

Case Study BDLA

Ausgangssituation und Projektanforderungen

Ein mittelständisches Unternehmen der Druckbranche (35 Mio. € Umsatz, 180 Mitarbeiter) mit Hauptsitz im Süden Deutschlands ist spezialisiert auf die just in sequence Belieferung der Automobilindustrie mit Kunden individuell gestalteten Handbüchern für PKW's. Betriebswirtschaftlich bzw. auf der Controlling Seite waren deutliche Verbesserungspotentiale vorhanden. Beispielsweise war es nur eingeschränkt möglich, die Profitabilität eines Auftrages oder eines Kunden hinreichend genau zu beurteilen. Eine Unternehmensplanung gab es nicht. Demzufolge fand keine proaktive kaufmännische Steuerung des Unternehmens statt und es wurden keine positiven Ergebnisse in den vergangenen Jahren erzielt. Die Gesellschafter waren sich über den Ernst der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens auf Grund der fehlenden betriebswirtschaftlichen Expertise nicht vollumfänglich bewusst.

Im Hinblick darauf wurde ein ausgewiesener, operativ handelnder Controlling-Experte gesucht, der auch Hands-on arbeiten kann und die betriebswirtschaftliche Transparenz für das Unternehmen verbessern kann. Weiterhin sollte er Erfahrungen und die Sensibilität mitbringen, mit Eigentümerpersönlichkeiten zusammenzuarbeiten. Die geistige und mentale Flexibilität in dem Prozess ad hoc-Aufgaben schnell und pragmatisch zu übernehmen, sind ebenfalls wichtige Voraussetzungen für diese Aufgabe.

Ziele

Die wesentlichen Ziele zu Beginn des Interim Mandats waren:

- Die Angleichung des Controllings an die Konzernmutter.
- Einbringung von Expertise in der Kostenrechnung.
- Die Entwicklung dezidierter Controlling Tools

Die Aufgaben und die Ziele des Mandats mussten nach 2 Wochen, in denen ich eine betriebswirtschaftliche Unternehmensanalyse durchgeführt habe, fundamental angepasst werden. Auf Basis dieser Analyse zeigte sich nämlich, dass das Unternehmen stark insolvenzgefährdet war.

Die neuen Ziele des Mandats werden im nächsten Abschnitt erläutert.

Ergebnisse und Ausblick

Zu Beginn des Mandats im Juli 2018 habe ich eine kennzahlengestützte betriebswirtschaftliche Analyse des Unternehmens auf Basis von gesicherten Ist-Jahresabschluss-Daten erarbeitet. Bei dieser Analyse stellte sich heraus, dass das Unternehmen stark insolvenzgefährdet ist. Vor diesem Hintergrund habe ich der Geschäftsführung und den Gesellschaftern empfohlen, die zuvor aufgeführten Ziele, die Basis für meine Mandatierung waren, zurückzustellen. Stattdessen sollte zunächst ein Umsatz-/Ergebnis Forecast zur Geschäftsentwicklung des laufenden Geschäftsjahres und eine Planung für das kommende Geschäftsjahr erstellt werden, um eine Basis für die weiteren Maßnahmen zur Sanierung/Restrukturierung zu schaffen. Dies wurde von der Geschäftsführung und den Gesellschaftern befürwortet.

Gemeinsam mit der Geschäftsführung und den Bereichsleitern der 2. Leitungsebene habe ich einen Forecast für das Jahr 2019 erstellt und eine Planung des Geschäftsjahres 2020 erarbeitet. Hierbei wurde eine entsprechende Bottom-up GuV- und Liquiditätsplanung erstellt. (bis zum Rohertrag auf Auftrags- bzw. Kundenbasis) Diese planerischen Daten erhärteten die starke Insolvenzgefährdung des Unternehmens, die sich schon auf Basis der Analyse der Ist Daten ergeben hatte.

Die Gesellschafter haben daraufhin im November 2018 die Insolvenz in Eigenverwaltung für das Unternehmen eingeleitet und eine renommiertes Beratungshaus beauftragt, neue Investoren/Gesellschafter zu suchen. Der Insolvenzverwalter hat mich beauftragt, das Beratungshaus bei der Erstellung einer Planung für das Erwerberkonzept für den M&A Prozess zu unterstützen. Kern der Sanierungsplanung war die Fokussierung auf Geschäftsaktivitäten, die den USP des Unternehmens am besten entsprechen. Demzufolge wurde das Unternehmen einem Downsizing unterzogen und musste sich von ca. 35% des Umsatzes und ca. 40% des Personals trennen. Im Februar 2019 wurde das

Case Study BDLA

Unternehmen von einer Private Equity Gesellschaft übernommen, welches die Sanierungsplanung als Basis für die weitere Unternehmensentwicklung übernommen und umgesetzt hat.

Die neuen Gesellschafter haben mich wiederum beauftragt, ihnen in der Übergangsphase für kaufmännische/betriebswirtschaftliche Fragestellungen zur Verfügung zu stehen. In diesem Zusammenhang habe ich zunächst die dringend erforderliche Liquiditätsplanung und -steuerung übernommen. Um die Liquidität bei einem abgesenkten Umsatz sicherzustellen, war es erforderlich ein Factoring einzuführen und weitere Liquidität via Sale & Lease back zu generieren. Weitere wichtige kaufmännische Fragestellungen waren die Auslagerung der FiBu und der Lohn- und Gehaltsabrechnung an einen Steuerberater, um hier professioneller zu werden. Im weiteren Verlauf habe ich eine engagierte junge Führungsnachwuchskraft in die Unternehmensplanung sowie Liquiditätssteuerung eingearbeitet, so dass diese wichtige Controlling Funktionen intern abgedeckt waren und ich in der Folge Ende Juni 2019 das Mandat beenden konnte.