

# Sanierung der Binder+Co Gruppe

**Dr. Martin Pfeffer Partner Management Factory  
und CEO Binder+Co AG**

17. ReTurn Jahrestagung

Schloss Grafenegg, 12. April 2024

## Binder+Co Gruppe / Vorstellung



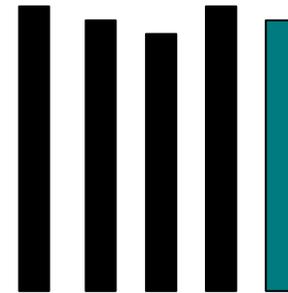
1894

Gründung in Graz



> 90 %

Exportquote



128

Mio. EUR



379

Mitarbeiter

- 130 Jahre Geschichte im Anlagen- und Maschinenbau

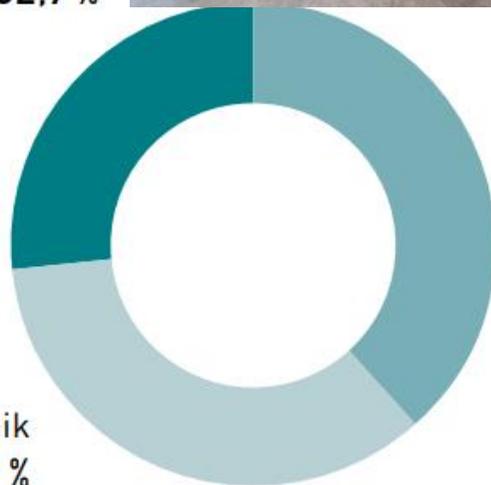
- Sitz in Gleisdorf
- Weltweit präsent
- Lieferung in 90 Länder

- Umsatz 2023 (IFRS)

## 3 fast gleich große Segmente sind das Fundament der Gruppe

- Spezialist in der Aufbereitung von Schüttgütern (Umsatzanteil 2023 nach Segmenten)

Verpackungstechnik  
32,7 %



Aufbereitungstechnik  
30,3 %



Siebung von  
Rohstoffen

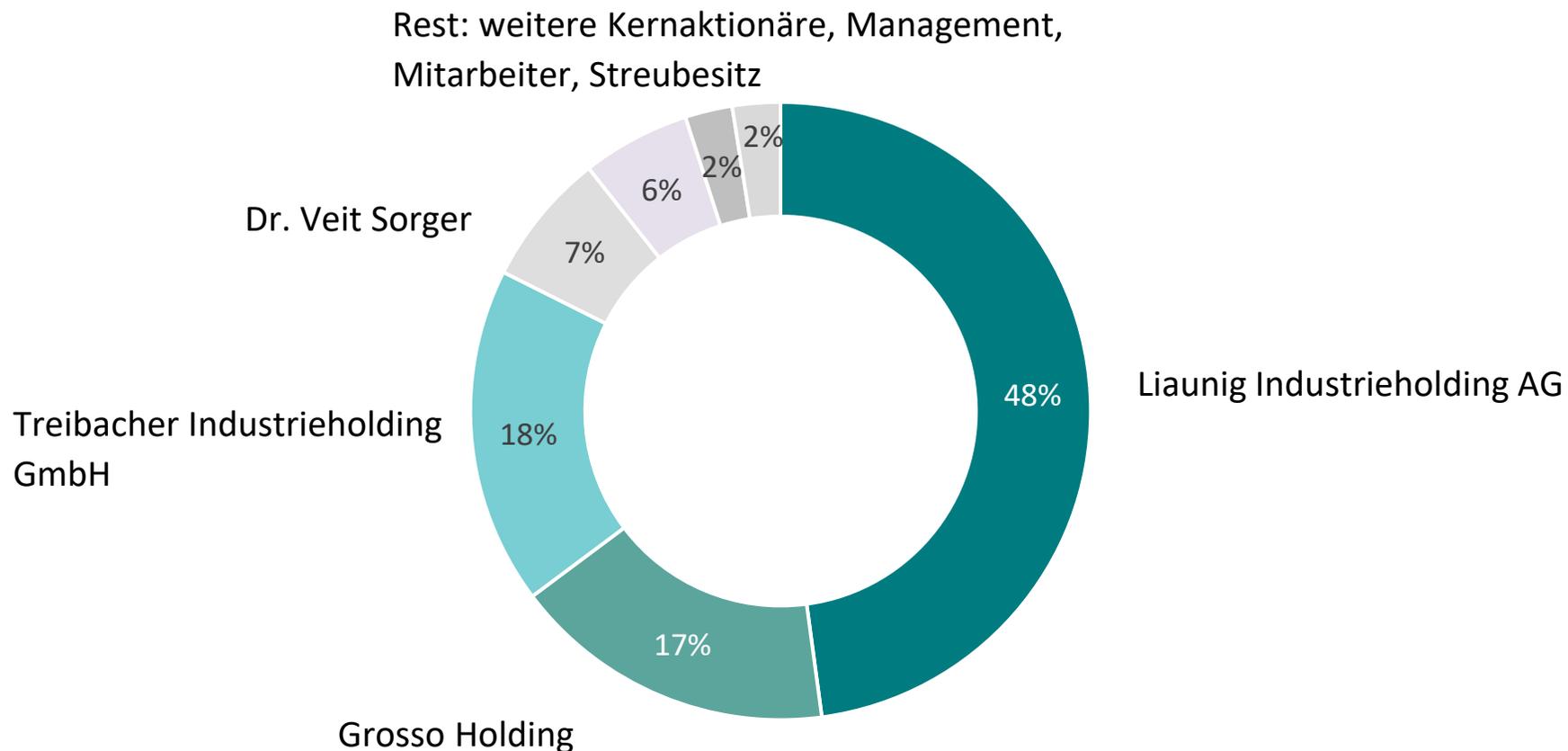


Umwelttechnik  
36,9 %

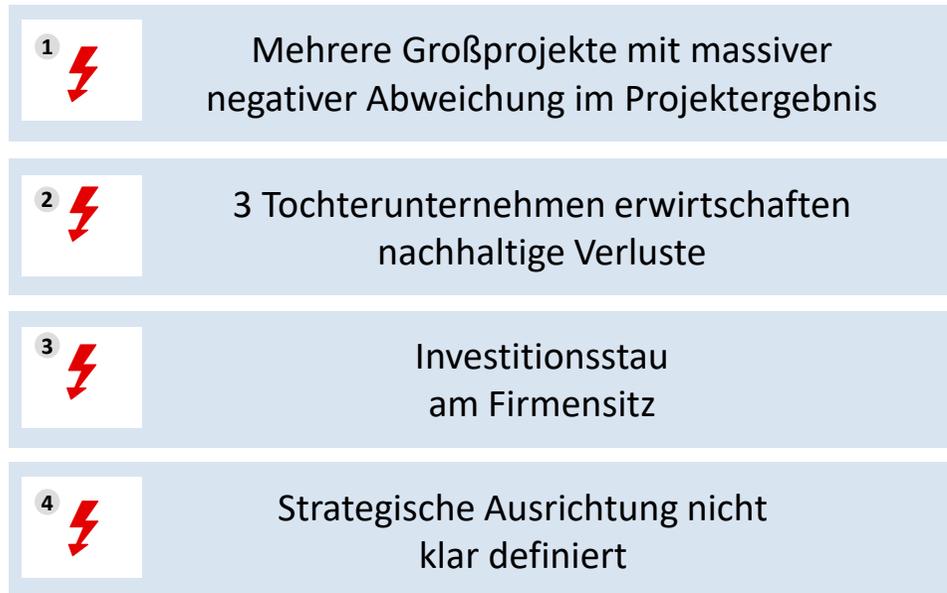
Sortierung von  
Wertstoffen



# Binder+Co AG / Haupteigentümer sind heimische Industrielle (Stand 12/2023)



# Großprojekte in Schieflage und defizitäre Tochterunternehmen sind die Hauptkrisenursachen (Ausgangssituation Ende 2017)



Hohe Verunsicherung und Vertrauensverlust bei Eigentümern/Banken

Enorme Belastung der Organisation durch Projektlasten und unklare Zukunftsperspektiven

Key Figures 12/2017 (Binder+Co Gruppe /IFRS):

- Umsatz: EUR 118 Mio.
- Operatives EBT: EUR -2 Mio.
- Net Debt: EUR 30 Mio.
- EK-Quote: 27 %
- Net Debt/EBITDA: 12,1

# Die Beauftragung der Management Factory erfolgte Ende 2017.

## CFO – UND INTERIMS-MANAGEMENT



WACHSTUM

KRISE

VAKANZ

EXECUTIVE  
INTERIM MANAGEMENT

CEO, CFO, CRO, COO, CPO, CIO, CTO, CPO, CHRO  
Vorstand, Geschäftsleiter:in, Kaufmännischer Leiter:in, Prokurist:in

INTERIM  
MANAGEMENT

Manager:in für Finanzen und Controlling, HR Manager:in, IT Manager:in,  
Supply Chain Manager:in, ESG Manager:in, Programm- und Projektmanagement

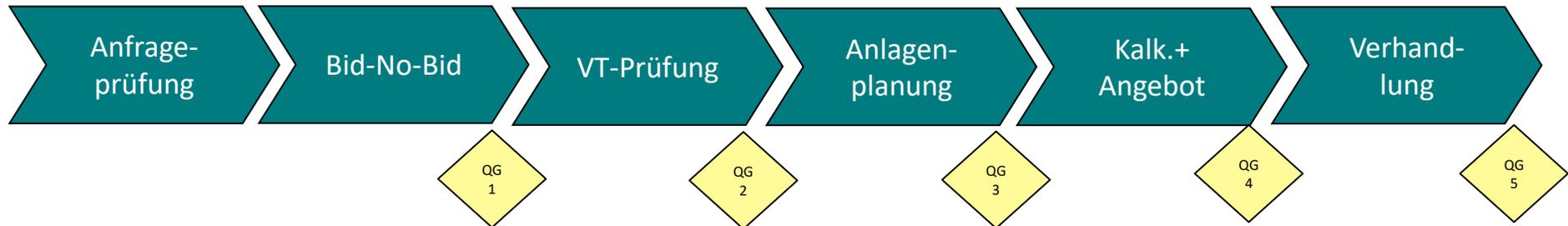
FINANCIAL ADVISORY

Businessplanung und –validierung, Sanierungsprognosen (FBP, IDW S6, IBR),  
Restrukturierungskonzepte, Liquiditätsplanung & –steuerung, Transaktionsberatung

# Potentielle zukünftige Projektrisiken mussten umgehend reduziert werden. Herausforderung der emotionalen Betroffenheit.



- Bereits 2017 wurde ein Projekt zur Absicherung von Projektrisiken initiiert -> Definition von Quality Gates.
- Mit der Umsetzung soll sichergestellt werden, dass vor der Auftragsannahme und während des Projektes potentielle Risiken erkannt und minimiert werden (klar definierte Haltepunkte).



- Nachhaltigster Effekt ist die emotionale Betroffenheit der Mitarbeiter:innen durch negative Projekte.
- Herausforderung „Gespenster der Vergangenheit“ zu vertreiben

# Altprojekte wurden zu einem Abschluss gebracht – durch außergerichtliche Vergleiche und 1 Schiedsgerichtsverfahren



- Projekte in Deutschland, Schweiz, Frankreich und England waren bereits zu Beginn 2018 kurz vor Fertigstellung (Projektvolumen: > EUR 33,6 Mio.)
- Hohe Kosten- und teilweise Zeitabweichungen führten zu hohen Verlusten.
- Klärung der Verantwortung für Abweichungen zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber sehr aufwändig.
- Abschluss von Vergleichen für 3 Projekte erfolgte außergerichtlich.
- Für einen Auftrag in der Glasrecyclingindustrie in England musste der Weg über ein Schiedsgerichtsverfahren bestritten werden.

# Großprojekte insbesondere im Bereich Glasrecycling werden durch hohe Komplexität begleitet.

2018

2019

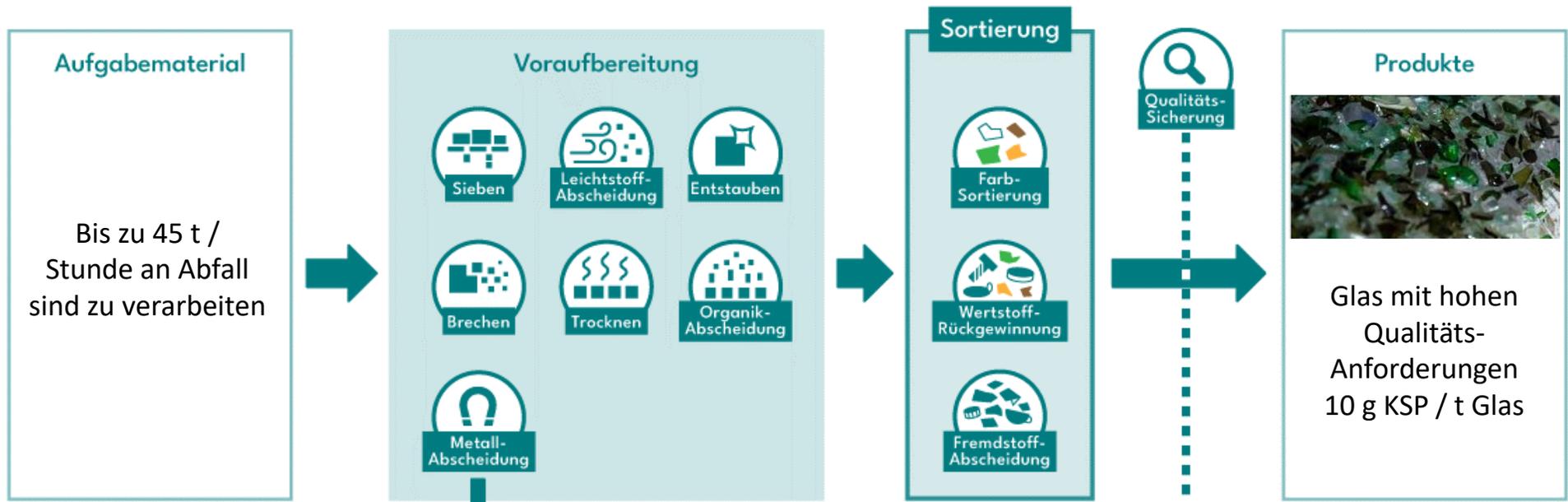
2020

2021

2022

2023

- Binder+Co AG ist **Weltmarktführer in der Errichtung von Glasrecyclinganlagen** mit einer Auftragsgröße bis zu EUR 20 Mio.
- Der sehr komplexe Prozess für die Glasaufbereitung erfordert hohe Kompetenz auch in der Verfahrenstechnik.



## Das ICC-Schiedsgerichtsverfahren durch viele Eingaben sehr kostenintensiv.



### Entscheidung für das Schiedsgerichtsverfahren im Dezember 2018:

- Vom Kunden wurde die Übernahme der Anlage – trotz laufender Produktion verweigert
- Konsequenzen:
  - Ständige Nachbesserungen wurden gefordert
  - Garantiezeitraum konnte nicht geschlossen werden
  - Bankgarantie (performance bond) –Ziehung wurde gedroht

### ICC-Schiedsgerichtsverfahren in London (virtuell aufgrund Covid-19)

- Rechtsstandpunkte: Kunde – Qualität wird nicht erfüllt, B+C – Inputmaterial nicht vertragskonform
- Auftragswert: EUR 13,5 Mio.
- Klagswert > EUR 4 Mio.
- Dauer: 2 Jahre
- Verfahrenskosten > EUR 3 Mio. (Deckung von EUR 2,2 Mio. durch Versicherung übernommen)

## Das ICC-Schiedsgerichtsverfahren durch viele Eingaben sehr kostenintensiv.



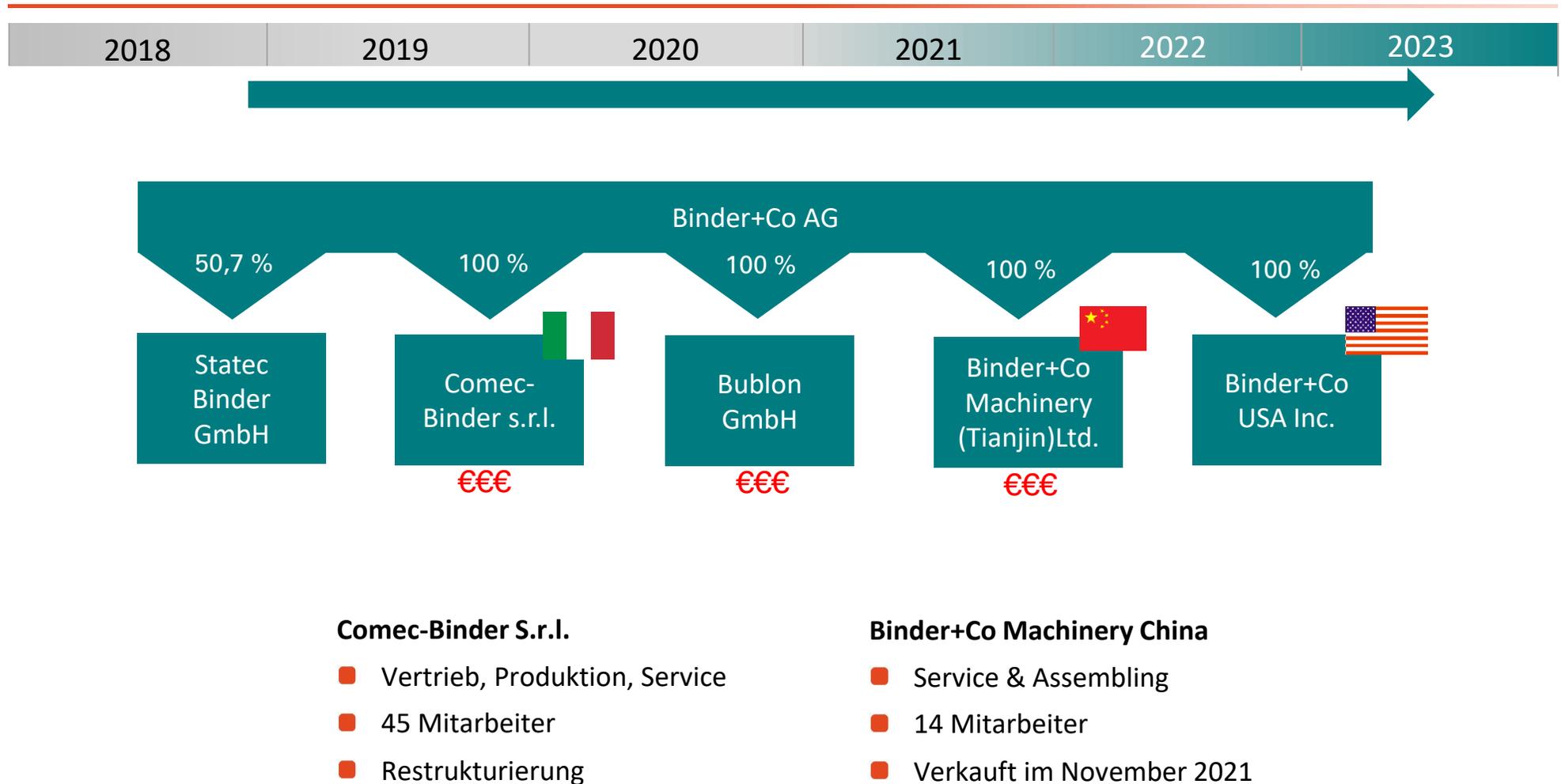
### Das Verfahren wurden 2021 gewonnen

- Ersatz Großteil der Ansprüche aus dem Projekt
- Ersatz der Verfahrenskosten

### Learnings

- Hohe Zeit- und Kostenbelastung
- Emotionale Belastung der Zeugen (Vorbereitung und Prozess)
- Auswahl der Rechtsvertretung entscheidend („es geht ums Ganze“)
- Ordentliche versus Schiedsgerichte – Abwägung (falls möglich) bei Vertragsabschluss

# Nicht gewinnbringende Tochterunternehmen wurden verkauft oder Restrukturierungsmaßnahmen vorgenommen.



## Der Verkaufsprozess der Bublun GmbH erfolgte über 4 Jahre.



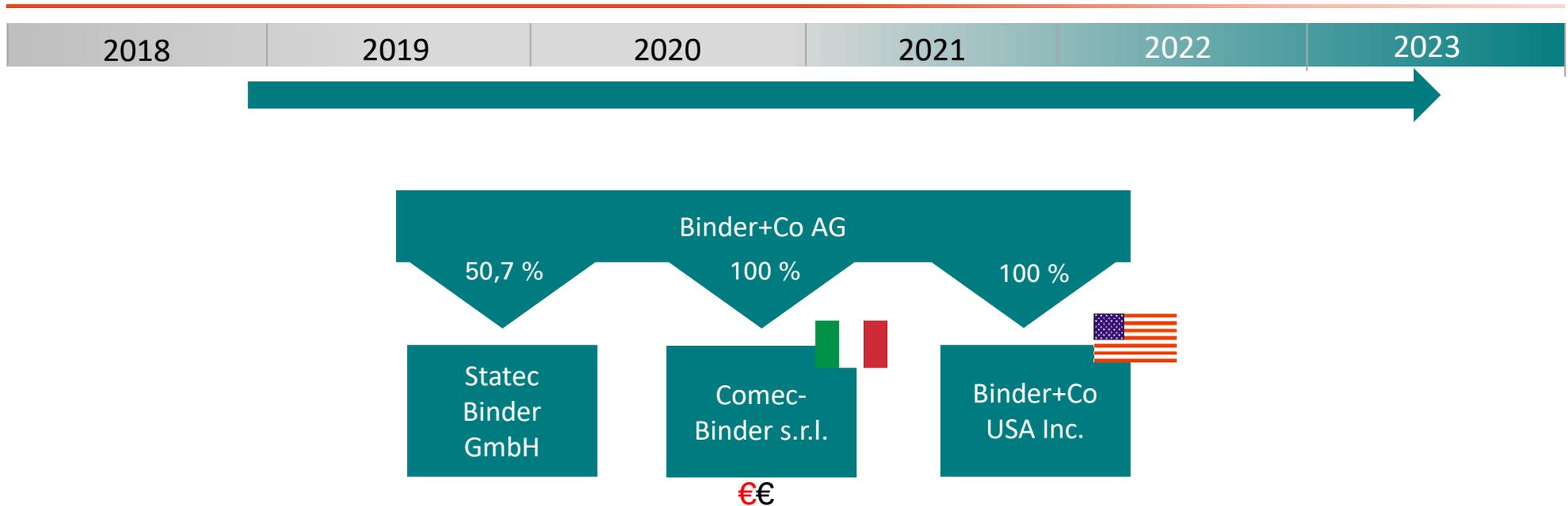
### Bublun GmbH

- Unternehmensgegen ist die Erzeugung von Spheres bzw. die Errichtung von Spheres-Anlagen
- Umweltfreundliche Herstellung und Entsorgung
- Kein Kernprodukt der B+C Gruppe
- 4 Mitarbeiter, Jahresumsatz ca. EUR 2 Mio.
- Erster Verkaufsprozess im Jahr 2020 (wurde aufgrund geringerem Rücklauf und Covid-19 abgebrochen)
- Verkauf an russischem Interessenten im Jahr 2021 gescheitert
- Erfolgreicher Verkauf im Mai 2023 an Omya



MIKROHOHLKUGELN AUS  
VULKANSAND

# Nicht gewinnbringende Tochterunternehmen wurden verkauft oder Restrukturierungsmaßnahmen vorgenommen.



## Die Modernisierung der Fertigung erfolgte intensiv beginnend mit 2021.

2018

2019

2020

2021

2022

2023



- Rund EUR 7 Mio. wurden nur in die Fertigung der Binder+Co AG am Standort Gleisdorf investiert



MANAGEMENT FACTOR

VALTUS

# Strategische Überlegungen sind früh zu treffen und konsequent zu verfolgen.



## Ausgangslage

- DNA eines Maschinenproduzenten in Kombination mit den Projektverlusten als Anlagenbauer führten zu einer strategischen Krise

## Learings:

- An vergangenen Entscheidungen wurde zu lange festgehalten (Ausstieg aus Kunststoff-sortierung)
- Umsetzung bedarf bei Vollauslastung großer Beharrlichkeit

# Innovationen und Digitalisierung sind Basis um Marktposition und Standort zu sichern.

2018

2019

2020

2021

2022

2023

## Ausrichtung:

### ■ Aufbereitung von Wertstoffen (Glas, Metall, Bauschutt)



### ■ Digitalisierung „b-connected“

binder+co

Stephan Holzschuster  
11.08.23 | 13:59

Performance Manager  
Equipment Explorer  
Master data  
Machine Logbook  
Documentation Center  
Knowledge Center  
Admin Manager

Plant Selector  
Binder  
Gleisdorf, AUSTRIA  
Alle Schließen

Gleisdorf, AUSTRIA  
Anlagentechnik  
Fördertechnik  
Siebtechnik  
SC01  
Sortiertechnik  
CL01  
CL02  
CL04  
CL05  
CL06  
Trocknungstechnik

Stammdaten

QR Code

Allgemeine Informationen

Produktschlüssel	BWG
Komponentengruppe	Sortiertechnik
Fabrikationsnummer	K1218
AKS	CL01
Beschreibung	CLARITY
Type	CLN10/3w-640
Kommentar	
Benutzer	2015

Status

Ändern

## Zusätzliche Krisen verschärfen die Situation

November 2018

### Finanzierungskrise

- Vertrauensverlust in Stakeholder führte zu großen Verwerfungen

#### Konsequenz:

- Umschuldung Binder+Co Gesellschaften im Ausmaß von EUR 40 Mio. (Finanzrahmen)

März 2020

### COVID-19 Krise

- Kurzfristiger Rückgang im Auftragseingang
- Unsicherheit

#### Konsequenz:

- Kurzarbeit
- Restrukturierung / Sozialplan

Februar 2022

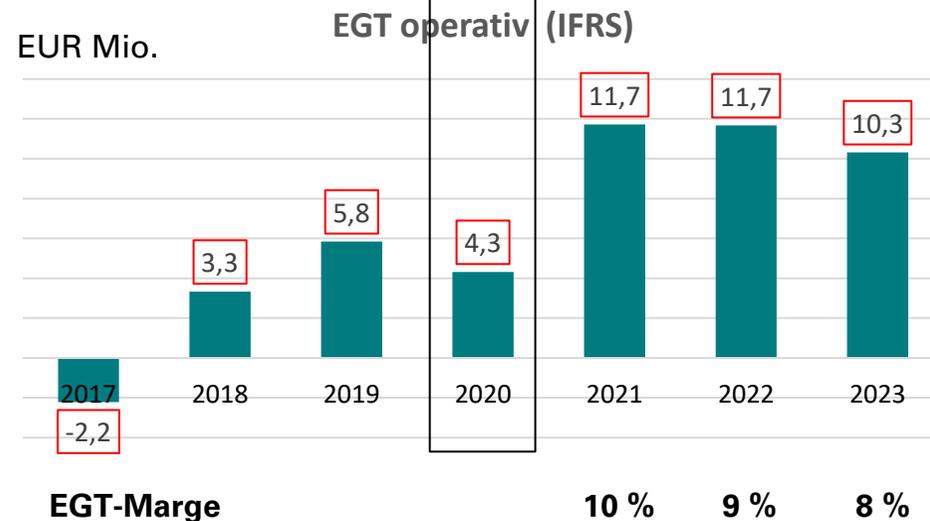
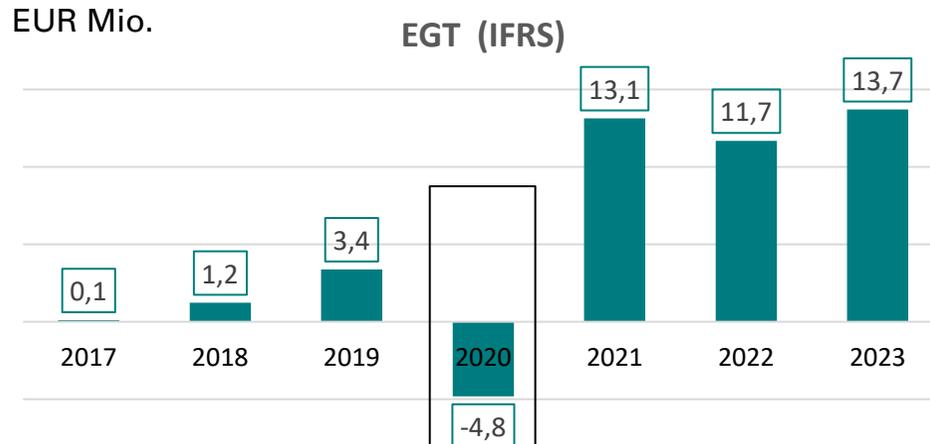
### Kriegskonflikt Russland - Ukraine

- Erhöhte Zukaufspreise
- Ausfall Stahllieferanten
- Russisches Großprojekt

#### Konsequenz:

- Lageraufbau
- Altvertragsklausel + Beharrlichkeit retten Projekt
- Entfall Russland-Geschäft

# Im Jahr 2020 wurden im Zuge der Restrukturierung wesentliche Anlagengüter zur Gänze abgeschrieben.



## Geringere Margen ab 2022 aufgrund

- Erhöhter Energie- und Materialkosten
- Hoher Personalkosten (Abschlüsse KV metalltechn. Industrie)

# Die strategischen Herausforderungen der Zukunft zur Absicherung der Profitabilität sind Innovation und Effizienz

## ■ KI in der Aufbereitung von Bauschutt

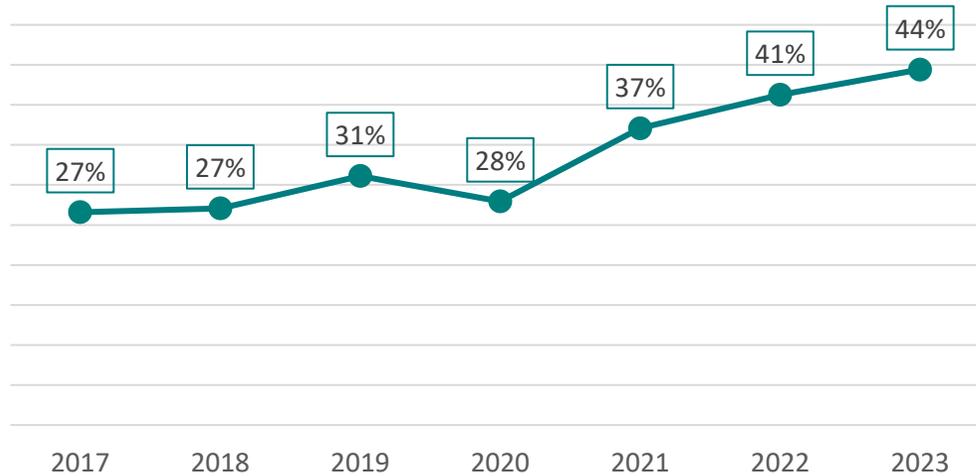


## ■ Laser-Induzierte Sortierung von Legierungen

# Die Eigenkapitalquote konnte substanziell erhöht, die Nettofinanzverbindlichkeiten konnten um EUR 35 Mio. reduziert werden.

In % der BS

EK-Quote (IFRS)

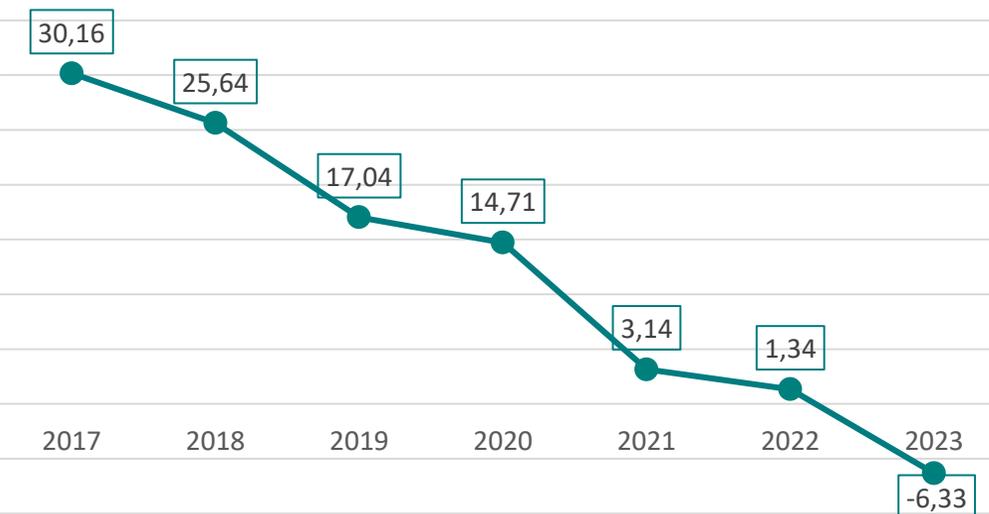


Dividendenausüttungen 2018-2023

■ EUR 8,9 Mio.

EUR Mio.

Net Debt



Investitionen 2018-2023

■ EUR 27 Mio.

## Erfolgsfaktoren der Binder+Co Sanierung

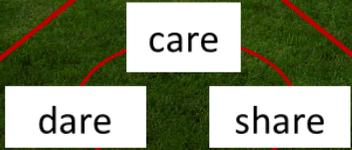
---

- Sämtliche Fakten wurden offen gelegt
- Team als entscheidender Faktor
- Rolle der Eigentümer im operativen Alltag
- Transparenz gegenüber allen Stakeholdern (Reporting)
- Beharrlichkeit zur Änderung von Verhaltensmuster
- Involvierung des Betriebsrat bei allen wesentlichen Maßnahmen
- Vertrauen wird an der Umsetzung von Ankündigungen gemessen

# Vielen Dank



Auftraggeber:in



 MANAGEMENT FACTORY  
VALTUS

Valtus

Interims