



Concentro Management macht Zukunft greifbar Insolventes Traditionsunternehmen für Werkzeugbau startet mit Investor neu durch

Lange Tradition, beste Produkte und Leistungen: Unser Mandant wird 1949 als Werkzeug- und Formenbau des größten europäischen Unterhaltungselektronik-Konzerns gegründet. Das international tätige Unternehmen mit Hauptsitz in Nürnberg spezialisiert sich auf große Ausrüstungsteile für den Kunststoffspritzguss. Der Schwerpunkt liegt auf hochqualitativen Spritzgießformen und Folgeverbundwerkzeugen, in erster Linie für die Automobilindustrie, sowie in weltweiten Serviceleistungen. Grundlage dabei ist die Philosophie „Von der Idee zur Serie“.

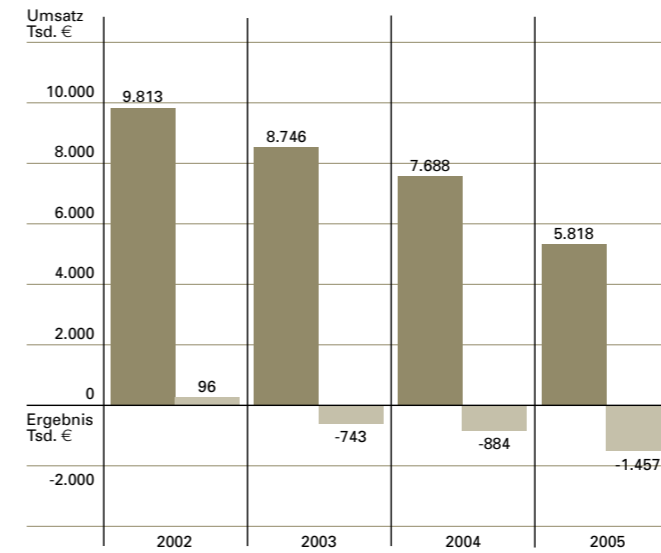
2001/02 wird das Unternehmen im Rahmen eines Buy-outs aus dem Konzernverbund herausgelöst; seither ist es eigenständig am Markt tätig. Der neue Eigentümer ist gleichzeitig wichtigster Kunde, allerdings gelingt es nicht, dauerhaft zufrieden stellende Ergebnisse zu erwirtschaften.

Plötzlich der Zusammenbruch: Nach einer akuten Verschlechterung der Ertragslage meldet der Mandant im März 2006 Insolvenz an. Gründe für die Schieflage des im Grunde gesunden Unternehmens sind u. a.:

- >> Streitigkeiten unter den Gesellschaftern und damit Wegfall des Hauptkunden
- >> das dadurch entstehende Auftragsloch nach der Abarbeitung der bestehenden Aufträge
- >> das Engagement eines neuen Geschäftsführers ohne kaufmännische und vertriebliche Erfahrung, der diesen Wegfall durch Neukundengewinnung hätte ausgleichen sollen

In 30 Sekunden

Ein fränkisches Spezialunternehmen für Spritzgussausrüstung gerät in die Krise und dann sogar in die Insolvenz. Die Rahmenbedingungen für eine Rettung des geschichtsträchtigen Mandanten sind mehr als schwierig: Allein kann er nicht überleben, und die Zeit drängt. Concentro gelingt es Hand in Hand mit dem Insolvenzverwalter, binnen nur etwa vier Monaten einen Käufer zu finden, der den Standort erhält und die Zahl der Arbeitsplätze sukzessive wieder auf den ursprünglichen Stand hochfährt.



Entwicklung von Umsatz und Ergebnis bis zum Eingreifen

Dem vorläufigen Insolvenzverwalter gelingt es, die noch vorhandenen Aufträge ordnungsgemäß abzuarbeiten und sogar einige neue Aufträge zu gewinnen. Dennoch ist eine langfristige Fortführung des Unternehmens auf Basis der Insolvenz nicht möglich; dafür ist die Finanzsituation akut zu angespannt.

Concentro greift ein: Der Insolvenzverwalter beauftragt im April 2006 Concentro damit, das Traditionsunternehmen an einen geeigneten Investor zu veräußern – mit den Maßgaben der langfristig tragfähigen Perspektive, der sicheren Arbeitsplätze sowie einer gesunden Kapitalausstattung. Unter diesen Vorzeichen ist, darin ist man sich von Beginn an einig, allein der Verkauf an einen solventen und strategisch passenden Übernehmer aus der Branche zielführend. Concentro initiiert und begleitet den komplexen Verkaufsprozess in enger Abstimmung mit dem Insolvenzverwalter. Die Ansprache potenzieller Brancheninvestoren beginnt sofort auf der Basis des profunden Netzwerks innerhalb der Branche. Jedoch, die Ausgangslage ist schwierig:

- >> Der konkrete Kaufinteressent muss innerhalb von nur sieben Wochen identifiziert sein
- >> Unter den formalen und operativen Rahmenbedingungen gibt es eine Erfolgswahrscheinlichkeit von unter 10%

Rettung schwierig, schließlich doch ganz nah: Binnen drei Wochen werden über 50 potenziell passende Unternehmen angesprochen. Dies allerdings zunächst ohne viel versprechende Erfolgsaussichten. Die meisten Unternehmen sagen schnell ab, da u. a.

- >> eine Erweiterung um den Geschäftsbereich Werkzeugbau in der Größenordnung des Kaufobjekts als zu groß angesehen wird
- >> der Formenbau in Deutschland für strategisch nicht relevant befunden wird
- >> die Größe der hergestellten Werkzeuge nicht ins eigene Produktspektrum passt
- >> das Geschäft als zu Automotive-lastig empfunden wird.

Nach fünf Wochen stehen nur noch wenige Besichtigungstermine aus; die Erfolgsaussichten sind auf unter 5% gesunken. Doch Concentro bahnt die viel versprechende Lösung auf Grund bestehender Kontakte in der Branche an: Für den technologisch führenden Systemanbieter in Kunststoff-Spritzgusstechnik und Formenbau, zu dessen Hauptabnehmern die Automobil- und Hausgeräteindustrie zählt, wäre der Erwerb ein zentraler Baustein seiner Wachstumsstrategie. Trotz dieser klaren Kaufabsicht ist gerade jetzt die intensive Betreuung des Interessenten essenziell: Die Verkaufsbedingungen werden detailliert, die nötigen Maßnahmen eingeleitet. Es folgen vielfältige Verhandlungen mit Mitarbeitern, Gewerkschaft und Betriebsrat, außerdem mit Vermietern der vorhandenen Flächen; schließlich werden alle Verträge abschlussreif verhandelt.

Gerüstet für die nächsten 57 Jahre: Der Kaufvertrag wird Anfang August unterzeichnet; von der Erteilung des Mandats bis zur Unterschrift sind trotz schwierigster Rahmenbedingungen lediglich gut vier Monate vergangen. Der Investor plant nun den Ausbau des Standortes in Nürnberg-Langwasser sowie umfangreiche Investitionen in modernste Maschinen. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wiederhergestellt und langfristig erhalten. Eine Verlagerung der Produktion nach Osteuropa steht für den neuen Investor nicht zur Diskussion: „Wir freuen uns, mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze erhalten zu können. Darüber hinaus ist es unser erklärtes Ziel, innerhalb von zwei Jahren wieder die ursprüngliche Belegschaftsstärke zu haben.“

Intelligentes Working-Capital-Management Cashflow-Potenziale aufdecken und nutzen

Besonders mittelständische Unternehmen werden derzeit bei der Kapitalbeschaffung – neben dem steigenden Druck von der Markt- und Kostenseite her – mit erhöhten Anforderungen (z. B. Rating, Basel II) konfrontiert. Dazu stellt sie der Wettbewerb um das internationaler werdende Finanzkapital vor neue Herausforderungen; unabhängig davon, ob mit solchen Mitteln das bestehende Geschäft abgesichert, Insolvenzgefahren abgewehrt, Akquisitionen finanziert oder Wachstumschancen genutzt werden sollen.

In diesen Situationen wird ein weiter optimierter Kapitaleinsatz noch wichtiger. Unsere Studien belegen, dass durchschnittlich 30% des Umsatzes im Working Capital (d. h. im Netto-Umlaufvermögen) der Unternehmen gebunden sind. Der Working-Capital-Zyklus beschreibt dabei die Kapitalbindungsdauer im Umsatzprozess, gerechnet vom Zeitpunkt der Bezahlung von zugelieferten Leistungen und Roh-/bzw. Halbfertigwaren bis zum Zahlungseingang.

Der Nutzen eines – im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehenden – optimierten Working Capitals zeigt sich in einer höheren Liquidität durch die Freisetzung von unproduktiv gebundenem Kapital. Diese zusätzlich verfügbaren Mittel ermöglichen

- >> die Sicherung der Zahlungsfähigkeit durch den Aufbau von Liquiditätsreserven
- >> die Tilgung von kurz- und/oder langfristigem Fremdkapital und damit die Senkung der Kapitalkosten
- >> die Finanzierung neuer Investitionsvorhaben wie z. B. der Erschließung neuer Märkte oder von Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen
- >> verstärkte Aufwands-Aktivitäten wie z. B. Marketingkampagnen oder F&E-Projekte.

Die mit der Working-Capital-Optimierung einhergehende steigende Unternehmensrentabilität sowie bessere Bilanzkennzahlen erleichtern zudem die Nutzung innovativer Finanzinstrumente, wie Kapitalmarktanleihen sowie Mezzanine- oder Private-Equity-Finanzierungen; dadurch können sie zu einer stärkeren Unabhängigkeit von Eigen- und Fremdkapitalgebern führen.

Damit das Working Capital ganzheitlich optimiert werden kann, müssen zunächst die strategischen Weichen gestellt werden. D. h. die Kunden-, Vertriebs-, Produkt-, Supply-Chain- und Einkaufsstrategie sollten hinterfragt und entsprechend justiert werden. Ein Beispiel: Unter Umständen kann die Variantenvielfalt von Produkten verringert oder die Variantenbildung (Freeze Point) an das Ende der Wertschöpfungskette verschoben werden; das senkt die Kapitalbindung in Fertigung und Service merklich ab. Und wenn übergreifende Aufgaben wie die Optimierung des Kunden- und Produktportfolios erledigt sind, können die einschlägigen Prozesse in den Bereichen Kreditoren (Bestellabwicklung, Einkaufsplanung, Claim-Management etc.), Bestände (Fertigungsplanung, Logistik etc.) und Debitoren (Bonitätsprüfung, Rechnungsstellung, Forderungsüberwachung und -realisierung etc.) optimiert werden.

Diese und eine Vielzahl weiterer Faktoren und Aktivitäten sorgen, sofern sie schlüssig getaktet und aufeinander abgestimmt sind, für ein spürbar intelligenteres Working-Capital-Management und damit für den entschieden besseren Cashflow.

Mehr über unsere langjährige Expertise bei der Optimierung des Working Capitals erfahren Sie von unserem Partner Dr. Alexander Sasse unter sasse@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



Report_05

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.



>> Innenseiten: Werkzeugbauer – vier Monate für die Rettung

Wie Concentro die kleine Übernahmechance für eine große Zukunft nutzt



>> Editorial

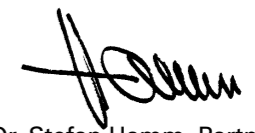
Werte Leserin, werter Leser,

immer wieder frage ich mich, was eine gute Beratungsleistung eigentlich ausmacht. Im Gespräch mit meinen Partnern kommen wir dann schnell auf die Konstante, die in unseren dynamischen Zeiten so unabdingbar wichtig ist und bleibt: kreative Präzision.

Nur damit können wir den Vertrauensvorschuss einlösen, den wir genießen, wenn man schwierigste Mandate in unsere Hände legt. Gelungen ist uns dies einmal mehr bei der Rettung eines fränkischen Traditionsunternehmens, das nach Auseinandersetzungen im Gesellschafterkreis in Turbulenzen geraten war.

Kreative Präzision bei Concentro ist immer partnergesteuert. Und sie erfährt immer unser Herzblut als wichtigsten Wertbeitrag. Dafür stehe ich, genauso wie meine Partner, mit meinem Namen.

Herzlich, Ihr



Dr. Stefan Hamm, Partner

www.concentro.de