

Carve-Out bei Wincor Nixdorf

Zukunftsfit durch Konzentration auf das Kerngeschäft



Immer wieder stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Kräfte auf das Kerngeschäft zu konzentrieren – so auch der weltweit führende Anbieter von IT-Lösungen und -Services für Retailbanken und Handelsunternehmen Wincor Nixdorf in Paderborn. Die strategische Konzentration führte zur Auslagerung von Produktionsteilen abseits der Kernkompetenzen.

Die Geschäftsleitung der Wincor Nixdorf International Manufacturing GmbH traf vor diesem Hintergrund Mitte letzten Jahres die Entscheidung, sich vom Werkzeugbau und der Kunststoffspritzgießerei für Pilotteile zu trennen. Zu diesem Zeitpunkt war der Bereich sowohl in die Fertigungsprozesse (hier wurden auch Serienkomponenten auf den vorhandenen Maschinen gefertigt) als auch aus administrativer Sicht voll in den Konzern integriert. Die Einheit sollte ohne Unterbrechung des operativen Geschäfts aus den bestehenden Strukturen innerhalb von ca. sechs Monaten herausgelöst und an einen Investor und zukünftigen strategischen Partner verkauft werden.

Wesentliche Herausforderung war es dabei, die Versorgung von Wincor Nixdorf mit dem bisherigen Leistungsportfolio langfristig sicherzustellen und dem Käufer gleichzeitig eine attraktive Basis für das Geschäft abseits von Wincor Nixdorf zu bieten.

Klar strukturierte und vernetzte Aufgabenfelder

Das Carve-Out Projekt bei Wincor Nixdorf wurde anhand der zwei Handlungsstränge „Carve-Out-Management“ und „Carve-Out-Readiness“ organisiert. Diese waren durch die Koordination von h&z eng miteinander verzahnt und wurden zusammen mit den kundenseitigen Projektmitarbeitern vorangetrieben: Im Handlungsstrang „Carve-Out-Management“ wurde der formale Ausgliederungs- bzw. M&A-Prozess gemanagt. Zunächst analysierten wir die verschiedenen Carve-Out-Szenarien mit der Geschäftsführung und identifizierten darauf aufbauend potenzielle Investoren. Die weiteren Aktivitäten:

- Long- und Short-Listing potenzieller Investoren
- Erstellung eines Information Memorandums
- Durchführung der Q&A-Runden
- Bereitstellung aller relevanten Daten in einem elektronischen Datenraum bis hin zur Begleitung und Unterstützung der eigentlichen Verhandlung.

Im Handlungsstrang „Carve-Out-Readiness“ haben wir hingegen die Organisation funktional auf die Übernahme vorbereitet. Dies betraf insbesondere die Bereiche Fertigung als abgebenden Bereich, Einkauf, Finanzen/Buchhaltung, Rechtsabteilung, Informationstechnologie, Personalwesen und Facility Management.



Michael Santo ist Managing Partner bei h&z und verantwortet Strategie und Business Excellence-Projekte. Seine Schwerpunkte liegen im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Luftfahrt und im Verteidigungssektor.



Christoph Strobl arbeitet für das h&z Büro in Wien. Er berät in den Bereichen Business Excellence und Restrukturierung. Er ist Experte im Bereich Finance. Sein Schwerpunkt ist die Investitionsgüterindustrie.



Thomas Tapp ist Senior-Projektleiter bei h&z mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Finanzen und Controlling. Als Certified Rating Advisor und RiskManager berät er in Fragen der Unternehmensfinanzierung und des Risikomanagements.

Nach dem erfolgreichen Abschluss der Verhandlungen (Signing) fokussierten sich alle Aktivitäten auf einen reibungslosen Übergang. In dieser Phase wurden die notwendigen Services, die vorübergehend vom Verkäufer angeboten werden, identifiziert und in TSAs (Transition Service Agreements) überführt, bis der Käufer eine eigene Infrastruktur aufgebaut hat. Des Weiteren definierten und testeten wir alle notwendigen Schnittstellen, um eine reibungslose Informationsübertragung sicherzustellen. Durch die frühzeitige Einbindung aller betroffenen Abteilungen konnte diese Phase in nur vier Wochen erfolgreich bewältigt werden.

Die h&z-DNA: Einbeziehung der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

In einem solchen komplexen Projekt, kombiniert mit einem engen Zeitplan, war das, was wir unter h&z-Herz verstehen - die Einbindung der betroffenen Bereiche und Mitarbeiter - von besonderer Bedeutung. Deshalb haben wir die Projektorganisation konsequent auf die Mitnahme aller internen Stakeholder ausgerichtet. Als zentraler Dreh- und Angelpunkt galt die Projektleitung und ihr wöchentlicher Jour Fixe. In diesem kleinen Kreis, bestehend aus dem zuständigen Geschäftsführer und dem Bereichsleiter, haben wir das Projekt gemeinsam vorangetrieben.

Der zweite wesentliche Kreis war das Kernteam des Projekts. Es umfasste entscheidungsbefugte Vertreter sämtlicher betroffener Bereiche und traf sich wöchentlich. Diese kurzen Entscheidungswege sowie die permanente abteilungsübergreifende Abstimmung erwiesen sich als ein weiterer Erfolgsfaktor für das Projekt. Die Projektleitung agierte mit der Unterstützung des Lenkungsausschusses, in dem neben Vertretern der Konzernleitung ausgewählte Konzernfunktionen, die gesamte Geschäftsführung der Produktionsgesellschaft und der Bereichsleiter vertreten waren.

Financials – ein Puzzle von Datenteilen aus unterschiedlichen Quellen

Eine besondere Herausforderung stellte die Herleitung der Financials dar. Aufgrund des in solchen Projekten üblichen Fehlens eines in sich geschlossenen Rechnungskreises ist eine Zusammenführung von Informationen aus unterschiedlichsten Datenquellen erforderlich und die Konsistenz sicherzustellen.

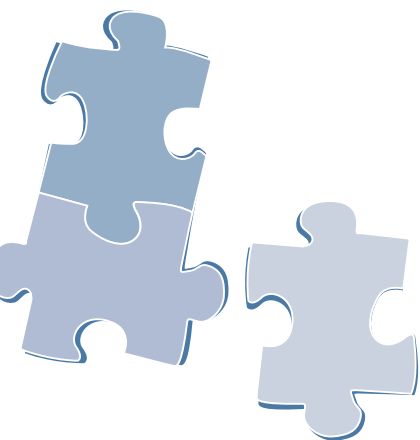
Da Carve-Out-Units in der Regel keine Umsätze im eigentlichen Sinne aufweisen, musste beispielsweise die Betriebsleistung aus Fertigungsstunden und Materialanteil (inkl. Materialgemeinkosten) mit den jeweiligen Kalkulationsansätzen errechnet werden. Dazu kamen in der Folge Kostenstellenauswertungen der Produktionsgesellschaft und des Konzerns, welche auf die jeweilige auszulagernde Einheit mit Hilfe von spezifisch hergeleiteten Schlüsseln umgelegt wurden.

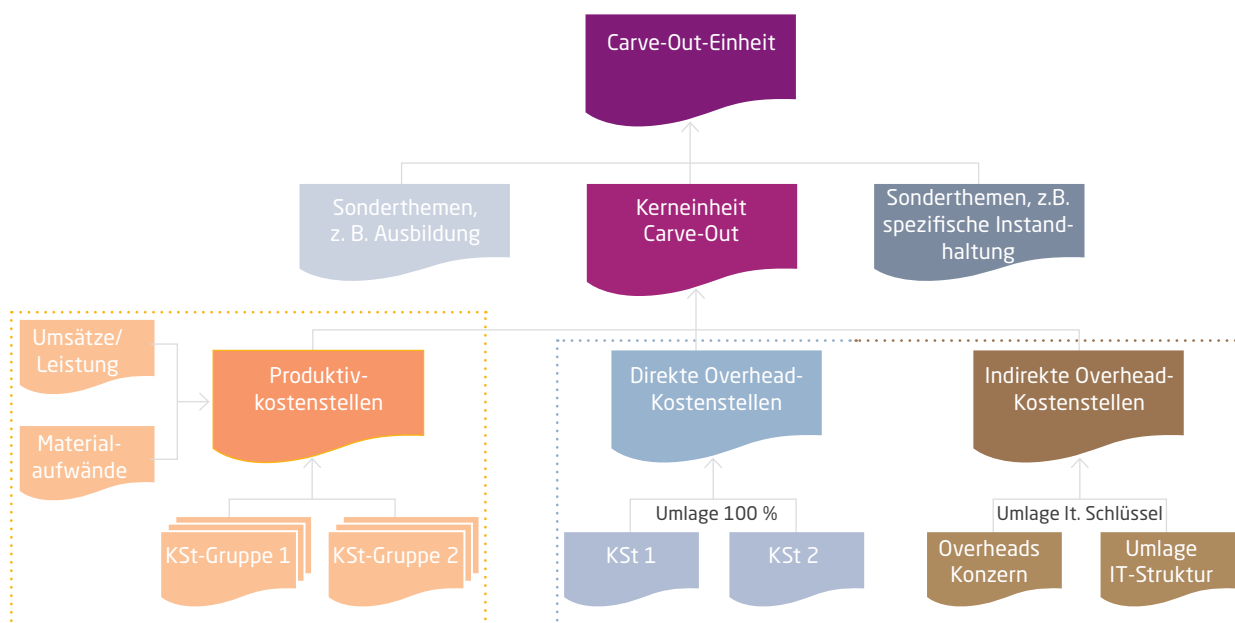
Das fertige Puzzle ergab in der Erfolgsrechnung ein Gesamtbild vergangener Ergebnisse der Carve-Out-Unit und ließ für einen potenziellen Investor Rückschlüsse auf Restrukturierungs- und Gestaltungspotenziale zu.

Entscheidend für die Transparenz der Daten war die Unterstützung durch den „Business-Planner“ - ein Tool, das es erlaubt, hinter den im erwähnten Puzzle aggregierten Daten die Datenherkünfte auf Kontenebene nachzuvollziehen. Damit konnten wir einerseits ein ausreichend abgesichertes Fundament für die Berechnung der jeweiligen Business Cases der Interessenten herstellen und andererseits die Detaildaten für den Due Diligence-Prozess zur Verfügung stellen.

Informationspolitik im Carve-Out-Prozess

Als weiteren Schlüsselfaktor für einen erfolgreichen Carve-Out sehen wir eine durch das





Kernteam zentral gesteuerte und dokumentierte Kommunikation mit den potenziellen Investoren. So lässt sich zu jeder Zeit nachvollziehen, welche Informationen an einen Investor kommuniziert wurden.

Durch gezielt gestreute Gerüchte oder durch die Verbreitung von Halbwissen gelingt es regionalen Konkurrenten und internen Gegnern immer wieder, Ängste innerhalb der Belegschaft zu schüren. Diesen Ängsten kann nur mit regelmäßiger, unaufgeregter und punktgenauer Kommunikation an die Mitarbeiter als Betroffene begegnet werden. Wöchentliche Informationsveranstaltungen und Frage-und-Antwort-Runden boten den Mitarbeitern neben den Vorkehrungen in der Projektorganisation die erforderlichen Informationsmöglichkeiten. So konnten wir sicherstellen, dass kein einziger Mitarbeiter das Unternehmen während des Carve-Out-Prozesses verlassen hat.

Carve-Out aus (Käufer- und Verkäufersicht

Gegenüber den Investoren sind Fairness und Transparenz im Prozess eine Voraussetzung

für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Hier gilt es, die Sicherung vertraulicher Daten aus der Sicht des Verkäufers mit dem Informationsbedarf des Investors zu vereinbaren.

Jörn Förster, Geschäftsführer/CFO
Wincor Nixdorf Manufacturing GmbH:

„Das Projektteam von h&z hat sehr großen Anteil an der erfolgreichen Umsetzung des sowohl zeitlich, als auch von der Komplexität herausfordernden Carve-outs. Wir hatten über den gesamten Prozess einen sehr verlässlichen Partner, stets Transparenz über alle Workstreams, punktgenaue Kommunikation und Entscheidungsvorlagen, keine Störungen im Tagesgeschäft und schlussendlich einen reibungslosen Übergang zum Investor. Insgesamt haben wir ein wirtschaftliches Konzept gefunden, das neben uns und dem neuen Investor auch den betroffenen Mitarbeitern eine positive, langfristige Lösung bietet.“