Interim Manager des Jahres 2025

Dr. Martin Pfeffer, Partner Management Factory
Sanierung der Binder+Co Gruppe

Wien, Februar 2025

MANAGEMENT FACTORY
VALTUS

1. Ausgangssituation
2. Vorgehensweise / Ablauf
3. Ergebnisse / Erfolge

Anhang

Ausgangssituation / Herausforderungen (1/2)

Der Kunde

- Die Binder+Co Gruppe aus Gleisdorf entwickelt und produziert Maschinen und Anlagen in den Bereichen Sieb- und Sortiertechnik und ist Weltmarktführer in der Glasrecyclingindustrie bzw. unter den Top 3 der Verpackungsindustrie.
- Neben der Zentrale und dem Hauptwerk in Gleisdorf verfügte die Gruppe über weitere Standorte in Gleisdorf, sowie in Italien, China und den USA. Die Binder+Co AG wurde von 130 Jahren in Graz gegründet.
- Der Hauptstandort in Gleisdorf verfügt über eine hohe Wertschöpfungstiefe. Von der Forschung & Entwicklung, über Vertrieb, Technik, Produktion und Administration werden alle Unternehmensbereiche abgedeckt. Trotz hoher Personalkosten (Kollektivvertrag der metalltechnischen Industrie, hoher Anteil an hoch ausgebildeten Mitarbeitern) wurde eine Produktionsverlagerung in Länder mit geringeren Personalkosten nie in Erwägung gezogen.
- Auf allen Kontinenten, in über 90 Ländern weltweit sind Maschinen und Anlagen von Binder+Co im Einsatz.
- Die Binder+Co Gruppe erzielte einen konsolidierten Umsatz von EUR 130 Mio. mit einem Mitarbeiterstand von 380 (per 31.12.2023)., für 2024 wird von einem Umsatz von ca. EUR 150 Mio. ausgegangen.
- Die Binder+Co AG kann auf eine stabile Eigentümerstruktur zurückblicken. Per 31. Dezember 2023 hielt die Liaunig Industrieholding AG 47,9 %, die Treibacher Industrieholidng GmbH 17,7 %, die Grosso Holding 16,9 % und Dr. Veit Sorger 7 % der Anteile. Die restlichen Anteile sind auf weitere Kernaktionäre, Management und Mitarbeiter sowie Streubesitz verteilt. 2016 erfolgte eine Delisting von der Börse und eine Umstellung auf Namensaktien.

Die Herausforderung

- Ende 2017 zeigte sich in der Binder+Co Gruppe eine prekäre wirtschaftliche Situation, nachdem
  - mehrere Großprojekte (Volumen bis zu EUR 15 Mio.) deutliche Kostenüberschreitungen erzeugten,
  - Tochternehmen nachhaltige Verluste erwirtschafteten,
  - ein Investitionsstau am Firmensitz und Hauptproduktionsstandort eine effiziente Fertigung verhinderten sowie
  - die strategische Ausrichtung nicht klar definiert war.
- Ein negatives operatives EBIT (EUR -1,4 Mio.), eine geringe Eigenkapitalquote (27%) sowie eine hohe Nettoverschuldung (> EUR 30 Mio.) wurde im Jahresabschluss per 31.Dezember 2017 ausgewiesen.
- Dies führte zu einer hohen Verunsicherung bei Eigentümern und Banken sowie eine hohe Belastung der Organisation (Projektaltlasten sowie unklare Zukunftsperspektiven).
- Die Eigentümer der Binder+Co AG engagierten Martin Pfeffer/Partner der Management Factory als Interimsmanager, welcher als CEO/CFO ein bisheriges Vorstandsmitglied ablöste. Gemeinsam mit einem langjährigen Vorstand (CSO) und dem Führungsteam wurde die Restrukturierung der Gruppe initiiert.
- Die hohe Komplexität der Krisenursachen, die lange Fristigkeit für deren Beseitigung, sowie weitere Krisen (Finanzierung, COVID-19, Kriegskonflikt Russland-Ukraine) führten zu einer Mandats-Laufzeit von über 7 Jahren.

Ausgangssituation / Herausforderungen (2/2)

Die Herausforderung im Detail zu Beginn des Projektes

-> Reduktion potentieller zukünftiger Projektrisiken

- Bereits 2017 wurde ein Projekt zur Absicherung zukünftiger Projektrisiken bei Systemprojekten (insbesondere Glasrecyclinganlagen) gestartet, welches mit „Quality Gates“ (Haltepunkte) sicherstellen soll, dass mögliche Kosten- und Zeitüberschreitungen aufgrund falscher verfahrenstechnischer, kaufmännischer oder Umsetzungseinschätzungen reduziert werden.
- Zielsetzung war, die Umsetzung konsequent und über alle Organisationseinheiten hinweg voranzutreiben. Als große Herausforderung wurde die durch vergangene negative Projekte hervorgerufene emotionale Betroffenheit der Mitarbeiter:innen wahrgenommen.

-> Verlusteindämmung und Finalisierung von Altprojekten

- 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 war sehr zeitkritisch und komplex. Hohe potentielle Nachbesserungskosten könnten potentiell zu hohen weiteren Verlusten führen.

-> Tochterunternehmen mit einer langen Verlustvergangenheit

- Eine Vertriebsgesellschaft in China, eine Tochtergesellschaft am Firmensitz (außerhalb des Kerngeschäftes) und eine Produktionsgesellschaft in Italien erzeugten in den letzten Jahren Millionenverluste.

-> Fehlende Investitionen am Hauptproduktionsstandort

- In der Binder+Co AG in Gleisdorf, die eine sehr hohe Wertschöpfungstiefe aufweist, führten veraltete Produktionsanlagen zu ineffizienten Produktionsprozessen.

-> Unklare Strategie

- Insbesondere nach verlustreichen Großprojekten wurde die Ausrichtung in der Recyclingindustrie, die zukünftige Etablierung in weiteren Bereichen (Aufbereitung von Rohstoffen, Trocknungstechnik) in Frage gestellt. Die Konsequenzen waren weitereichend: von der ineffektiven Marktbearbeitung und fehlenden Aufträgen bis zur fehlenden Prozessausrichtung und Mitarbeitermotivation. Die Ausrichtung aller F&E-Aktivitäten konnte nicht zielgerichtet erfolgen.

Weitere Krisen führten zu einer Verlängerung des Mandats

-> Finanzierungskrise

- Die Insolvenz eines Großunternehmens (unabhängiger Schwesterkonzern von Binder+Co) führte trotz stabiler Ergebnisse von Binder+Co zu großen Verwerfungen bei finanzierenden Banken. Betroffene Binder+Co Gesellschaften war zu diesem Zeitpunkt mit einem Volumen von ca. EUR 50 Mio. bei 7 Banken finanziert. Der Ausstieg von 2 Banken löste eine Krise aus, die eine Neuaufstellung der Finanzierung erforderte.

-> COVID-19 Krise

- Die Pandemie erforderte Restrukturierungsmaßnahmen um potentielle Umsatz und Ergebniseinbrüche einzugrenzen.

-> Kriegskonflikt Ukraine-Russland gefährdete eine Großprojekt in Russland

- Ein kurz vor Auslieferung befindliches Projekt für die Kali-Salz-Industrie in Russland drohte eingestellt zu werden.

1. Ausgangssituation
2. Vorgehensweise / Ablauf
3. Ergebnisse / Erfolge

Anhang

Vorgehensweise/Ablauf (1/2)

- Martin Pfeffer wurde als CEO bzw. Vorstandsvorsitzender mit einem hohen Verantwortungsbereich und umfangreicher Entscheidungsgewalt ausgestattet und begann mit 1. Jänner 2018 seine Tätigkeit. Mit November 2018 schied ein langjähriger Vorstand aus. Neben Martin Pfeffer verblieb Jörg Rosegger als CSO im Vorstand.
- Von zentraler Bedeutung war es, relativ rasch Vertrauen zu gewinnen und **Verunsicherung in der Belegschaft und Eigentümern zu beseitigen**. Die Verlustursachen wurden mit einem bestehenden engagierten Führungsteam konsequent aufgearbeitet. Es wurden nur ausgewählte Großprojekte nach einer systematischen Risikoanalyse angenommen.
- 3 **notleidende Altprojekte** wurden durch Kundenverhandlungen zum Abschluss gebracht. Für einen Auftrag in der Glasrecyclingindustrie in England musste der Weg über ein Schiedsgerichtsverfahren bestritten werden. Unterschiedliche Standpunkte (der Kunde beanstandete die Qualität der Endprodukte (Glasscherben), B+C die fehlende Bereitstellung eines vertragskonformen Inputmaterials) machten diesen Schritt unausweichlich. Das **ICC-Schiedsgerichtsverfahren in London** führten zu enormer Belastung der Belegschaft (Vorbereitung der Auftragsgrundlagen sowie der Zeugenvernehmung) sowie zu immensen Verfahrenskosten von über EUR 3 Mio. Dank eines Versicherungs-bausteins („Planungshaftpflichtversicherung“) wurden die Verfahrenskosten im Vorfeld in einem hohen Ausmaß übernommen. Das Verfahren, welches aufgrund der Pandemie virtuell ausgetragen wurde, wurde 2021 gewonnen. Dadurch wurden ein Teil der Projektmehrkosten sowie die Verfahrenskosten abgedeckt.
- Die **Binder+Co Machinery (Tianjin) Ltd.in China** wurde **verkauft**, der Vertrieb und das Assembling der Produkte erfolgt über einen lokalen Partner.
- Der **Verkauf der Bublon GmbH** konnte erst über mehrere Anläufe und unterbrochen von der COVID-19-Pandemie im Jahr 2023 erfolgreich abgeschlossen werden. In die Entwicklung und Erzeugung von Spheres (umweltfreundliche Mikrohohlkugeln aus Vulkansand) bzw. die Errichtung von Spheres-Anlagen wurde ein 2-stelliger Millionenbetrag investiert. Durch die fehlende Marktstärke konnte trotz erfolgreicher Produktentwicklung keine stabile Geschäftsentwicklung dargestellt werden. Das Unternehmen wurde an die OMYA GmbH verkauft, das Unternehmen verbleibt bis 2028 am Standort in Gleisdorf.
- Das im Jahr 2012 erworbene italienische Unternehmen **Comec-Binder S.r.l.** hat eine hohe Kompetenz in der Brechtechnik und Prozesswasseraufbereitung. Trotzdem wurden hohe Verluste seit dem Erwerb der Gesellschaft erzeugt. Durch eine **Neuausrichtung der Managements und der Vertriebs** konnte der Turnaround geschafft werden. Für das Geschäftsjahr 2024 wird eine hohe Ergebnismarge erzielt.
- Ab 2021 wurden **wesentliche Produktionsmaschinen und –anlagen** (deren Anschaffung zum Teil bis zu 50 Jahre zurück lag) an den Standorten in Gleisdorf **ersetzt**. Darüber hinaus wurde die Energieerzeugung und –verwendung durch die Errichtung von PV-Anlagen bei der Binder+Co AG sowie Statec Binder GmbH verändert. Die gasbetriebene Heizung der Binder+Co AG wurde 2024 durch den Anschluss an das lokale Fernwärmenetz abgelöst. Somit ist der Firmensitz frei von fossilen Energieträgern.
- Die **strategische Neuausrichtung** wurde bereits 2018 begonnen. Der Fokus auf das Recycling von Wertstoffen zeigte insbesondere in den letzten 2 Jahren (Rückgang Bauindustrie / Einsatzgebiet von Siebmaschinen) große Bedeutung. Neben Altglas wurden Entwicklungsaktivitäten für den Bereich Metall und Baureststoffe intensiviert. Das Engagement im Kunststoffrecycling wurde durch die Dominanz von großen Mitbewerbern völlig eingestellt.

Vorgehensweise/Ablauf (2/2)

- Die **Forschungsausgaben wurden erhöht**, um neben der Weiterentwicklung von Maschinen und Anlagen neue Technologien auf den Markt zu bekommen. Unter anderem wurde die Lasertechnologie für das Erkennen unterschiedlicher Metalllegierungen mit einem Partner entwickelt. Neben KI-Anwendungen im Sortierprozess wurde mit dem Produkt „**b-connected**“ ein einzigartiges Steuerungstool für sämtliche in Anlagen befindliche Maschinen und Aggregate entwickelt, das der Früherkennung von Engpässen sowie datengestützte Empfehlungen für einen effienten Anlagenbetrieb ermöglichen.
- Im Jahr 2019 wurde das **Finanzierungskonzept** mit 4 Banken für wesentliche Binder+Co Gesellschaften völlig neu aufgesetzt. Über einen Sicherheitenpoolvertrag wurde die Fristigkeit der Finanzierung an die aktuellen Gegebenheiten sowie die Finanzstabilität gesichert.
- Die in **Folge der Pandemie** notwendige Restrukturierung wurde dazu im Jahr 2020 genutzt, Bereiche wie zB Forschung & Entwicklung sowie Produktion neu auszurichten. Unter anderem wurde das seit den 60iger Jahren vorhandene Prämiensystem im Produktionsbereich neu aufgesetzt und die Führungsstrukturen angepasst. Ein mit dem Betriebsrat ausverhandelter Sozialplan wurde Ende 2020 / Anfang 2021 umgesetzt. Letztendlich entwickelte sich aber 2021 zum erfolgreichsten Geschäftsjahr der Binder+Co Geschichte.
- Durch den **Kriegskonflikt Ukraine-Russland** konnte eine bereits produzierte Anlage für das Unternehmen EUROCHEM, deren Eigentümer teilweise auf der **EU-Sanktionsliste** standen. Obwohl das Großprojekt durch die OeKB abgesichert war, stand der Verlust der Projektmarge im Raum. Erst nach umfangreichen Interventionen und Beibringen von Informationen konnte durch Bescheide der Österreichischen Nationalbank sowie zweier Ministerien die Umsetzung auf Basis der „Altvertragsklausel“ erfolgen. Der gesamte Geldfluss erfolgte durch den Kunden – ohne Sicherheiten Ende 2022, danach wurde die Lieferkette in Gang gesetzt.

Ausrichtung:

- **Aufbereitung von Wertstoffen (Glas, Metall, Bauschutt)**

1. Ausgangssituation
2. Vorgehensweise / Ablauf
3. Ergebnisse / Erfolge
Anhang

Ergebnisse / Erfolge (1/2)

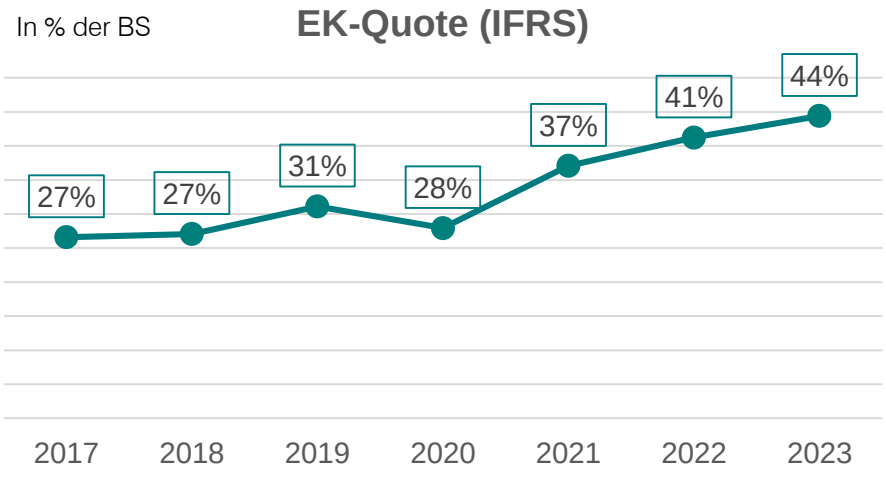
Ergebnisse

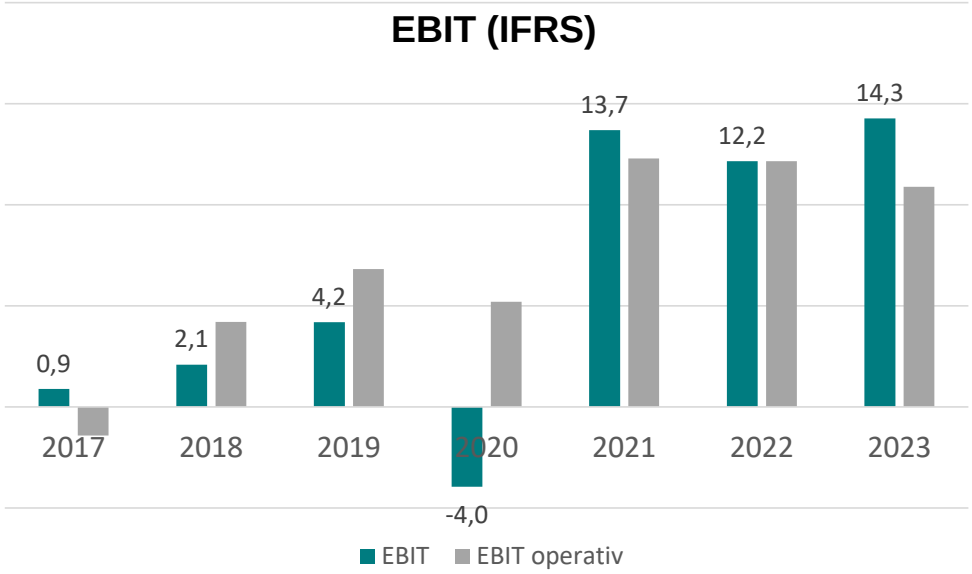
- Großprojekte konnten seit 2018 mit nur geringen Abweichungen positiv abgeschlossen werden. Dadurch konnte das Vertrauen der Mitarbeiter und Eigentümer in die Fähigkeiten der Gesellschaft wieder gestärkt werden.
- Sämtliche Gesellschaften zeigen eine hohe Ergebnisqualität (siehe Folgeseite)
  - Das EBIT konnte deutlich gesteigert werden.
  - Das Net Debt konnte deutlich reduziert werden.
  - Die Erhöhung des Eigenkapital konnte nachhaltig verfolgt werden.
- Trotz hoher Investitionen konnten wiederum Dividenden an die Aktionäre ausgeschüttet werden.
- Die Standorte der Binder+Co Gruppe wurden durch Investitionen auf den letzten Stand der Technik gebracht, um trotz hoher Lohn-/Gehaltskosten wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Die Umstellung auf fossilfreie Energiequellen konnte in weiten Teilen abgeschlossen werden und entspricht somit auch den Anforderungen eines Unternehmens mit dem Schwerpunkt in der Umwelttechnik.
- Der Mitarbeiterstand wurde – trotz Restrukturierung im Jahr 2020 – auf den höchsten Wert der letzten 15 Jahre gesteigert. Die Fluktuation befindet sich auf einem niedrigen Stand.
- Die strategische Neuausrichtung zeigte durch die Kompensation von Umsatzeinbrüchen in der Aufbereitungstechnik (baunaher Bereich) durch die Umwelttechnik (insbesondere Recycling) bereits in den letzten 2 Jahren deutliche Früchte.
- Durch Innovationen in den Bereichen KI und Digitalisierung sowie Metall- und Baureststoffrecycling sind zusätzliche Potentiale für die Zukunft geschaffen worden.

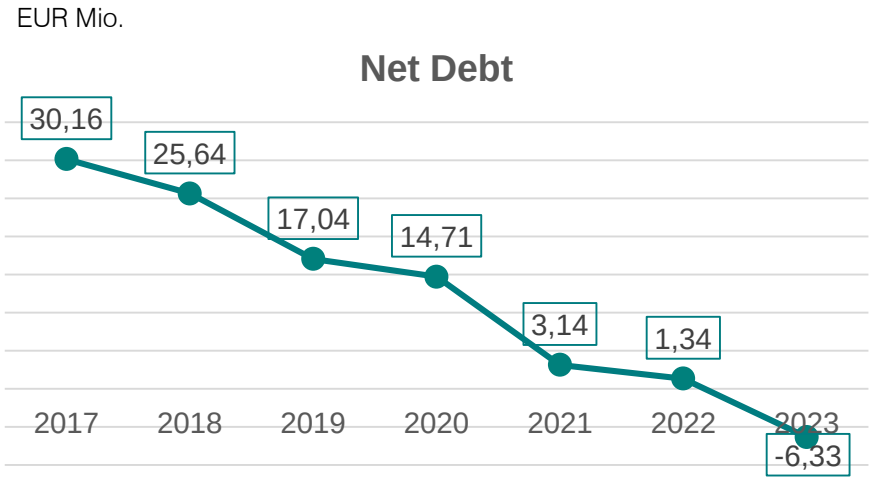
Erfolgsfaktoren der Binder+Co Sanierung

- Durch die Neubesetzung des Vorstands mit Martin Pfeffer konnten notwendige Maßnahmen ohne „emotionale Vorbelastung“ umgesetzt werden.
- Sämtliche Fakten in Bezug auf Krisenursachen und – auswirkungen wurden seitens des Managements und der Eigentümer offengelegt.
- Das bestehende Management-Team wurde geringfügig ausgetauscht und erwies sich als der entscheidende positive Umsetzungsfaktor.
- Die gute Ausbildung, hohe Einsatzbereitschaft und ausgeprägte Loyalität der Mitarbeiter:innen war die Grundvoraussetzung für den erzielten Erfolg.
- Großer Wert wurde auf Transparenz in Bezug auf Markt- und Unternehmensentwicklung gegenüber allen Stakeholdern gelegt. Dabei hat sich ein Reportingschema als hilfreich erwiesen, welches sich nur in der Granularität unterschieden hat, um alle Informationserfordernisse abzudecken.
- Durch klare Kommunikation wurden vom Betriebsrat notwendige Maßnahmen mitgetragen.

Ergebnisse / Erfolge (2/2)







Anmerkungen

- Nachdem die Ergebnisse 2024 noch nicht veröffentlicht sind, können die Daten noch nicht dargestellt werden. Es wird von einem 2-stelligen EBIT und einer weiteren Erhöhung der EK-Quote per 31. Dezember 2024 ausgegangen. Das Net Debt wird sich voraussichtlich aufgrund hoher Investitionen und (von Kunden initiierten) Projektverzögerungen/-einzahlungen wiederum erhöhen.
- Sämtliche Daten sind auf der Homepage von Binder+Co einsehbar:: https://www.binder-co.com/de/unternehmen/investoren/finanzberichte/

1. Ausgangssituation
2. Vorgehensweise / Ablauf
3. Ergebnisse / Erfolge
Anhang
Sortierung mit künstlicher Intelligenz
in der Aufbereitung von Bauschutt

Plasmarauch
Al
Mg
Aluminium-Magnesium-Legierung
Ablationslaser
Analyselaser

Anhang 1

Referenzen

Bezüglich des Binder+Co Mandates, Hintergründe zu den angeführten Aktivitäten und Rolle von Martin Pfeffer können Sie folgende Personen kontaktieren:

Binder+Co AG

Mag. Jörg Rosegger (Vorstand)
Joerg.rosegger@binder-co.at
+43 664 5144345

Mag. Mario Stockreiter (Leiter Finanzen/Controlling)
mario.stockreiter@binder-co.at
+43 664 51444253

Aufsichtsratspräsidium der Binder+Co AG

Mag. Kerstin Gelbman (Vorsitzende)
gelbmann@austro-holding.at

Mag. Alexander Liaunig (Stellvertretender Vorsitzender)
alexander.liaunig@liag.at

Management Factory Corporate Advisory GmbH

Dkmf. Thomas Tschol (GF)
Thomas.tschol@mf.ag
+43 6643523827

Anhang 2

- **Eckdaten Dr. Martin Pfeffer**

- Studium der Betriebswirtschaft an der Karl-Franzens-Universität Graz (Mag. rer.soc.oec), Spezialisierung auf Organisation und Treuhandwesen
- Studienaufenthalt an der John-Moores-University Liverpool
- Doktoratsstudium an der Karl-Franzens-Universität Graz

- 1997-1999 Vorstandsassistent in der Alfred Wall AG
- 1999-2001 Senior Consultant Cap Gemini Ernst & Young AG
- Seit 2001 Senior Manager der Management Factory Corporate Advisory GmbH
- Seit 2007 Übernahme von Management- und Organfunktionen (u.a. Fischer Sports GmbH, VOGLAUER Gschwandtner & Zwilling GmbH Group AG, Emco Maier GmbH, KRESTA Anlagenbau Ges.m.b.H & Co KG, Frikus Friedrich Kraftwagentransport- und Speditions GmbH, Alutech GmbH, SAG Motion AG)