



Erfolgreicher Verkauf eines Recyclingunternehmens Insolvenzmasse gestärkt, Arbeitsplätze erhalten

Insolvenz trotz wachsendem Markt: Das gestiegene Umweltbewusstsein und neue gesetzliche Regelungen führten in den vergangenen Jahren zu deutlichem Wachstum beim Rohstoff-Recycling. So dürfen ab 2005 bestimmte Reststoffe nicht mehr auf Deponien verbracht, sondern müssen recycelt oder thermisch verwertet werden. Hierzu zählen auch Alt-Teppichböden.

In dieser Entwicklung sah die Polyamid 2000 AG in Premnitz, Havelland, ihre Chance: Die Gesellschaft hatte 1998 mit Fördermitteln eine Recyclinganlage für Teppichböden errichtet; sie produzierte daraus hochwertiges Polyamid. Investitionsvolumen gesamt: € 200 Mio. Allerdings war es nicht gelungen, eine wirtschaftlich tragfähige Produktion sicherzustellen. Das bislang unerprobte Recyclingverfahren erwies sich als technisch zu aufwändig und sehr kostenintensiv. Auch mussten polyamidhaltige Alt-Teppichböden teuer aus den USA zugekauft werden, weil der europäische Markt nicht ausreichte. Schließlich wurde die Insolvenz unabwendbar.

Insolvenzverwalter führt fort: Zum Zeitpunkt der Insolvenz laufen monatliche Verluste von ca. € 2 Mio. auf. Zwar gelingt es dem Insolvenzverwalter, die Anlage noch einige Monate weiterzubetreiben; da sich jedoch so schnell kein geeigneter Übernehmer findet, muss sie schließlich zunächst stillgelegt werden. Nur die Abfallverbrennungsanlage kann durch Verpachtung an das benachbarte Kraftwerk weiterbetrieben werden.

In 30 Sekunden

Ein insolventes Recyclingunternehmen steht vor der Zerschlagung: Die fast ausweglos komplexe Situation macht das Bemühen um einen kapitalstarken und investitionswilligen Übernehmer sehr schwierig. Hier setzt der Insolvenzverwalter auf Concentro. Die weltweite Investorensuche und konstruktive Verhandlungen mit immer neuen Parametern führen schließlich dazu, dass die bereits stillgelegte Anlage mit neuen Betreibern weiter produzieren kann. In einer bereits benachteiligten Region entstehen 100 neue Arbeitsplätze.

Concentro soll verkaufen: Kurz nach Insolvenzeröffnung melden sich viele Kaufinteressenten, springen jedoch alle wieder ab. Im April 2004 erteilt der Insolvenzverwalter Concentro das Verkaufsmandat. Schon die erste Bestandsaufnahme zeigt die volle Komplexität des Falls:

- >> Die maßgeschneiderte Anlage kann nur zur Verwertung von Alt-Teppichböden verwendet werden; eine anderweitige Nutzung als Komplettanlage ist ausgeschlossen.
- >> Das Teppichboden-Recycling ist jedoch wegen der technischen Konzeption der Anlage nicht wirtschaftlich.
- >> Als Einzelanlagen haben die Bereiche Wertstofftrennung, Abfallverbrennung und Chemieanlage jeweils unterkritische Größen.
- >> Es gibt für die Einzelanlagen zudem keine eigenen Zulassungen durch die Umweltbehörden, die Rechtslage ist ungeklärt.
- >> Die zentrale Rolle der Betreiberin des Kraftwerks hatte bereits mehrfach zum Abbruch von Verkaufsverhandlungen geführt. Ohne deren Energielieferungen und Dampfabnahme ist der Standort nicht zu betreiben; diese Abhängigkeit schreckte viele Investoren ab.

Internationaler Wettlauf gegen die Zeit: Wichtigste Aufgabe – neben dem Erhalt von Arbeitsplätzen – ist es, durch den Verkauf der Anlage einen höheren Erlös als bei einer Zerschlagung und Versteigerung zu erzielen. Die Verkaufsstrategie der Concentro beruht auf einer Dreiteilung der Käufersuche für die Bereiche Recycling, Müllverbrennung und Chemie. Nach einer weltweiten Recherche entsteht eine „Long List“ mit über 150 potenziellen Investoren aus Europa, Asien und den USA. Parallel dazu wird der Datenraum des Unternehmens gesichtet und aufbereitet.

Im Mai 2004 werden mit ca. 15 Unternehmen Verkaufsgespräche aufgenommen. Dabei erweisen sich die vielfältigen Problemfelder immer wieder als hinderlich: Zum Beispiel schreckt die unterkritische Jahresleistung der Chemieanlage von ca. 10.000 Tonnen Polyamid viele Interessenten zunächst einmal ab. Mit jedem potenziellen Investor für die Einzelanlagen muss frühzeitig ein individuelles Konzept entwickelt werden, wie die Anlage im jeweiligen Unternehmensverbund sinnvoll weiterbetrieben werden kann. Die Kraftwerksbetreiberin blockt bei der Preisverhandlung für die zwingend notwendige Prozessenergie und legt selbst ein nicht akzeptables Kaufangebot vor. Auch die unklare umweltbehördliche Genehmigungslage veranlasst vor allem Konzernunternehmen zum Verhandlungsabbruch.

Zähes Ringen führt zum Erfolg: Im Sommer 2004 spitzt sich die Lage zu. Zwei konkurrierende Konsortien – eines um die Kraftwerksbetreiberin, eines um eine Bremer Investorengruppe – wollen die drei Einzelbereiche übernehmen. Dabei setzen sie auf denselben Partner für den Kernbestandteil Chemieanlage; hier ist nur ein Interessent übrig geblieben. Diesen Wettbewerb erschwert ein rechtlich unwirksames Vorkaufsrecht der Kraftwerksbetreiberin auf die Anlage; dabei liegt ihr Angebot niedriger als das der Konkurrenz. Es entsteht eine Pattsituation.

Erst die Anfechtung des Vorkaufsrechtes und eine vierwöchige Exklusivität in den Verhandlungen mit dem Bremer Konsortium führen wieder zu echtem Wettbewerb. Schließlich macht im September 2004 das Konsortium um einen belgischen Chemiekonzern, zwei deutsche Recyclingunternehmen sowie die Kraftwerksbetreiberin das Rennen. Entscheidend sind das bessere Konzept und das durch den gemeinsamen Verhandlungserfolg von Insolvenzverwalter und Concentro deutlich aufgestockte Angebot.

100 neue Jobs: Concentro konnte gemeinsam mit dem Insolvenzverwalter eine verfahrenere und wenig aussichtsreiche Situation konstruktiv zu einer Lösung führen. Die Insolvenzmasse erhielt durch den Kaufpreis einen erheblich höheren Beitrag als durch eine Zerschlagung. Eigentlicher Gewinner ist jedoch der Standort: In einer Region, die durch Insolvenzen, Fehlinvestments und massive infrastrukturelle Nachteile geprägt ist, werden zunächst mehr als 100 neue Stellen geschaffen. Und durch geplante Erweiterungsinvestitionen können nochmals zusätzlich Jobs entstehen.

Unternehmensverkauf in der Krise – neue Spezies von Investoren verändert den Markt

Kauf und Verkauf von Unternehmen in akuten Schwierigkeiten oder in Insolvenzsituationen unterscheiden sich maßgeblich von Transaktionen unter anderen Ausgangsbedingungen. Dieses Betätigungsfeld wurde von etablierten M&A-Beratungsgesellschaften und Investmentbanken lange nicht favorisiert. Gründe dafür sind die geringere Verhandlungsmacht gegenüber potenziellen Übernehmern, hohe Komplexität bei internationaler Käufersuche und Due Diligence sowie deutlich geringere Transaktionserlöse als bei Projekten ohne akute Krisensituation.

Dieser Bereich gewinnt jedoch bei fast 40.000 erwarteten Firmeninsolvenzen im laufenden Jahr und € 200–300 Mrd. Not leidenden Krediten an Bedeutung. Zusätzlich beeinflussen spezialisierte Investoren – so genannte „Opportunity-Fonds“ – den Markt. Der Fokus dieser meist US-amerikanischen Fondsgesellschaften liegt auf dem Kauf sowie der Sanierung und Verwertung von Krisenunternehmen und Problemkrediten. 2004 haben deutsche Banken Kredite mit einem Volumen von mehr als € 10 Mrd. an Investoren wie Lone Star, Cerberus oder Apollo verkauft; 2005 erwartet der Markt bereits ein Volumen von € 15–20 Mrd.

Die Begleitung dieser Transaktionen ist für die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Investmentbanken lukrativ. Jedoch wird die anschließende Unterstützung bei Sanierung und Verwertung von Krisenunternehmen die eigentliche Herausforderung sein. Die Abläufe werden sich deutlich verändern und mit ihnen das Anforderungsprofil für spezialisierte Dienstleister. Waren es bisher die Kreditinstitute, die die Sanierung und Verwertung durchführten, wird diese Aufgabe zukünftig

durch die Investmentgesellschaften übernommen. Und auf Beratungsseite rückt – nachdem sich Beratungen bisher oft auf die Erstellung von Gutachten bei großen Sanierungen konzentriert haben – durch den Kauf der Kreditportfolios die operative Umsetzung bei mittelständischen Unternehmen in den Vordergrund. Hier setzt gerade die Begleitung von M&A-Transaktionen breites Know-how in unterschiedlichen Disziplinen voraus, z.B.:

- >> Kenntnisse des deutschen Gesellschafts-, Arbeits- und Insolvenzrechtes
- >> tiefgehende operative Erfahrung bei Restrukturierung und Sanierung
- >> Erfahrung in der Übernahme von operativer Verantwortung und Organschaft, um Sanierungsmaßnahmen vor der Transaktion durchzusetzen
- >> Bereitschaft zur erfolgsabhängigen Honorierung
- >> Branchenkenntnis und internationales Netzwerk bei der Investorensuche

Dienstleister werden sich nicht mehr auf die wenigen lukrativen Großsanierungen konzentrieren können. Die Fondsgesellschaften nehmen schneller verwertbare Fälle wie auch langwierigere Projekte bei mittleren und kleineren Unternehmen in die Portfolios. Als Partner werden nur solche in Frage kommen, die auch bereit sind, „härtere Nüsse“ zu knacken.

Mehr über unsere langjährige Expertise und unsere Leistungen im Umgang mit Unternehmenskrisen und Not leidenden Krediten erfahren Sie von Dr. Stefan Hamm, Fon (0)89-38 84 97-0, hamm@concentro.de

Report_12

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,

als Spezialisten für Restrukturierungs- und M&A-Dienstleistungen arbeiten wir oft in unternehmerischen Ausnahmesituationen und unter hohem Handlungsdruck. Dabei geht es immer wieder um existenzgefährdende Unternehmenskrisen.

Lesen Sie im Report über den erfolgreichen Verkauf eines insolventen Recycling-Unternehmens. Nach detaillierten Analysen, der Entwicklung einer komplexen Verkaufsstrategie und langwierigen Verhandlungen konnte die Concentro maßgeblich dazu beitragen, den Standort zu erhalten.



Dr. Stefan Hamm, Partner

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



>> Innenseiten: Zähe Verhandlungen retten Recycler

Lesen Sie ein Beispiel aus der Praxis, wie kreative Ideen und konsequentes Vorgehen zum Erfolg führen.