYMAN RESTRUKTURIERUNGSANSATZ

Unser Restrukturierungsansatz kombiniert Kurzfristmaßnahmen mit nachhaltigen Strukturanpassungen und einer strategischen Neuausrichtung



OLIVER WYMAN UNTERSTÜTZT IN DER REGEL AUCH DIE ENTWICKLUNG UND DIE UMSETZUNG DES IM GUTACHTEN ANALYSIERTEN SANIERUNGSKONZEPTES

Projektbeispiele mit Fokus Deutschland und Europa

Ausgewählte Referenzprojekte in verschiedenen Branchen

Beispiele aus den letzten Jahren in Deutschland

Segment	Kurzbeschreibung	Konzept	Gutachten (IDW/BGH)	Implementierung
Automobilzulieferer	Operative Restrukturierung der Werke in D und Osteuropa	x	x	x
Automobilzulieferer	Review Restrukturierungskonzept für Mezzanine-Holder	x	x	
Automobilzulieferer	Fortführungsgutachten für den Shareholder		x	
Anlagenbau	Strategische Neuausrichtung, Restrukturierung, M&A	X	x	x
Anlagenbau	Cash Management, Restrukturierung, strategische Neuausrichtung	X	x	x
Maschinenbau	Umfassende Restrukturierung wegen Markteinbruch von ~40%	x	x	x
Maschinenbau	Validierung Cash Forecast und Business Plan	x	x	
Maschinenbau	Restrukturierung, Prozessoptimierung, Innovationsmanagement	x	x	X
Maschinenbau	Restrukturierung und Ausweitung Kreditrahmen im Wachstum	x	x	X
Renewables	Turnaround-Programm inkl. finanzieller Restrukturierung	x	x	x
Komponentenhersteller	Business Plan Review als Vorbereitung für neuen Club Deal		x	
Nutzfahrzeuge	Restrukturierung nach Umsatzrückgang von 60% in Rezession	x	x	x
Elektrokomponenten	Strategie, Restrukturierung, Cash Management	x	x	x
Elektrokomponenten	Strategie, Organisation, Kostensenkung und Standortkonsolidierung	x	x	x
Industriedienstleistungen	Sanierungskonzept nahe der Insolvenz	x	x	

