

## Zukunft managen

Gezielter Blick auf das Geschäft von morgen

### Voraus

Wie DFKI-Forscher  
Maschinen-Hirnen  
das Lernen beibringen

### Vorweg

Warum die Führung  
bei 3M allen Erfindern  
so viel Freiraum lässt

### Voran

Wieso Royal Philips umbaut  
für den Gesundheitsmarkt  
– und Krankheit vorhersagt

# Wettlauf gegen die Zeit

Hohe Verschuldung und eine gute Auftragslage führten den Automobilzulieferer Scherer & Trier in die Insolvenz. Ein Jahr blieb zur Rettung.

Text: Peter Hanser

Die Weltwirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 ging nicht spurlos an Scherer & Trier vorbei. Eine Phase, in der der Hersteller thermoplastischer Formteile für die Autoindustrie 350 Mitarbeiter entlassen musste. Doch gerade in dieser Phase, sprang der Markt wieder an und brachte im Jahr 2011 dem Michelauer Unternehmen extrem viele Aufträge. Eine Situation, die dem Zulieferer sämtlicher namhafter Autohersteller eigentlich Anlass zum Jubeln geben sollte. Doch stattdessen führte die hervorragende Auftragslage

in die Krise. Denn vom Zeitpunkt der Auftragserteilung bis zu dem Zeitpunkt der Serienbelieferung vergehen je nach Bauteil und Komplexität bis zu drei Jahre, in denen neben der Konzept- und Konstruktionsphase auch die Fertigung von Prototypen und Vorserien stattfindet sowie die Produktionswerkzeuge und Montagelinien hergestellt werden. Und wenn die Serie erst mal am Laufen ist, heißt es noch lange nicht zurücklehnen. „Dieses Spiel zwischen Serienproduktion, die laufen muss, und zwischen Abspannen, Aufspannen der neuen Werkzeuge, Optimieren der neuen Werkzeuge, fordert die Mannschaft voll und treibt ihre Belastbarkeit an die Grenzen“, beschreibt Berater Wolfgang Feibig, der ehemalige für die Produktion verantwortliche Geschäftsführer, den aufwendigen Prozess.

Gerade zu dieser Zeit, in der die Mannschaft in Michelau voll gefordert war, um die eigenen Aufträge zu bewältigen, gab es Probleme mit dem Werk in den USA. Dort reichten die Kapazitäten nicht für die Belieferung zweier Großkunden aus. Die Maschinen und Werkzeuge mussten von den Michelauer Mitarbeitern optimiert sowie die Fertigungsprozesse neu gestaltet werden, um möglichst viel Kapazität herauszuholen. Letztlich musste eine neue Maschine gebaut werden, um zusätzliche Kapazitäten zu schaffen.

Doch damit nicht genug der Baustellen. Probleme verursachte noch eine neue Lackieranlage. Der akquirierte Produktmix führte dazu, dass die erhofften Stückzahlen nicht realisiert werden konnten, was alle Kalkulationen obsolet werden ließ. In dieser Phase unterstützte BMW seinen Zu-

lieferer mit technischem Know-how, das Scherer & Trier technologisch und technisch wieder auf die Beine half.

So hatten die Kunststofftechniker mehrere Baustellen, die viel Geld verschlangen, während man sich eigentlich in einer Phase befand, in der man Geld hätte verdienen können und müssen. All diese Baustellen führten zu einem erhöhten Kapitalbedarf. Nachdem die Gespräche über eine Anschlussfinanzierung bei dem bereits über Jahrzehnte hoch verschuldeten kapitalintensiven Unternehmen gescheitert waren, blieb

dem oberfränkischen Unternehmen im März 2014 nichts anderes übrig, als einen Insolvenzantrag beim Amtsgericht Coburg zu stellen.

Zum Vorläufigen Insolvenzverwalter bestellte das Amtsgericht den in der Automobilzuliefererbranche erfahrenen Rechtsanwalt Joachim Exner von der Kanzlei Dr. Beck und Partner. Nachdem sich Exner mit seinem Team einen Überblick über die Lage des Unternehmens verschafft



Rechtsanwalt Joachim Exner von der Kanzlei Dr. Beck und Partner.

hatte, war für ihn klar, dass ein Insolvenzplan faktisch nicht möglich war. „Die Situation zwischen den Shareholdern und den Verfahrensbeteiligten war nicht geeignet, den Erfolg eines Insolvenzplans zu prognostizieren“, umschreibt der Sanierungsexperte den vorgefundenen

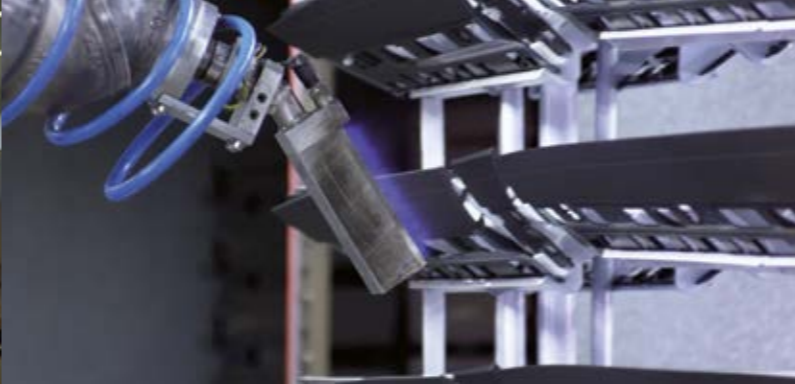
Status. Deshalb blieb als Alternative nur der Verkauf des Unternehmens.

Damit begann für Insolvenzverwalter Exner ein Rennen gegen die Zeit, denn für den Verkauf des Unternehmens hatte man ihm ein Jahr Zeit gewährt und damit gegen den Verlust des Umsatzes der Zukunft. Denn die Herausforderung bestand darin, die Umsatzlinie auch in den Folgejahren zu halten. Die Sanierung eines Automobilzulieferers ist aufgrund

„Wir mussten es schaffen, im Ausnahmezustand Normalität zu leben.“

Joachim Exner, Dr. Beck und Partner

Der Automobilzulieferer Scherer & Trier, heute unter Samvardhana Mother-son Innovative Autosystems (SMIA) firmierend, steht für Kompetenz und Innovationsfähigkeit bei der Entwicklung und Herstellung hochwertiger Kunststoffteile. Doch hausgemachte Probleme führten in die Krise.



*Funktionalität und Design sind keine Widersprüche für den Automobilzulieferer. Die eigene Produktentwicklung ermöglicht die Umsetzung komplexer Kundenwünsche.*

*Autos werden immer leichter durch neue Werkstoffe. Durch seine mit Kunststoffummantelten Aluminium- und Edelstahl Dachzierleisten leistet SMIA einen Beitrag zur Gewichtsreduzierung.*

der langen Vorlaufzeiten vom Auftrag bis zur Industrialisierung immer problematisch, insbesondere, wenn wie im Fall von Scherer & Trier, das Unternehmen auf Business-Stop gesetzt wurde. Das bedeutet, dass trotz gefüllter Auftragsbücher am Ende der Lifetime-Periode eines Produkts ein großes Umsatzloch droht, wenn für eine gewisse Dauer keine ausreichenden neuen Aufträge hereingeholt werden können. Als erste Aufgabe galt es, eine Schwachstellenanalyse zu erstellen und die Schwachstellen sofort zu beseitigen. Aufgesetzt wurde ein Exzellenzprogramm mit einem Restrukturierungsumfang von bis zu 35 Millionen Euro über drei Jahre. Dazu gehörten eine Reduzierung der Aufwendungen durch eine Kostenkontrolle sowie eine Optimierung der Kostenstrukturen, der Abbau von Leiharbeitnehmern, die Rückholung von Fremdvergaben im Lackierbereich, Reduzierung der Materialkosten durch Verbesserung der Einkaufsprozesse, Steigerung der finanziellen Transparenz, Einsatz von Mitarbeitern für interne Optimierungsprojekte, weitere Verschlinkungen der Produktionsprozesse und Neuproduktentwicklungen, um nur einige zu nennen. Die Optimierungsmaßnahmen wurden mit dem Quality-Award von Volvo belohnt, worauf Ex-Produktionschef Feibig besonders stolz zurückblickt, der heute wieder als Berater tätig ist.

Die Sanierungsmaßnahmen konnten ohne finanzielle Hilfe von Dritten abgewickelt werden. „Wir waren immer mit dem Ebitda positiv und der Ebitda ist gleichbedeutend mit dem insolvenzspezifischen Ergebnis“, betont Exner. In dieser Phase stimmten sogar alle beteiligten Gläubigergruppen einer Lohnerhöhung für die Mitarbeiter zu. Und weil das Verfahren so hervorragend lief, finanzierte ein Kunde sogar Millionen für die Anschaffung von Maschinen und Anlagentechnik bei Scherer & Trier, um seine eigenen Kapazitäten hochfahren zu können.

### Bei allen Beteiligten Vertrauen schaffen

Die sofortige Beseitigung der Schwachstellen aus eigenen Finanzmitteln stellte für Exner ein wichtiges Element im Sanierungsprozess dar. „Dann kann das Unternehmen auch investieren“, begründet der Rechtsanwalt diesen Schritt, „weil die Banken das erwarten“. Der Gläubigerausschuss genehmigte alle Investitionen, die beantragt wurden und sinnvoll waren. Das hat natürlich einen nicht ganz uneigennütigen Grund, denn bei einem Unternehmen, bei dem der Restrukturierungsaufwand bereits abgearbeitet ist, lässt sich ein höherer Kaufpreis erzielen. „Und der war am Ende des Tages für das Unternehmen nicht unerheblich“, verrät Exner mit einem erfreuten Schmunzeln.

Eine weitere entscheidende Voraussetzung für eine erfolversprechende Sanierung bestand darin, Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden bei der Stange zu halten. Denn wenn es nicht gelingt, die 500.000 Teile täglich und korrekt herauszubringen, steht bei Kunden irgendwo die Automobilproduktion still. „Durch Falsch- oder Nichtlieferungen können Schadensersatzansprüche entstehen, die jegliche Insolvenzquote atomisieren“, weiß Exner. Deshalb galt es erst einmal, die verunsicherte Belegschaft zu beruhigen und Vertrauen in eine erfolgreiche Sanierung aufzubauen. „Wir mussten es schaffen, im Ausnahmezustand Normalität zu leben“, beschreibt der Insolvenzverwalter sein Rezept. „Wenn schon im eigenen Betrieb nicht mehr der Glaube an das Unternehmen vorhanden ist, kann man das Unternehmen nicht fortführen oder verkaufen.“ Zu den vertrauensbildenden Maßnahmen gehörte in der Startphase die Einführung neuer Managementstrukturen. So übernahm mit Rolf Graf ein erfahrener Automobilzulieferer- und Restrukturierungsmanager den Vorsitz der Geschäftsführung. Die Bereichsleiter wurden zu Geschäftsleitern aufgewertet und zudem intensiv in den

M&A-Prozess eingebunden. Existenzielle Bedeutung hatten die Gespräche mit den Lieferanten. „Um das Vertrauen in die Zulieferer reinzubringen, ging es dabei nicht um Wochen, sondern das musste schon in einem Gespräch sitzen“, betont Feibig, unter welchem Druck der Zulieferer stand.

Für die Aufrechterhaltung der Umsatzlinie galt es vor allem, die Autohersteller – die die Michelauer auf „on hold“ gesetzt hatten – davon zu überzeugen, dem Unternehmen weiterhin zu vertrauen und ihm neue Aufträge zu erteilen. Den Oberfranken gelang es, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. Sie zeigten die Zeithorizonte für die geplanten Restrukturierungsmaßnahmen auf, hielten die Planungen ein, setzten einen professionellen Investoren-Prozess auf und erzielten Einsparungen aus den Optimierungsmaßnahmen für die OEM. Als die Hersteller sahen, dass Technik und Investitionen weiterlaufen, kamen nach neun Monaten die ersten Neuaufträge herein. Und sie waren sogar bereit, die Werkzeuge für die neuen Aufträge vorzufinanzieren, damit die Produktion hochgefahren werden konnte.

Das Aufrechterhalten der Umsatzlinie spielte für den Investorenprozess eine bedeutende Rolle, denn schließlich sind sich die Investoren dieses Risikos durchaus bewusst. Bricht nach drei bis vier Jahren die Umsatzlinie ab, sind teure Entlassungen erforderlich. Zudem gab es für den Verkauf einige erschwerende Faktoren:

- ▶ Ein bereits gescheiterter vorinsolvenzlicher Verkauf.
- ▶ Kein international ausgeprägter Footprint, außer einem Betrieb mit 100 Mitarbeitern in Mexiko. Die verlustreiche US-Tochter konnte zwischenzeitlich an ein kanadisches Zulieferunternehmen verkauft werden.
- ▶ Konzentration der Produktionsstätte auf das Hochlohnland Deutschland.

Bereits 14 Tage nach Stellung des Insolvenzantrags wurde der M&A-Prozess aufgesetzt. Nach einem schwungvollen Beginn des Investorenprozesses blieben zum Schluss zwei ernsthafte Investoren übrig. Die Entscheidung fiel letztlich auf den international agierenden Automotive-Konzern Samvardhana Motherson Group, der mit 75.000 Mitarbeitern und Standorten in 25 Ländern zu den 50 größten Automobilzulieferern weltweit zählt. Die Insolvenz konnte abgeschlossen werden, ohne die Entlassung eines Mitarbeiters. Die Zukunft im indischen Motherson-Konzern sieht für Scherer & Trier, das heute unter Samvardhana Motherson Innovative Autosystems – kurz SMIA – firmiert, erfreulich

aus. Die Nachfrage nach Produkten aus Michelau ist seit der Übernahme stark angestiegen und der neue Geschäftsführer Andreas Heuser macht sich Gedanken über eine Expansion. „Aktuell investieren wir in neue Maschinen, Optimierung von Prozessen und innovative Technologien wie Hochleistungsflächen für Kunststoffteile und integrierte LED-Beleuchtung“, berichtet Heuser. Und er hat klare Vorstellungen von der langfristigen Strategie des Unternehmens: „Wachstum durch Ausrichtung der Unternehmensstrategie an den Strategien der Kunden, Nutzen von gruppeninternen Synergieeffekten und dem Vertrauen in die Mitarbeiter.“ ~

- ▶ Lesen Sie zur Zukunft von SMIA das Interview mit Geschäftsführer Andreas Heuser auf [www.return-online.de](http://www.return-online.de).



### Vom Kleinbetrieb zur internationalen Firmengruppe

Andreas Scherer, Georg Scherer und Lothar Trier gründeten 1967 das Unternehmen im oberfränkischen Michelau. Die extrudierten Kunststoffprofile wurden hauptsächlich für die heimische Korb- und Kleinmöbelindustrie hergestellt. 1993 ging das Unternehmen in den Besitz der Familie Trier über.

Scherer & Trier entwickelt sich zu einem Anbieter von Komplettlösungen für komplexe und designorientierte Kunststoff- und Hybridbauteile mit Tochterunternehmen in Mexiko, Skandinavien und den USA. Hauptabnehmer ist die internationale Automobilindustrie.

Im März 2014 musste das Unternehmen, das rund 250 Millionen Umsatz machte, Insolvenzantrag stellen. Im Februar 2015 wurde der Automobilzulieferer von der indischen Samvardhana Motherson Gruppe gekauft (Umsatz 2014/2015: 6,9 Milliarden US-Dollar) und firmiert nun unter Samvardhana Motherson Innovative Autosystems (SMIA). Alle rund 2.000 Arbeitsplätze konnten erhalten werden. Der Standort Michelau soll zum Entwicklungszentrum für andere Geschäftsbereiche der Gruppe ausgebaut werden.

### Vorbeugen ist besser als heilen

- ▶ In Branchen, in denen die Erfüllung von Aufträgen eine hohe Vorfinanzierung erfordert, ist darauf zu achten, dass keine zu hohe Verschuldung entsteht.
- ▶ Bei Neuaufträgen sind die Risiken im Hinblick auf die Auftragerfüllung abzuschätzen, damit keine Abhängigkeiten entstehen.
- ▶ Im Ernstfall: Schnell Vertrauen zu Lieferanten und Kunden in eine erfolgreiche Sanierung aufbauen, indem zügig ein Lösungsmodell entwickelt und an alle beteiligten Gruppen kommuniziert wird.
- ▶ Den Mitarbeitern Vertrauen in die Zukunft geben, damit sie die notwendigen Veränderungen mittragen.
- ▶ Schnelle und termingerechte Umsetzung der im Lösungsmodell entwickelten Sanierungsmaßnahmen.
- ▶ Eine Insolvenz ist nur schwer planbar, man muss immer auf Überraschungen gefasst sein. Deshalb gilt es, Probleme frühzeitig zu erkennen und vorausschauend zu handeln.