

FINANCE Transformation

Die Konferenz für Restrukturierung
und unternehmerischen Wandel

Stabilität und Zukunftssicherung bei Gegenwind: Finanzielle Neuaufstellung des Automobilzulieferers paragon

Klaus Dieter Frers

paragon GmbH & Co. KGaA

Volker Riedel

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Matthias Müller

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

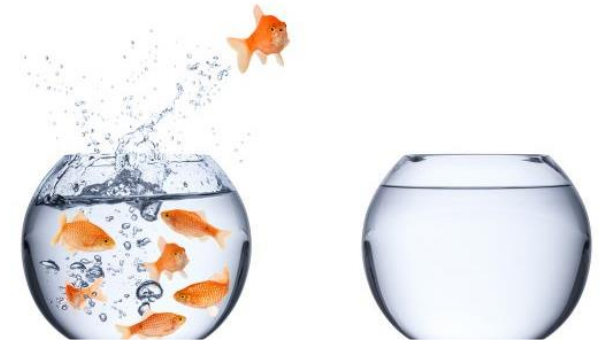
Stabilität und Zukunftssicherung bei Gegenwind:

Finanzielle Neuaufstellung des Automobilzulieferers paragon 

Volker Riedel, Matthias Müller

FINANCE Transformation

Die Konferenz für unternehmerischen Wandel
Frankfurt am Main, 27. März 2025



Herzlich Willkommen

Wir freuen uns auf den heutigen Vortrag!



Volker Riedel

Restructuring &
Corporate Finance
Geschäftsführender
Gesellschafter

riedel@wieselhuber.de
+49 160 745 18 55



Matthias Müller

Sanierung, Finanzierung
und Insolvenz

Partner

Mueller.Matthias@wieselhuber.de
0151 / 551 359 51



RESTRUCTURING

RESTRUKTURIERUNG

SANIERUNG

INSOLVENZNAHE BERATUNG

INTERIMSMANAGEMENT /CRO

Als mehrfach ausgezeichnete Restrukturierungsberater verfügen wir über ausgewiesene Kompetenz in der Liquiditätssicherung, der Restrukturierung und dem Interimsmanagement von namhaften Unternehmen und Immobilien.

Unser Fokus ist die Performance des Geschäftsmodells und dessen Durchfinanzierung. Wir identifizieren kritische Kippunkte und bewältigen Performancedefizite mit einem Expertennetzwerk.



Wir sind messbar, individuell, konkret und erfolgsorientiert.
Unser Versprechen ist Ihr Mehrwert.

Corporate Finance

Merger & Acquisition /Distressed
M&A

Capital- & Debt Advisory / Financial
Restructuring

Real Estate

Wir begleiten bei Käufen und Verkäufen von Unternehmen, Beteiligungen und Immobilien – unsere Spezialität: Distressed M&A.

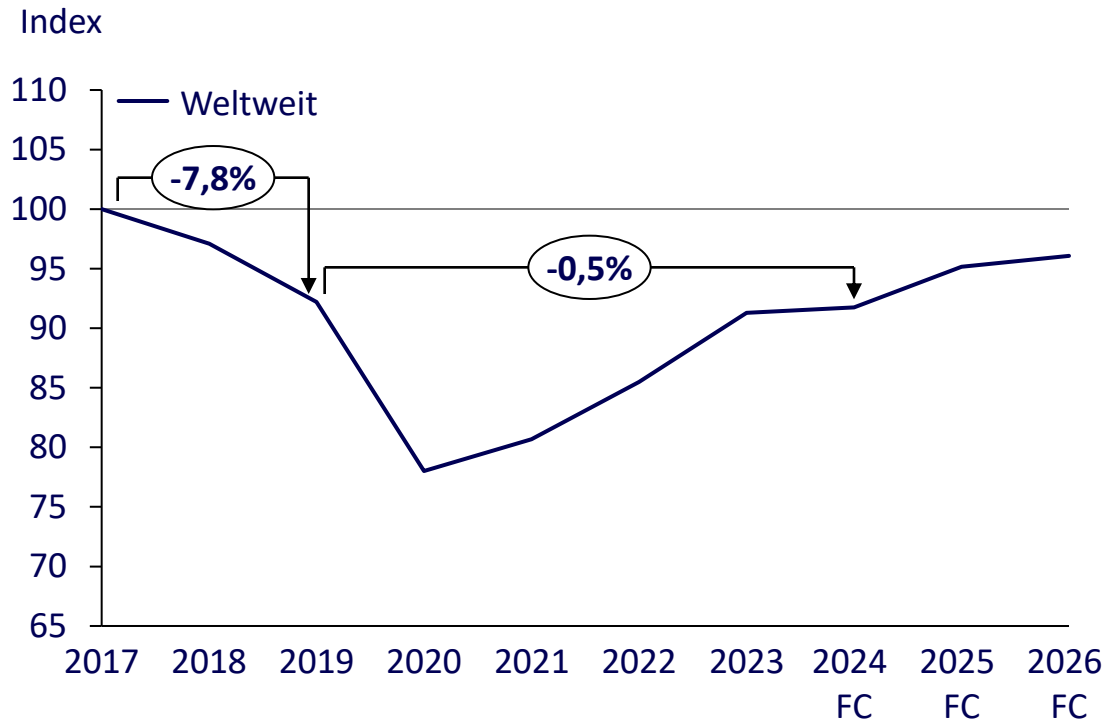
Wir strukturieren Finanzierungen, unterstützen bei Krediten, Anleihen, Factoring, Leasing und Akquisitionsfinanzierungen und helfen bei finanziellen Restrukturierungen und StaRUG-Verfahren, um Lösungen mit Banken und alternativen Finanzierern zu realisieren.

Wir erstellen Option Reviews zu Asset-bezogenen Fragestellungen, bewerten alternative Nutzungskonzepte, optimieren die Vermietungsstrategie und Kostenstruktur, unterstützen bei der Engagementstrategie notleidender Kredite.

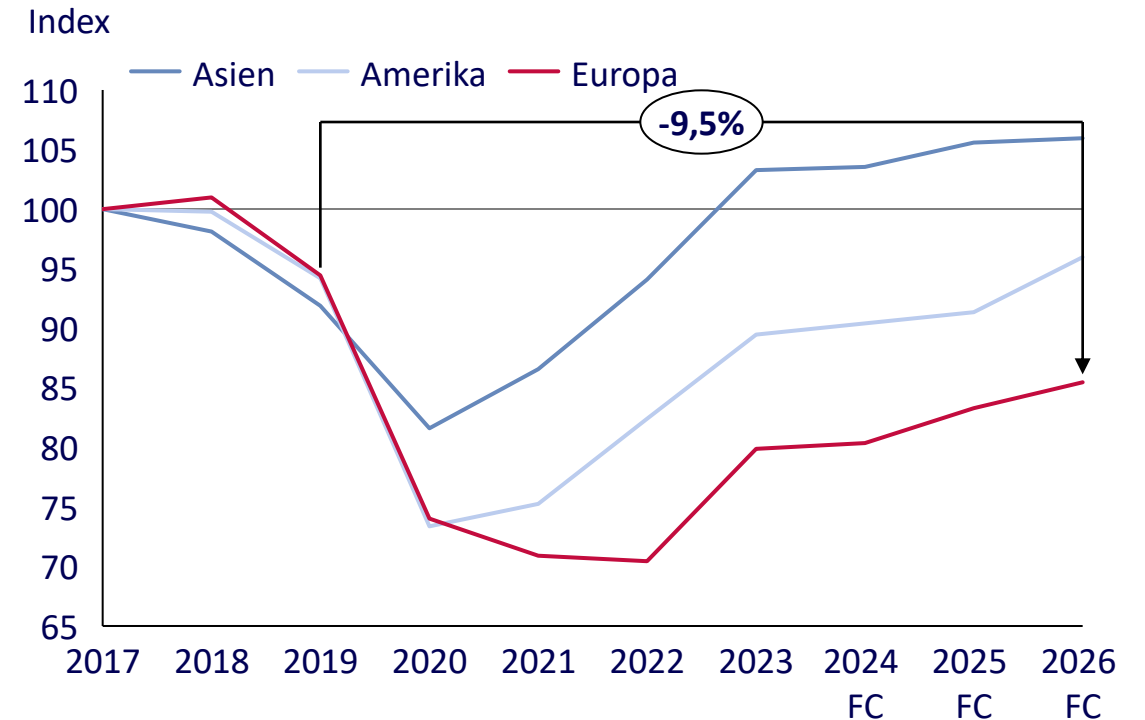
Die deutsche Automobilindustrie muss sich an das Ende des globalen Autos, regionale Lieferketten und Marktrückgang anpassen – durch Innovation, Konsolidierung, Spezialisierung.



Weltweite Produktion von PKW



Produktion von PKW in ausgewählten Regionen

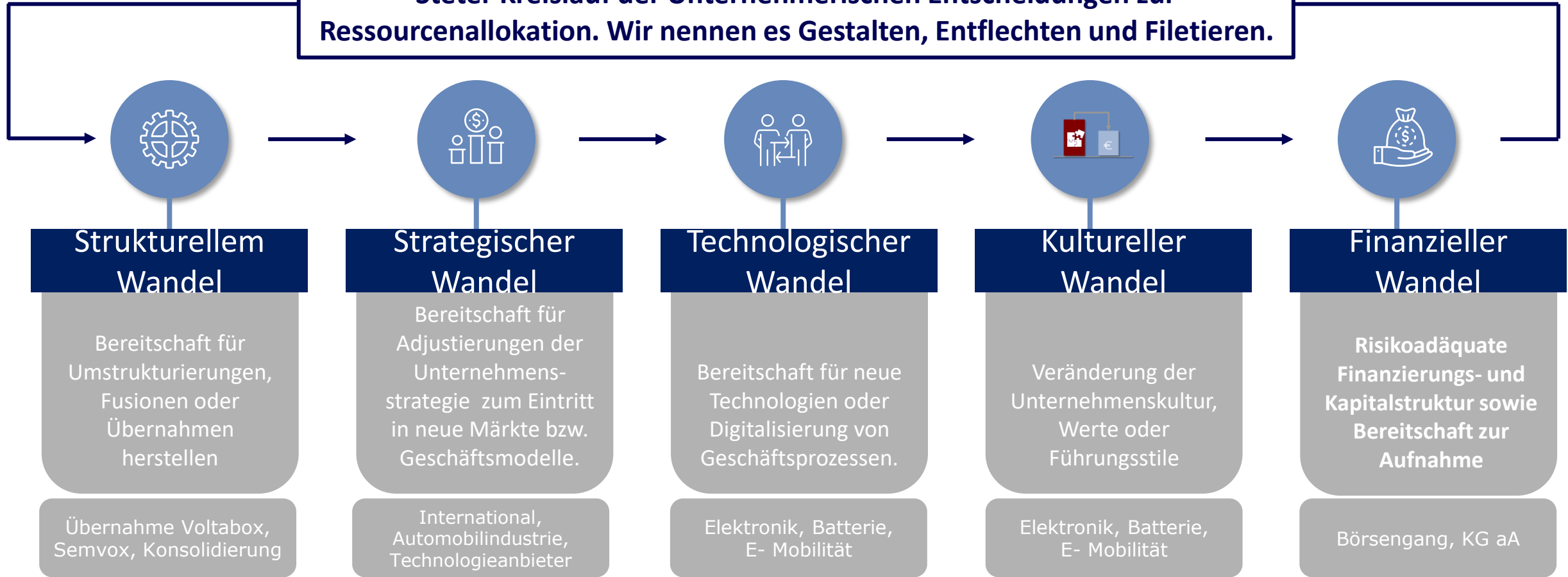


Wer nicht innoviert, zahlt drauf – mit sinkenden Margen, wachsender Verschuldung und schwindender Bedeutung. Nur wer Neues schafft, kann Schulden abbauen, Preise durchsetzen und die Konkurrenz hinter sich lassen.

Was ist unternehmerischer Wandel?



Steter Kreislauf der Unternehmerischen Entscheidungen zur Ressourcenallokation. Wir nennen es Gestalten, Entflechten und Filetieren.



■ **GESTALTEN/**

SELL

■ **ENTFLECHTEN/**

FIX

■ **FILETIEREN/**

CLOSE

Was meinen wir mit Gestalten, Entflechten und Filetieren?



GESTALTEN

Die **Gestaltung von unternehmerischen Aktivitäten** bedeutet, dass Unternehmen ihre Abläufe, Strategien und Ressourcen gezielt planen, organisieren und steuern, um ihre wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Die Gestaltung unternehmerischer Aktivitäten ist essenziell, um sich in einem dynamischen Umfeld wettbewerbsfähig zu halten und langfristigen Erfolg sicherzustellen.

Organisches Wachstum über die strategische Gestaltung des Geschäftsmodells, der Resilienz nach innen und der Wettbewerbsfähigkeit nach Außen, der Innovation und New Business (Technologie sucht Markt)

1

Anorganisches Wachstum: Dort wo die eigenen Ressourcen unzureichend oder an der Kapazitätsgrenze sind, werden Ressourcen und Geschäfte hinzugekauft (Buy & Build).

2

ENTFLECHTEN

Das **Entflechten von unternehmerischen Aktivitäten** bedeutet die Neustrukturierung der Organisation/ des gesellschaftsrechtlichen Organigramms und die Reduzierung von Haftungsbrücken sowie die Stand-Alone-Fähigkeit der Geschäfte mit einer risikoadäquaten Finanzierung und Kapitalausstattung.

Ziele des Entflechtens

- Die Herstellung der Veräußerungsfähigkeit
- Die Reduzierung von Haftungsbrücken
- Erhöhung der Transparenz innerhalb von Unternehmensstrukturen
- Risikoreduzierung durch Vermeidung von Abhängigkeiten oder Konzentration auf zu viele und ressourcenvernichtende Geschäftsfelder

Typische Maßnahmen des Entflechtens

- Auslagerung (Outsourcing)
- Spaltung von Unternehmensteilen (Spin-off, Carve-out).
- Reduktion von Hierarchien
- Neustrukturierung von globalem Footprint

FILETIEREN

Der Begriff "**Filetieren**" von unternehmerischen **Aktivitäten** ist die gezielte **Herauslösung und Verwertung der wertvollsten oder profitabelsten Geschäftsbereiche** eines Unternehmens, während weniger rentable oder strategisch unbedeutende Bereiche reduziert, verkauft oder eingestellt werden.

Ziel des Filetierens

- Kurzfristige Maximierung des Unternehmenswerts durch Fokussierung auf die lukrativsten Segmente
- Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit durch Konzentration auf Kernkompetenzen
- Steigerung der Effizienz durch Abbau von nicht-strategischen oder unrentablen Aktivitäten
- Erzielung von Verkaufserlösen durch Veräußerung nicht essenzieller Geschäftsteile

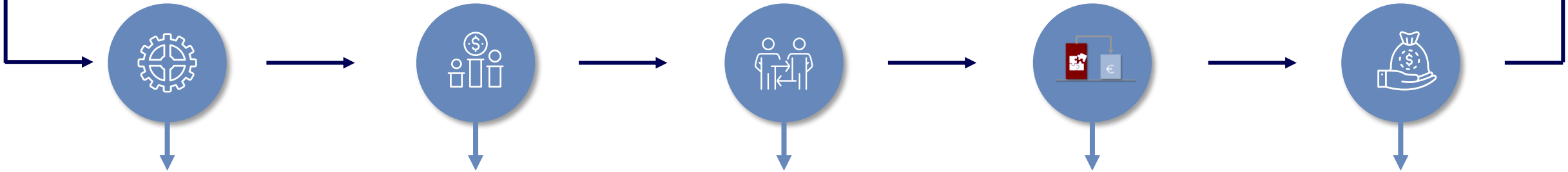
Typische Maßnahmen beim Filetieren

- Fokussierung auf Premium-Segmente
- Carve-out, Spin-off,
- Asset-Stripping, Verkauf nicht-strategischer Geschäftseinheiten (Divestment)

Wie kommt man zur unternehmerischen Entscheidung?



Projektscope für die Fragestellung Entflechten oder Filetieren



Transparenz

Segmentperspektive, CarveOut-Fähigkeit, materielle und immaterielle Assets

- Wir betrachten die relevanten Segmente
- DB-Rechnung müssen im Hinblick auf die Schlüsselungen plausibilisiert werden und ggfs. bis zum EBT vervollständigt werden.
- Die IC-Verrechnung wie Shared Service sind zu berücksichtigen, Prüfen der „Stand Alone Fähigkeit“
- Aufteilung der wesentlichen Aktiva auf die einzelnen Segmente zur Ermittlung der Kapitalbindung
- Zusammenstellung der Haftungsbrücken und für eine Liquidation relevanten Vertragsbindungen.
- Praxiswerte für Liquidationen

Segment GUV, Stand Alone/Carve Out-Check

Optionen/Recovery

- Plausibilisierung Asset Deal einzelner Geschäfte, (inklusive As-If mit Shared Service und Wettbewerbs-Konditionen)
- Stille solvente (Teil-)Liquidation einzelner Geschäfte
- Plausibilisierung der Geschäfte auf stand Alone Tragfähigkeit

Segmentspezifische Assets und Stand Alone/Carve Out-Check

Vergleichsrechnung für Gesellschafter

- Neutrale Sicht: Vergleichsrechnung auf Basis Umsatz/EBITDA/kum. CF/ Unternehmenswert
- Umsetzungsrisiko und Härtegrad
- Kommentierung W&P mit Chancen/Vorteile und Risiken/Nachteile

Optionen als Basis der Vergleichsrechnung

Was haben Sie davon?

- Neutrale Sicht auf die Frage: Macht es Sinn im Gesamten oder in Einzelpaketen zu verkaufen/zu liquidieren?
- In welcher Alternative kann der Gesellschafter wieviel als Recovery erwarten?
- Wir können den Abverkauf, M&A und den Prozess organisieren und damit die Organisation entlasten.

Zu erwartendes Recovery der Gesellschafter

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit
Fragen jederzeit gerne!



Volker Riedel
Restructuring &
Corporate Finance
Geschäftsführender
Gesellschafter
riedel@wieselhuber.de
+49 160 745 18 55



Matthias Müller
Sanierung, Finanzierung
und Insolvenz
Partner
Mueller.Matthias@wieselhuber.de
0151 / 551 359 51



RESTRUCTURING

RESTRUKTURIERUNG

SANIERUNG

INSOLVENZNAHE BERATUNG

INTERIMSMANAGEMENT /CRO

Als mehrfach ausgezeichnete Restrukturierungsberater verfügen wir über ausgewiesene Kompetenz in der Liquiditätssicherung, der Restrukturierung und dem Interimsmanagement von namhaften Unternehmen und Immobilien.

Unser Fokus ist die Performance des Geschäftsmodells und dessen Durchfinanzierung. Wir identifizieren kritische Kippunkte und bewältigen Performancedefizite mit einem Expertennetzwerk.



Wir sind messbar, individuell, konkret und erfolgsorientiert.
Unser Versprechen ist Ihr Mehrwert.

Corporate Finance

Merger & Acquisition /Distressed
M&A

Capital- & Debt Advisory / Financial
Restructuring

Real Estate

Wir begleiten bei Käufen und Verkäufen von Unternehmen, Beteiligungen und Immobilien – unsere Spezialität: Distressed M&A.

Wir strukturieren Finanzierungen, unterstützen bei Krediten, Anleihen, Factoring, Leasing und Akquisitionsfinanzierungen und helfen bei finanziellen Restrukturierungen und StaRUG-Verfahren, um Lösungen mit Banken und alternativen Finanzierern zu realisieren.

Wir erstellen Option Reviews zu Asset-bezogenen Fragestellungen, bewerten alternative Nutzungskonzepte, optimieren die Vermietungsstrategie und Kostenstruktur, unterstützen bei der Engagementstrategie notleidender Kredite.

FINANCE Transformation 27. März 2025

PARAGON[®]

Stabilität und Zukunftssicherung bei Gegenwind
Finanzielle Neuaufstellung des Autozulieferers paragon

Worüber wollen wir sprechen ?

1. paragon
2. Gegenwind
3. Finanzielle Neuaufstellung
4. Stabilität
5. Zukunftssicherung

In über 37 Jahren hat sich paragon zu einem der führenden Automobilzulieferer entwickelt

paragon auf einen Blick

- Gegründet **1988** als Elektronik-Dienstleister
- Heute mit über **700 Mitarbeitern** in weltweit **9 Standorten** direkter Lieferant von **über 30 OEMs**
- **Marktführer** mit Lösungen für Sensoren, Interieur und Kinematik, **über 290 Patente**



paragon's USPs

- Einzigartiges Geschäftsmodell mit **eigenentwickelten Produkten**, Pionier-Vorteile
- **Breites Produktportfolio**: 60 Produkt-Gruppen mit über 300 verschiedenen Produkten, verwendet in 220 Fahrzeugen
- **Keine Abhängigkeit von Antriebsart**
- Über 900 Aufträge, **90% Single Source**
- **Hochautomatisierte Produktion**, starke vertikale Integration; hohe Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber

Breites Produkt- und Kundenportfolio

Wohlbefinden

*) vorläufige Zahlen



Sensoren 25%

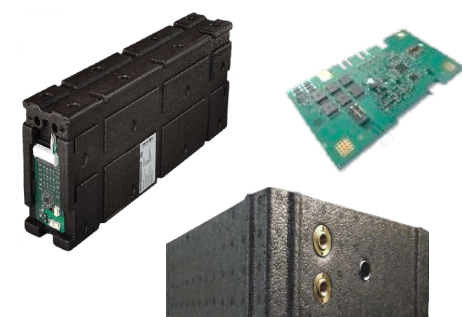


33% **Interieur**

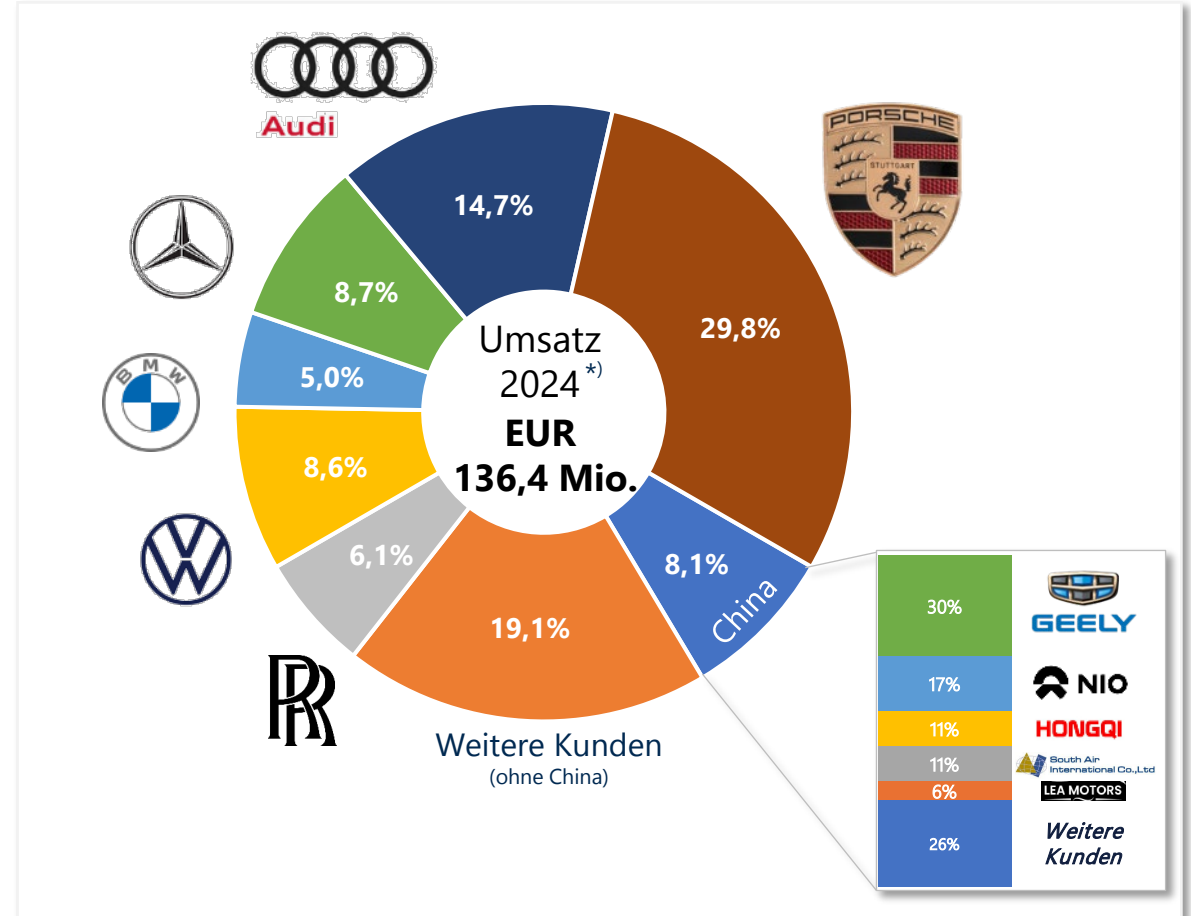
Kinematik 36%



6% **Power**



CO₂-Reduktion

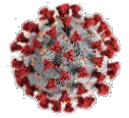


Ausgangslage 2019: Der perfekte Sturm

- _ Finanzbeteiligung Voltabox AG muss im Geschäftsjahr 2018 EUR 100,6 Mio. abschreiben
- _ DPR reklamiert sog. „Fehler“ in der Voltabox-Bilanz 2017 und zwingt zur Veröffentlichung
- _ Beide Effekte muss paragon in der Konzern-Bilanz konsolidieren; **Kapitalmarkt straft paragon ab**
- _ **Herbe Verluste** bei einer zugekauften paragon-Tochtergesellschaft (heute: paragon movasys)
- _ **Hohe Nettoverschuldung** (EUR 121,3 Mio.) durch EUR- und CHF-Anleihen und div. Bankdarlehen i.W. zur Finanzierung von Zukäufen

⇒ Einsicht, dass der bisherige Wachstumskurs einer Konsolidierungsphase weichen muss

⇒ Beginn der „Rosskur“ zur Senkung der Verschuldung



2020 → Corona

- _ Alle paragon-Werke geschlossen
- _ Kaum staatliche Hilfsmaßnahmen
- _ Geringe finanzielle OEM-Unterstützung
- _ Unterbrochene Logistikketten
- _ Schwieriger Neustart der Produktion



2021 → Chip-Krise

- _ Bauteil-Hersteller kündigen Lieferverträge
- _ Preiserhöhungen
- _ Keine Versorgungssicherheit
- _ Tägliches Krisenmanagement
- _ Zahlreiche Lieferantenwechsel



2022 → Ukraine-Krieg

- _ OEMs fehlen anderweitig Bauteile
- _ Schichtausfälle bei den OEMs
- _ Kostenträchtiger Stop-and-Go-Betrieb
- _ Weitere Kostensteigerungen
- _ Hohe Aufwendungen für Restrukturierung

Komplexe Lage

- _ Stark volatile Märkte
- _ Starker Kostendruck
- _ Hohe Verschuldung
- _ Notwendiger Erhalt der hohen Innovationskraft

Herangehensweise

- _ Überdenken des Portfolios
- _ Klare Zukunftsstrategie
- _ Neue Märkte erschließen
- _ Effizienzsteigerung
- _ Flexibilität schaffen
- _ Resilienz stärken
- _ Abbau der Verschuldung

2020 → Verkauf Voltabox AG beschlossen

- Beschluss zur Trennung von der verlustreichen Finanzbeteiligung an der Voltabox AG
- Verkauf Grundstück Delbrück (Verzicht auf Neubau Headquarter schon 2019 gefällt)
- Fortführung der Kostensenkungsmaßnahmen parallel zum Management der Corona-Folgen

2021 → Verkauf Voltabox AG gelingt

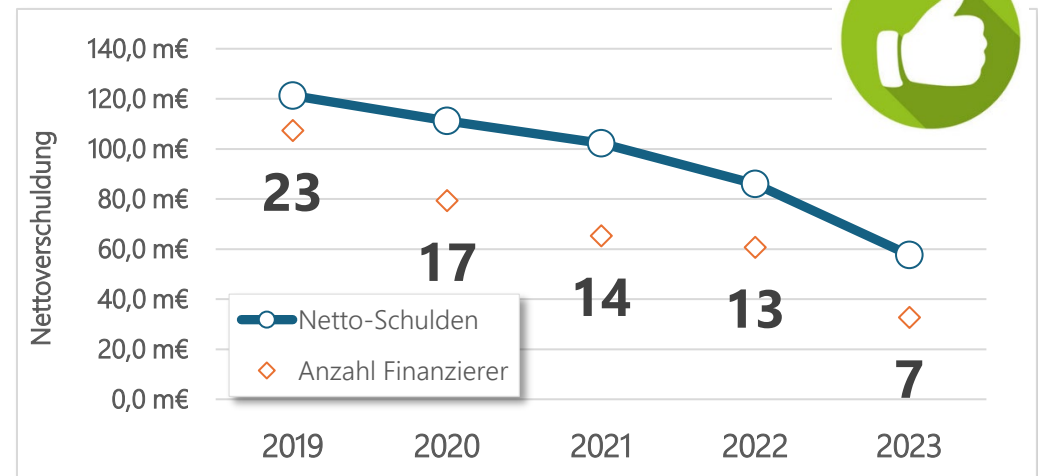
- Finanzbeteiligung an der Voltabox AG - Verlustbringer #1 – wird veräußert
- Closing Verkauf Grundstück Delbrück
- Weitere Kosteneinsparungen, Steigerung der Lagerumschlaghäufigkeit und Reduktion der Forderungen aus LuL
- Sale-and-Lease-Back von 3 Gebäuden
- Teiltilgung der CHF-Anleihe um CHF 5,25 Mio. (15%)

2022 → Weitere Deinvestitionen

- Verkauf der Tochtergesellschaft paragon semvox GmbH an CARIAD (Closing in 2023)
- Verkauf Voltabox-Gebäude
- Bilanzbereinigungen bei Tochtergesellschaft paragon movasys GmbH
- Weitere anteilige Tilgung der CHF-Anleihe um CHF 8,75 Mio. (25%)
- Rückkauf der EUR-Anleihe um EUR 4,8 Mio.
- Prolongation der EUR-Anleihe um weitere 5 Jahre

2023 → Entschuldung abgeschlossen

- Verkauf des Starterbatterien-Geschäfts an Clarios
- Finale Tilgung der CHF-Anleihe CHF 21,0 Mio., Laufzeit um 1 Jahr verkürzt
- Abschluss der Restrukturierung der paragon movasys GmbH



Vorarbeit: Technologie sucht Markt

**Verkauf
Verlustbringer**

VOLTABOX

- Verkauf Voltabox 2021 für **EUR 9 Mio.**

Bei paragon verblieben:

- **Forschungsergebnisse** über innovativen Aufbau von Lithium-Ionen-Batterien
- **Starterbatterien**

**Weiterverkauf
Starterbatterien**

CLARIOS

- Verkauf Starterbatterien für **EUR 9 Mio.**

Bei paragon verblieben:

- **Traktionsbatterien**
- **Elektroniken** für Starterbatterien

**Kauf / Entw.
Verkauf**

semvix
semantic technologies and voice solutions

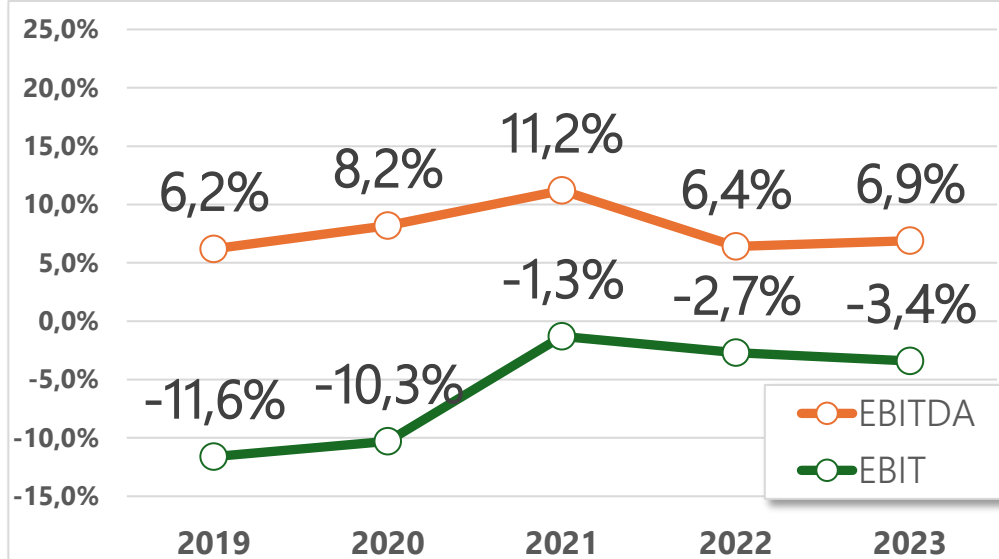
- Kauf 2018 für **EUR 20 Mio.**

Umsatz 2018: EUR 5,2 Mio.,
EBITDA: EUR 870 Tsd., 68 MA

- Verkauf 2023 für **EUR 43 Mio.** an CARIAD

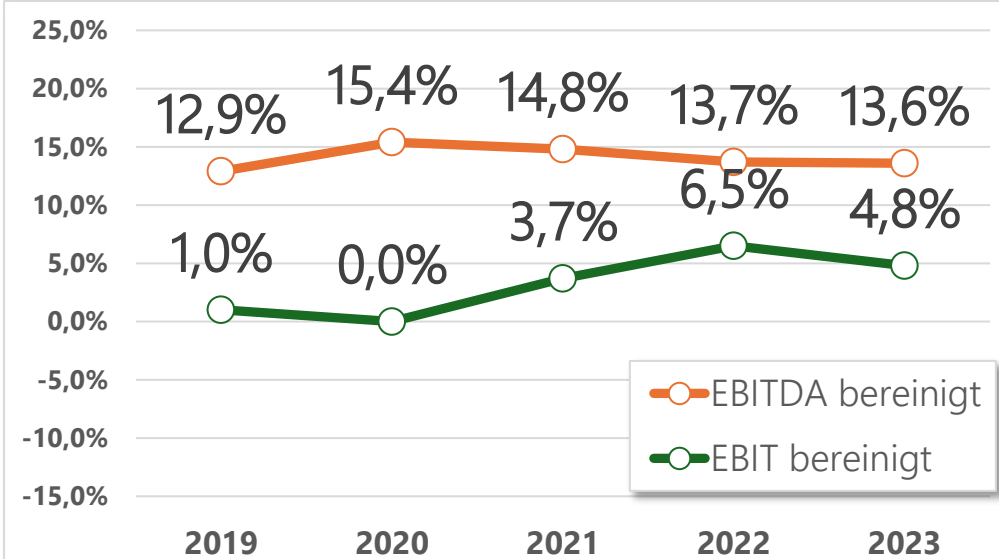
Umsatz 2022: EUR 12,8 Mio.,
EBITDA: EUR 4,7 Mio., 164 MA

EBITDA & EBIT heutiger paragon *)



*) ohne Voltabox, semvox, Starterbatterien

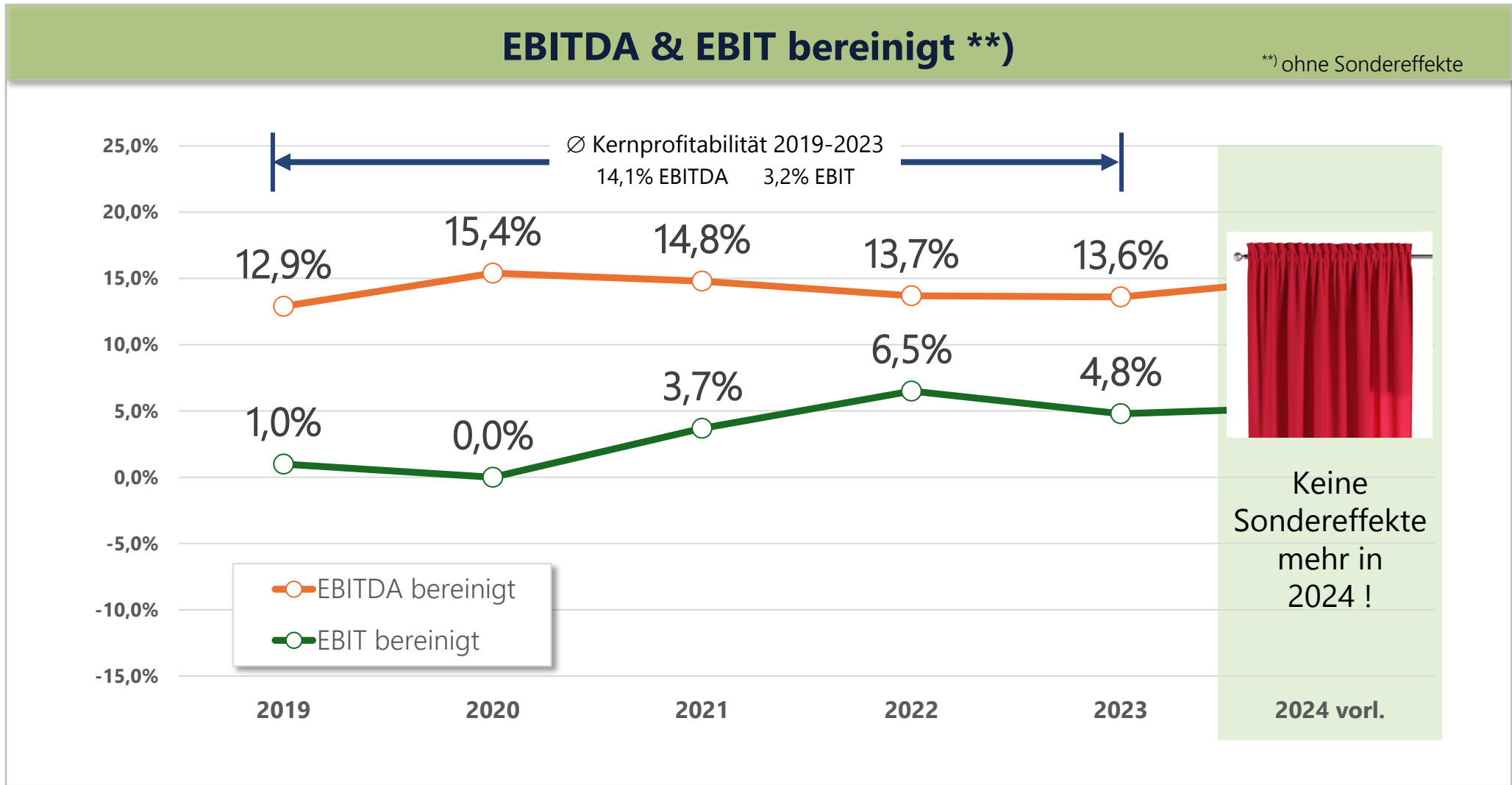
EBITDA & EBIT bereinigt **)



***) ohne Sondereffekte

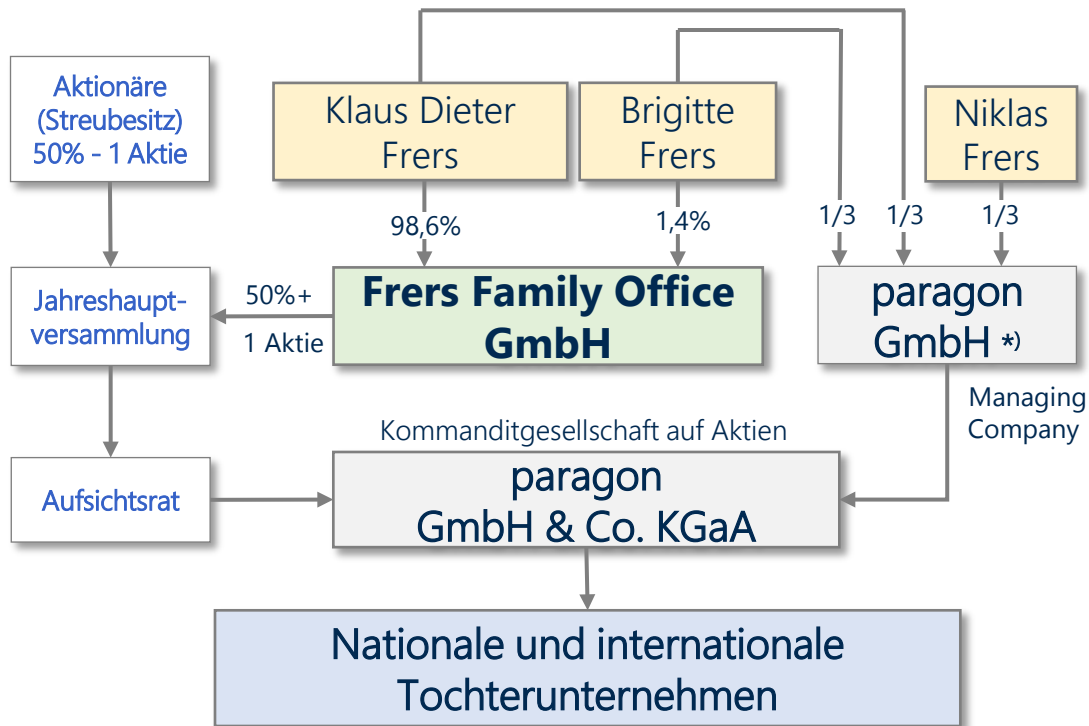
Sondereffekte:

- Restrukturierung movasys
- Corona-Folgen
- Halbleiterkrise
- Standortintegration
- Deinvestitionskosten
- Währungsverluste
- Restrukturierung EUR-Anleihe



Robuste Unternehmensstruktur und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Unternehmensform sichert Stabilität



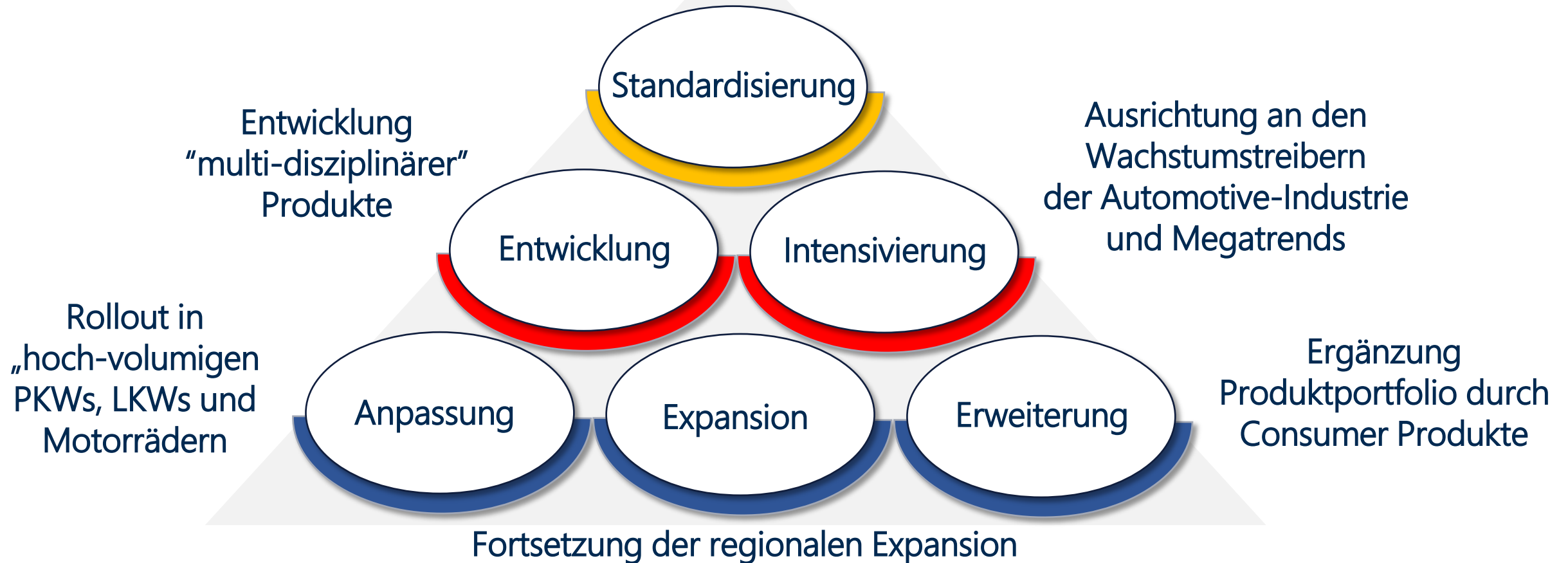
*) Gesellschafter der paragon GmbH berufen Geschäftsführer

Klar definierter Weg nach vorne

- Materialeinsparungen und verbesserte Produktivität durch schlanke Produktion
- Insourcing und Local-for-Local Strategie zur Kostensenkung und Qualitätsverbesserung
- Verlagerung von Produktionsanteilen ins **Werk in Kroatien** (Best-Cost-Country)
- Kontinuierliches Füllen der Pipeline mit "Design to Cost"-Maßnahmen und neuen Produkten
- Hohes Umsatzwachstum führt zur **Fixkosten Degression**

Wachstumsstrategie der paragon ist definiert

Branchenunabhängige Entwicklung von standardisierten Komponenten



Unser Weg

Fokussierung auf automobiler Kernthemen

De-Risking

Gezielte **Beteiligungsverkäufe**

Harte **Entschuldung**

Kontinuierliche **Verbesserungsmaßnahmen**

Konsequente **Chancennutzung**

Internationalisierung

Diversifikation der Kundenbasis

Haftungsausschluss

- This presentation is given to you in strict confidence. By attending the presentation, you agree that no part of this presentation or disclaimer may be disclosed, distributed or reproduced to any third party without the consent of paragon GmbH & Co. KGaA (“paragon”).
- This presentation is being provided for the sole purpose of providing the recipients with background information about paragon’s business. This presentation, including the information contained in this disclaimer, does not constitute an offer, invitation or recommendation to subscribe for or purchase any security and neither the presentation, disclaimer nor anything contained in them forms the basis of any contract or commitment. This presentation does not purport to summarize all information that an investor should consider when making an investment decision. It should be read in conjunction with paragon’s other continuous disclosure announcements. Before making an investment decision you should consider whether it is suitable for you in light of your own investment profile and objectives and financial circumstances and the merits and risk involved.
- No representation, express or implied, is made as to the fairness, accuracy, completeness or correctness of information, opinions and conclusions contained in this presentation, including the accuracy, likelihood of achievement or reasonableness of any forecasts, prospects, returns or statements in relation to future matters contained in the presentation (“forward-looking statements”). Such forward-looking statements are by their nature subject to significant uncertainties and contingencies and are based on a number of estimates and assumptions that are subject to change (and in many cases are outside the control of paragon and its Directors) which may cause the actual results or performance of paragon to be materially different from any future results or performance expressed or implied by such forward-looking statements. Forward looking statements are provided as a general guide only and should not be relied upon as an indication or guarantee of future performance.
- To the maximum extent permitted by law, neither paragon nor its related corporations, directors, employees or agents, nor any other person, accepts any liability, including, without limitation, any liability arising from fault or negligence, for any loss arising from the use of this presentation or its contents or otherwise arising in connection with it.
- You represent and confirm by attending and/or retaining this presentation, that you accept the above conditions.

PARAGON[®]

paragon GmbH & Co. KGaA

Bösendamm 11

33129 Delbrück

Tel.: +49 (0) 5250 9762 - 0

E-Mail: info@paragon.ag