

Newsletter 2/2010.

begleitend zur 7. Handelsblatt Jahrestagung

► Restrukturierung 2011.



Inhaltsverzeichnis

Sanierung von Unternehmen in der Krise – Entwicklungstendenzen aus Sicht des PSVaG

Dr. Hermann Peter Wohlleben, Mitglied des Vorstandes,
Pensions-Sicherungs-Verein (PSVaG), Köln

Seite 4

Die Finanzierung von morgen

Stefan Huber, CEO und Partner, Helbling Corporate Finance und
Frank Stubbe, Geschäftsleitung, Helbling Corporate Finance, München

Seite 5

Die Renaissance der vertraglichen Pfandrechte

Dr. Lars Westpfahl, Partner, und
Riaz K. Janjuah, LL.M. (LSE), Principal Associate,
Freshfields Bruckhaus Deringer LLP, Hamburg

Seite 8

Informationen zur 7. Handelsblatt Jahrestagung „Restrukturierung 2011“

Seite 10

Prepackaged Plan:

Sanierung der PARAT Gruppe durch MPI Plan

Peter Reinhardt, Geschäftsführer,
MPI Management Partner & Investor GmbH, Frankfurt am Main

Seite 11

Financial Covenants in der Restrukturierung

Eva Ringelspacher, Senior Vice President,
Group Intensive Care Large Caps, Commerzbank AG, Frankfurt am Main

Seite 13

Krisenbewältigung durch Restrukturierung und strategische Neuausrichtung

Michael Raab, Partner, und Dr. Alexander Sasse, Partner,
Concentro Management AG, Nürnberg

Seite 15

Info-Telefon:

+49 (0)2 11. 96 86 – 35 12

Haben Sie Fragen zu dieser Jahrestagung?
Wir helfen Ihnen gern weiter.



Konzeption und Inhalt

Ass. jur. Caroline Kaufhold

Senior-Konferenz-Managerin

EUROFORUM

caroline.kaufhold@euroforum.com



Organisation

Michéle Reiher

Konferenz-Koordinatorin

EUROFORUM

michele.reiher@euroforum.com

Sponsoring und Ausstellungen

Im Rahmen der 7. Handelsblatt Jahrestagung „Restrukturierung 2011.“ (5. und 6. Mai 2011, Frankfurt am Main) besteht die Möglichkeit, dem exklusiven Teilnehmerkreis Ihr Unternehmen und Ihre Produkte oder Dienstleistungen zu präsentieren. Ihre Fragen zu Sponsoring- und Ausstellungsmöglichkeiten sowie zur Zielgruppe beantwortet Ihnen gern:



Berit van Geul

Senior-Sales-Managerin

EUROFORUM

Telefon: +49 (0) 2 11.96 86-37 13

berit.vangeul@euroforum.com

Krisenbewältigung durch Restrukturierung und strategische Neuausrichtung



Michael Raab
Partner,
Concentro Management AG
Nürnberg



Dr. Alexander Sasse
Partner,
Concentro Management AG
Nürnberg

Aktuelle Situation

Ein Traditionsunternehmen in Deutschland stellt Elektromotoren und -generatoren für verschiedene Branchen her. In den letzten zehn Jahren hat sich das Unternehmen zu einer international agierenden Unternehmensgruppe mit Produktionsstandorten in Europa und Asien entwickelt.

Diverse Versäumnisse sowie eine ungünstige Marktentwicklung haben die Cash-Reserven des Unternehmens aufgezehrt. Die sinkende Nachfrage in Kombination mit steigendem Preisdruck und einer Verschärfung des Wettbewerbs führen zu einem akuten Liquiditätsengpass.

Vermeidung der Insolvenz

Der Hauptgesellschafter des Unternehmens kennt und schätzt Concentro als Beratungsunternehmen aus einem früheren Projekt bei einem anderen Mandanten. Er erteilt das Mandat zur Unterstützung in dieser misslichen Lage, um die Zahlungsunfähigkeit abzuwenden und das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

Das Krisenmanagement beginnt mit der Ermittlung des Liquiditätsstatus, um das Unternehmen wieder handlungsfähig zu machen und keine Aufträge zu gefährden. Bei der Aufstellung eines Liquiditätsplanes wird eine Lücke in Höhe von 2,5 Mio. Euro festgestellt, die innerhalb der nächsten drei Monate zur Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens führen würde.

Daraufhin beginnt Concentro, in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, mit der Erstellung eines Sanierungskonzeptes (nach IDW). Parallel werden Verhandlungen mit den Banken aufgenommen. Nach Darstellung der aktuellen Lage willigen die Banken ein, einen Überbrückungs-

kredit für die Zeitdauer der Erstellung des Konzeptes von Concentro zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig nimmt Concentro Gespräche mit Kunden und Lieferanten auf, um weitere Stakeholder für die Unterstützung in der Krisensituation gewinnen zu können. Erste Ergebnisse sind Zahlungsmoratorien seitens der Lieferanten, die den Überbrückungskredit ergänzen. Die Belegschaft stimmt nach zähen Verhandlungen einer Gehaltsstundung zu und Finanzamt und Krankenkassen akzeptieren eine Ratenzahlung der ausstehenden Zahlungen.

Zusätzliche Liquidität generiert der zu Beginn der Restrukturierung initiierte Verkauf von nicht benötigten Grundstücken/Gebäuden, Maschinen und Anlagen. Im nächsten Schritt werden Potenziale des Unternehmens durch eine Optimierung des Working-Capitals gehoben: Um die Lagerhaltung und damit die Kapitalbindung zu reduzieren, werden fertige Erzeugnisse abgesetzt, Vorräte zur Produktion verbraucht und das Lieferantenmanagement optimiert.

Maßnahmen für die Neuausrichtung

Das Unternehmen ist nun kurzfristig wieder handlungsfähig und die Liquidität ist vorerst gesichert. Doch um das Unternehmen langfristig wieder auf die richtige Bahn zu lenken, ist eine ganzheitliche Analyse der Krisenursachen und ein detaillierter Maßnahmenplan zu deren Überwindung notwendig. Diese Punkte werden im Rahmen des Sanierungskonzeptes von Concentro erörtert.

Um die Variantenvielfalt zu reduzieren und die Ertragssituation zu stärken, wird das Produktportfolio überarbeitet. Auf Basis der von Concentro erstellten Deckungsbeitragsanalyse erfolgt daher die Konzentration auf die deckungsbeitragsstärksten Produkte und die Umstellung

des Produktionsprozesses. Die Individualisierung der Produkte erfolgt jetzt erst in den letzten Produktionsschritten. Somit werden Produktionskosten eingespart, um dem hohen Preisdruck gewachsen zu sein, ohne auf die individuelle Produktgestaltung verzichten zu müssen. Nicht maßgebliche Produkte werden aus dem Sortiment gestrichen.

Um die erarbeiteten Maßnahmen erfolgreich im Unternehmen zu integrieren, wird ein erfahrener Interim Manager für eine Dauer von 12 Monaten als Teil der Geschäftsführung eingesetzt. Der IM ist vor allem dafür zuständig, das Unternehmen bei der Umsetzung und Überwachung der Maßnahmen aus dem Sanierungskonzept von Concentro zu unterstützen.

Ergebnis der Restrukturierung

Gut 15 Monate später hat sich die Situation des Unternehmens merklich verbessert. Die Liquiditätssituation hat sich so weit entspannt, dass der Überbrückungskredit zurückgezahlt werden konnte. Darüber hinaus konnte die Ertragsfähigkeit des Unternehmens deutlich gesteigert werden. Im Rückblick hat sich das Unternehmen seit der Restrukturierung mit Concentro wie folgt entwickelt: Die Gesamtleistung wurde von 30 Mio. Euro auf 50 Mio. Euro gesteigert, die EBIT-Rendite ist von 3% auf 6% gestiegen und die Eigenkapitalquote konnte von 12% auf 30% gesteigert werden. Der Auftragsbestand stieg von 35 Mio. EUR auf 60 Mio. Euro an.