SANIERUNGSBEITRÄGE VON FINANZIERERN REDUZIEREN DURCH FOKUSSIERUNG AUF OPERATIVE MAßNAHMEN

Erfolgreiche Zusammenarbeit von H&C und ConMoto in der Restrukturierung anhand eines Projektbeispiels

Düsseldorf, Juli 2025

horn & company

Restrukturierungskompetenz vom Konzept bis zur operativen Umsetzung

Unsere Expertise auf den Punkt

Ganzheitliche und umsetzungsorientierte Restrukturierungserfahrung aus über 500 Projekten

Tiefe Branchenexpertise in Handel & Konsumgüter, Automotive, Engineered Products, Prozessindustrien

Einzigartige Verbindung von Top-Management-Ansatz und Shopfloor-Exzellenz

Globale Abdeckung mit Büros in Europa, USA, Asien & China

Restrukturierungs-Know-how in komplexen Finanzierungs-Situationen

Umfangreiche Erfahrung in der Erstellung von Sanierungskonzepten

Experten in der operativen Shopfloor-Umsetzung von Restrukturierungen

Eigene Kompetenz-Center für Digitalisierung, KI, Process Analytics und ESG

Ganzheitlicher Ansatz sichert Sanierungserfolg und minimiert externe Beiträge

Übersicht

GANZHEITLICHER SANIERUNGSANSATZ

Restrukturierung eines Maschinenbau-Unternehmens

Ausgangslage

Sanierungskonzept

Erfolgreiche Erstellung eines Sanierungskonzeptes aus einem Team von H&C und ConMoto mit Fokus auf Ableitung leistungswirtschaftlicher Maßnahmen

Einzigartiger Beratungsansatz

Beratungsansatz

Ausgewiesene finanz- und leistungswirtschaftlicher Expertise in *einem* Team

Sanierungsmaßnahmen mit stärkerer leistungswirtschaftlicher Ausrichtung

Höhere Belastbarkeit leistungswirtschaftlicher Effekte durch leistungswirtschaftliche Expertise

Leitbild des sanierten Unternehmens

Intensivere Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Aspekte (neben weiteren Aspekten)

Ersparnisse bei EK- und FK-Gebern

Sanierungsbeiträge

Ausschöpfen leistungswirtschaftlicher Potenziale

Geringerer Bedarf an finanzwirtschaftlichen Maßnahmen zur Sicherstellung der erfolgreichen Sanierung

Tieferer Bedarf an Sanierungsbeiträgen von Banken und Gesellschaftern

Sicherung Sanierungserfolg

Weitere Begleitung

Sicherstellung des Sanierungserfolges nach Sanierungskonzept/Closing

Bedarfsorientierte leistungs- und finanzwirtschaftliche Begleitung sowie bei Bedarf auch Implementierung eines Interims CRO/COO aus einer Hand während des gesamten Sanierungszeitraumes

Professionalisierung von Organisation, Operations und Management

Wesentliche Zielsetzungen des sanierten Unternehmens

Durchgehende organisatorische Verantwortung für Projekte

Organisatorische Bündelung der Projektverantwortung für:

- Projektergebnis
- Termintreue
- Qualität

Dazu werden folgende Aufgaben vom Projektverantwortlichen wahrgenommen

- Koordination und Steuerung der internen Funktionen (Konstruktion, Einkauf, Produktion, Qualität, Versand)
- Termin- und Kostenverfolgung
- Nachtragsmanagement
- Kundenkommunikation

Leitung durch eine im Unternehmen erfahrene Person in enger Abstimmung mit kaufmännischer Leitung und Vertrieb.

Professionalisierte Operations

Professionalisierung von Projektabwicklung (Planung/Steuerung) und Erhöhung der Unternehmensproduktivität durch:

- Einführung eines aktiven Produkt-managements und Innovationsprozesses, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen
- Fokussierung der Konstruktion auf Herstell-kostenziele durch Standardisierung und fertigungsgerechte Konstruktion
- Professionalisierung der Produktion mit Arbeitsvorbereitung, Produktionssteuerung, Zielorientierung, Transparenz und kontinuierlicher Verbesserung
- Einführung systematischer Make-or-buy-Entscheidungen und Nutzung aller Hebel des modernen Einkaufs

Unternehmer-Kultur

Mittelfristig wird das Unternehmen durch eine Stärkung des unternehmerischen Denkens und Handelns auf allen Ebenen wieder erfolgreich. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen und diese wirksam umzusetzen. Dazu gehören:

- Delegation von Aufgaben mit passender Kombination aus Handlungskompetenz und Verantwortung
- Führen mit Kennzahlen, die einer Zielkaskade folgen
- Einführung einer Kultur, die Fehler transparent macht
- Aktive Nutzung von kontinuierlicher Verbesserung auf allen Ebenen des Unternehmens

Die Auftragssteuerung benötigt einen schnellen, geregelten Informationsfluss

Zusammenfassung und Vorschläge

Informationsfluss im Unternehmen

- Information wird ungerichtet und ungeregelt weitergegeben, Informationen kommen zu spät an die relevanten Stellen
- Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter werden nicht notwendigerweise für Entscheidungen auf Teamebene genutzt, Probleme werden an Führungspersonal weggeschoben

Richtlinien für Fertigungsaufträge und deren Abarbeitung

- Fertigungsaufträge werden teilweise ohne geklärte Materialverfügbarkeit gestartet
- Arbeitsvorrat vor Arbeitsplätzen nicht immer komplett bekannt, Priorisierung und Bildung der Reihenfolge der Aufträge ist dadurch erschwert
- Auswirkungen bei Änderungen der Reihenfolge auf die Termintreue aller Aufträge schwer abschätzbar

SAP-Rückmeldungen bezüglich Fertigungsaufträge

- Fehlende Rückmeldung der Fertigungsaufträge führen zu Fehlinformationen bezüglich Bearbeitungsstand der Aufträge

Einführung Shopfloor-Management auf allen Ebenen gestartet; dabei werden falls möglich Entscheidungen auf Teamebene eingefordert

Materialverfügbarkeit vor Start FA, Reihenfolge der Aufträge und Termin-treue werden in der SFM-Kaskade verfolgt

Qualität der Rückmeldungen in SAP wird in der SFM-Kaskade verfolgt; Scanner-Lösung in Einführung

Shopfloor-Management-Prozess, Vorgaben zur Abarbeitung der Aufträge und SAP

Der Aufbau von kundenrelevanten Vorteilen ist Aufgabe der Entwicklung (KST)

Zusammenfassung und Vorschläge

Vorzugskonzepte / Mehrfachverwendungen

- Mehrfachverwendung von Teilen, Baugruppen oder Konzepten erfolgt aus der Erfahrung des einzelnen Konstrukteurs heraus; Vorgaben dazu bestehen keine
- Vorgabekonzepte oder Verfahren bestehen nur wenige
- KVP erfolgt nur über konkrete Maschinen bisheriger Aufträge, nicht über potenzielle Fehlerorte an anderen Maschinen

Weiterverfolgung Grundsatzentwicklung; Übertrag auf andere Maschinentypen

Konstruktiver Aufsetzpunkt

- Die technische Auslegung legt die elektrisch relevanten Parameter fest und gibt damit wesentliche Konstruktionsparameter vor
- Die Konstruktion wählt eine schon gebaute Maschine als Ausgangspunkt, Weiterverwendung nur bei gleichen Sachnummern
- Eine Neu-Kombination dokumentierter Baugruppen findet selten statt

Übergabe des konstruktiven Aufsetzpunktes an AZ mit Darstellung der Veränderung

Kenntnis der eigenen Fertigung

- Auslegung und Konstruktion kennen die definierten Stärken/ Grenzen der eigenen Fertigung nicht in ausreichendem Umfang
- Eine Konstruktion unter besonderer Ausnutzung dieser Stärken wird aktuell nicht unterstützt
- Erste Ansätze wie die zu verwendenden Abmessungen und die Nutzung des Verfahrens werden genutzt

Definition der Kernkompetenzen in der Produktion und Berücksichtigung in KST

Kostentreiber

- Die Kostentreiber und die absoluten Kosten einer Konstruktion sind während der Entwicklungsphase nur grob bekannt
- Zielkosten für die Konstruktion für Bauteile oder Baugruppen sind nicht festgelegt
- Kostenarbeit mit den Lieferanten zur Senkung der Teilekosten unter Berücksichtigung der Kostentreiber wird nicht systematisch durchgeführt

Integration der KST in Einkaufsoffensive; Should-Costs für selektierte Warengruppen

Der Ausbau der Verzahnung zwischen Entwicklung und Produktion bringt am Gesamtunternehmen Vorteile

Deep-Dives und Sanierungsansätze führen zu ergebniswirksamen Maßnahmen

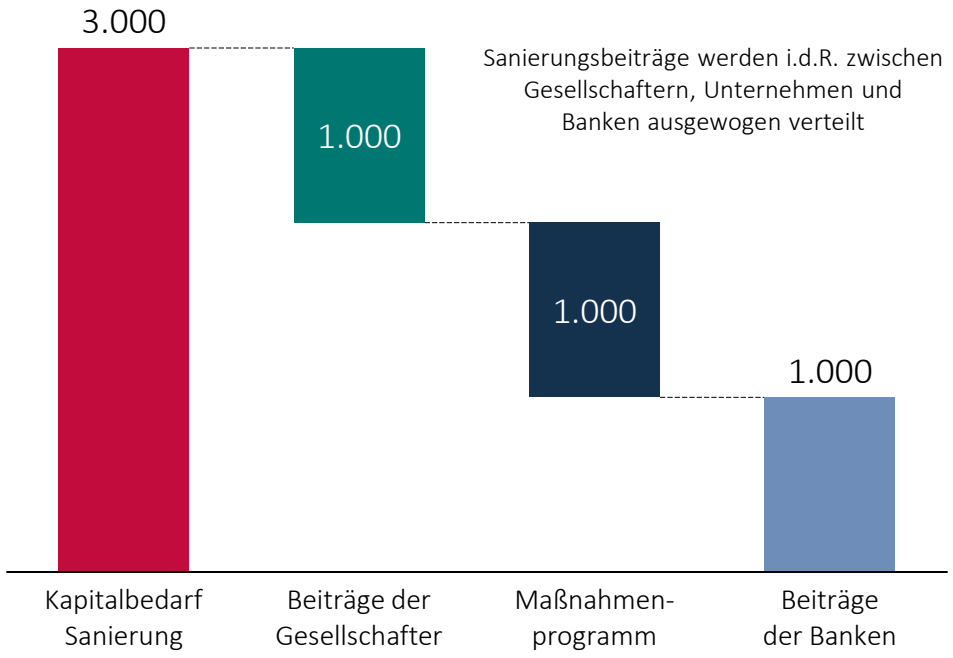
Einsparungen in Höhe von bis zu [x] m€ pro Jahr steht ein Aufwand von bis zu [x] m€ gegenüber

				Management Case		Stress Case	
	Inhalt	Wirkmechanik	Beeinflusste Kostenart	Aufwand	Maximaler Effekt p.a.	Aufwand	Maximaler Effekt p.a.
Organisation	COO/CRO mit Verantwortung für Operations und Restrukturierung	Kosten für Unterstützung	Beratungsaufwand	[xT€]	[xT€]	[xT€]	[xT€]
Auftrags-steuerung / Shopfloor-Management	Shopfloor Management / Projektmanagement / Projektcontrolling	Reduzierung des Fertigungsaufwands (eigen & fremd)	[x]% Materialkosten direkt (Menge) und indirekt über Insourcing	[xT€]	[xT€]	[xT€]	[xT€]
				Geringere Wirkung und langsamer Hochlauf: [x] T€ in 2026			
Technische Einkaufshebel	Kosteninformation in der Konstruktion / Design to Cost / Strategischer Make-or-Buy-Prozesses	Reduzierung des Fertigungsaufwands (eigen & fremd)	[x]% Materialkosten direkt (Menge) und indirekt über Insourcing	[xT€]	[xT€]	[xT€]	[xT€]
				Geringere Wirkung und langsamer Hochlauf: [x] T€ in 2026			
	Optimierung der Auslegung von Maschinen	Durch konstruktive Maßnahmen geringerer Materialeinsatz	Nicht GuV relevant, Ziel: Wettbewerbs-fähigkeit	[xT€]	[xT€]	[xT€]	[xT€]
Kommerzielle Einkaufshebel	Bonus-/Cash-back-Vereinbarungen, Auflösen von Single Sourcing	Reduzierung des Preispunktes bei Erreichen von Umsatzschwellen	[x]% auf den Umsatz der Lieferanten mit >[x]€ Umsatz p.a.	[xT€]	[xT€]	[xT€]	[xT€]
			Summe	**[xT€]**	**[xT€]**	**[xT€]**	**[xT€]**

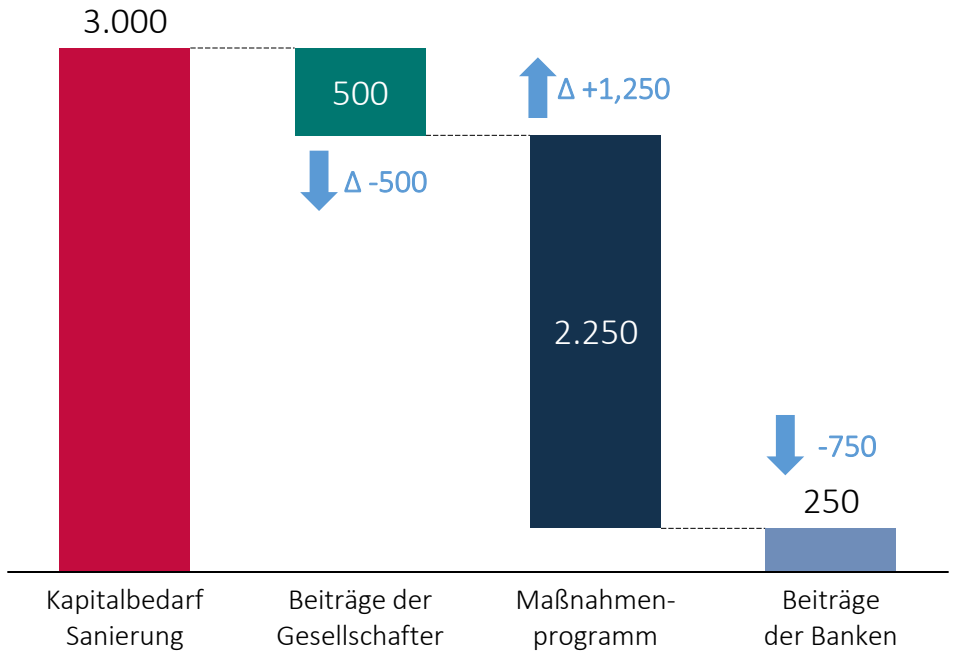
Finanziererbeiträge minimieren durch intensiveres Ausschöpfen operativer Potenziale

Schematische und exemplarische Darstellung

Sanierungslösung – nach herkömmlichem Ansatz



Sanierungslösung bei Ausschöpfung aller leistungswirtschaftlichen Potenziale



Intensiveres Ausschöpfen leistungswirtschaftlicher Potenziale mit Horn & Company minimiert die weiteren Sanierungsbeiträge – das spart Banken und Gesellschaftern Geld in Krisensituationen

Horn & Company bietet ein ganzheitliches Portfolio für Restrukturierungssituationen

Corporate Restructuring: Leistungsschwerpunkte

TURNAROUND & SANIERUNG

Unternehmen in Krisensituationen

- Liquiditäts-management
- Fortführungs-prognosen
- Beraterpool WSF (BMF)
- Sanierungsgut-achten (S6/BGH)
- Planplausibilisierung & IBR
- Finanzierungs-begleitung

VALUE CREATION

Wertschöpfungskette

- Bestands-optimierung
- Strukturkosten-senkung
- Absatz-performance
- Supply-Chain-Effizienz
- Geschäftsprozess-optimierung
- Portfolio-optimierung

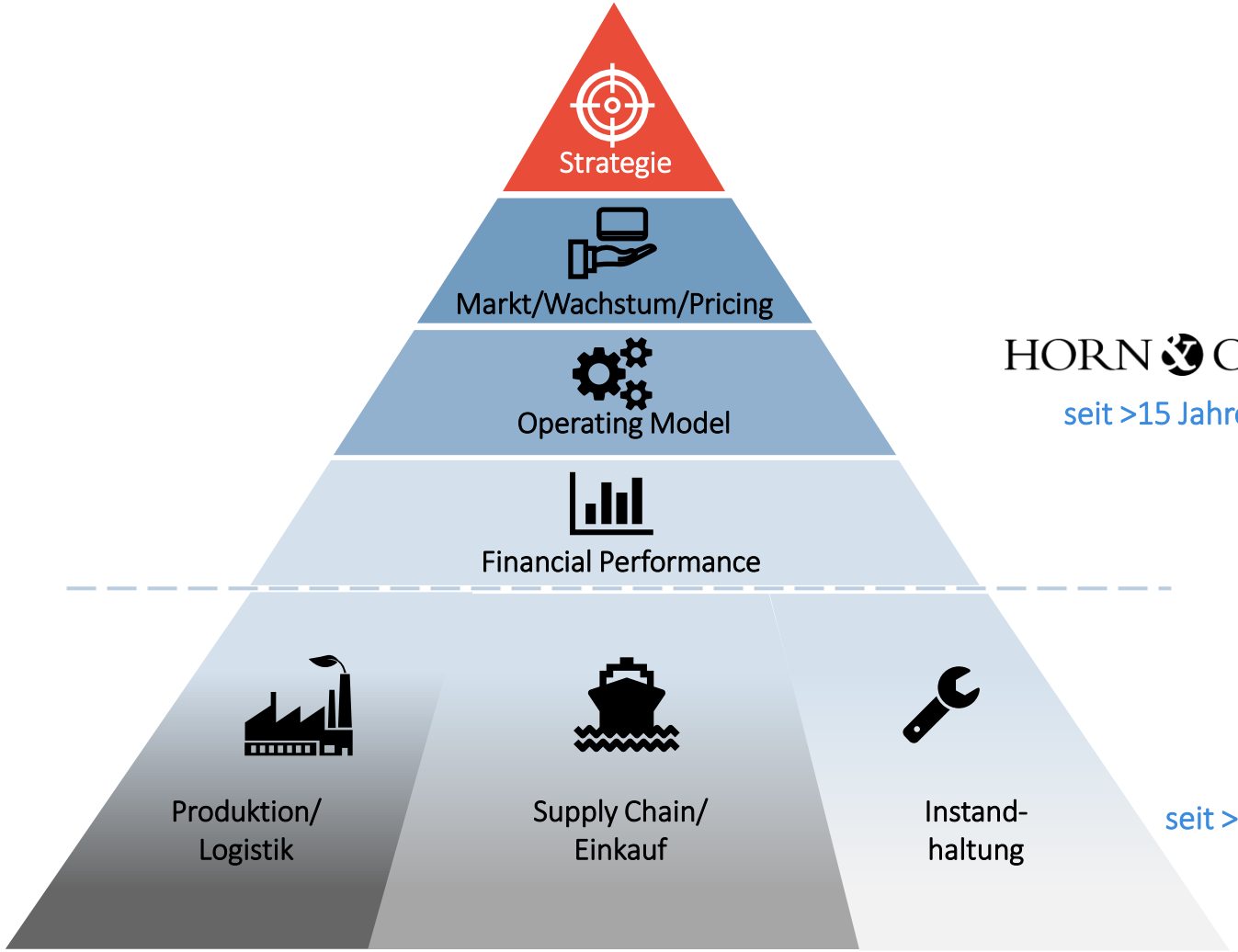
UMSETZUNG & TURNAROUND MANAGEMENT

- PMO & Transformation Office
- CRO- & CFO-Services
- Sanierungsreporting
- M&A-Begleitung & Post Merger Integration

WSF: Wirtschaftsstabilisierungsfonds des BMF. H&C ist seit Juni 2020 akkreditierter Berater des WSF

Unsere Restrukturierungsexpertise integriert Finanz- und Leistungswirtschaft

H&C × ConMoto: Vollständige Abdeckung aller Sanierungshebel – von Strategie bis operative Umsetzung



HORN & COMPANY

seit >15 Jahren im Markt

CON MOTO PART OF HORN & COMPANY

seit >30 Jahren im Markt

Handel/
Konsumgüter

Produzierendes Gewerbe/
Projektgeschäft

Automobil(zulieferer)/
Spezialfahrzeuge

Prozess-Industrien/
Chemie/Solar/Energie

Horn & Company und Conmoto sind Restrukturierungs-Spezialisten

Horn & Company Profil

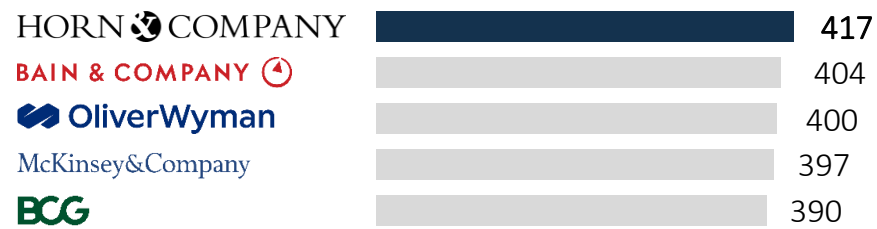
Positionierung	Top-Management-Beratung, gegründet 2008 – u. a. aus McKinsey, Roland Berger, Droege
Schwerpunkte	Performance Improvement – **Restrukturierung** – Digitale Transformation
Branchen	Industrial Goods & Services – Consumer Goods & Retail – Financial Services
Klienten	Großer Mittelstand, Familienunternehmen, Unternehmensgruppen
Berater	> 280 exzellent ausgebildete Berater:Innen, inkl. 45 Partner/Associate Partner
Differenzierung	GuV-Fokus – Digital-/Analytics-Kompetenz – Umsetzung
Wachstum	Zusammenschluss 2023 mit CONMOTO PART OF HORN & COMPANY → **Weitere Schwerpunkte: Produktion/Logistik/Maintenance**

Auszeichnungen

Bundesrepublik Deutschland Finanzagentur GmbH

Berater des BMF im „Wirtschaftsstabilisierungsfonds“

Hidden Champion 2018 | Hidden Champion 2020/21 | Hidden Champion 2022/23 | Hidden Champion 2024/25



Unser Team

Erfahrene Restrukturierungsexperten stehen für einen erfolgreichen Turnaround.

Dr. Michael Lukarsch
Managing Partner

Michael.Lukarsch@horn-company.de
+49 162 2726 004

Dr. Christian Frenzel
Partner

Christian.Frenzel@horn-company.de
+49 172 8575 488

Johannes Dachlauer
Principal

Johannes.Dachlauer@horn-company.de
+49 162 2726 079

Jens Güldenberg
Manager

Jens.Gueldenberg@horn-company.de
+49 162 2272 6064

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH