

SANIERUNG

Sanierung mittels Insolvenz mitten in der Corona-Krise am Beispiel der PIAD Unternehmensgruppe als Traditionsgießerei mit den Standorten in Solingen und Spremberg

Interview mit Herrn Dr. Biner Bähr, Insolvenzverwalter und Partner der Wirtschaftskanzlei White & Case.

Dr. Biner Bähr ist einer der erfahrensten und bekanntesten deutschen Insolvenzverwalter und wird häufig mit komplexen Konzerninsolvenzverfahren betraut. Unter anderem verwaltet er den Kaufhauskonzern Hertie, den Energieversorger TelDaFax sowie den südpfälzischen Automobilzulieferer Schaidt Innovations („Autoradio Becker“).



Dr. Biner Bähr, Insolvenzverwalter und Partner der Wirtschaftskanzlei White & Case

Piel & Adey, gegründet im Jahr 1900, entwickelt, produziert und vertreibt kundenspezifische Präzisionsformteile aus Stahl-, Leichtmetall- und Schwermetalllegierungen für die Bereiche Energietechnik, Maschinenbau sowie Verkehrs- und Medizintechnik. Verfahrenstechnisch erfolgt dies durch die Anwendung des Schwerkraft- und Niederdruck-Kokillengusses bzw. des Feingusses nach dem Wachsausschmelzverfahren. Insgesamt erwirtschaftet die Unternehmensgruppe mit rund 250 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von ca. 20 Millionen Euro. Die Bestellung von Herrn Dr. Biner Bähr zum vorläufigen Insolvenzverwalter erfolgte mit Antrag und Gerichtsbeschluss vom 20. September 2019.

h,c: Herr Dr. Bähr, was war der Grund für den Beginn Ihrer Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft hahn,consultants gmbh im Jahr 2019?

Dr. Biner Bähr: Zu Beginn eines neuen Mandats ist es entscheidend, schnell und zuverlässig einen Überblick über die aktuelle Situation sowie die Krisenursachen, die zum Insolvenzantrag geführt haben, zu erlangen. Nur so können, um die operative Geschäftsentwicklung zu stabilisieren, frühestmöglich kurzfristige Maßnahmen definiert und Möglichkeiten des Insolvenzverfahrens gezielt genutzt werden. Um ein Unternehmen zu erhalten und zukunftsfähig zu machen, sind darüber hinaus mittel- bis langfristige Maßnahmen in den Bereichen Kunden

und interne Wertschöpfung zu definieren. Als Insolvenzverwalter sehe ich mich in der Verantwortung, das Unternehmen bestmöglich „anzusaniern“ und damit zusätzlich interessant für potenzielle Käufer zu machen. Ein möglichst hoher Kaufpreis dient einer bestmöglichen

Gläubigerbefriedigung. Die abschließende Umsetzung der strategischen Maßnahmen obliegt dem zukünftigen Eigentümer. Unterstützt hat mich das Team von hahn,consultants, da ich bereits in anderen Fällen eine zuverlässige, kompetente und verbindliche Zusammenarbeit kennengelernt habe.

h,c: Was waren die ersten Erkenntnisse und welche Kernaufgaben wurden definiert?

Dr. Biner Bähr: Den ehemaligen Eigentümern ist es nicht gelungen, die Unternehmenskultur an eine neue Generation zu übergeben. Die hierarchische und gleichzeitig unklare Unternehmenskultur führte zu Intransparenz und fehlender Verantwortung auf allen Ebenen und zwischen den Gesellschaften an den beiden Standorten. Positionen wesentlicher Verantwortlichkeiten der Organisation wurden in der Vergangenheit neu besetzt, sind aber nie zusammengeführt worden.

Kundenverhältnisse waren noch in Takt, jedoch stark strapaziert bei Lieferrückständen von teilweise über einem Jahr. Die Grundlagen der Kalkulation von Artikelpreisen waren überwiegend nicht bekannt, ebenso wenig wie das Zustandekommen aktueller Verkaufspreisniveaus. Preisverhandlungen mit Kunden fanden nicht statt. Die Fertigungs- und Produktionssteuerung erfolgte im Sinne eines Auftragsfertigers ohne Priorisierung nach Kunden- oder Bestelllosgröße.

Daraus abgeleitet wurden konkrete Handlungsfelder, bei denen hahn,consultants wesentlich unterstützte. Auf Kundenseite wurden zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation zunächst eine pauschale Preiser- >>

SANIERUNG

höhung sowie kurze Zahlungsziele mit den wesentlichen Kunden vereinbart. In regelmäßigen Kundeninformationsveranstaltungen wurden die Kunden über den Fortschritt der Restrukturierung unterrichtet. Nach Bewertung der Kalkulationsmethodik und Aktualisierung der Kalkulationsgrundlagen sowie Neukalkulation der mehr als 1.000 Artikel wurden mit einzelnen Kunden strategische Preisverhandlungen geführt – mit dem Ziel einen fairen Marktpreis zu ermitteln. Parallel wurde die Fertigung auf Grundlage einer abc-xyz-Analyse weg von einer reinen Auftragsfertigung hin zu einer wirtschaftlicheren Produktionsstrategie entwickelt. hahn,consultants hat außerdem Workshops, unter anderem zur Bewertung einer möglichen Verlagerung der Fertigung Kokillenguss von Spremberg nach Solingen sowie zur Konzeption und Unterstützung des Umzugs durchgeführt und die Investorengespräche mit dazugehöriger Due Diligence begleitet.

h,c: Was waren die Ergebnisse der definierten Kernaufgaben?

Dr. Biner Bähr: Die Kundenveranstaltungen wurden zusammen mit der Insolvenzverwaltung bundeslandübergreifend am Standort in Solingen (Nordrhein-Westfalen) sowie in Spremberg (Brandenburg) durchgeführt und die Vorstellung wesentlicher Kern-Sanierungsmaßnahmen führte bei nahezu allen Kunden zur Akzeptanz und unmittelbaren Bereitschaft zu Beiträgen. Insbesondere durch die Insolvenzverwaltung wie auch den in Spremberg eingesetzten Interimsmanager fanden zusätzlich regelmäßige Kundenkontakte statt; teilweise konnten sogar bereits verlorene Kundenbeziehungen reaktiviert werden. Herausfordernd waren die Preisverhandlungen mit neu kalkulierten Verkaufspreisen, da diese im Extremfall bis zu 20 Jahre keine Anpassung erfahren hatten. Insgesamt sind die Kunden (teilweise unter Abschlüssen) fairen und wettbewerbsfähigen Preisen jedoch gefolgt. Auf Grundlage der Konzeption der zukünftigen Leistungserstellungsstrategie erfolgte unter Befürwortung der Kunden die Machbarkeitsprüfung der

Fertigungszusammenlegung des Kokillengusses in Solingen, der in der Vergangenheit an beiden Standorten erfolgte.

Die Einführung eines verbindlichen Maßnahmenmanagements sowie einer neuen Kommunikationskultur wirkte motivierend und schaffte Vertrauen, zeigte aber trotz externer Unterstützung auch weitere Schwächen auf, die teilweise nur durch Austausch Verantwortlicher durch die Insolvenzverwaltung behoben werden konnten.

Veränderungen in der Produktion wurden konzeptioniert und in Anfängen unter Einbindung der Kunden umgesetzt. Die Hebung von Ertragspotenzialen bietet Möglichkeiten der Ertragsverbesserung bzw. bei zukünftigen Preisverhandlungen das Potenzial, Folgegeschäfte erfolgreich zu akquirieren.

Die unmittelbare Einkehr in eine positive Ergebnissituation und die Ermächtigung der Insolvenzverwaltung durch den Gläubigerausschuss eröffneten Möglichkeiten, auch im eröffneten Verfahren mit potenziellen Käufern Verhandlungen zu führen.

h,c: Waren Sie mit Ihren Bemühungen erfolgreich?

Dr. Biner Bähr: In der Tat. Die insolvente Gießerei Piel & Adey wurde nach fast einjähriger Fortführung an zwei Wettbewerber verkauft. Das Werk in Solingen ging nach erfolgreicher Verlagerung der Kokillengussfertigung von Spremberg nach Solingen zum 1. August 2020 an die Breuckmann-Gruppe, Heiligenhaus. Das Werk in Spremberg in der Lausitz wurde zum 01. September 2020 an MGF Metallguss Finsterwalde verkauft. Arbeitsplätze konnten erhalten werden und trotz eines aktuell Corona-bedingten allgemein wirtschaftlich unsicheren Umfeldes sind beide Unternehmen aufgrund erfolgreich umgesetzter Restrukturierungsmaßnahmen gut für die Zukunft aufgestellt. »

SANIERUNG

h,c: Was waren aus Ihrer Sicht die wesentlichen Erfolgsfaktoren in diesem Projekt?

Dr. Biner Bähr: In jedem erfolgreichen Projekt ist es entscheidend, frühestmöglich belastbare Informationen für richtige Entscheidungen zu erhalten. So war es auch in diesem Fall. Darüber hinaus zeichnete sich dieses Projekt über eine Sanierungsphase in der Insolvenz von rund einem Jahr aus. Aufgrund der vorgefundenen Voraussetzungen und personellen Veränderungen in den Unternehmen war dieses Jahr durch einen erheblichen zeitlichen, aber auch operativen Einsatz aller Beteiligten geprägt. Der Erfolg des Projekts ist maßgeblich Ergebnis einer guten Team-Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Rechtlich beraten wurde Piel & Adey durch Rechtsanwalt Dr. Jens Schmidt, Rechtsanwältin Marion Rodine und Rechtsanwalt Hardo Siepe aus der Wuppertaler Kanzlei Runkel Rechtsanwälte. Zusätzlich unterstützte der Interimsmanager Dr. David Tanriverdi aus Stuttgart. Mit dem M&A-Prozess war die Falkensteg Corporate Finance GmbH aus Frankfurt/Main betraut.

h,c: Herr Dr. Biner Bähr, wir danken Ihnen herzlich für Ihre Zeit und diesen interessanten Überblick über das Insolvenzverfahren der PIAD Unternehmensgruppe.

Das Gespräch mit Herrn Dr. Biner Bähr führten im Januar 2021:



Thorsten Wahlmann
Senior Partner
hahn,consultants gmbh



Helmar Koch
Partner
hahn,consultants gmbh