

DER INTERIM MANAGER

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

auf den Worst-Case vorbereitet sein? Klingt gut, ist aber schwieriger als gedacht, wenn es das eigene Unternehmen betrifft. Mit dem Einsatz eines erfahrenen Interim-Managers gelingt es nicht nur mit neutralem Blick Transparenz bei Liquidität und Projektarbeit zu schaffen, sondern auch ein nachhaltiger Aufbau des Managementteams. Dies ist zum einen möglich durch Aufbau von Vertrauen. Und zum anderen durch... Aber den Rest der Erfolgsgeschichte lesen Sie am besten selbst in dieser Ausgabe.

Wir berichten davon, wie es einem Interim Manager gelungen ist unter schwierigen Bedingungen den maximalen Schaden für die Gesellschafter eines Unternehmens im Bereich Gebäudetechnik und weitere Stakeholder so gering wie möglich zu halten.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihr HANSE Interim-Team

MIT CRO AUF DEN WORST-CASE VORBEREITEN

Ausgabe 16



Aufgabe



Umsetzung



Ergebnis



Erfolgsgeschichte Gebäudetechnik

Mit CRO auf den Worst-Case vorbereiten

Wenn sich während der Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen abzeichnet, dass sämtliche Anstrengungen nicht reichen, sollte der nächste Schritt bereits vorgedacht und vorbereitet sein. Mit einem erfahrenen CRO kann dies gelingen.

Die Ausgangslage

Ein alt eingesessenes in dritter Generation familiengeführtes Unternehmen im Bereich der Gebäudetechnik geriet in wirtschaftliche Schwierigkeiten.

Mit rund 160 Mitarbeitern wurde im Bereich komplexer technischer Gebäudeausrüstungen über größere Projekte mit Projektlaufzeiten (Büro- und Wohnimmobilien) zwischen 15 – 36 Monaten sowie eines laufenden Service- und Wartungsgeschäftes eine Gesamtleistung von rund. 35 Mio. EUR p.a. erwirtschaftet.

Dem ehemals sehr profitablen Unternehmen gelang es im Zuge des Generationenwechsels und einer Wachstumsphase nicht, die Prozesse und Strukturen den gestiegenen Anforderungen entsprechend weiterzuentwickeln. Zudem war der „Senior“ allgegenwärtig, was sich mit zunehmenden wirtschaftlichen Problemen noch verstärkte. Der Organisation fehlte es an einer mit Kompetenzen ausgestatteten zweiten Führungsebene sowie an fehlender Transparenz und Strategie in der Akquisition neuer Projekte und deren Umsetzung. Aufgrund der eingetretenen Verlustsituation sowie Liquiditätsengpässen beauftragten die Hausbanken die Erstellung eines Sanierungsgutachtens entsprechend den BGH-Anforderungen.



Die Aufgabenstellung

Parallel zur Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes, womit unsere Schwestergesellschaft HANSE Management Consulting beauftragt wurde, sollten Verbesserungsmaßnahmen unmittelbar umgesetzt werden, mit einem ersten Fokus auf der Sicherstellung der Liquidität. Als CRO (Chief Restructuring Officer) setzte HANSE Interim Christian Heuermann ein.

Das Consulting Team untersuchte die Durchfinanzierung (Fortführungsfähigkeit) sowie die Wettbewerbsfähigkeit (Sanierungsfähigkeit) in einem Prognosezeitraum von 24 Monaten und definierte geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation.

Der CRO übernahm zunächst die Aufgabe Transparenz bei Liquidität und laufenden Projekten zu schaffen.

Nicht unüblich bei vergleichsweise patriarchalisch geführten Unternehmen, sind Informationen nur schwer verfügbar und Buchhaltung sowie Kostenrechnung werden eher als notwendiges Übel denn als Entscheidungshilfe gesehen. In diesem konkreten Fall wurde zudem Bauleistung mit Umsatz gleichgesetzt und Abschlagsrechnungen gemäß Projektfortschritt verumsatzt. Eine Bewertung der angearbeiteten, halbfertigen Projekte gab es nicht.

Organisatorisch gab es auch keinen definierten Vertriebsprozess für die Akquisition neuer Projekte. „Wir brauchen Arbeit“ hieß es dann schon mal, wenn im Tagesgeschäft gebundene Projektleiter feststellten, dass ihre Baustelle dem Ende entgegenging. Dem dann reaktiven Vertrieb blieb in solchen Fällen nur der Verkauf über den Preis mit dem Ergebnis schlechter Deckungsbeiträge. Zum Zeitpunkt des Einstiegs unseres CROs und der Berater gab es aufgrund der Rufe nach Arbeit sowie der allgemein guten Baukonjunktur einen historisch hohen Auftragsbestand, ebenfalls unkoordiniert angenommen mit dem Risiko einer zu finanzierenden Projektanlaufphase und schwieriger termingerechter Abarbeitung.



Die Realisierung von Abschlagszahlungen in den Projekten lief gut, sodass ein Großteil der Auftragswerte bereits vor Ende der Projekte realisiert werden konnte. Da das Unternehmen aus einer Phase geringerer Auftragsbestände kam, fehlten nunmehr aber die Abschlags- und Schlusszahlungen, um die neuen Projekte vorfinanzieren zu können. Dies gepaart mit bereits zu finanzierenden Verlusten aufgrund fehlender Auslastung und in Teilen defizitären Projekten.

Die Lösung

In seiner Rolle als CRO hat Christian Heuermann zunächst hands-on eine rollierende 13-Wochen Liquiditätsplanung aufgebaut. Für den notwendigen Detaillierungsgrad wurde dafür für wesentliche Projekte ab 500 TEUR Auftragswert ein Einzelplanungsformat mit den Fachabteilungen (Projektmanagement und Einkauf) erarbeitet, um die erwarteten Cash-flows im Planungszeitraum aufzeigen zu können. Zusammen mit einem geplanten Basisumsatz aus Kleinprojekten und Servicegeschäft, Debitoren- und Kreditoren-OPs, Personal- und anderen Fixkosten sowie Steuer- und Kapitaldienstzahlungen ergab sich so schnell ein belastbares Bild der Liquiditätsentwicklung. Mit zwei Hauptlieferanten wurde aufgrund eines sich abzeichnenden Liquiditätsengpasses ein Zahlungsplan zur Begleichung von Verbindlichkeiten verhandelt und die Gesellschafter brachten frische (Nachrang-) Darlehen ein. Auf dieser Basis konnte durch CRO und Berater auch das nötige Vertrauen in Richtung der Finanzierer aufgebaut werden und bei unterschiedlichsten Interessenlagen ein Stand-still bis zur Fertigstellung des gutachterlichen Sanierungskonzeptes erwirkt werden. In dem gewonnenen Zeitfenster baute der CRO eine mitlaufende Projektkalkulation auf, die auch zur monatlichen Bewertung der laufenden Projekte Verwendung fand und so Ergebnisprognosen ermöglichte.

Mit dem Aufbau eines Managementteams und Ausstattung der Führungsebene mit Kompetenzen und Entscheidungsmöglichkeiten sowie der Definition und dem Nachhalten von Prozessen u. a. in den Phasen Projektangebot und -übergabe wurde Vertrauen und Commitment bei Mitarbeitern und nachhaltige Transparenz geschaffen.

Die i. R. der Erstellung des Sanierungsgutachtens durch HANSE Consulting definierten weiteren Veränderungsmaßnahmen wurden nach Zusage aller Stakeholder zur Begleitung des Sanierungspfades in Verantwortung des CRO umgesetzt.

Das Ergebnis

Die Veränderungen in der Organisation und den Prozessen haben zu einer deutlichen Steigerung der Motivation in allen Bereichen des Unternehmens und einer Emanzipation vom Senior-Chef geführt. Mit Schaffung der Steuerungstools konnte auch eine strategische Geschäftsführung geschaffen werden.

Was nicht gelang war die Vermeidung von Risiken aus dem hohen Projektauftragsbestand. Diese führten zu weiteren, nicht geplanten Verlusten und damit zum Verlassen des Sanierungspfades. Zu diesem Zeitpunkt konnten die bereits aufgenommenen Gespräche mit Investoren intensiviert und sehr schnell konkretisiert werden. Aufgrund absehbarer weiterer Verlustrisiken wurde seitens des Unternehmers parallel eine auf Insolvenzrecht spezialisierte Anwaltskanzlei einbezogen, um mit CRO und Beratern ein Insolvenzzenario in Eigenverwaltung (§ 270a InsO) vorzudenken.

Das Konzept der Eigenverwaltung mit übertragener Sanierung i. R. eines Asset Deals mit Betriebsübergang wurde auch von den Finanzierern getragen. So konnte Kunden und Mitarbeitern eine gute Perspektive gegeben und ein noch höherer Schaden von Gläubigern und Gesellschaftern abgewendet werden.

Fazit

Auch wenn die operative Sanierung optimal voranschreitet, muss ein CRO für den Worst-Case vorbereitet sein und Handlungsoptionen durchdacht und ggf. angestoßen haben.

Christian Heuermann
Geschäftsführung HANSE Interim

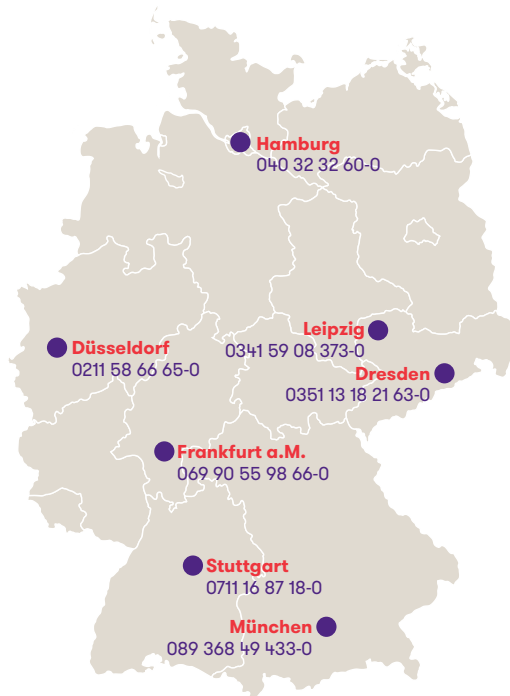
Wussten Sie, dass ...

der Einsatz von Interim Managern immer beliebter wird? Kein Wunder — ein passgenauer Einsatz für nahezu jede Problemstellung in überschaubarer Zeit und das Ganze auf hohem Niveau. Trotz der wirtschaftlich unübersichtlichen Lage sehen die Prognosen für das laufende Jahr positiv aus.

Quelle: Statista 2022

Sollten auch Sie einen Interim-Experten (m/w/d) suchen, so sprechen Sie uns gerne an!

Unsere Standorte



Ihre Ansprechpartner



Andreas Lau

Geschäftsführender Partner

E info@hanse-interimmanagement.de



Mirella Mesanovic

Relationship Managerin

E info@hanse-interimmanagement.de



Christian Heuermann

Geschäftsführer/Interim Manager

E info@hanse-interimmanagement.de



HANSE Interim

Impressum DER INTERIM MANAGER Ausgabe 16

Herausgeber:

HANSE Interim Management GmbH

affiliated with Grant Thornton

Jungfernstieg 7

20354 Hamburg

E info@hanse-interimmanagement.de

hanse-interimmanagement.de