



Joachim Mozoni-Frosconi

12. Sanierungskonferenz am 16.09.2023

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

AIMP:

Nominiert zum
Interim Manager
of the Year 2021
(auf Platz 2 gewählt)


eufundus
Interim Management & Consulting

- ❖ **Mittelständische (Produktions-)Unternehmen und Kliniken aus Krisen zu führen, zu stabilisieren und nachhaltig erfolgreich zu machen, fasziniert mich seit über 25 Jahren.**
- ❖ **Meine Kunden erleben mich als erfahrenen Praktiker mit einem sehr hohen Maß an gesamtunternehmerischem und strategischem Denken und Handeln, Initiative, Pragmatismus, Loyalität und Sozialkompetenz.**
- ❖ **Ich bringe damit Ruhe und Vertrauen ins Unternehmen und motiviere durch gezieltes Stakeholder-Relationship-Management, alle an Bord zu halten/mitzuziehen.**
- ❖ **Klare Strukturen und Prozesse liegen mir sehr am Herzen, maximale Transparenz, Respekt und offene Kommunikation sind bei mir wertschätzendes Prinzip im gemeinsamen Umgang. Eine gesunde Mischung aus Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen.**
- ❖ **Nur so haben alle Beteiligten den Mut zu notwendigen Veränderungsprozessen und schenken mir ihre Unterstützung und Vertrauen, alle gesetzten Ziele zu erreichen.**

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Überblick Vortrag:

- ❖ Ausgangssituation des Unternehmens („Fa. Schwarzer“)
- ❖ Angetroffenes Krisenszenario und Bedeutung
- ❖ Der „starke“ Beirat bewegt sich zwischen den Stühlen
- ❖ Die Rolle der Banken/Kreditversicherer und Sicherstellung
- ❖ Das beauftragte IDW S6-Gutachten und der Sanierungsplan
- ❖ Der egozentrische, zerstrittene Gesellschafterkreis beauftragt einen M&A-Prozess zur Investorensuche
- ❖ Strategischer Investor gefunden, was nun?
- ❖ Das Closing und fatale Entscheidungen... (Fazit)

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Ausgangssituation des Unternehmens („Fa. Schwarzer“)

❖ Unternehmensdaten im Überblick:

- Deutsche Produktion von hochpräzisen Dreh- und Fräsmaschinen
- Umsatz: rd. Mio. € 80 – 90, Mitarbeiter: rd. 450
- Negatives Ergebnis: 2019/20 = Mio. € 10,6 2020/21 = Mio. € 11,1
- Eigenkapitalquote: bis 2018 = 30,9% 2021 = 4,6%
- Sanierungsaufwand 2021 – 2023 = Mio. € 8,1 (insbesondere durch Sonder-AfA und Personalabbau)
- Für das Unternehmen relevante Märkte (u.a. Automotive, Luftfahrt) ändern sich mit hoher Dynamik, starke Umsatzeinbrüche.
Gesamtleistung: 2019 = Mio. € 97,4 ... 2021 = Mio. € 63,4
- Corona bedingte Auswirkungen 2020 - 2022: Besuchs-/Serviceeinschränkungen, Reiseverbote, Erkrankungen Mitarbeiter, lange Kurzarbeit, MA-Frustrationen, abgesagte Inbetriebnahmen...

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Angetroffenes Krisenszenario:

- ❖ **Starker Kapitalverzehr** der letzten drei Jahre mit der Gefahr der Bildung von **negativem Eigenkapital**
- ❖ **Sehr angespannte Liquidität** innerhalb sehr hoher Kreditlinien
 - Barkreditlinien T€ 35.000
 - (Corona-)Darlehen T€ 10.000 (endfällig 3 J)
 - Avalkreditlinien T€ 24.500
- ❖ **Hohe überfällige Lieferantenverbindlichkeiten** i.H.v. rd. Mio. € 4,6 (teilweise mit „abgestimmter“ Zustimmung zur kurzfristigen Verlängerung).

Anmerkung: vertragl. Absprachen notwendig zur Vermeidung als hohes Indiz zu § 17 InsO!

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Angetroffenes Krisenszenario:

- ❖ Sehr schwaches und in **Krisen unerfahrenes Management** aus dem Gesellschafterkreis
- ❖ **Starre Verhaltensweisen** gegenüber Veränderungsprozessen
- ❖ **Einbrechende Marktstellung** durch deutlich verschlechterte Qualität, Liefertreue (!), starke Abhängigkeit im Vertrieb als reiner OEM/ Tier-1 Automotive Partner bzw. Lieferant und falsche Produktentwicklungen
Beispiel: 1 Großmaschine Mio. € 4 entwickelt/gebaut ohne Auftrag/ nur noch Schrottwert
- ❖ **Vertrieb** keine Akquisitionserfahrungen und –strategie (Ruf im Unternehmen: „AuftragsannahmeCenter“)

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Geschäftsleitung:

Junger Geschäftsführer (technikorientiert) und sein Bruder als Finanzprokurist aus einer Gesellschafterfamilie (von 2 Familien)

Einsatz Interim Manager:

- **IM 1:** zunächst 5 Monate als Restrukturierer der Produktion, danach berufen zum GF (CEO/ CRO), insbesondere für die Sanierung und den erfolgreichen M&A-Prozess verantwortlich
- **IM 2 (JMF):** vom CEO/CRO als Interim Manager der Themen Unterstützung Geschäftsführung, Sanierung und Controlling. Insbesondere verantwortlich für die Erstellung/Umsetzung des Sanierungskonzeptes/-plans sowie individuelles Mentoring IM 1.

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Der „starke“ Beirat bewegt sich zwischen den Stühlen

- ❖ Beirat bestehend aus 3 Mitgliedern: je ein Beirat direkt die Interessen einer Familie wahrend, BeiratsVS „neutral“.
- ❖ Damit vorrangig einer „Sanierung über Verkauf“ zugewandt
- ❖ Erfolgreiche Beiratstätigkeit wurde weitreichend und zunehmend an erfolgreichem M&A-Prozess gemessen, damit wurden auch Gefahren hieraus verdrängt oder beiseite geschoben bzw. nicht im späteren Kaufvertrag/Closing berücksichtigt
- ❖ Damit wurde vom Beirat nicht genügend Kraft und Identifikation in die eigentliche operative Sanierung gelegt, auch nicht gegenüber Dritten (z.B. Banken + Kreditversicherer)

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Die Rolle der Banken/Kreditversicherer und Sicherstellung

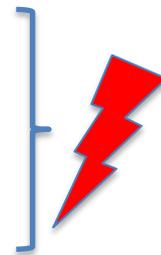
Gesamtkreditvolumen: Mio. € 45 (ohne Avale)

A. Kontokorrentkredite:

Sparkasse* Mio. € 15

Volksbank** Mio. € 5

Großbank Mio. € 15



Kein Konsortialkreditvertrag,
nur SI-Poolvertrag



*) Metakredit im Innenverhältnis mit Landesbank 33%

***) Weitere Volksbank AusfallBÜ 50%



Kreditsicherheiten: (im Sicherheitenpool)

- Bankübliche Kreditsicherheiten
- Buchgrundschuld Mio. € 10 (werthaltig rd. Mio. € 6) auf diversem Grund + Gebäude des Unternehmens (nachrangig für KK!)

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

B. Corona-Darlehen:

Sparkasse Mio. € 4,286

Volksbank Mio. € 1,428

Großbank Mio. € 4,286

Gesamtbetrag Mio. € 10,0

Sicherheiten-Poolvertrag

Kreditsicherheiten:

- Buchgrundschild Mio. € 10 (werthaltig rd. Mio. € 6) auf diversem Grund + Gebäude des Unternehmens (erstrangig für Darlehen!)
- Nachrangiger Erlösverteilung aus banküblichen Poolsicherheiten
- AusfallBÜ einer deutschen Bürgschaftsbank über 90% (außerhalb SI-Pool)

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

C. Avalkreditlinien: (ehemals Mio. € 31.427!)

Versicherung A	Mio. € 3,427	} Kein Poolvertrag, kein SI-Poolvertrag
Versicherung B	Mio. € 12,000	
Versicherung C*	Mio. € 3.310 (10.000)(stillschweigend eingefroren)	
Großbank**	Mio. € 4,190 (6.000)(eingefroren)	

*) ab Sanierungsbeginn rasche Rückführung der Linie mit Rückgaben der Bürgschaften auf Basis eingefrorener IA

***) befristete Avallinie, mit Sanierungsbeginn vollständige Rückführung

Kreditsicherheiten:

- Diverse Barsicherheiten (je 15% des Rahmens) hinterlegt

Verbleibende Avalkredite mit Sanierungsbeginn:

- Mio. € 17,0

Durchfinanzierung möglich??

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Das beauftragte IDW S6/ S11-Gutachten und der Sanierungsplan des Unternehmens

- ❖ Banken und Kreditversicherer beauftragen die Erstellung eines IDW S6-Gutachtens, um die Finanzierung weiter zu begleiten
- ❖ Gutachten wird erstellt und sagt positiven Sanierungsverlauf (Dauer: 2,5 Jahre) voraus. **Voraussetzung war die komplette Durchfinanzierung auf allen Kreditenebenen => nicht sichergestellt**
- ❖ Zusagen der Finanzierer erfolgen unter der Bedingung, dass der in den Verhandlungen befindliche Investor das Closing absolviert und auch seine wirtschaftlichen Verhältnisse offen legt (Konzernbetrachtung).

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Der Sanierungs-/Maßnahmenplan des Unternehmens

- ❖ Umfangreiche Maßnahmenplanung auf allen Ebenen:

Managementprozesse



Kernleistungsprozesse



Stützprozesse

- ❖ Alle Maßnahmen werden auf drei Ebenen granuliert, parallel eine detaillierte Prozesslandkarte aufgebaut
- ❖ Maßnahmentreiber (Prozessverantwortung) auf GL-Ebene, aber mit delegierten Verantwortungen in den Teilmaßnahmen
- ❖ Hohe Identifikation mit Maßnahmen, Umsetzung + Erfolg
- ❖ Erstmals wird im Unternehmen bei den Mitarbeitern (und BR) wahrgenommen, dass sich wirklich etwas ändert...!

Gesamtmaßnahmenplan umfasst 36 Einzelmaßnahmen (hier: Auszug)

L17	Baugruppenmontage	freier Fertigungskapazitäten	ZH HOF	<ul style="list-style-type: none"> Montagehilfsmittel zur Vormontage 	01.12.20	31.12.21						
L18	Montageprozess	Montageprozess Maßnahme 2 <ul style="list-style-type: none"> Flexibilisierung der Montage 	Flexibilisierung von Eigen- und Fremdmontage an Kapazitäten/Ressourcen/Wertschöpfungen	ZH HOF	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung der Personalkapa über alle Montagebereiche (mit Personalrotation) Ausweitung der Vormontagen für das Einzelprojekt Ausbau der Vormontagen von Schlitzen und Energieketten 	01.12.20	31.12.22					
L19	Applikationsprozesse (Anwendungssoftwarepflege) "Abt. 340"	Applikationsproz. Maßnahme 1 <ul style="list-style-type: none"> Vorziehen der Applikation auf Versuchsmaschinen 	Reduzierung der Einfahrzeiten + höhere Termintreue (f. planm. Liquidität/ Kundenzufriedenheit/ Kostenreduktion)	GA HOF	<ul style="list-style-type: none"> Versuchskapazitäten / Maschine / Personal Reduzierung der Einfahrzeiten Einhaltung von Lieferterminen 	01.12.20	31.12.21					
L20	Applikationsprozesse (Anwendungssoftwarepflege) "Abt. 340"	Applikationsproz. Maßnahme 2 <ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Besetzung und Qualifikation der Mitarbeiter im Applikationsprozess Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> 2-3 weitere, qualifizierte Einrichter rekrutieren freie TL-Position neu besetzen Qualifikationsprozess definieren und umsetzen Weitere Modularisierung Baukasten // Schärfung Kernkompetenzen + Technikalette (innovativ, aber marktgerecht) 	GA HOF	<ul style="list-style-type: none"> Recruiting und Weiterqualifizierung der Einrichter + Servicetechniker Marktreife Univertor V (2-spindlig) Camless-PLUS Weiterentwicklung Rotationsdrehen weiterentwickeln Skiving Verfahrensentwicklung Fertigungsverfahren hartstoffbeschichtete 	01.12.20	30.06.22					
L21	After-Sales-Prozess (Service)	After-Sales-Prozess Maßnahme Erhöhung des Umsatzvolumens und der Umsatzrendite im Service	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung einer verkaufs-/ rediteorientierten Preisliste Definition und Umsetzung von DB-orientierten Hauptprozessen Einführung eines regelmäßigen Erfolgsreporting an MA und Controlling von Zielen und Erfüllungsgrad Einführung eines gezielten "After-Sales-Vertriebs" im Service Ziel: Steigerung DB > 20% 	MFJ R3	<ul style="list-style-type: none"> Definition des Leistungsumfanges Erarbeitung einer verkaufsorientierten Preis-/Prozessliste Einführung des "Break-even-Point Service" und Festlegung von fixen Zielen/Zielerreichungen Coaching der Service MA auf neue Ziele "After-Sales-Service" 	01.03.21	31.12.21					
L22	Projektmanagement	Projektmgmt. Maßnahme 1 <ul style="list-style-type: none"> Auftragsklarheit 	<ul style="list-style-type: none"> Übergabegespräch: stringentes Einfordern notwendiger Projektparameter und Vorgaben Checklisten... straffes Projektmanagement mit def. Schnittstellen + Masterplan 	HL HOF	<ul style="list-style-type: none"> Risikobewertung vor Auftragsannahme Verbindlicher Projekt-Terminplan Provided-Item-Liste ÜGG mit allen Checklisten 	01.12.20	30.10.21					
	Projektmanagement	Projektmgmt. Maßnahme 2a <ul style="list-style-type: none"> Stringentes Claim-Management bei Terminplanung und 	Durchgängige Projekt- und Terminplanung // Klare Verantwortlichkeiten +		Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Projektleiter definieren							

🔒 Verantwortungen Übersicht
🔒 Performance measures
🔒 Leistungswirtsch. Maßna
Bildschirmfoto
🔒 L02
🔒 L03
🔒 L04
🔒 L05
🔒 LC

Maßnahmensteckbrief L22												
Name Handlungsfeld	Beschreibung Maßnahme	Ziele / Nicht-Ziele Stoßrichtung	Verantw.	wesentliche Meilensteine	Start	Ende	Kosten im Budget ?	Gesamt-Cash-Out über die Projektlaufzeit	Ergebniseffekt p.a. eingeschw. Zustand	Liqui.-effekt p.a. eingeschw. Zustand	Status per Aug 2022	
Projektmanagement	Projektmgt. Maßnahme 1 • Auftragsklarheit	<ul style="list-style-type: none"> • Übergabegespräch: stringentes Einfordern notwendiger Projektparameter und Vorgaben Checklisten... • straffes Projektmanagement mit def. Schnittstellen + Masterplan 	HL HOF	<ul style="list-style-type: none"> • Risikobewertung vor Auftragsannahme • Verbindlicher Projekt-Terminplan • Provided-Item-Liste • ÜGG mit allen Checklisten 	01.12.20	30.10.21	n.n.	n.n.	n.n.	n.n.		

Maßnahmenumfeld					
Schnittstelle zu anderen Projekten ?	Projektmitglieder - intern -	Projektmitglieder - extern -	Risiken	Schlüssel personen	Bemerkungen

Bewertung / Entscheidungsfindung									Entscheidung / Contr.-Typ
Priorität ? A / B / C	Zeitschiene Wirkung? kurz- / mittel- / langfristig	Typ der Maßnahme (primär) ? z.B. Sachkosten	Härtegrad ? 1 - 5	Strat. Bedeutung	Umsetzungsmöglichkeit ?	Resource n-bedarf intern ?	Resource n-bedarf extern ?	Restrukturierungsrelevanz ?	Maßnahme ist mit höchster Priorität umzusetzen
A	Langfristig > 12 Mon	Ertrag	1 : Idee beschrieben	Sehr hoch	Sehr komplex	Hoch	Gering	Sehr hoch	GuV - direkt

Maßnahmensteckbrief L22									
Bewertung / Entscheidungsfindung									Entscheidung / Contr.-Typ
Priorität ? A / B / C	Zeitschiene Wirkung? kurz- / mittel- / langfristig	Typ der Maßnahme (primär) ? z.B. Sachkosten	Härtegrad ? 1 - 5	Strat. Bedeutung	Umsetzungsmöglichkeit ?	Resource n-bedarf intern ?	Resource n-bedarf extern ?	Restrukturierungsrelevanz ?	Maßnahme ist mit höchster Priorität umzusetzen
A	Langfristig > 12 Mon	Ertrag	1 : Idee beschrieben	Sehr hoch	Sehr komplex	Hoch	Gering	Sehr hoch	GuV - direkt

Notwendige Umsetzungsschritte					Details und Dokumentation Projektfortschritt	
Nr.	Tätigkeit	Status	Bemerkung	Ende		
1	Einheitliche ÜGG-Checkliste überarbeiten, Checklisten erstellen / zusammenführen -> GoLife		HL	30.04.21		
2	Einheitliche Risikobewertung mit Ableitung der Applikationsprämissen (Vorversuch) erstellen -> GoLife		Hr. Stöckinger	30.10.21	Risikoanalyse bereits durch / zu angepasst. weitere Änderungen notwendig	
3	Verbindlichkeit des MS-Project Terminplans nachhaltig herbeiführen		HL	30.10.21		
4	Vollumfängliche Provided-Item-List erstellen und als Meilensteine im Terminplan darstellen		HL	30.10.21		
5	Auftragsklarheit als eigenständigen Prozess in Prozesslandkarte mit Meilensteinen und Arbeitsanweisung festlegen		HL	30.11.21		
6	Künftigen Umgang mit offenen Punkten festlegen und dauerhafte Maßnahmen definieren LOP-Liste		HL	30.10.21		
7	Kontinuierliche Überwachung der Maßnahmen bis Sanierungsende			30.06.23		
8						
9						
10						
rechnerischer Gesamtstatus						

Einzelschrittbeschreibungen der Umsetzungsschritte

zu Nr.	Tätigkeitsbeschreibung im Detail	Verantw.	Bemerkungen	Start	Ende	Status	Bemerkungen zum Staus/ der Umsetzung
1	Einheitliche ÜGG-Checkliste überarbeiten, Checklisten erstellen / zusammenführen -> GoLife				30.04.21	●	
a	Zusammenlegung der Liste Konstruktionsstartbesprechung und PMO	hl		08.03.21	08.03.21	●	
b	1. Entwurf der zusammengefasste Liste	hl		08.03.21	08.03.21	●	
c	Vorstellung 1. Entwurf der Liste im Vertrieb	hl		10.03.21	10.03.21	●	
d	Abstimmung Konstruktion und PMO	hl		21.03.21	21.03.21	●	
e	Abstimmung Konstruktion und Vertrieb	135/720		05.05.21	05.05.21	●	
f	Anpassung nach Gespräch 135/720	hl/135		06.05.21	06.05.21	●	
g	Ausrollen der Checkliste	hl		30.05.21	10.06.21	●	
h	GoLife			22.06.21	onGoing		
i							
2	Einheitliche Risikobewertung mit Ableitung der Applikationsprämissen (Vorversuch) erstellen -> GoLife				30.10.21	◐	
a	Fragenstellung bei Risikobewertung ob Vorversuch auf anderer Maschine stattfinden kann / soll	hl		24.03.21	24.03.21	●	Wird beim Übergabegespräch festgelget
b	Definieren je Risiko was ist 1 was ist 4	hl		09.08.21	30.10.21	◐	Termin mit Herr Sickiger in KW 32 und KW38
c	Prototyp Vertrieb zur Verfügung gestellt / Testprojekt SEW China 1790 58 582 & 583	hl/SN		19.04.21	22.04.21	●	
d	Einführen und kontinuierlich bewerten und ggf anpassen	hl / 720		03.05.21	30.10.21	◐	
e	Definieren Risikobewertungs-Gespräch -> Teilnehmer / Zeitpunkt / Eskalation ?	hl		16.07.21	31.07.21	●	720 gibt anb welches Projekt. Donnerstag ab 14:00Uhr
f	Prozessbeschreibung Risikobewertung fertigstellen(siehe Word Dokument"Entwurf Prozessbeschreibung")	hl		16.07.21	30.10.21	◐	
g							
h							
i							
3	Verbindlichkeit des MS-Project Terminplans nachhaltig herbeiführen				30.10.21	◐	
a	Abteilungsübergreifende Einigung Terminplan (Gültigkeit/ Inhalte)"Nur einen Terminplan!			30.04.21	30.09.21	◐	Kundenterminplan MS Projekt ist Masterplan
b	Terminplan an Kunden nur noch Hauptvorgänge(keine unnötige Kranulierung)			01.06.21	30.07.21	●	Hinweis JGW130/
c	Genehmigungstermine und Beistellungstermin müssen als Meilensteine dargestellt werden			01.06.21	30.07.21	●	
d	Keine sichtbaren Puffer im Terminplan				30.07.21	●	
e	Visualisierung ders Terminplans an der Maschine				30.05.21	●	Terminpaln als Terminliste dargestellt und an der Maschine
f	PMO übernimmt ab ÜGG die Terminhoheit				30.09.21	◐	Maßnahme: Schulung MS-Projekt im PMO
g	Prozess im Unternehmen eigeführt				30.10.21	◐	
h							
i							
4	Vollumfängliche Provided-Item-List erstellen und als Meilensteine im Terminplan darstellen				30.10.21	◐	
a	Inhalt und Datenquelle festlegen / Werkstücke/ Werkzeuge/ Portale/ Genehmigungstermin und Gegenstände			03.05.21	12.05.21	●	
b	Design der Liste festlegen			12.05.21	19.05.21	●	
c	Pflege der Liste festlegen / Termine/ Änderungen Stückzahl etc.			03.05.21	25.05.21	●	
d	Ausrollen Infoboard an Maschinen			25.05.21	30.05.21	●	7 Boards als Prototyp ausgerollt
e	Darstellung als Meilensteine im Terminplan				30.10.21	◐	siehe auch Punkt 3 "Verbindlichkeit.."

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Die Sanierung läuft hochtourig...



**Parallel
läuft...**

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Gesellschafter, Beirat und M&A-Consultant einigen sich...



...auf Verkauf
100% der Anteile

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Der egozentrische, zerstrittene Gesellschafterkreis beauftragt parallel einen M&A-Prozess zur Investorensuche

- ❖ 15 Gesellschafter aus 2 Familien, davon 2 Gesellschafter aus einer Familie operativ tätig (GF und Finanzprokurist)
- ❖ Investorensuche zur Stärkung des Eigenkapitals beauftragt
- ❖ Bereitschaft der Gesellschafter, 100% der Anteile zu verkaufen
- ❖ Beirat bekommt die Verhandlungsvollmacht übertragen
- ❖ M&A-Consultants präsentieren sich sehr professionell, haben aber im Laufe des Prozesses nur das erfolgreiche Closing im Fokus (Provision)
- ❖ Zunächst hohe Auswahl von strategischen Investoren und reinen Finanzinvestoren schrumpft rasch unter dem Aspekt der aufgezeigten, schwierigen Sanierung und der hohen Verschuldung

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Der egozentrische, zerstrittene Gesellschafterkreis beauftragt parallel einen M&A-Prozess zur Investorensuche

- ❖ Auch das Unternehmen sieht in einem (ausländischen) **strategischen Investor den deutlich besseren Partner**/Eigentümer, da er die benötigten Absatzmärkte (China, sonst. Asien, USA) und gemeinsam mögliche Produktpalette deutlich erweitern kann
- ❖ Es wird eine amerikanische Maschinenbau-Gruppe gefunden, die bereit ist, bei „Fa. Schwarzer“ **rd. Mio. € 45,5 Kaufpreis** zu investieren. Sie ist bereits in Europa vertreten, hat dort profitable Unternehmen gekauft.
- ❖ Ausdrückliche Warnung der IM: **nicht die Banken (voll)ablösen**
- ❖ Aber im M&A-Prozess wird das **Thema Sanierung und S6-Gutachten gegenüber dem Investor möglichst ausgeblendet/ verharmlost!**
- ❖ Das Signing gelingt rasch, so weit so gut... oder?



Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Strategischer Investor gefunden, was nun?

Zwischen Signing und Closing (...vergehen > 2 Monate):

- ❖ Die Kommunikation zwischen Finanzierern und dem Investor gelingt nicht wirklich, der Investor liefert nicht die gewünschten Informationen zu wirtschaftlichem Konzernstatus und Finanzierungshintergründen
- ❖ Der Investor interessiert sich nicht für die parallel laufende Sanierung nebst Umsetzung aller Einzelmaßnahmen, das S6-Gutachten sowie die Bedeutung der Finanzierer für das Unternehmen nach dem Closing (Investor sinngemäß: „...wir nehmen das Unternehmen in unsere Konzernfinanzierung auf, dann setzen wir unsere Leute ein, die das Unternehmen auf Erfolg trimmen. Wir geben ihnen unsere Produktionsüberhänge zur Auslastung der hiesigen Hallen und es profitiert schnell aus unseren starken Vertriebswurzeln in den USA und China...“)
- ❖ Sichtweise: **erfolgreiches Closing = erfolgreiche Sanierung**

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

- ❖ Mit dem Kaufpreis werden die Bank-/ Darlehenssalden (ohne Avale) komplett abgelöst, die Sicherheiten aus dem Pool an den Käufer freigegeben.
- ❖ Ein kleiner Teil des Kaufpreises geht abzugsfrei an die Gesellschafter
- ❖ Das Closing (umfangreicher, juristischer „Zug um Zug“ Akt!) gelingt...



Ende gut,
alles gut...??

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Das Closing und fatale Entscheidungen... (Fazit)

- ❖ Der **Investor** hat nach dem Closing/ Bezahlung der Investitionssumme von rd. Mio. € 45,5 keine Liquiditätsreserven, **seine Hausbank stoppt** eine weitere Kreditbereitstellungen
- ❖ Die weltweite **Pandemie verändert** die Märkte (2021 und 2022) und behindert Verkaufs-/Umsatzplanungen in der gesamten Gruppe
- ❖ Die **Sanierungsmaßnahmen** werden **nicht** wie geplant **fortgeführt**, auch Folge der Absetzung beider IM's direkt nach dem Closing
- ❖ **Kein „Plan B“** vorhanden, es wird für die Gruppe kritisch
- ❖ Gesetzliche Vorgaben einer InsO-Prüfung werden nicht beachtet, auch da die neue Geschäftsführung völlig sanierungsunerfahren ist
- ❖ Die verbliebenen Avalkreditgeber haben nach dem Closing keine Bestätigung der Finanzierungsbegleitung - wie im S6-Gutachten beschrieben – abgegeben, das **„IDW S6“** wird (bis heute) **nicht finalisiert**.
- ❖ Es fand sich daher nach Ablösung der kreditgebenden Banken auch **kein Finanzierer**, der die **dringend benötigte Liquidität** bereitstellt

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Das Closing und fatale Entscheidungen... (Fazit)

- ❖ Das Unternehmen konnte durch fehlende bzw. ausreichende Liquidität die fälligen/überfälligen Lieferantenverbindlichkeiten nicht abbauen (verschärft: inzwischen sollen sie noch weiter darüber liegen)
- ❖ Der Versuch, die Sanierung ohne detailliert abgestimmten Plan und das ganz wichtige Schnittstellenmanagement erfolgreich zu bewältigen, scheitert. Erst recht, wenn der Investor nur seine eigenen Prozesse und Regularien auf das Unternehmen überträgt. Sie sind niemals stimmig, auch fehlt in der Regel die Identifikation der FK und MA hiermit
- ❖ Durch die plötzliche Trennung von den die Sanierung treibenden IM's nehmen die MA wahr, dass die Fortsetzung der begonnenen Restrukturierungsmaßnahmen nicht mehr erwünscht ist oder fallen rasch wieder in alte Verhaltensweisen und Prozesse
- ❖ Die alte Krise setzt sich fort oder verschärft sich rasch...

InsO...!?

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Alternativen:

1. Fondsfinanzierung

- ❖ Fond stellt Mittel (im Rahmen möglicher Sicherstellung) zur Verfügung, die zur Ablösung von Kreditmitteln und Unternehmensfinanzierung dienen
- ❖ Laufzeitgebunden (Rückzahlung am Ende der Laufzeit)
- ❖ Hohe Kapitalverzinsung, aber weiter selbstständig
- ❖ Maßgeblicher Forderungsverzicht der Finanzierer/Banken gefordert, um die freien Mittel für das Unternehmen zu erhöhen/ zu stärken.

2. Finanzinvestoren

- ❖ Verschiedene Modelle

Krisenerfasste Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung

Mein Fazit:

- ❖ **Offenheit und Ehrlichkeit allen Beteiligten gegenüber!**
- ❖ „Nicht den Ast absägen, auf dem man sitzt“
 - Die Unternehmensfinanzierung muss gewährleistet sein, mindestens über den Sanierungszeitraum
 - Das vom Investor eingebrachte Geld sollte genügend frische Liquidität bringen
- ❖ Die Finanzierung vor dem Closing sichern/sicherstellen
- ❖ Über alternative Finanzierungsformen rechtzeitig nachdenken
- ❖ Die eigentliche Sanierung ernsthaft und zielgerichtet weiterführen, dies auch im Kaufvertrag verankern
- ❖ Den Investor voll umfänglich in den Sanierungsplan und die Maßnahmenplanungen einbinden (vor Signing!)

**Wir unterstützen Sie sehr gerne,
sprechen Sie mich bitte an...**


Interim Management & Consulting

Joachim Mozoni-Frosconi
Geschäftsinhaber

www.eufundus.de

eufundus Interim Management & Consulting
Frankenstraße 9
74360 Ilsfeld, Germany

Mobile: +49 (0)174 167 56 95
Fax: +49 (0)3212 167 56 95
E-Mail: j.mozoni@eufundus.de