



**MORAVIAN INDUSTRIAL COMPANY**

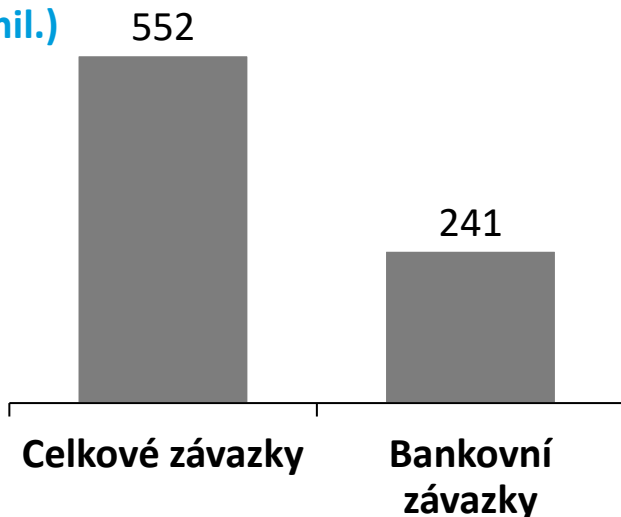
(Case study)



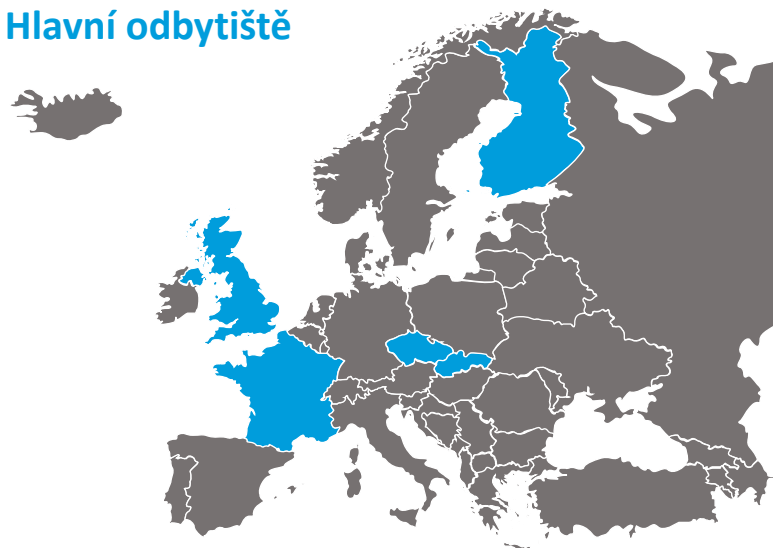
MICo podniká v oblasti energetiky, zejména jaderné. Společnost vyrábí např. tepelné výměníky, speciální hřebenová těsnění a další strojírenské výrobky na zakázku

## Základní informace o MICo

Závazky Společnosti ke konci září 2021  
(CZK mil.)



Hlavní odbytiště



## Výrobní portfolio Společnosti

- Tlakové nádoby pro energetiku
  - Výměníky, kondenzátory, ohříváky, palivové nádrže
- Speciální hřebenová těsnění na základě vlastního vývoje
- Výrobky zakázkového charakteru



MICo podniká v oblasti energetiky, zejména jaderné. Společnost vyrábí např. tepelné výměníky, speciální hřebenová těsnění a další strojírenské výrobky na zakázku

### Ukázka výrobků Společnosti



Management společnosti pracoval na řešení krizové situace již před započítáním prací na IBR a reorganizaci

## Pre-fáze projektu (XII. 2020 – I. 2021)



**Varování majitele od managementu vlastního podniku**



**Oslovení nezávislých odborníků, rychlá analýza aktuální situace**



**Doporučení majiteli**

### Quick wins

- Oddálení úpadku a získání času na řešení situace
- Horizont 3 – 6 měsíců

### Strategické řešení

- Kapitálové posílení (vstup strategického partnera/prodej)
- Horizont 6 měsíců

### Odstranění kořenových příčin krize

- Provozní zlepšení
- Horizont 6 – 12 měsíců

IBR projektu, probíhalo hledání strategického investora, který by vstoupil do Společnosti

## IBR – nezávislé posouzení společnosti (X. 2021 – XII. 2021)



### Rozsah reportu

- Revize projektů Společnosti nad CZK 3 mil
- Posouzení zakázkové náplně na rok 2022
- Posouzení krátkodobého cash-flow MICO
- Analýza hlavních rizik
- Revize efektivity provozu



### Závěry reportu

- Identifikovaný cash gap ca. CZK 140 mil po splacení bankovní jistiny
- Nutné zajištění externího financování

Hlavní příčiny úpadku byly ztrátové projekty, investice do ztrátových společností mimo obor a nedostatečná kvalita výrobků

## Příčiny úpadku



Nízká konkurenceschopnost na evropském trhu, chybějící mezinár. zkušenosti



Nezvládnuté nástupnictví – nepřenesené zkušenosti, procesní zaostalost

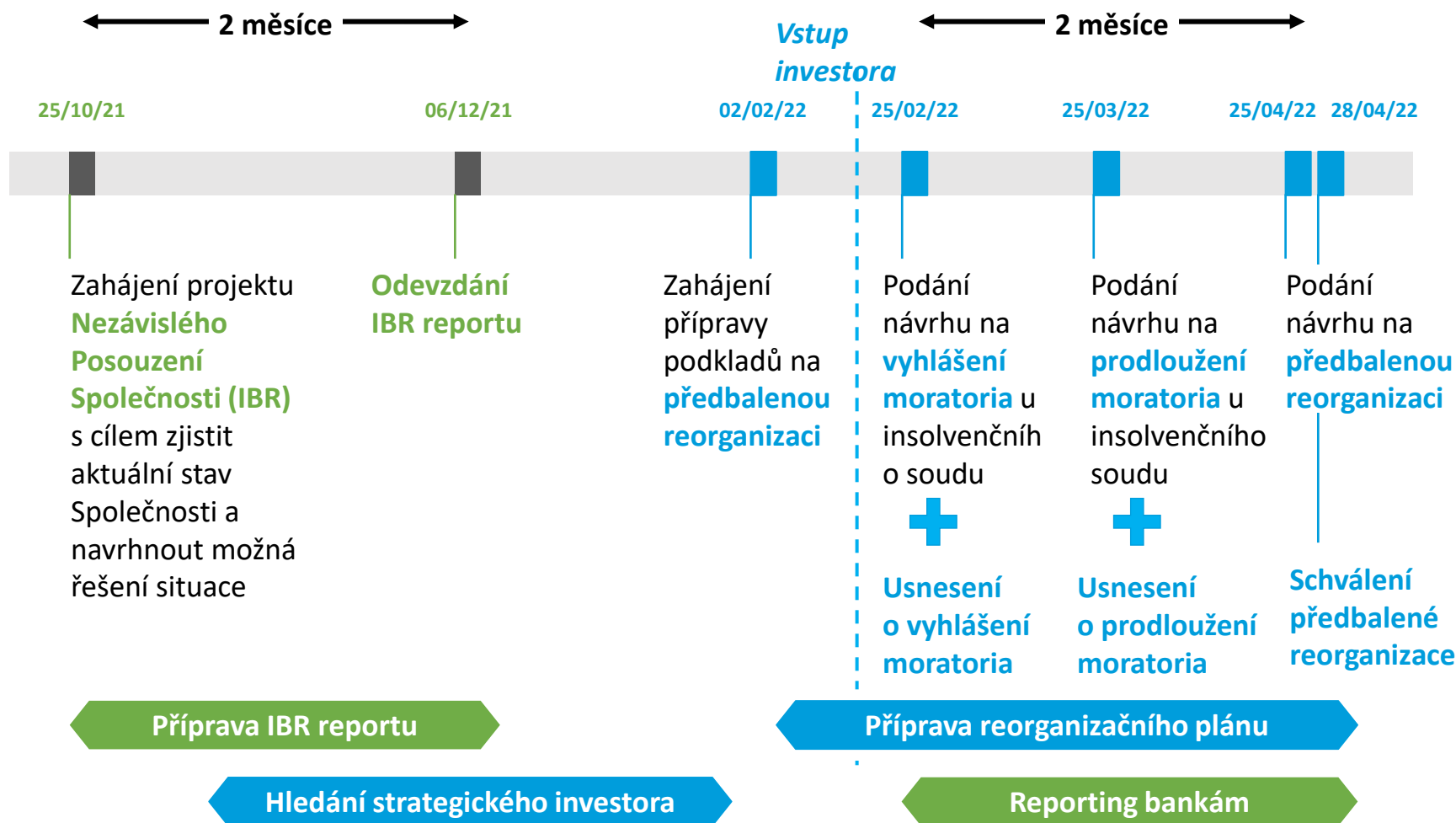


Ztrátové projekty mimo hlavní obor činnosti



Investice a půjčky mimo hlavní obor činnosti, nedostatečné oddělení rodiny od podniku

Reorganizační plán se připravoval dva měsíce mezi únorem a dubnem. V tomto období byla Společnost v moratoriu



Před začátkem přípravy předbalené reorganizace mělo MICO zablokované účty, čímž byly znemožněny i výplaty zaměstnancům

## Komplikace přípravy reorganizačního plánu



**Blokace bankovních účtů**



**Pád Sberbanky, kde měla Společnost CZK 6,3 mil**



**Problémy projektů s ukrajinskými a ruskými partnery v důsledku války**



**Omezená ochota bankovních věřitelů prodloužit moratorium**



**Riziko personálního rozpadu z důvodu finančních potíží a možnosti zaměstnanců získat práci přímo v ČEZ (Dukovany jsou ca 10 km od výr. závodu)**



# Základní principy pro předbalenou reorganizaci

## Term Sheet (III. 2022 – IV. 2022)

- **Zachování provozu závodu**, implementace úsporných, racionalizačních a organizačních opatření
- **Snižování rizika uplatňování bankovních záruk**
- **Vstup investora** – jednorázové plnění pro věřitele, indikované podmínky
- **Personální obsazení klíčových pozic** (IS, poradci, znalec, VV)
- **Plnění pro věřitele** na základě „předposudku znalce“
- **Úvěrové financování** – nové zajištění, monitoring plateb
- **Omezení dispozičního oprávnění**
- **Harmonogram** (včetně podpory moratoria na 30 dnů s opcí)

Na konci dubna 2022 byla soudem schválená předbalená reorganizace. Ultimátním investorem se stala skupina Jaroslava Strnada

## Příprava reorganizačního plánu - řešení situace



### Hledání investora

- PwC hledalo investora již během projektu IBR
- Dva potenciální investoři
- Neúspěch z důvodu neshod investorů s jednatelem MICO
- Vstup Bazcomu do Společnosti skrze nákup pohledávky



### Reorganizace

- Příprava reorganizačního plánu advokátní kanceláří Constellius ve spolupráci s PwC
- Přesmlouvání stávajících projektů
- Týdenní komunikace s bankovními věřiteli



### Dosazení krizového managementu do vedení MICO, odstoupení jednatele/GŘ

- Příprava reorganizačního plánu advokátní kanceláří Constellius ve spolupráci s PwC
  - Novým krizovým generálním ředitelem se stal Petr Karásek
  - Novým interim jednatelem se stal Tomáš Schmied

Udržení podniku v provozu bylo klíčovým krokem pro úspěšný průběh reorganizace a vstup investora

## Udržení podniku v provozu a provozní restrukturalizace (III. – IX. 2022)



**Rychlé zorientování v situaci podniku**



**Udržení provozu během moratoria a reorganizace**

**Vyjednávání dalších dodávek s dodavateli/věřiteli**

**Přejednání prodejních i nák. kontraktů, ukončení nevýhodných smluv**

**Udržení a motivace zaměstnanců, zejména klíčových**

**Potřebné změny procesů**

**Zajištění provozního financování**

# Případ MICO z pohledu insolvenčního správce

## Klasické činnosti IS

- **Výzvy na součinnost dlužníka** a obhlídka provozu dlužníkového podniku
- **Přezkum přihlášených pohledávek** – cca 180 přihlášek s některými specifickými přihláškami ve vazbě na komplikované obchodní případy
- Účast a zprávy IS na jednání schůzí **prozatímních věřitelských výborů** a **VV**
- **Soupis majetkové podstaty**
- **Seznam známých zahraničních věřitelů** – předložení soudu
- Vyjádření IS k **nesplněným smlouvám o vzájemném plnění**
- **Určení výše pohledávek** vedoucích zaměstnanců dlužníka
- **Zprávy soudu** vč. zprávy o hospodářské situaci dlužníka a k reorganizačnímu plánu
- **Dohled nad činností dlužníka** – pravidelný reporting
- **Účast na schůzích věřitelů** u Krajského soudu v Brně

# Případ MICo z pohledu insolvenčního správce

## Specifika reorganizace MICo pro IS

- Odsouhlasení odmítnutí splnění smluv o vzájemném plnění
- **Schvalování výdajů, nákladů, faktoringu, úhrad daňových povinností, úvěrové dokumentace** a dalších právních jednáních přesahujících limit 1 mil. Kč (**omezení dispozičního oprávnění dlužníka**) - **flexibilita a operativnost IS** v někdy krátkých reakčních termínech
- IS jako **mediátor** některých vypjatých situací
- IS jako **vyžádaný účastník jednání** v rámci některých obchodních případů – např. **jednání s EGAP**
- **Plnění a distribuce prostředků věřitelům** přes bankovní účet insolvenčního správce

Společnost MICO funguje ve všech základních procesních oblastech, pro zakázky byly nastaveny základní procesy a jejich výroba probíhá

## Výsledek provozní restrukturalizace k 30.9.2022 (1/2)

- **MICO funguje ve všech základních provozních činnostech**
- **Běžící zakázky se vyrábějí**, materiál je nakupován (zálohy, tolling, provozní úvěr od investora, prodej šrotu a zbytného majetku, inkasa pohledávek ...)
- **Ukončen rizikový projekt NUVIA** bez jakýchkoliv negativních dopadů (rizika v objemu ca 520 mil. Kč)
- **Nastaveny základní procesy** průchodu zakázky firmou (oceňování pravděpodobností obch. případů, zakázková komise, plánování předvýrobních etap, kapacitní plánování, oceňování rizik, předkalkulace/postkalkulace, obchodní podmínky a právní posouzení kontraktů, projektové řízení zakázek ...)

Společnost rozbíhá akviziční činnost a řízení přes náklady a výnosy. Očekává se znovunaplnění výroby zakázkami ve II.Q.2023

## Výsledek provozní restrukturalizace k 30.9.2022 (2/2)

- MICo je aktuálně řízeno přes cash-flow; **rozbíhá se i řízení přes náklady/výnosy** – nastaveny základní nástroje ekonomického řízení
- **Rozbíhá se akviziční činnost** (řada zákazníků čekala na ukončení právní reorganizace); postavení MICo na trhu se podařilo udržet/obnovit (kvalita, pružnost, know-how...)
- v daném období odešlo ca 7% zaměstnanců, z klíčových pouze 3-4 (svářeči, zámečnick, mistr); dále byli odejiti dva manažeři z 10ti členného vedení, jeden okamžitě nahrazen
- **Nastaveny základní procesy** v oblasti nákupu, kvality a systému řízení jakosti, personalistiky, uspořádání a pořádku v areálech ...
- Od 1.10. si vedení plně převzal investorem dosazený **nový GŘ**
- Předpoklad znovuzaplnění výroby zakázkami na nominální úroveň ve II.Q. 2023

Reorganizace vyústila ve schválení reorganizačního plánu. Předpoklad splnění podstatných částí reorganizačního plánu a skončení reorganizace do konce roku 2022

## Přehled současné situace

- **Restrukturalizace a částečná úhrada pohledávek nezajištěných věřitelů** ve výši 0,1% zjištěných pohledávek do 10 pracovních dnů od účinnosti reorganizačního plánu
- **Restrukturalizace a částečná úhrada pohledávek zajištěných věřitelů** v hodnotách minimálně dle znaleckého posudku (téměř CZK 142 mil) do 20 pracovních dnů od účinnosti reorganizačního plánu
- **Úhrada pohledávek za majetkovou podstatou** a jim na roveň postavených
- **Dohled insolvenčního správce** nad realizací reorganizačních opatření
- **Splacení úvěrového financování** poskytnutého zajištěnými bankovními věřiteli
- **Financování úhrad investorem** s částečnou kapitalizací pohledávky prostřednictvím simultánního snížení a **zvýšení základního kapitálu** s nahrazením podílů původních společností **100% majetkovou účastí investora**
- **Ukončování činnosti** majetkových účastí zabývajících se **non-core business**
- **Pokračování opatření provozního charakteru**



## Dotazy, diskuse