

DER INTERIM MANAGER

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Reisen – Kreuzfahrt – Traumurlaub? Insbesondere die Kreuzfahrtindustrie hat eine boomende Phase erlebt. Aber dann ...

... kam leider das Coronavirus dazwischen – natürlich unerwartet auch für die Kreuzfahrtbranche und alle, die damit zu tun haben. Welche Handlungsoptionen gibt es für ein noch nicht fertiggestelltes Schiff, wenn die bauende Werft existenzbedroht sein könnte?

Wie ein branchenerfahrener Interim Experte Antworten auf diese Frage findet lesen Sie im folgenden Artikel.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihr HANSE Interim-Team

**KREUZFAHRTSCHIFF IN NOT!
FINANZIERER IN NOT?
Hilfe durch Interim Experten!**

Ausgabe 13



Aufgabe



Umsetzung



Ergebnis

Erfolgsgeschichte

Schiff in Not! Finanzierer in der Not? Ein Interim Experte Schifffahrt schafft Sicherheit

Kommt das Schiff aus der Notsituation? Welche Risiken trägt der Finanzierer? Um dies zu bewerten und schnell die richtigen Entscheidungen zu treffen, sind fundierte Marktkenntnisse, kaufmännisches Know-how sowie Krisenexpertise gefragt – klassische Kompetenzen eines Interim-(Branchen-)Experten.

Die Ausgangslage

Über Jahrzehnte war die Kreuzfahrt eine hochprofitable Branche. Die spezialisierten Werften konnten sich vor Aufträgen kaum retten. Eine Schiffbaufinanzierung galt als ausgesprochen sicher. Mit Corona kam die Kreuzfahrtindustrie in wenigen Tagen zum kompletten Stillstand. Den Werften brach das gesamte Geschäft weg und ihre Kunden, vormals „Cash Cows“, kamen selbst in Liquiditätsschwierigkeiten.

Diese Entwicklungen brachten eine etablierte Werft im Top-End Markt in Liquiditätsschwierigkeiten. Zur Auslieferung eines noch nicht fertiggestellten Schiffes und dem damit verbundenen Cash-In bedurfte es weiterer Unterstützung durch den Projektfinanzierer in deutlich zweistelliger Millionenhöhe. Da eine Insolvenz der Werft nicht auszuschließen war, stellte sich der Finanzierer die Frage, ob die Freigabe weiterer Mittel sinnvoll wäre.



Die Aufgabenstellung

Im Falle einer Insolvenz stellte das Asset „Kreuzfahrtschiff“ die Sicherheit der Finanzierung dar. Ein bereits vorab erstelltes Gutachten testierte dem Schiff eine absolute Alleinstellung im Markt. Vor diesem Hintergrund stellte sich für den Investor die Frage, ob das Schiff auch in einem zusammengebrochenen Markt noch einen Wert darstellt und wie im Falle einer Insolvenz die Verwertung am günstigsten wäre.

Mehrere Alternativen, von einer Verschrottung bis zur Fertigstellung durch eine andere Werft und anschließende, befristete Vercharterung sollten in Bezug auf Vorgehen, Terminierung, wirtschaftliche Folgen und Bandbreiten durch den von HANSE Interim vermittelten Interim Branchenexperten geprüft und bewertet werden.

Die Herausforderung: eine realistische Lageeinschätzung

Um eine solche anspruchsvolle Aufgabenstellung unter dem gegebenen Zeitdruck zu bewerkstelligen reicht es nicht, wie bereits vorab erfolgt, einen möglichen Verkaufserlös zu pre-Corona-Zeiten über ein Vergleichsschiff zu ermitteln. Folgende Aspekte mussten in eine Bewertung einbezogen und miteinander verknüpft werden:

- Der Schrottwert bzw. die Fertigstellungskosten
- Vorgehen und Kosten einer Vermarktung
- Der Bedarf im B2C Markt dieses vermeintlich einmaligen Schiffes
- Der daraus resultierende, realistische Verkaufspreis
- Die Einschätzung des potenziellen Käufermarktes

» Mehrere Alternativen sollten in Bezug auf Vorgehen, Terminierung, wirtschaftliche Folgen und Bandbreiten geprüft und bewertet werden

Die Ermittlung des Schrottwertes gestaltete sich relativ einfach. Da aber die Wert nicht alle Informationen zu Fertigstellungsgrad, offenen Rechnungen und Abgrenzungen vollständig oder in sich konsistent zur Verfügung stellte, erforderte die Abschätzung der Fertigstellungskosten tiefgehendes Experten-Know-how. Diesbezüglich waren die Erfahrungen des von HANSE Interim vermittelten Interim Experten aus anderen maritimen Projekten in den Bereichen Fertigung und Sanierung Gold bzw. Geld wert.

Ohne diese praktischen Erfahrungen wäre es auch unmöglich gewesen, die Kosten und Zeiträume einer Vermarktung zu ermitteln. Dabei ging es nicht nur um die Abschätzung der Broker Fees oder Anwaltskosten. In einem Insolvenzfall würde die Verantwortung für ein sogenanntes Lay-up – die Verlegung des Schiffes in einen „Dornröschenschlaf“ bis zum Eigentumsübergang bei Erhaltung der Betriebsfähigkeit – beim Verkäufer liegen. Dazu mussten Varianten, wie „Cold“ oder „Warm Lay-up“ über sechs bis 24 Monate, verglichen und bewertet werden.

Aus der Summe der o.g. Bewertungen konnten die Kosten bis zu einem möglichen Verkauf ermittelt werden. Zur Risikoermittlung für den Finanzier war es jedoch notwendig diesen Kosten einen möglichen Verkaufserlös gegenüberzustellen.

Dazu wurde im ersten Schritt der mögliche B2C Preis, d.h. der in Praxis erzielbare Preis pro Passagier und Tag, sowie die realistische Auslastung des Schiffes in einem sich wieder erholenden Markt ermittelt. Die fachkundige Analyse zeigte, dass das Schiff keineswegs so einmalig war wie vorher angenommen. Es gab bereits verschiedene Anbieter mit ähnlichen Produkten und mehrere Schiffe im Bau, die in dieses Kundensegment passten. Für den Finanzierer hatte dies Vor- und Nachteile: Einerseits gab es offensichtlich einen guten Markt für den Schiffstyp, andererseits auch viel Konkurrenz im Markt. Dies wurde in der Bewertung durch entsprechende Bandbreiten abgebildet.

In Verbindung mit einer detaillierten Betriebskostenkalkulation, basierend auf den langjährigen Erfahrungen aus Mandaten sowie der beruflichen Laufbahn des Interim Experten, ließ sich so eine aus Käufersicht wirtschaftlich sinnvolle Kaufpreisspanne ermitteln.

Betriebswirtschaftlich sinnvoll bedeutet aber noch nicht, dass ein interessierter Käufer einen Kauf in deutlich dreistelliger Millionenhöhe auch finanzieren kann. Die Mehrheit der potenziellen Käufergruppen hatte dank Corona und dem damit verbundenen Stillstand der Kreuzfahrtindustrie über mehr als 12 Monate massive Liquiditätsprobleme. Entsprechend wurde ein Charter-Modell entwickelt, das die Cash-Situation eines Käufers bei Bedarf entlastet, ohne dem Finanzierer weitere Risiken aufzuerlegen.

Das Ergebnis

Eine Verschrottung erwies sich sehr früh als so nachteilig für den Finanzierer, dass sie verworfen wurde.

Aus den drei weiteren, scheinbar nebeneinanderstehenden Alternativen, wurden ein für den Finanzierer sehr sinnvolles, sequenzielles Vorgehen und eine Vermarktungsstrategie abgeleitet, die die Erfolgsaussichten erheblich erhöhten und mit großer Sicherheit ein für den Finanzierer sehr positives Ergebnis erzielen würden.

Fazit

Der fachkundige Einsatz des Interim Experten für Wert und Schifffahrt gab dem Kunden schnell und zeitgerecht die notwendige, sichere Basis für weitreichende Finanzentscheidungen.

Die Handlungsempfehlungen zum strategischen Vorgehen im Insolvenzfall stellten die Basis zum Vorgehen im Worst Case dar.



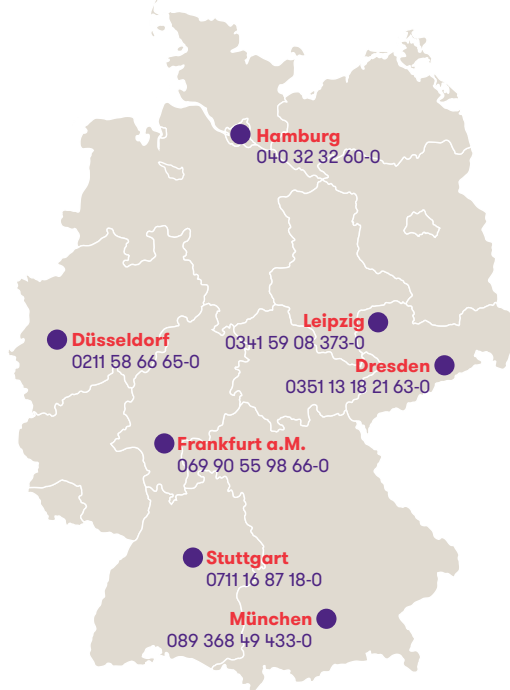
Arne Wölper, Interim Experte
info@hanse-interimmanagement.de

Wussten Sie, dass ...

Interim Manager:innen nicht nur strategische UND operative Führungs- und Umsetzungserfahrung besitzen sowie ergebnisorientiert arbeiten, sondern auch, wie in unserem Beispiel, fundierte Expertenkenntnisse in besonderen Situationen einbringen können?

Wir finden garantiert den richtigen Interim Manger oder die richtige Interim Managerin auch für Ihr Unternehmen! Sprechen Sie uns an!

Unsere Standorte



Ihre Ansprechpartner



Andreas Lau

Geschäftsführender Partner

E info@hanse-interimmanagement.de



Marleen Hoffmann

Relationship Managerin

E info@hanse-interimmanagement.de



Christian Heuermann

Geschäftsführer/Interim Manager

E info@hanse-interimmanagement.de



HANSE Interim

Impressum DER INTERIM MANAGER Ausgabe 13

Herausgeber:

HANSE Interim Management GmbH

affiliated with Warth & Klein Grant Thornton

Fischertwiete 2, Chilehaus A

20095 Hamburg

E info@hanse-interimmanagement.de