



Concentro Management lenkt aus der Krise Neue Perspektive für größten ostdeutschen Automobilzulieferer

In 30 Sekunden

Der große Name der ostdeutschen Automobilindustrie gerät wiederholt in eine bedrohliche Schieflage: Diesmal wird Concentro Management mit dem Mandat betraut. Nach der umsichtigen Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung bedarf es der weltweiten Suche nach einem Investor, um schließlich vor Ort fündig zu werden. Den Partner überzeugt das auf ihn maßgeschneiderte Restrukturierungs- und Übernahmekonzept. Ergebnis: ein Großteil der Arbeitsplätze gerettet, klare Zukunft für Standort und Mitarbeiter.

Tradition verpflichtet in schwieriger Situation: Im November 2004 bekommt Concentro das exklusive Mandat, einen langfristigen Investor für einen traditionsreichen sächsischen Automobilzulieferer zu finden. Im Fokus steht die erfolgreiche Fortführung am geschichtsträchtigen Standort.

Bereits zwei Jahre zuvor hatte das Unternehmen Insolvenz anmelden müssen. Der Insolvenzverwalter leitete die neu gegründete Auffanggesellschaft mit dem Ziel der Eigensanierung; Teile des Unternehmens waren bereits erfolgreich verkauft, der Personalstamm an die Marktverhältnisse angepasst. Zunächst operierte das Unternehmen nach dem Neustart in den schwarzen Zahlen, jedoch führte die unerwartete Stornierung eines Großauftrags Ende 2004 zu einem Umsatzeinbruch und weiteren personellen Einschnitten. Aufgrund des angekratzten Images durch die Insolvenz gelang es trotz verstärkter Vertriebsbemühungen nicht, neue Serienaufträge zu gewinnen. Schließlich mussten sogar bereits laufende Erfolg versprechende Verhandlungen mit Investoren für das Stammunternehmen ergebnislos abgebrochen werden, da die Vorstellungen über den Kaufpreis zu unterschiedlich waren.

Besondere Voraussetzungen brauchen besondere Lösungen: Concentro sieht sich nach der Übernahme des Mandats mit einer äußerst schwierigen Situation konfrontiert und schaltet den Verkaufsbemühungen – abgestimmt mit dem Insolvenzverwalter – ein Strategie- und Unternehmensaudit vor. Ziel hierbei ist es, die bereits eingeleitete Neupositionierung und operative Verbesserungsmaßnahmen zu bewerten, um dadurch die für potenzielle Käufer besonders attraktiven Faktoren noch besser herauszuarbeiten. Unterstützt durch einen Automotive-Experten und auf Basis der eigenen profunden Expertise in der komplexen Branche werden detaillierte Unternehmensanalysen und Bewertungen der unterschiedlichen Geschäftsbereiche vorgenommen. So können unter der Führung des Insolvenzverwalters operative Defizite beseitigt, Overhead-Prozesse verschlankt und Effektivität sowie Innovationskraft gesteigert werden. Zusätzlich erreichen die Akteure eine klare strategische Fokussierung auf den Bereich Fahrwerkskomponenten; dadurch werden die Voraussetzungen für einen Verkauf weiter entschieden verbessert.

Lokale Zuversicht für globales Handeln: Nachdem die Hausaufgaben vor Ort erledigt sind, nimmt Concentro im Januar 2005 die Suche nach kompetenten und solventen Investoren auf. Die weltweite Recherche mit den Schwerpunkten Europa, USA, China und Indien ergibt 2.200 potenzielle Verhandlungspartner; davon werden nach weiteren Detailanalysen innerhalb von zwei Monaten 105 Unternehmen angesprochen. Das Interesse ist jedoch zunächst verhalten: Zum einen liegt dies an der weiterhin nicht zufrieden stellenden Umsatz- und Ergebnisstruktur des Verkaufsobjekts; zum anderen sind hohe Investitionen eines Käufers notwendig, um die eingeschlagene Strategie erfolgreich fortzuführen. Nach etlichen intensiven Gesprächen mit etwa 20 ernst zu nehmenden Interessenten kristallisiert sich Mitte 2005 ein heimisches Unternehmen als Favorit heraus: Bei dem sächsischen Mittelständler würde ein Zukauf exakt zur Entwicklungsstrategie passen.

Neun Monate bis zum Durchbruch: Bevor der Vertrag geschlossen wird, müssen zahlreiche, teils sehr hohe Hürden genommen werden. Gemeinsam mit dem Interessenten erarbeitet Concentro ein detailliertes Restrukturierungs- und Übernahmekonzept; außerdem entsteht der Finanzierungs-Fahrplan. Hier erweist sich erneut die langjährige Restrukturierungserfahrung von Concentro als maßgeblich: Erklärtes Ziel des engagierten Mittelständlers und der finanzierenden Banken ist es, mit dem Unternehmen von Anfang an in den schwarzen Zahlen zu arbeiten; dementsprechend müssen die Strukturen an diese Bedingung angepasst werden.

Nach monatelangen Verhandlungen und zähem Ringen mit Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaften gelingt schließlich der Durchbruch. Die Übernahme erfolgt im Februar 2006 zur vollsten Zufriedenheit aller Beteiligten. Der Großteil der Mitarbeiter wird weiterbeschäftigt, und der Verkaufspreis im zweistelligen Millionenbereich spiegelt deutlich den Firmenwert wider – dank der Kooperations- und Kompromissbereitschaft aller Beteiligten, wie Arbeitnehmer, Betriebsrat, Gewerkschaft, Großgläubiger, Lieferanten und Kunden.

Zukunft gesichert: „An diesem Beispiel ist wieder einmal deutlich geworden, dass Insolvenz nicht gleich Zerschlagung ist, sondern dass darin – bei Geduld, Ausdauer und professioneller Umsetzung – die Chance auf Sanierung aus eigener Kraft liegen kann“, lautet das ermunternde Resümee des Insolvenzverwalters.

Das Unternehmen wird seit dem Verkauf erfolgreich fortgeführt und konnte bereits Neuaufträge im beträchtlichen Umfang gewinnen. Auch für den verbliebenen Unternehmensteil, die Gewinn bringende Produktion von Leitungssystemen, gibt es bereits konkrete Interessenten; die Chancen für einen kurzfristigen Verkauf zum attraktiven Preis stehen sehr gut.

Managementwechsel im Mittelstand Geplante Nachfolge bringt Erfolg

Etwa ein Drittel aller Unternehmen in der EU steht nach Einschätzung des Instituts für Mittelstandsforschung IfM in Bonn vor dem Generationswechsel. Es geht davon aus, dass in den kommenden fünf Jahren ca. 3.400 deutsche Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als € 10 Mio. p. a. einen Wechsel an der Spitze vollziehen werden; bei zwei Dritteln davon aus Altersgründen, bei den anderen aus wenig planbaren Gründen wie Unternehmenskrise, Krankheit oder Tod des Gründers.

Angesichts dieser Einschätzungen verwundert es umso mehr, dass das Thema Unternehmensnachfolge zwar immer wieder durch die Medien aufgegriffen, aber von vielen mittelständischen Unternehmen nicht oder viel zu spät angegangen wird. Dazu kommt, dass Nachfolgeregelungen innerhalb der Unternehmerfamilie stark rückläufig sind; dafür kommen immer mehr externe Manager und Investoren ans Ruder. Nach Analysen der L-Bank wurden beispielsweise von 1997 bis 2002 noch mehr als 74% der Unternehmensnachfolgen in Baden-Württemberg familienintern gelöst, während hier für den Zeitraum 2003 bis 2007 nur noch 51% erwartet werden. Gerade die Übergabe an das bestehende Management im Rahmen des internen Management Buy-outs (MBO) oder mittels des Management Buy-ins (MBI) durch externe Manager bietet eine Reihe von Vorteilen, bedarf jedoch genauso wie der Verkauf des Unternehmens an Wettbewerber oder Private-Equity-Investoren der langfristigen und sorgfältigen Vorbereitung.

- Ein MBO oder MBI ermöglicht,
- >> die Nachfolgefrage durch schrittweisen Rückzug des Unternehmers zu lösen
 - >> das Unternehmen sowie den Unternehmer und seine Familie abzusichern
 - >> die Managementkultur zu bewahren (beim MBO) bzw. zusätzliche Managementexpertise einzubringen (beim MBI)
 - >> den Verkauf an einen Wettbewerber zu vermeiden
 - >> nicht optimale Familienlösungen zu vermeiden
 - >> Firmenname und Unternehmensphilosophie zu bewahren.

Falls jedoch die Nachfolgefrage nicht oder nicht rechtzeitig gelöst wird, ist eine Lösung durch MBO oder MBI oft deutlich erschwert. Besonders wenn die Verdrängung dieser Frage die Entwicklung des Unternehmens lähmt, kann die Gesamtheit aller negativen Auswirkungen schnell in die Krise führen. Dann ist die Nachfolgeregelung durch Verkauf in jedem Fall ein schlechter Ausweg, ein MBO oder MBI oftmals nicht mehr möglich. In diesem Fall bleibt nur noch der Verkauf an einen Wettbewerber oder einen spezialisierten Private-Equity-Fonds. Doch auch hier müssen die akuten Probleme vor dem Start der Verkaufsphase gelöst werden, um auf der Basis einer fundierten Restrukturierung einen geeigneten Investor finden zu können. Denn mit dem Rücken zur Wand lassen sich nur selten zufrieden stellende Verhandlungsergebnisse und angemessene Verkaufserlöse erzielen.

Mehr über unsere langjährige Expertise bei Unternehmensnachfolgen erfahren Sie von unserem Partner Dr. Stefan Hamm unter hamm@concentro.de.

>> Concentro München
Kaulbachstraße 36
80539 München
T +49-89-388497-0
F +49-89-388497-50
muenchen@concentro.de

>> Concentro Nürnberg
Neumeyerstraße 48
90411 Nürnberg
T +49-911-59724-7700
F +49-911-59724-7711
nuernberg@concentro.de

>> Concentro Berlin
Joachimstaler Straße 15
10719 Berlin
T +49-30-886143-80
F +49-30-886143-81
berlin@concentro.de

www.concentro.de



© 2006 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Report_04

Concentro Management ist eine unabhängige Beratungsgesellschaft für den Mittelstand. Flexibler als die Großen und dabei umsetzungs- und erfolgsorientiert, erfahren, international tätig, persönlich.

Anspruch von Concentro Management ist es, in unseren Kernbereichen die unterschiedlichen Facetten einer individuellen Beratungsleistung aus einer Hand zu bieten. Dies gelingt durch ein Portfolio erprobter Tools und vermeidet damit Zeit- und Reibungsverluste, wo es auf gut abgestimmte und rasch wirksame Aktivitäten zur richtigen Zeit ankommt.

Unser Fokus liegt auf Restrukturierungs- und M & A-Dienstleistungen für Unternehmen, Banken und Private Equity. Wir agieren regelmäßig in unternehmerischen Sondersituationen, aber auch präventiv, immer unter hohem Erfolgsdruck. Dabei wird jedes Projekt von einem Concentro Partner geführt. Auch das trägt zur Kontinuität bei und garantiert die rasche Erarbeitung von Lösungen, die zeitnah umzusetzen und in ihrer Wirkung nachhaltig sind.



>> Editorial

Werte Leserin, werter Leser,

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“: Im Wissensteil unseres heutigen Newsletters lesen Sie, weshalb die rechtzeitig geplante Nachfolge an der Spitze eines jeden Mittelständlers so wichtig ist. 3.400 Unternehmen wird es in den kommenden fünf Jahren treffen; Ihres auch?

Darüber hinaus sind wir, offen gesagt, doch ein wenig stolz auf unseren Beitrag zur Rettung eines der traditionsreichsten Unternehmen der deutschen Automobilgeschichte. Auch hierüber lesen Sie in unserem vierten Newsletter.

Übrigens: Wer schreibt, kriegt Post! Nehmen Sie mich und meine Partner beim Wort, und sagen Sie uns, was Sie bewegt. Wir antworten binnen 24 Stunden.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen Erfolg bei allem, was Sie tun.



Dr. Stefan Hamm, Partner

www.concentro.de



**>> Innenseiten:
Traditionsunternehmen des
Automobilbaus gerettet**

Wie Concentro maßgeblich dazu beiträgt, dass der große Name eine Zukunft hat.