



BlueMomentum Consulting

# CASE STUDY

---

Übertragende Sanierung  
eines Industrierunternehmens  
aus akuter Krise heraus

[www.bluemomentum.com](http://www.bluemomentum.com)





# HERAUSFORDERUNG

Ein mittelständischer hochspezialisierter Komponentenhersteller für die Automobilindustrie war durch eine hohe Abhängigkeit von wenigen Kunden und mittlerweile ruinöse Preise und Konditionen in existenzbedrohende wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Der nach vier Generationen über verschiedene Familienstämme breit gestreute Gesellschafterkreis ermöglichte keine unternehmerischen Entscheidungen und war nicht bereit, weiteres Kapital zur Verfügung zu stellen.

Die Hauptgeschäftsbank rief einen Banken-Pool ein, der ein IDW S6-Sanierungsgutachten mit Fortführungsprognose forderte. Die Kreditlinien wurden eingefroren und der bestehende Factoring-Vertrag gekündigt.

# VORGEHENSWEISE

In dieser akuten Krisensituation stellte bc interimistisch die Geschäftsleitung für das Unternehmen. bc löste den akuten Cash-Bedarf vorübergehend durch Innenfinanzierung: Lagerbestände wurden abgebaut, Maschinen in einem Sale-& Lease-back-Geschäft veräußert und eine nicht betriebsnotwendige Immobilie veräußert. Dadurch „erkaufte“ sich bc für das Unternehmen die erforderliche Zeit für eine Unternehmenssanierung. Trotz der weiteren Verluste setzte sich bc dafür ein, den Vertrieb auszubauen, um das Unternehmen aus der ruinösen Abhängigkeit von Kunden zu lösen.

Es wurde klar, dass das Unternehmen allein nicht überlebensfähig war. Deshalb strebte bc eine Veräußerung des Unternehmens an Gesellschafter an, die das Unternehmen besser weiterführen können. Tatsächlich gelang es schließlich, das Unternehmen in Form eines Share Deals an den Gesellschafter einer weltweit agierenden Unternehmensgruppe zu vermitteln, die auf dieselben Prozesse spezialisiert war wie das kriselnde Unternehmen, aber bezüglich der Kundenstruktur und der Anwendungen viel breiter aufgestellt war.

Wegen des strategischen Nutzens, den der Käufer sah, floss ein positiver Kaufpreis an die Altgesellschafter.

Als eine Bedingung des neuen Gesellschafters für die Transaktion führte bc das Unternehmen durch ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung und nutzte diese Zeit, um das Unternehmen personell zu restrukturieren. Das Verfahren wurde nach einem Jahr gerichtlich aufgehoben. Der neue Gesellschafter half dem Unternehmen in dieser Zeit, sich aus der einseitigen Abhängigkeit von den Automotive-Kunden zu lösen, indem er die Automotive-Aufträge an einen anderen Standort der Gruppe verlagerte, passendere Aufträge aus seiner Unternehmensgruppe einbrachte und die maschinellen Fähigkeiten erweiterte.

Die Belegschaft und der Betriebsrat wurden in alle Schritte eingebunden und zogen motiviert mit.

# LÖSUNG

Als Ergebnis entstand ein vollständig neu aufgestelltes Unternehmen, das mit seinen Fähigkeiten diversifiziert war und heute erheblich bessere Deckungsbeiträge erwirtschaftet. Die Belegschaft wird gezielt ausgebaut. Die Kooperation mit den anderen Standorten der Unternehmensgruppe des Gesellschafters ermöglichte sowohl eine Spezialisierung als auch Flexibilität.

Trotz der herausfordernden Umfeldbedingungen (US-Zoll-Politik, Kriege, Energiepreissteigerung) kann sich das Unternehmen am Markt bewähren und hat eine lohnende Zukunft. Der deutsche Standort und etliche Arbeitsplätze konnten gerettet werden.



**BlueMomentum Consulting**