



## Schweres Erbe in gute Hände überführt Automobilzulieferer von Kunststoffteilen fährt mit ehemaligem Wettbewerber in die Zukunft

### In 30 Sekunden

Ein Automobilzulieferer gerät nach dem Tod des Firmengründers durch die Abhängigkeit von wenigen Großkunden und zunehmenden Preisdruck in Liquiditätsprobleme. Die Bank muss handeln und schlägt dem Unternehmer die betriebswirtschaftliche Begleitung durch Concentro vor. Während der Begleitung eskaliert die Unternehmenssituation marktbedingt zur Existenzkrise; Zeit tut Not. Die Gesellschafter erteilen Concentro zusätzlich ein M&A-Mandat, der rettende Verkauf gelingt in Rekordzeit.

**Typischer Krisenfall als Beispiel für viele:** Ein süddeutscher Hersteller von Thermoplast-Spritzgussteilen gerät 2005 in eine ernstzunehmende Liquiditätskrise. Vorausgegangen sind 25 Jahre wechselvolle Firmengeschichte. Der Erfolg des Unternehmens hängt ganz entscheidend von wenigen großen Kunden aus der Automobilindustrie ab. Zudem führte der Kostendruck nach dem Fall des Eisernen Vorhangs zu der Notwendigkeit, eine Produktionsstätte in Osteuropa aufzubauen. Mit diesem Engagement verliert die Betriebsimmobilie am ehemaligen Stammsitz ihre operative Bedeutung.

Nach einem Einbruch des Umsatzes um 50% sowie dem unerwarteten Tod des Firmengründers übernimmt dessen Sohn trotz hoher Fremdkapitalbelastung die Verantwortung für Unternehmen und Belegschaft. Starker Liquiditätsdruck, die Finanz- und Grundstücksaltlasten in Deutschland sowie eine starke Kundenabhängigkeit verhindern ein signifikantes Wachstum. Zwei weitere ertragsschwache Jahre führen in die Krise.

**Concentro kommt an Bord:** Die Hausbank stellt uns dem Unternehmer vor; dieser erteilt kurzfristig einen Auftrag. Im ersten Schritt erstellen wir eine aussagekräftige Kurzanalyse zur unternehmensinternen und zur Marktsituation sowie eine kurzfristige Liquiditätsberechnung. Parallel unterstützen wir die Geschäftsführung im Controlling und in betriebswirtschaftlichen Belangen. Dann der Rückschlag: Ein A-Kunde kommt in Schwierigkeiten und stoppt die Abnahme; dem Umsatzeinbruch folgen die Liquiditätskrise und ein signifikanter Finanzbedarf. Für eine Finanzierungsentscheidung wird ein Sanierungsgutachten (IdW) benötigt, das wir erstellen. Parallel hierzu entscheidet der Unternehmer nach Abstimmung mit seiner Hausbank, das Unternehmen zu verkaufen. Die Hausbank reagiert umsichtig und stellt nach erfolgreicher Prüfung der Sanierungsfähigkeit und der Erfolgsaussichten eines M&A-Prozesses einen Sanierungskredit zur Verfügung. Die Gesellschafter erweitern den Auftrag an Concentro um das M&A-Mandat.

**Klares Bild als Anfang von allem:** Die durchgeführten Analysen ergeben folgende positive Aspekte:

- >> Das operative Geschäft ist bei entsprechender Auslastung profitabel.
- >> Der Standort in Osteuropa ist attraktiv, hat freie Kapazitäten und ist ausbaufähig.

Negative Aspekte sind:

- >> Die problematisch starke Abhängigkeit von wenigen Kunden stellt ein hohes Risiko bei unerwartetem Abzug von Aufträgen dar.

- >> Der Geschäftsumfang zum Erreichen der Gewinnschwelle wird im härteren Wettbewerb weiter steigen.

- >> Das Unternehmen benötigt kurzfristig Eigenkapital, um den Fortbestand zu sichern.

- >> Der Alleingesellschafter kann die erforderliche Liquidität nicht zuführen.

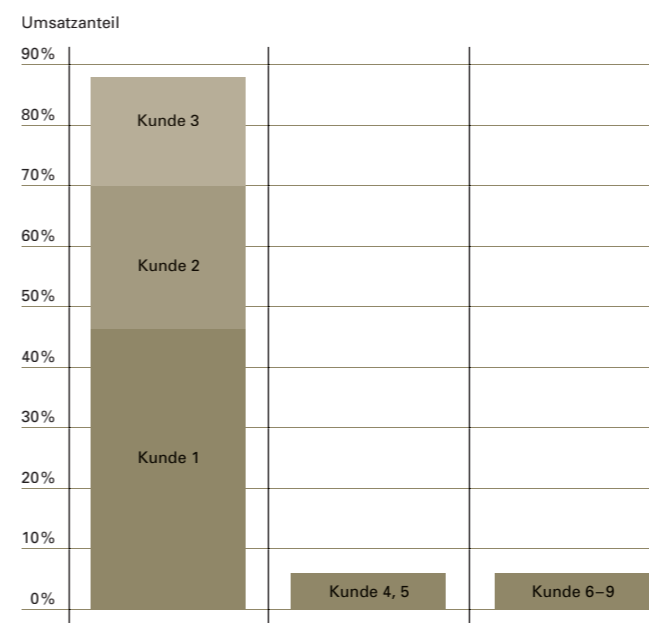
- >> Die Unternehmensgruppe ist stark bei der Bank verschuldet.

- >> Das konsolidierte buchmäßige Eigenkapital ist negativ.

Unterm Strich sind die Voraussetzungen für den Fortbestand in einer „Stand alone“-Lösung schlecht.

**Klare Strategie als erster Meilenstein:** Concentro entwickelt einen zeitlich gestuften Maßnahmenplan mit den Zielen a) Sanierung und b) zukunftssichernder Erhalt durch Veräußerung. Kurzfristig wird ein Sanierungskredit bei der Bank erreicht. Es gelingt, die drohende Überschuldung durch ein Bündel an Maßnahmen abzuwenden. Weiterhin werden geeignete Aktionen zur Rückkehr in die Gewinnzone eingeleitet.

Das Unternehmen soll an einen strategischen Investor aus der Branche verkauft werden, der die Standortpotenziale nutzen und insbesondere eigene, margenschwache Umsätze nach Osteuropa verlagern will. Mit dem Verkaufserlös ist geplant, die hohe Verschuldung des Gesellschafters bei der Bank materiell zurückzuführen. Dies soll auch die Basis für einen Vergleich zwischen Bank und Gesellschafter sein.



Gefährlich starke Abhängigkeit von drei Hauptkunden noch im ersten Halbjahr 2005: Sie sorgen für 88% des Umsatzes.

**Klarer Weg zum Ziel:** Concentro schließt den Auftrag mit der Begleitung des Verkaufs an einen strategischen Investor für alle Beteiligten erfolgreich ab. Als weitere Meilensteine dieses Projektes wurden folgende Leistungen von Concentro erbracht:

- >> Überarbeitung der Produktkalkulationen
- >> Durchführung von Deckungsbeitragsanalysen
- >> Implementierung eines zeitnahen Reportings zur Bank
- >> Erstellung von Liquiditätsforecasts
- >> Schaffung der Informationsgrundlage für Finanzierungsentscheidungen
- >> Festlegung eines klaren Organigramms
- >> Entlassung von Führungskräften
- >> Bilanzielle Bereinigung mehrerer Gesellschaften
- >> Erstellung von Präsentationsunterlagen für den M&A-Prozess
- >> Vorbereitung und Begleitung des „Data Rooms“
- >> Schnelle Aktivierung von bereits bekannten ehemaligen Kaufinteressenten aus einem anderen, erfolgreich abgeschlossenen Concentro Projekt

**Ein Ziel, eine klare Perspektive:** Das Mandantenunternehmen wird an eine stark wachsende Unternehmensgruppe in Süddeutschland veräußert. Alle Mitarbeiter werden übernommen, der Unternehmer bleibt als Geschäftsführer an Bord! Für Concentro ist dieses Projekt, in Bezug auf das Transaktionsvolumen, eher als klein einzuordnen.

Dennoch war die Vielfalt der zum Teil parallel zu klären Themen derart hoch, dass zeitweise vier Mitarbeiter gleichzeitig tätig waren. Letztlich entwickelte sich das Mandat von einer betriebswirtschaftlichen Begleitung zu einer umfassenden Liquidation des Betriebsvermögens der Gesellschafter.

Das M&A-Projekt wurde von Concentro innerhalb von nur dreieinhalb Monaten abgewickelt – „rekordverdächtig“ nach Meinung der beteiligten Banken.

## Das Richtige zur rechten Zeit tun Überschuldungsprüfung und Sanierungsfähigkeit

**Aufgrund der steigenden Anzahl von Unternehmensinsolvenzen werden in der Unternehmenskrise immer höhere Anforderungen durch den Gesetzgeber und die Rechtsprechung an die primären Sorgfalts-, Informations- und Handlungspflichten des Geschäftsführers oder Vorstandes gestellt. Zusätzlich erhöhen die in einer Unternehmenskrise meist beteiligten Kreditinstitute die Anforderungen an die Organe einer Kapitalgesellschaft.**

Eine Verletzung der oben genannten Pflichten führt in der Regel zur persönlichen Haftung für eventuell entstandene Schäden. Gleichzeitig wird hierdurch eine strafrechtliche Verantwortlichkeit bedingt.

Nicht zuletzt deshalb ist die Geschäftsleitung verpflichtet, unverzüglich eine Überschuldungsprüfung einzuleiten, sobald Anhaltspunkte für eine drohende Überschuldung erkennbar werden. Ernsthafte Indizien sind hierbei, wenn beispielsweise nach Aufstellung der Bilanz ein nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag auftaucht. Dies dürfte der späteste Zeitpunkt dafür sein, qualifizierten Rat einzuholen.

Falls tatsächlich der Insolvenzantragsgrund der Überschuldung (§19 Abs. 2 InsO) vorliegt, der die Geschäftsleitung dazu verpflichtet, innerhalb von drei Wochen ab Kenntnis der Überschuldungslage den Insolvenzantrag zu stellen, so sind unverzüglich Sanierungsmaßnahmen einzuleiten, die den Insolvenzgrund beseitigen und das Fortbestehen des Unternehmens auf Dauer sichern.

Hierzu verfügen branchenerfahrene Berater über ein weites Spektrum an betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Möglichkeiten.

Zu Beginn der Prüfung etwaiger Sanierungsmöglichkeiten ist zu klären, inwieweit das Unternehmen überhaupt sanierungsfähig ist. Nach allgemeiner Auffassung ist dies der Fall, wenn nach Durchführung eines Sanierungskonzeptes ein Überschuss der Einnahmen über die Ausgaben zu erwarten ist. Für die Umsetzung eines erfolgreichen Sanierungskonzeptes wird, neben qualifizierten Beratern, oft neues Kapital („Fresh Money“) gebraucht. Dieses Kapital gewinnt man in der Regel dadurch, dass neue Investoren, unabhängig von der Beteiligungsform, in das Unternehmenskonzept eingebunden werden. Die Suche nach den „passenden Investoren“ ist der Schwerpunkt eines erfolgreichen M&A-Prozesses, da für ein positives Fortbestehen des Unternehmens der „Strategic Fit“ und die Chemie zwischen Alteigentümern und Neuinvestoren unabdingbar stimmen müssen.

Der anschließend erfolgreich durchgeführte M&A-Prozess stellt somit ein geeignetes Instrument dar, die Überschuldung abzuwenden, die Liquiditätssituation zu verbessern und das Unternehmen zu sanieren. Die rechtzeitige Einleitung des M&A-Prozesses ist der Schlüssel zum Erfolg und ein für alle Seiten sinnvoller Neuanfang.

Rechtsanwalt Jürgen Kozielsky,  
Fachanwalt für Insolvenzrecht

**Gern diskutieren wir mit Ihnen Ihre ganz persönlichen Herausforderungen: Senden Sie Ihr Anliegen an [info@concentro.de](mailto:info@concentro.de).**

**>> Concentro Berlin**  
Joachimstaler Straße 15  
10719 Berlin  
T +49-30-886143-80  
F +49-30-886143-81  
[berlin@concentro.de](mailto:berlin@concentro.de)

**>> Concentro München**  
Kaulbachstraße 36  
80539 München  
T +49-89-388497-0  
F +49-89-388497-50  
[muenchen@concentro.de](mailto:muenchen@concentro.de)

**>> Concentro Nürnberg**  
Neumeyerstraße 48  
90411 Nürnberg  
T +49-911-59724-7700  
F +49-911-59724-7711  
[nuernberg@concentro.de](mailto:nuernberg@concentro.de)

# Report\_03

**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,

nicht immer gewinnt der Schnellste, manchmal ist es aber nur innerhalb eines schmalen Zeitfensters möglich, überhaupt Erfolg zu haben. Hier sind dann insbesondere Teamarbeit, Netzwerk und Expertise gefragt. Wie im Fall des existenzbedrohten Automobilzulieferers, den wir nach Meinung der beteiligten Banken „in Rekordzeit“ werthaltig veräußert haben.

Lesen Sie im dritten Newsletter der Concentro Management AG ein weiteres Beispiel für situationsgerechte Beratung des Unternehmers auf gleicher Augenhöhe.

Welche Herausforderung haben Sie? Sprechen Sie uns an!



Michael Raab, Partner



## >> Innenseiten: Unternehmensverkauf in Rekordzeit

Wie schnelles Handeln und optimal aufeinander abgestimmte Maßnahmen zur Win-win-Lösung führen.