

solvesta

Investment in deutsche Mittelstandsunternehmen mit Potential

CONTROLLING – DIE ERSTEN 100 TAGE NACH ÜBERNAHME EINES INSOLVENTEN UNTERNEHMENS

15. Mai 2017, München

- 1 Definition „Controlling“
- 2 Übernahme eines insolventen Unternehmens
- 3 Ausgangslage – juristisches Niemandsland
- 4 Operativer Stillstand
- 5 Prüfung und Steuerung Liquidität
- 6 GuV Sondereffekte
- 7 Besonderheiten Transaktion

Die Definition des Controlling Begriffs gemäß ICV bedeutet „Steuern oder Regeln“



DEFINITION

- > Controlling allgemein bedeutet Steuern oder Regeln. Controller in unserem Sinne gestalten und begleiten den
 - > Management-Prozess der Zielfindung,
 - > Die Planung und Steuerung der Unternehmensprozesse
 - > Und tragen damit Mitverantwortung für die Erreichung unternehmerischer Ziele.

- > Der Controller sorgt dafür, dass jeder sich im Rahmen der erarbeiteten Ziele und Pläne selbst kontrollieren kann. Das Controlling wird jedoch nicht von den Controllern betrieben. Es entsteht durch Manager und Controller im Team.

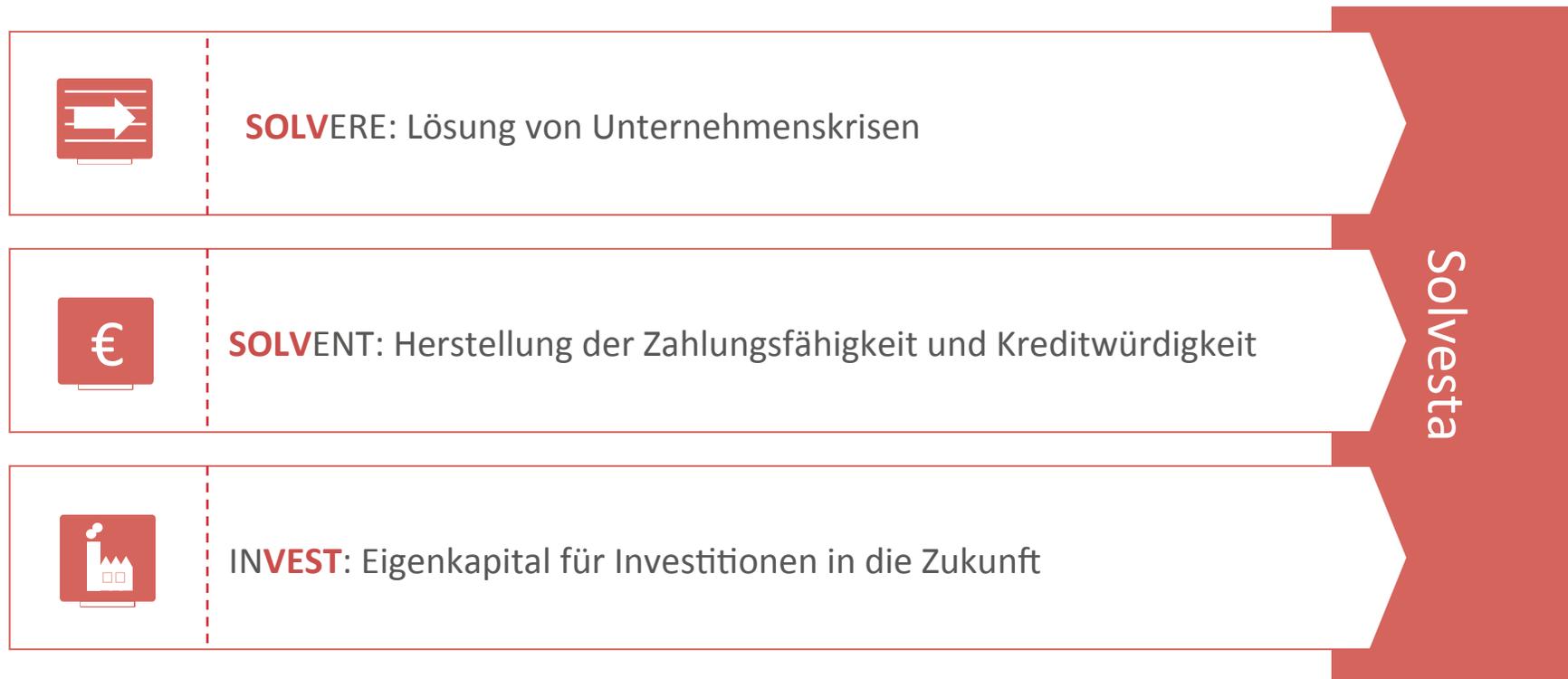
- > Im Rahmen der Übernahme eines Unternehmens aus der Insolvenz ist das Controlling maßgeblich am Erfolg durch Steuerung beteiligt.

- 1 Definition
- 2 Übernahme eines insolventen Unternehmens**
- 3 Ausgangslage – juristisches Niemandsland
- 4 Operativer Stillstand
- 5 Prüfung und Steuerung Liquidität
- 6 GuV Sondereffekte
- 7 Besonderheiten Transaktion

Solvesta erwirbt mittelständische Unternehmen mit Potential in Insolvenz oder in insolvenznahen Situationen und restrukturiert diese aktiv mit eigenen Mitarbeitern

solvesta

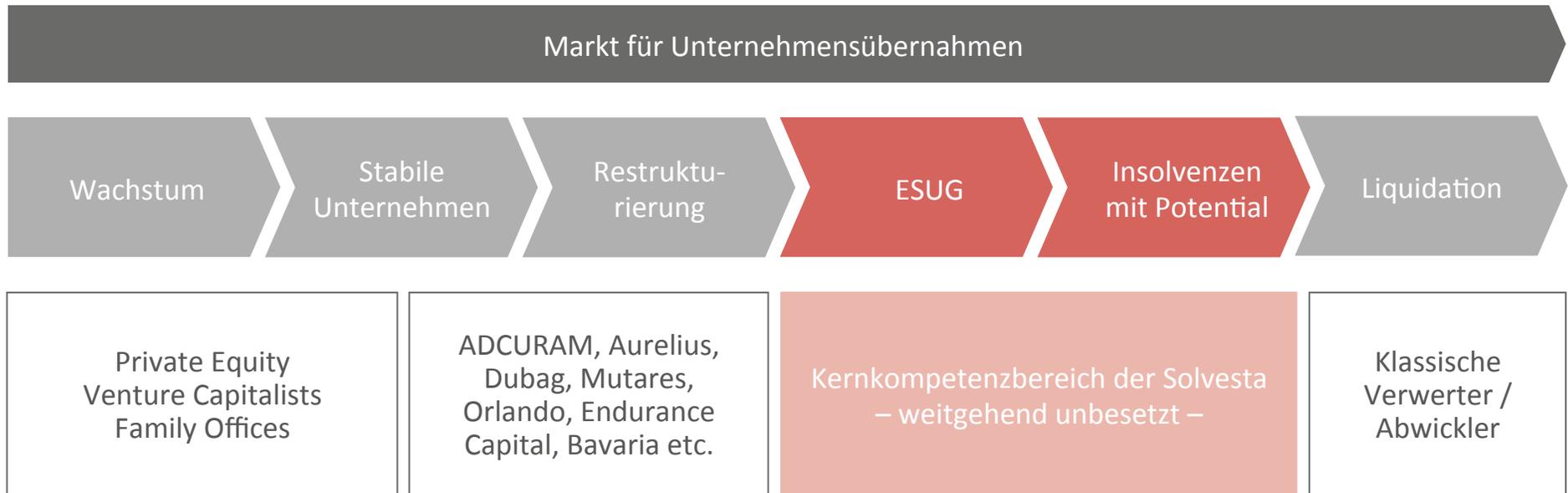
AUF EINEN BLICK



Solvesta agiert als professionelle Beteiligungsgesellschaft in einer von Finanzinvestoren unbesetzten Nische des deutschen Mittelstandes



MARKTPositionierung

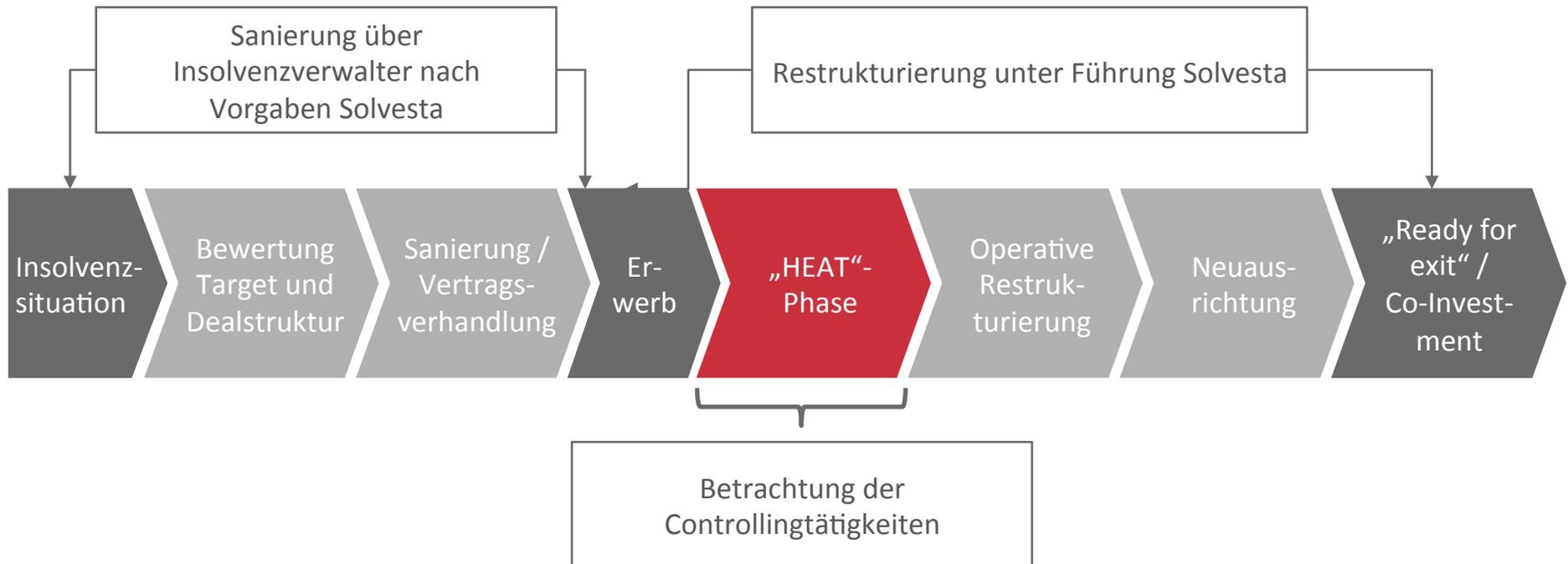


Fokus

Konzentration auf die Übernahme von Unternehmen mit 20 bis 100 Mio. EUR Umsatz im Wettbewerb mit fast ausschließlich (mittelständischen) Strategen mit limitiertem Transaktions-Know-How

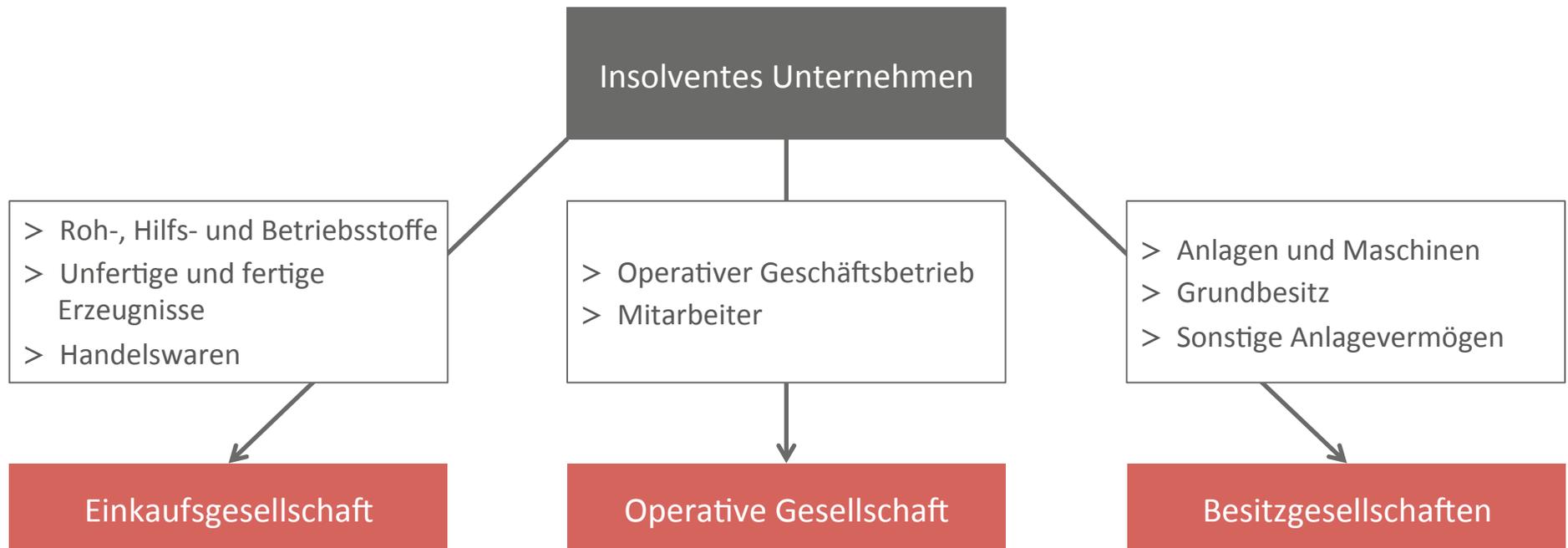
Der Erwerb aus der Insolvenz unterscheidet sich von regulären Transaktionen durch die intensive „HEAT“-Phase der ersten 100 Tage nach Übernahme des neuen Unternehmens

TRANSAKTIONSZYKLUS



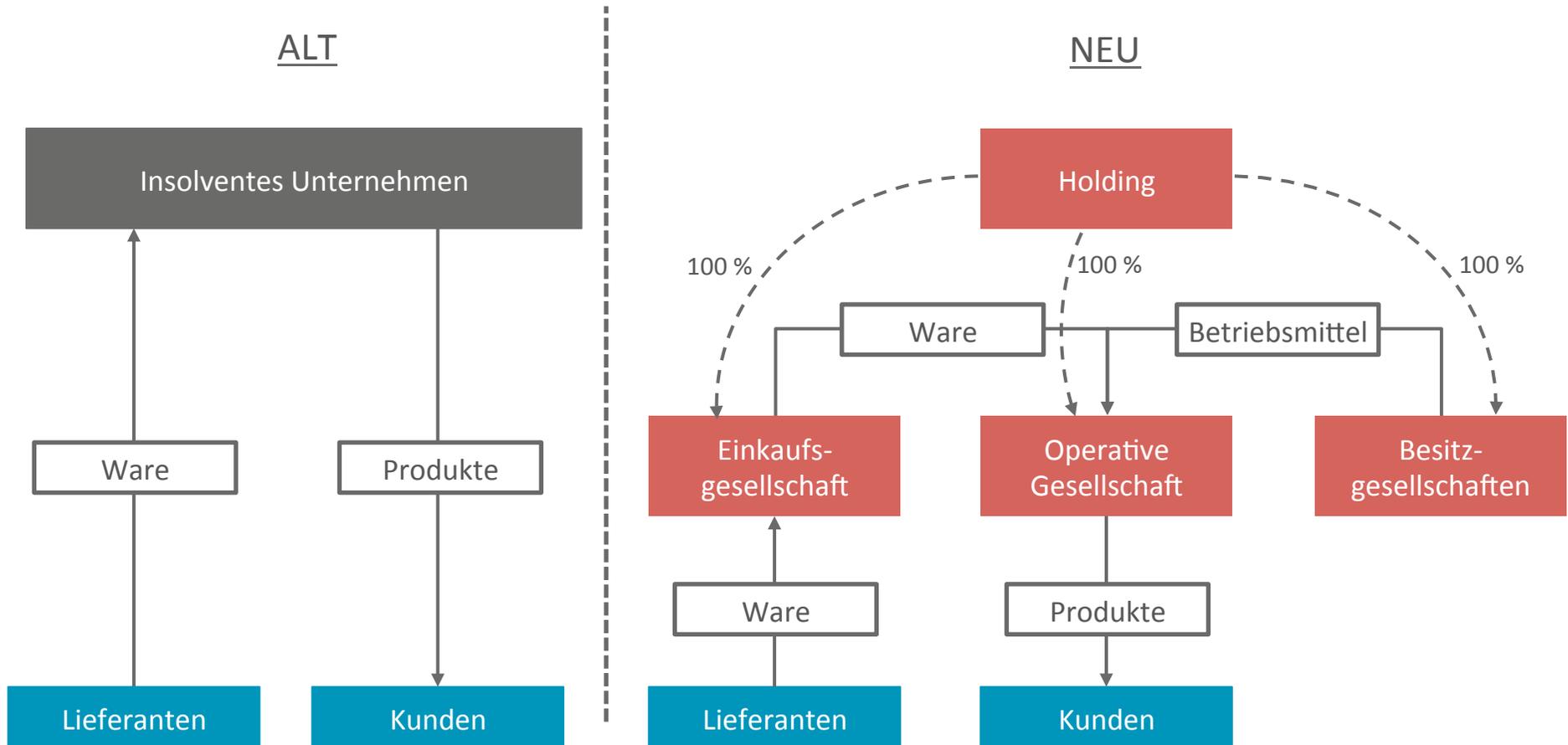
Durch einen Asset Deal wird zur Risikominimierung das Vermögen des insolventen Unternehmens bestmöglich auf mehrere Zweckgesellschaften innerhalb einer Konzernstruktur aufgeteilt

ASSET DEAL



Die neue Struktur des Unternehmens führt möglicherweise zu internen Waren- und Finanzströmen zwischen den Konzerngesellschaften

UNTERNEHMENSSTRUKTUR



Die Übernahme eines insolventen Unternehmens verbindet
die Besonderheiten eines Asset Deals
mit den Besonderheiten einer Insolvenzsituation.

Controlling

Das Controlling unterscheidet sich in der „HEAT“-Phase deutlich vom Controlling von Unternehmen in eingeschwungenem Zustand.

- 1 Definition
- 2 Übernahme eines insolventen Unternehmens
- 3 Ausgangslage – juristisches Niemandsland**
- 4 Operativer Stillstand
- 5 Prüfung und Steuerung Liquidität
- 6 GuV Sondereffekte
- 7 Besonderheiten Transaktion

Der Asset Deal überträgt den Geschäftsbetrieb des Unternehmens von einer insolventen Altgesellschaft auf neue Vorratsgesellschaften des Erwerbers

AUSGANGSLAGE – INSOLVENZ

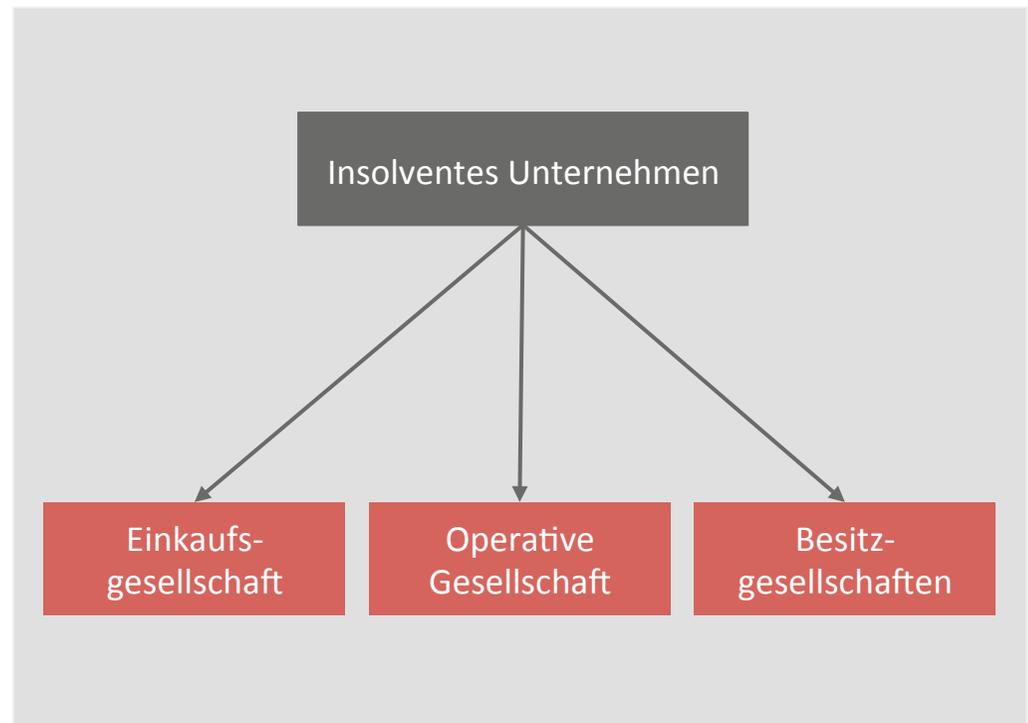
> Übergang von Altgesellschaft

> Verträge

> Transfer nicht möglich;
Übergangslösungen notwendig
§ 613a BGB

→ Trennung zwischen Alt- und
Neugesellschaft nötig

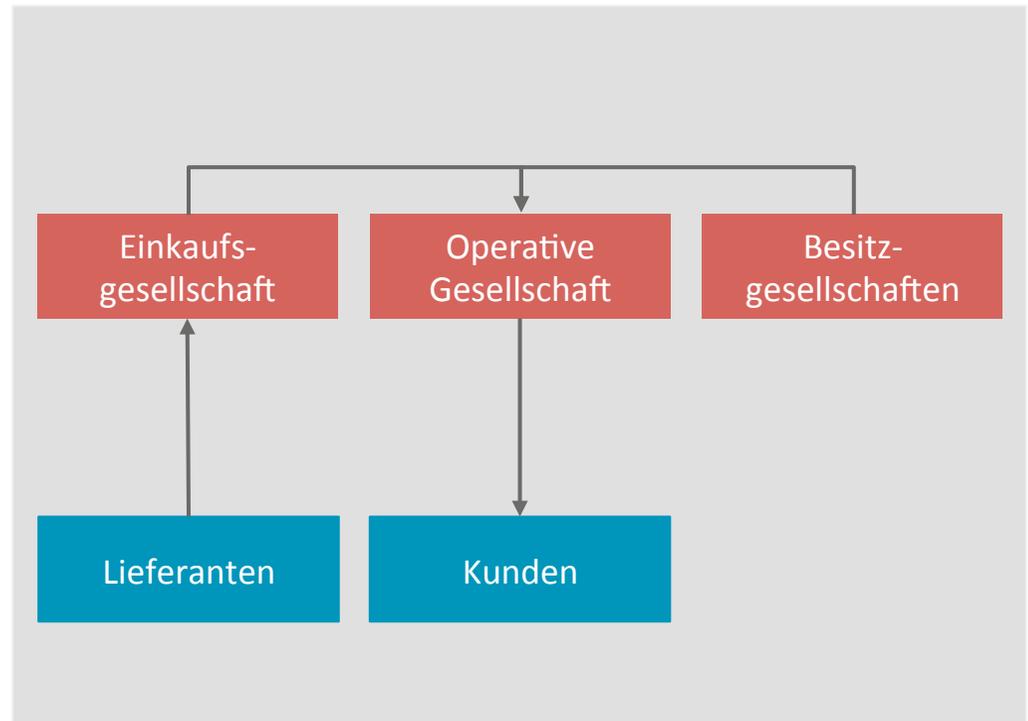
> Zuordnung von Waren- und
Zahlungsströmen
> Koordination Insolvenzverwalter



Den neuen Gesellschaften fehlen zu Beginn fundamentale Voraussetzungen wie Konten und Steuernummern, um den wirtschaftlichen Betrieb aufnehmen zu können

AUSGANGSLAGE – GESELLSCHAFT

- > Neu gegründete Gesellschaften
 - > Name und Sitz der Gesellschaft
 - > Steuernummer, Umsatzsteuer-ID, etc.
 - > Bankkonten
- > Geschäftsführung
 - > Prokura
 - > Eintragung Handelsregister
 - > Erhalt der Handlungsfähigkeit



Vorratsgesellschaften und rechtlicher Kontext nach Übernahme
lassen kein operatives Geschäft zu.

Controlling

Das Beteiligungs-Controlling muss einen minutiösen Maßnahmenplan erstellen und nachhalten, sodass die wirtschaftliche und rechtliche Handlungsfähigkeit der Gesellschaften sichergestellt werden.

- 1 Definition
- 2 Übernahme eines insolventen Unternehmens
- 3 Ausgangslage – juristisches Niemandsland
- 4 Operativer Stillstand**
- 5 Prüfung und Steuerung Liquidität
- 6 GuV Sondereffekte
- 7 Besonderheiten Transaktion

Bedingt durch den nahezu vollständigen Stillstand während der Insolvenz erfordert ein erfolgreicher Neustart des operativen Betriebs erheblichen Aufwand seitens des Erwerbers

OPERATIVER BETRIEB NACH DER INSOLVENZ



> Produktion auf Minimum gedrosselt

- > Kostensenkung
- > Personalmaßnahmen
- > Kurzarbeit



> Reduzierte Bestände

- > Kaum Einkauf während Insolvenzphase
- > Aufbau Lagerbestände bei Kunden



> Vorfinanzierung sämtlicher Maßnahmen

- > Kein Kreditrahmen
- > Keine Zahlungsziele

Während der Verlust von Mitarbeitern und die Eingliederung in die Erwerberstrukturen einen raschen Neustart erschweren, müssen im Falle einer Konzernabspaltung oft sämtliche Systeme neu implementiert werden



INTERNE SYSTEME NACH DER INSOLVENZ

- > Veränderte Buchhaltung
 - > Neue Gesellschaft
 - > Anpassung an Kontenrahmen des Erwerbers
 - > Implementierung neuer Systeme notwendig

- > Know-how
 - > Abwanderung von Mitarbeitern
 - > Neubesetzung von Schlüsselpositionen

- > Sonderfall: Carve- Out als Konzernstruktur
 - > Buchhaltung im Mutterkonzern verankert
 - > Aufbau neuer Abteilung notwendig

Die Anfangsphase nach Übernahme aus der Insolvenz
ist von einem Neustart des operativen Betriebs
der internen Systeme geprägt.

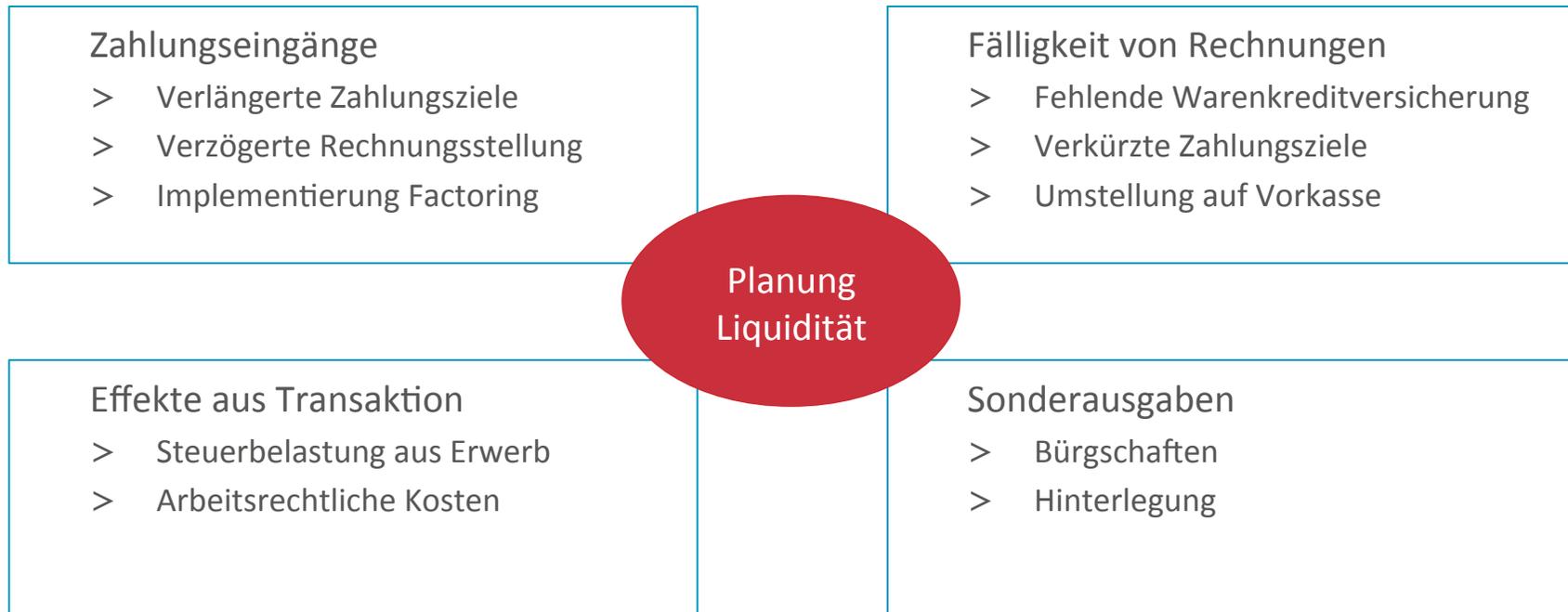
Controlling

Das Controlling ist verantwortlich für die Implementierung von Systemen und gleichzeitig für das Ermitteln und die Definition eines „eingeschwungenen Zustands“.

- 1 Definition
- 2 Übernahme eines insolventen Unternehmens
- 3 Ausgangslage – juristisches Niemandsland
- 4 Operativer Stillstand
- 5 Prüfung und Steuerung Liquidität**
- 6 GuV Sondereffekte
- 7 Besonderheiten Transaktion

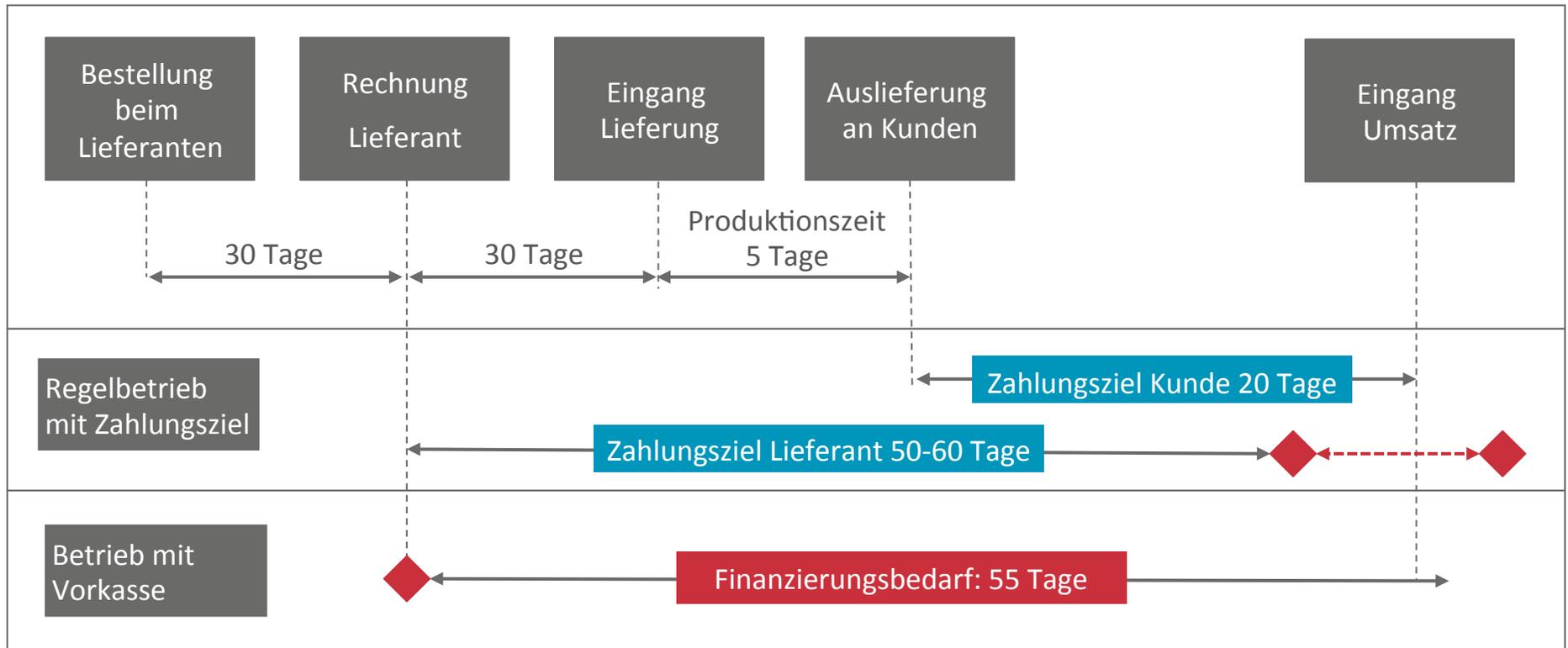
Aufgrund der Effekte aus Insolvenz und Transaktion kann der Liquiditätsbedarf nicht einfach aus Bilanz/GuV ermittelt werden, sondern muss aus den tatsächlichen Belastungen tagesgenau berechnet werden

SONDEREFFEKTE LIQUIDITÄT



Die Umstellung auf Vorkasse seitens der Lieferanten bei konstanten Zahlungszielen der Kunden führt zu einem enormen Anstieg des benötigten Working Capitals

WORKING CAPITAL – BEISPIELHAFTE DARSTELLUNG



◆ : Fälligkeit beim Lieferanten

Die Liquidität nach Übernahme
eines Unternehmens aus der Insolvenz
ist erheblichen Verwerfungen unterlegen.

Controlling

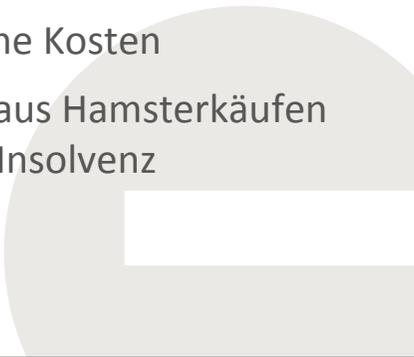
Das Controlling muss nach der Insolvenz die Liquidität präzise planen und in enger
Absprache mit der Geschäftsführung steuern.

- 1 Definition
- 2 Übernahme eines insolventen Unternehmens
- 3 Ausgangslage – juristisches Niemandsland
- 4 Operativer Stillstand
- 5 Prüfung und Steuerung Liquidität
- 6 GuV Sondereffekte**
- 7 Besonderheiten Transaktion

Die GuV wird nach Neustart des Unternehmens durch verschiedene Sondereffekte beeinflusst und ist daher kein nachhaltiger Indikator für die langfristige wirtschaftliche Entwicklung

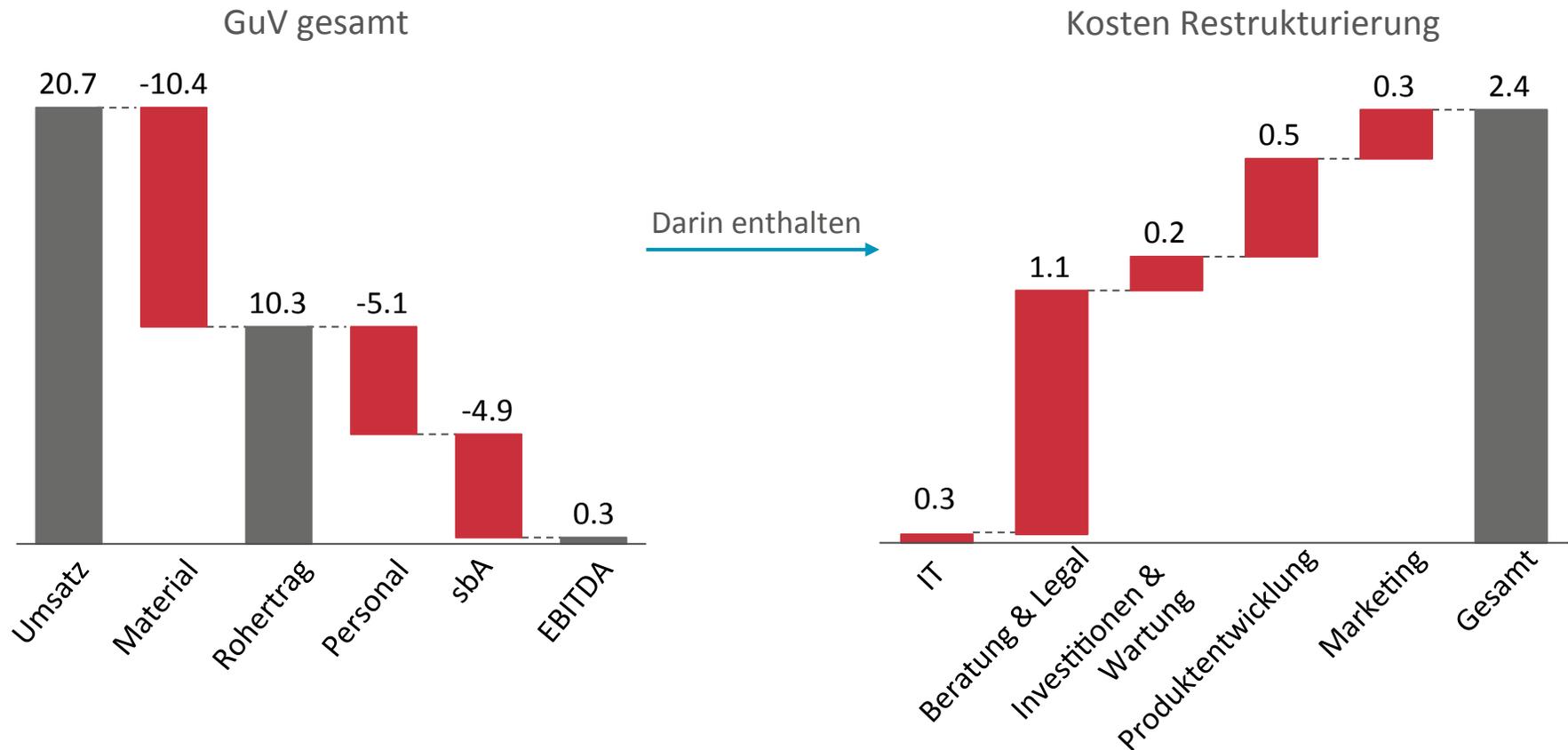
SONDEREFFEKTE GUV

- > Effekte aus Transaktion
 - > Günstiger Erwerb der Assets
 - > Geringe Einmalkosten zu Beginn
 - > Stille Reserven
- 

- > Kosten der Restrukturierung
 - > Personalmaßnahmen
 - > Beratungskosten
 - > Interimslösungen
 - > Konzerninterne Kosten
 - > Einmaleffekt aus Hamsterkäufen während der Insolvenz
- 

Obwohl die GuV des Unternehmens keinen nennenswerten Gewinn ausweist, kann die Bewertung der langfristigen wirtschaftlichen Entwicklung positiv ausfallen

BEISPIEL GUV



Die GuV ist in den ersten Monaten nach der Übernahme
ohne Sonderbetrachtungen nicht für Steuerzwecke geeignet.

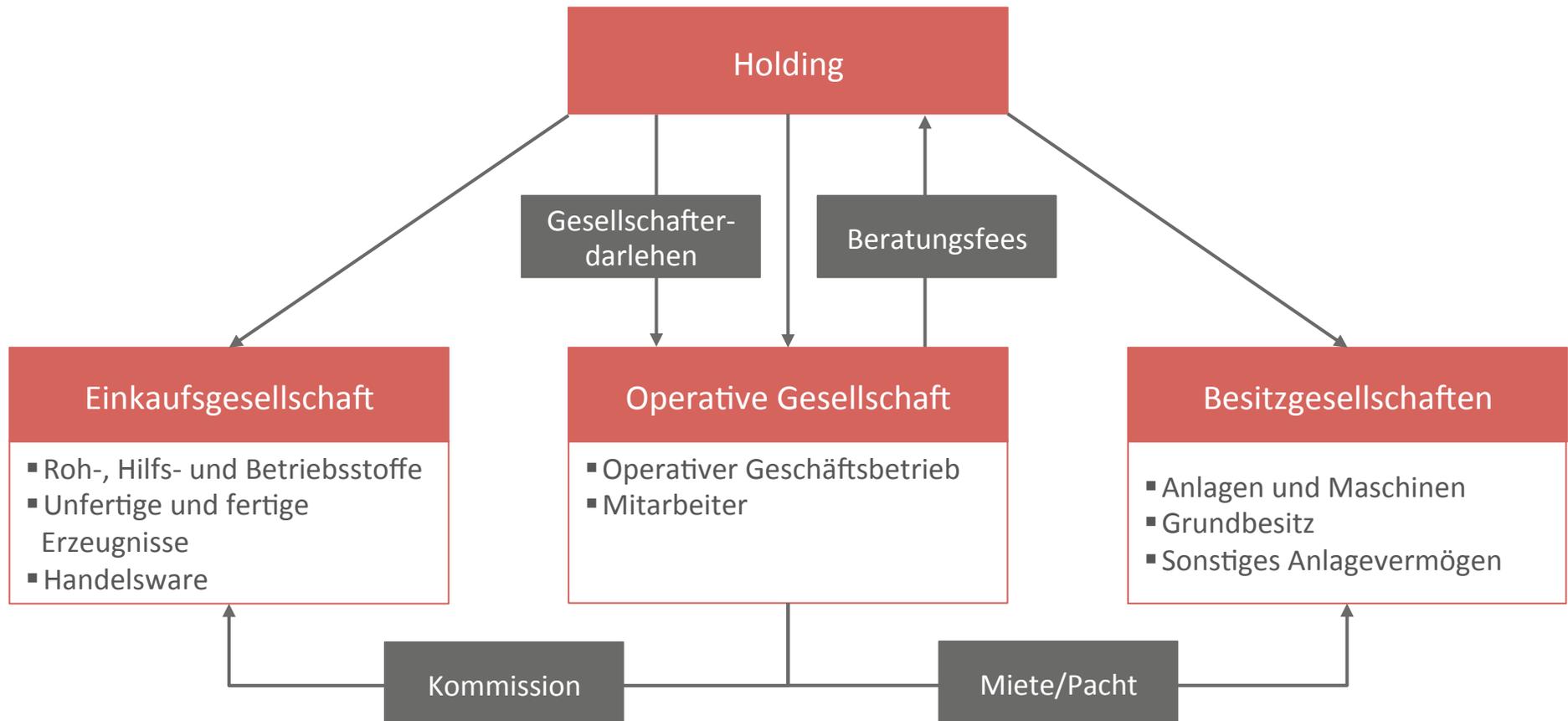
Controlling

Um die Entwicklung des Unternehmens nach Übernahme messen zu können, müssen
Sondereffekte aus Insolvenz und Restrukturierung durch das Controlling gesondert
betrachtet werden.

- 1 Definition
- 2 Übernahme eines insolventen Unternehmens
- 3 Ausgangslage – juristisches Niemandsland
- 4 Operativer Stillstand
- 5 Prüfung und Steuerung Liquidität
- 6 GuV Sondereffekte
- 7 Besonderheiten Transaktion**

Durch die neue Konzernstruktur finden Zahlungsströme nicht nur im Außenverhältnis des Unternehmens, sondern auch zwischen den individuellen Konzerngesellschaften sowie der Holding statt

NEUE KONZERNSTRUKTUR



Durch die neuen Gesellschaftsstrukturen sind
Vergangenheitsvergleiche schwierig.
Gleichzeitig müssen auf Einzelgesellschaftsebene
viele Sondereffekte betrachtet werden.

Controlling

Das Controlling muss die gewollten Effekte der Gesellschaftsstruktur in der Aufbereitung der Zahlen berücksichtigen, um die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Controlling kommt bei der Übernahme eines Unternehmens
aus der Insolvenz eine entscheidende Rolle zu.
Die Aufgaben sind spannend, vielfältig und anspruchsvoll

Controlling

Ein Beleg, dass Zahlen nicht langweilig sind!

FAZIT



Solvesta AG

Flößergasse 7

D-81369 München

T +49 89 552 6689 - 0

F +49 89 552 6689 - 99

info@solvesta.eu

www.solvesta.eu

Vorstand

Dr. Patrik Fahlenbach

Dr. Eckhard Geulen

Sascha Schwarzkopf

Aufsichtsrat

Sir Steven Wilkinson

Christian Maria Kreuser

Rolf Engel

Michael Hessing

Susan Hoffmeister