

Case Study LEROT

Ausgangssituation und Projektanforderungen

Ein mittelständisches Unternehmen der Küchenmöbelindustrie (80 Mio. € Umsatz, 700 Mitarbeiter) mit Hauptsitz im Süden Deutschlands und mit zwei weiteren Standorten in Schweden und Ungarn ist spezialisiert auf die Herstellung von kundenindividuellen Arbeitsplatten (Losgröße 1) aus den Materialien Holz, Laminat, Glas und Stein. Auf Grund der schlechten wirtschaftlichen Lage wurde Ende 2019 eine renommierte Unternehmensberatung beauftragt, ein Sanierungsgutachten zu erstellen. Die in diesem Gutachten mit einer positiven Fortführungsprognose festgelegten Maßnahmen sollten durch einen Interim CFO/CRO umgesetzt werden.

Im Hinblick darauf wurde ein ausgewiesener, operativ handelnder Restrukturierungs-Experte mit nachweisbaren Jahresabschluss- und Konsolidierungserfahrungen sowie erfahren in der Zusammenarbeit mit Wirtschafts- und Abschlussprüfern gesucht. Weiterhin sollte er Erfahrungen und die Sensibilität mitbringen, mit Eigentümerpersönlichkeiten zusammenzuarbeiten und ihnen als Dienstleister zu „dienen“. Einschlägige M&A-Erfahrungen, um insbesondere die Financial und Commercial DD auf Seiten des Verkäufers zu gestalten (Data-Room, Kommunikation mit allen relevanten Stakeholdern, etc.) sollen ebenfalls vorhanden sein. 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 des Interim Mandats waren:

- Die operative Verantwortung des CFO Ressorts mit den Bereichen Controlling, FiBu, IT, HR, Einkauf sowie Logistik.
- Die Verantwortung als CRO für die Maßnahmenumsetzung und -weiterentwicklung des Sanierungsgutachtens im Rahmen des Restrukturierungsprozesses.
- Die enge Zusammenarbeit gegenüber Finanzierungspartner und Berater federführend in Abstimmung mit dem Vorstand sicherzustellen.
- Den anlaufenden M&A-Prozess (Verkauf des Unternehmens) auf Seiten des Unternehmens konzeptioniert, mitgestaltet und begleitet.
- Die Eigentümer in der Zeit des Übergangs in allen kaufmännischen Belangen berät und als Berater auch operativ unterstützt (Führungsaufgaben sind in dieser Rolle vorgesehen).
- Das laufende Reporting sowie die laufenden kaufmännischen Aufgaben – während des Übergangs – zu organisieren.

Ergebnisse und Ausblick

Zu Beginn des Mandats im April 2020 stand die Sicherstellung der Finanzierung durch nachstehende Maßnahmen im Vordergrund:

- Finalisierung des Stillhalteabkommens mit den Banken,
- Abschluss und Umsetzung von Factoring, Leasing sowie Sale & Lease Back

Durch diese Finanzierungsinstrumente und auf Grund der verbesserten Auftragslage konnte eine deutlich bessere Liquiditätssituation erreicht werden, als es in der Sanierungsplanung unterstellt wurde.

Eine weitere wichtige Maßnahme war die Verbesserung der kaufmännischen Transparenz. Hierzu wurden regelmäßige wöchentliche Liquiditätsmeetings abgehalten. In diesen Meetings wurde mit den wichtigsten Führungskräften auf Basis tagesaktueller Daten die erwartete Cash-Entwicklung der nächsten 4 bzw. 13 Wochen besprochen. Durch ein striktes Kostenmanagement und Investitionscontrolling wurden die Ausgaben auf zwingend notwendige Maßnahmen beschränkt. Mit Hilfe eines von der IT entwickelten Tools konnten die Aufträge und die Kundenergebnisse transparent gemacht werden. Hierbei stellte sich beispielsweise heraus, dass ein Top Key Account nicht so profitabel

Case Study LEROT

war, wie immer angenommen wurde, so dass hier durch den Vertrieb zielgerichtet nachverhandelt werden konnte.

Das Restrukturierungskonzept wurde insbesondere im organisatorischen Bereich nachgeschärft. Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung des Unternehmens war mit 5 Mitgliedern besetzt. Durch entsprechende Umverteilung in den Ressorts wurde das Gremium auf 2 Mitglieder reduziert. Um die Führungsaufgaben weiterhin sicherstellen zu können, wurde unterhalb der Geschäftsführung ein 5-köpfiges Gremium mit den Bereichsleitern der 2. Führungsebene als erweiterter Geschäftsführungskreis eingeführt.

Ein weiteres wichtiges Element der Sanierung war die Verbesserung der Produktivität insbesondere im Bereich Operations. Ziel dieser Maßnahme war es, bei einem zu erwartenden reduzierten Umsatz dennoch Break-even zu sein. Dazu wurde ein neues Personalkonzept erarbeitet und beschlossen, welches eine um 15% geringere Personaldecke vorsah.

Die Zentralisierung von FiBu, Einkauf und HR von der schwedischen Tochtergesellschaft in die Firmenzentrale in Süddeutschland war ein weiteres Element, um die Produktivität zu erhöhen.

Die Gesellschafter haben beschlossen, neue Investoren zu finden, die die Geschäftsanteile zu 100% übernehmen sollten. Hierzu wurde ein M&A Prozess gemeinsam mit einem renommierten Beratungshaus eingeleitet. Ziel war es, zunächst den Aufbau eines Data Rooms vorzubereiten, um auf dieser Basis die Investorenansprache einzuleiten und darüber hinaus einen geordneten Due Diligence Ablauf zu gewährleisten. Als konkrete Verhandlung mit den potenziellen Investoren bevorstanden, bin ich im April 2021 aus dem Mandat ausgeschieden, da es in diesem Stadium zielführender war, einen spezialisierten Juristen die weiteren Vertragsverhandlungen führen und koordinieren zu lassen.