

Projekt: Restrukturierung (Funktionales Management)
Position: CFO / Corporate Finance
Branche: Petrochemie

A.) Ausgangssituation

Ein MDAX Konzern (ff. Strategischer Investor) kaufte von einem anderen Konzern (ff. Verkäufer) den Geschäftsbereich Basis- und Spezialchemie.

Nach dem Kauf stellte der strategische Käufer einen Bilanzschaden in einer zweistelligen Millionenhöhe fest, der nicht ausgewiesen worden war.

Ursächlich für diesen Schaden war eine geschäftsfremde Aktivität in einer osteuropäischen petrochemischen Anlage, in der es an allen Instrumenten der eigenen Organisation, des Controllings und des Risiko Managements fehlte.

Daraus resultierend ergaben sich für den strategischen Investor unterschiedliche Szenarien:

1. Rückabwicklung des Kaufvorgangs,
2. Weiterführung der geschäftsfremden Aktivität unter machbaren Prämissen
3. Schadensersatzforderungen gegenüber dem Verkäufer

Das Engagement bestand aus der täglichen Lieferung von NAFTA als Rohstoff durch eine Pipeline in die Raffinerie (tägliches Risiko ca. 6 Millionen USD).

Der Rohstoff sollte in der Raffinerie (Olifine) in Zwischen- und Endprodukte (Ethylen, Propylen etc.) verarbeitet (VCM und PE) werden.

Diese Zwischen- und Endprodukte gehörten de facto dem strategischen Investor und sollten im Sondereigentum bis zum Versand in speziellen Ausscheidungslagern untergebracht sein.

Darüber hinaus sollte die Raffinerie im Rahmen der Umarbeitung in der Lage gewesen sein, nachzuweisen, wie viel Rohstoff eingesetzt wurde, um wie viel und welche Produkte aus der sogenannten Kuppelproduktion zu bekommen



B.) Durchführung

Nach der Bestandsaufnahme (Inventarisierung etc.) am osteuropäischen Standort durch unser Team von Spezialisten (Ingenieuren und Wirtschaftsprüfer) zeigte sich schnell, dass weder Produktivitätsrechnungen der Anlage geführt wurden, noch die Übernahme des Managements durch ein betriebseigenes Team erwünscht war und erst recht nicht, dass der Betreiber der Raffinerie den Schaden kompensieren wollte.

Dadurch schied das Szenario wie unter Punkt 2.) genannt nicht nur schnell aus, sondern im Hinblick auf Risiko Management und finanzwirtschaftlichen Kriterien sollte auch strategisch sinnvoll versucht werden, den Ausstieg in der Raffinerie zu vollziehen, ohne den bereits vorliegenden Schaden zu erhöhen.

Im Rahmen des Mandats als CFO (ad-interim) wurden sofort konkrete, d.h. zielführende (Sonder-) Maßnahmen eingeleitet:

- zur Abwicklung des vorliegenden Schadens (Feststellung der tatsächlichen Schadenshöhe und deren Dokumentation), sowie
- Controllinginstrumente zur Überwachung der petrochemischen Anlage
- Sofortiges Risiko Management in Bezug auf das wirtschaftliche und juristische Risiko
- Streaming der Logistik (Zug und Tanktransporte in den Westen)
- Verhandlungen mit dem örtlichen Management der Raffinerie
- Verhandlungen mit Kredit- und Exportversicherern
- Verhandlungen auf politischer Ebenen (Ministerien, Botschaften)



C.) Ergebnis

- Durch die vollständige Dokumentation des Schadensvorgangs und der Schadenshöhe konnte der Schaden durch die Kredit- und Exportversicherer in 2-stelliger Millionenhöhe kompensiert werden.
- Durch die Einführung von zeitnahen, besonderen Controllinginstrumenten für die Raffinerie, konnte der Umarbeitungsprozess sukzessive durch Trockenfahren der Pipeline (ad risk 6 Mio. USD/Tag) und Abtransport (Logistik) der Endprodukte eingestellt werden.
- Der Kaufvorgang wurde nicht rückabgewickelt, sondern der Verkäufer wurde aufgrund der bilanziellen Versäumnisse (Due Diligence) auf Schadensersatz verklagt. Der strategische Investor erhielt beim zuständigen Gericht Recht und vom Verkäufer Schadensersatz in 3-stelliger Millionenhöhe. Dieser Betrag überstieg den ursprünglichen Kaufpreis um 60%.

D.) Vorteile

Durch Einsatz des Executive Interim Managers erhielt der Auftraggeber von Extern sofort zur Verfügung stehendes spezialisiertes Knowhow mit Länderkenntnissen. Diese Vorteile nutzte er für eine effiziente und effektive Lösung des Sonderproblems. Das zur Verfügung stehende interne Team des Auftraggebers wurde durch die richtige Kommunikation in Bezug auf Ziele, Vorgehensweisen, Kompetenzen und Verantwortungen vollständig integriert und motiviert.

Dadurch wurde das oben beschriebene Ergebnis gemeinsam erzielt.

Das Unternehmen konnte die entstandenen Kosten (Honorar etc.) für den Executive Interim Manager durch die erzielten Mehrwerte deutlich überkompensieren.