

# Consumer Electronics: Praxisbericht einer erfolgreichen Restrukturierung

Von Lothar Hiese, Jörg Jacob und Dirk Otto

**Ein Consumer-Electronics-Unternehmen schafft den Turnaround. Rahmenbedingungen: keine weiteren Mittel von den Altgesellschaftern und keine Kreditlinien von den Banken.**

Das Mandat beginnt wie so oft, nämlich ganz anders als geplant: Als MSP im Mai 2012 ein Geschäftsführungsmandat (nach kurzer Zeit Allein-GF) in dem mittelständischen Unternehmen, einem Markenartikler im Bereich Consumer Electronics, übernimmt, ist der Anlass zunächst ein eher klassisches Nachfolgethema. Der geschäftsführende Gesellschafter möchte sich wegen weiterer Mandate zunächst als Geschäftsführer aus dem Unternehmen zurückziehen. Die Marktsituation sei gut, Chancen seien groß, Weiterentwicklungspotentiale vorhanden. Innerhalb der ersten drei Monate dann die Realität: Das Unternehmen befindet sich in der Dreiwochenfrist, die Zahlungsunfähigkeit droht.

## Integrierte GuV-, Bilanz- und Cash-flow-Planung bringt Transparenz

Die Erstmaßnahme des Interim-Geschäftsführers, eine durch externe Experten unterstützte integrierte Forecast-Planung 2012, sowie eine verfeinerte rollierende Acht-Wochen-Liquiditätsplanung bringen Klarheit in die Situation. Aufgrund einer saisonalen Umsatzkurve und branchenbezogener Besonderheiten (hohe Cash-Abflüsse im ersten Halbjahr) verfügt das Unternehmen nicht über ausreichend liquide Mittel, es besteht ein Bedarf an 1 Millionen bis 1,5 Millionen Euro, und dies selbst in einer Break-even-respektive Profit-Situation. Aufgrund seiner

in der Vergangenheit eingefahrenen Verluste verfügt das Unternehmen über keinerlei Bankenlinien. Erstmals durchgeführte Analysen zeigen zudem, dass Kundengeschäfte mit negativen Deckungsbeiträgen realisiert werden.

## Sanierungsphase 1: Sicherung der Zahlungsfähigkeit

Um die Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden – der Gesellschafter hatte inzwischen klargemacht, dass er sich finanziell nicht weiter engagieren möchte –, wurden mit drei Kernlieferanten (einer davon in Asien) Zahlungspläne vereinbart. Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Annahme der Zahlungspläne durch die Lieferanten war eine bedingungslose Offenheit im Sinne von Zahlentransparenz gegenüber diesen strategischen Partnern: Es konnte deutlich gemacht werden, dass es realistische Chancen gibt, das Jahr 2012 – nach einem substantiellen Verlust 2011 – mit einem Break-even-Ergebnis abzuschließen. Ein monatliches Reporting wurde eingerichtet, vereinbarte Zahlungspläne erfüllt. Währenddessen sollte die Warenversorgung aufrechterhalten werden. Parallel wurde zusätzliche Liquidität über den Abbau



Lothar Hiese ist geschäftsführender Gesellschafter bei der MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG.



Jörg Jacob ist geschäftsführender Gesellschafter bei der MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG.



Dirk Otto ist geschäftsführender Gesellschafter bei der MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG.

von Altwarenbeständen, die Vermeidung von Verlustgeschäften sowie die sofortige Anpassung des Kostenbudgets geschöpft.

Schließlich wurden erstmals Unternehmenszahlen an das Managementteam kommuniziert. Mitwisser werden Mitdenker, und Mitdenker werden Mithandler: Das Ruder konnte innerhalb kürzester Zeit herumgerissen werden.

### **Sanierungsphase 2: Einleitung des M&A-Prozesses**

Nach einer so erfolgten ersten Sicherung des operativen Geschäfts stand der eher schwierigere Teil der „Mission Turnaround“ an: Mit Blick auf den Forecast 2012 war das Managementteam auf dem Weg der Planerfüllung, die ebenfalls extern unterstützte integrierte Feinplanung 2013 sah zwar einen Gewinn vor, der anfangs ausgewiesene Working-Capital-Bedarf war gleichwohl nicht vom Tisch.

Nachdem ein Schlüssellieferant die weitere Unterstützung von einem M&A-Prozess abhängig machte und auch der Interim-Geschäftsführer von MSP dies zu einer Bedingung für den weiteren Verbleib im Unternehmen machen musste, wurde am Jahresende 2012 schließlich nach einem Beauty Contest eine M&A-Beratung mandatiert.

### **Sanierungsphase 3: Operativ on track bleiben**

Das erste Halbjahr 2013 stand voll und ganz im Zeichen des M&A-Prozesses. Eine schwierige Mission, da das umsatzstarke Geschäftsfeld zwar positiv war, Marktpotentiale aber eher rückläufig waren, das umsatzschwächere, wachstumsträchtige und junge Geschäftsfeld noch deutlich negativ war und

weitere Investitionen benötigt wurden. Aufseiten der Käufer wurden potentielle Investoren sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für die beiden einzelnen Geschäftsfelder angesprochen. Die weiterhin stunden- den Geschäftspartner wurden wöchentlich über den Fortgang des M&A-Prozesses informiert. Übrig blieb schließlich ein Finanzinvestor, der das Unternehmen im Rahmen eines Share Deals Ende Juli 2013 komplett übernahm.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Abschluss waren:

- a) ein hochprofessionell operierender M&A Berater,
- b) ein Interim-GF, der 80 Prozent seiner Zeit diesem Prozess widmen konnte und musste, weil
- c) ein Management-Team derweil operativ an den richtigen Schrauben drehte,
- d) ein Gesellschafter, der schlussendlich durch seine Bereitschaft zu verkaufen, den Weg frei gemacht hatte (was immer auch ein entscheidender und schwieriger emotionaler Ablösungsprozess ist), und
- e) eben das Quäntchen Glück: Es ist zwar viel Geld im Markt verfügbar, in diesen schwierigen Märkten (schnelle Innovations- und Produktzyklen) stehen die Investoren aber gleichwohl nicht Schlange, zumal nicht bei der konkreten Unternehmenshistorie.

### **Freier Weg in die Zukunft**

Das Unternehmen wird Ende 2013 eine sanierte Bilanz mit einem Eigenkapital von circa 40 Prozent aufweisen. Die Bilanzen 2012 und 2013 sowie frische Mittel des Investors werden die Basis dafür darstellen, dass dem Unternehmen neue Fremdfinanzierungsquellen (Kreditlinie plus Factoring) offenstehen. Damit ist der Weg frei für eine Entwicklung nach vorn.