

Projekt: Krisenmanagement (Transaction)
Position: Generalbevollmächtigter / President - USA
Branche: Maschinen- und Anlagenbau

A.) Ausgangssituation

Ein deutsches mittelständisches Unternehmen (300 MA / 28 Mio. €) verfügte in der Konzernstruktur über eine Reihe von in- und ausländischen Tochtergesellschaften (Australien und USA).

Die Unternehmensgruppe fungierte als Zulieferant von Dienstleistungen im Bereich der Forschung und Entwicklung (Engineering) mit anschließender Kleinserienproduktion von elektrotechnischen und elektronischen Anlagen für die Bahntechnik.

Durch kumulierte in- und externe Probleme in der Muttergesellschaft (Geschäftsführung, Vertriebspolitik, interne Wertschöpfung, mangelnde Transparenz in der Finanzwirtschaft etc.) geriet die Gruppe in eine dramatische wirtschaftliche Schieflage, indem sich das Eigenkapital der deutschen Muttergesellschaft in einer 2-stelligen Millionenhöhe negativ entwickelt hatte.

Die ausländischen Tochtergesellschaften waren wirtschaftlich unabhängig, jedoch technisch (F&E) von der Muttergesellschaft abhängig.

Die Auftragsbestände und Auftragsgänge waren hoch, insofern hatte die Unternehmensgruppe für die großen Konzerne der Bahntechnik als Großkunde und deren laufenden, weltweiten Projekte eine erhebliche strategische Bedeutung, wobei innerhalb der Gruppe die US-Gesellschaft am besten aufgestellt war (Asset).

Durch diesen Umstand bedingt, ermöglichten die Fremdkapitalgeber (Bankenpool) durch Rangrücktritte den Fortbestand der Unternehmung mit dem Kurzfristziel die Unternehmensgruppe an einen geeigneten Investor zu verkaufen.



B.) Durchführung

Aufgrund der geschäftsführenden Gesellschaftersituation und des hohen negativen Eigenkapitals in der Unternehmensgruppe, wurde die Projektverantwortung in der Funktion des Generalbevollmächtigten übernommen.

In den Vereinigten Staaten erfolgte die Eintragung ins dortige Handelsregister als President der Corporation.

Nach der Bestandsaufnahme (Inventarisierung etc.) an den Firmenstandorten durch unser Team (Wirtschaftsprüfer, Anwälte) wurden erhebliche kaufmännische und technische Versäumnisse festgestellt.

Wegen des definierten Kurzfristziels die Unternehmensgruppe zu veräußern, lag die Priorität in der

- Sichtung und Bewertung der abgeschlossenen Verträge (Risiko Management) für den Auftragsbestand und Auftragseingang.
- Überprüfung der Absatzplanung
- Überprüfung der Werthaltigkeit der Warenvorräte
- Überprüfung der Werthaltigkeit der „Intercompany“ Forderungen und Verbindlichkeiten
- Überprüfung sonstiger Bilanzpositionen (Konsolidierungen)
- Überprüfung der Jahresabschlüsse (einzeln, konsolidiert)
- Erstellung eines Überschuldungsgutachtens
- Überprüfung und Korrektur der Wertschöpfungskette

zwecks Einrichtung eines Data rooms und Führen von Investorengesprächen.

Bis zum Eigentumsübergang an einen neuen Investor wurden zwischenzeitlich neue Strukturen geschaffen, die erforderlich waren, die Unternehmenssituation zu stabilisieren, wie z. B.

- Planrechnungen
- Cost Management
- Forderungs- und Liquiditätsmanagement
- Einführung des technischen, wirtschaftlichen und juristischen Risiko Managements
- Intercompany Abstimmungen HGB / US-GAAP
- Claim Management
- Forschung/Entwicklung/Konstruktion
- Materialwirtschaft
- Prozessoptimierung

Durch diese Maßnahmen bedingt wurde eine höhere Transparenz geschaffen, auch als Basis für die zeitnahe Kommunikation der fortlaufenden (Finanz-)Ergebnisse gegenüber Kapitalgebern und Investoren.



C.) Ergebnis

- Aufgrund der bereits eingetretenen stark negativen Eigenkapitalsituation der Unternehmensgruppe, sowie erforderlicher zukünftiger Restrukturierungskosten gestaltete sich der Verkaufsprozess mit den Investoren für den Kauf der Unternehmensgruppe als Ganzes (Share Deal) schwierig und schleppend.
- Deshalb wurde die Insolvenz der deutschen Muttergesellschaft eingeleitet, um in dieser Situation neue Ausgangspositionen für den Fortbestand der Unternehmung zu schaffen.
- Während der Insolvenz konnte die Unternehmensgruppe an einen strategischen Investor verkauft und übertragen werden.

D.) Vorteile

Durch Einsatz des Executive Interim Managers erhielt der Auftraggeber von Extern sofort zur Verfügung stehendes spezialisiertes Know-how in Bezug auf Restrukturierung, Due Diligence, Verkauf von Unternehmungen (M&A), sowie Länder- und Sprachkenntnisse.

Diese Vorteile nutzte er für eine effiziente und effektive Lösung des Sonderproblems.

Das Unternehmen konnte die entstandenen Kosten (Honorar etc.) für den Executive Interim Manager in diesem Falle zwar nicht durch erzielte Mehrwerte überkompensieren, jedoch trug der Executive Interim Manager dazu bei, die Unternehmungsgruppe äußerst kurzfristig so aufzustellen, dass während der Insolvenz die Gruppe schnell übernommen und der Fortbestand gesichert werden konnte.

Die Unternehmensgruppe ist heute wieder sehr erfolgreich.