

## M&A IN KRISENSITUATIONEN

### Case Study – Management-Buy-out im Rahmen eines Insolvenzplans

Die Cleff Unternehmensgruppe, bestehend aus zwei Gesellschaften, ist ein renommierter und bekannter Hersteller von Fenster- und Türsystemen für Busse, Bahnen und Sonderfahrzeuge einerseits sowie Dachverkleidungssystemen andererseits.

Hoher Wettbewerbsdruck, insbesondere aus Niedriglohnländern (Ost- und Südeuropa), fehlende bzw. nicht ausreichende Anpassung und Modernisierung betrieblicher Prozesse sowie

fehlende Transparenz im Rechnungswesen führten zu einer negativen Ertragslage. Verbunden mit dem Auftreten erheblicher Gewährleistungsrisiken wurde letztlich im August 2014 die vorläufige Insolvenz angemeldet. Zum (vorläufigen) Insolvenzverwalter wurde Dr. Jens Schmidt, Kanzlei Runkel Schneider Weber, aus Wuppertal bestellt.

Insbesondere durch den Abschluss entsprechender Vereinbarungen mit wichtigen Kunden konnte die Fortführung der Unternehmen auch über den Zeitraum der vorläufigen Insolvenz hinaus sichergestellt und Zeit für die Suche nach einem Investor gewonnen werden.

Im Rahmen eines internationalen Investorenprozesses wurden zahlreiche potenzielle Interessenten angesprochen. Auch wenn verschiedene Investorenlösungen kurz vor der „Ziellinie“ standen, konnte keine Investorenlösung für die gesamte Gruppe umgesetzt werden. Zumindest konnte für den Geschäftsbereich Dachverkleidungssysteme ein Investor gefunden werden, der im Rahmen der klassischen übertragenden Sanierung den Geschäftsbereich übernommen hat. Ein Großteil der Arbeitsplätze in dem Bereich Dachverkleidungssysteme konnte erhalten werden.

Für den größeren Bereich Fenster- und Türsysteme wurden auch mit Blick auf eine Investorenlösung umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen umgesetzt, um die Grundlage für die Zukunftsfähigkeit des Geschäfts zu schaffen. Wesentlich waren die Verbesserung der Liefertreue und der Produktqualität, Personalanpassungen

sowie besonders die grundlegende Neuausrichtung der betrieblichen Prozesse sowie des Fertigungslayouts.

Trotz der operativen Restrukturierung konnte nach fast einem Jahr in der Insolvenz keine Investorenlösung erfolgreich umgesetzt werden. Zeitgleich zeigten die getroffenen Restrukturierungsmaßnahmen deutliche Wirkung; neben einer Verbesserung der Ertragslage führte dies insbesondere zu sehr positiver Resonanz wichtiger



Kunden und vor allem der finanzierenden Hausbank. Frühzeitig signalisierte die Sparkasse Wuppertal, die bereits vor der Insolvenz die Hausbank war, auch für ein Zukunftskonzept als Finanzierungspartner zur Verfügung zu stehen.

Vor diesem Hintergrund wurde die Idee einer „Eigenlösung“ im Rahmen der Übernahme des Unternehmens durch das Management (MBO) – Herrn Andreas Klostermeier und Herrn Michael Kemper – entwickelt.

Zur Schaffung eines tragfähigen Unternehmenskonzepts waren Beiträge wesentlicher Stakeholder des Unternehmens, hier insbesondere Kunden, Mitarbeiter und Finanzierungspartner, erforderlich. Zentrale Maßnahmen waren:

- Vereinbarung von Trade Agreements mit den zentralen Kunden
- Verhandlung eines Haustarifvertrags mit den Arbeitnehmervertretern
- Finanzierung laufender Betriebsmittel sowie notwendiger Investitionen durch die Hausbank

Die eingeschränkte Verfügbarkeit finanzieller Mittel für den eigentlichen Erwerb des Unternehmens führte des Weiteren schnell zu der Überlegung, den MBO im Rahmen eines Insolvenzplans durchzuführen. Da im Rahmen des Insolvenzplans der „Rechtsträger“ erhalten bleibt, waren im Falle Cleff eine Vielzahl rechtlicher Herausforderungen zu regeln, die weit über die „üblicherweise“ im Rahmen eines Insolvenzplans zu behandelnden Sachverhalte hinausgingen. Diese betrafen zahlreiche, »

## M&A IN KRISENSITUATIONEN

zum Teil in der langjährigen Historie des Unternehmens begründete gesellschaftsrechtliche Sachverhalte sowie Vereinbarungen historischer „Altlasten“, z. B. oben bereits erwähnter Gewährleistungsansprüche. Besonders wichtig war außerdem die Vereinbarung der finanzierenden Hausbank mit Blick auf bestehende Sicherheiten sowie auch die Schaffung der Voraussetzungen für die zukünftige Finanzierung des Geschäfts.

Rund anderthalb Jahre nach Insolvenzanmeldung konnte für beide Unternehmensteile eine Zukunft gestaltet werden, die zu einer signifikanten Anzahl von erhaltenen Arbeitsplätzen und einem hohen Maß an Gläubigerbefriedigung geführt hat.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für das Projekt waren:

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit aller involvierten Parteien
- Unternehmerische, zukunftsgerichtete Entscheidungen durch den Insolvenzverwalter
- Bereitschaft der Hausbank, das Unternehmen auch in der Zukunft zu begleiten
- Unterstützung und Beiträge der Arbeitnehmer und der Arbeitnehmervertreter
- Offene und vertrauensvolle Kommunikation und der gemeinsame Wille aller beteiligten Interessengruppen, Lösungen für große Herausforderungen zu finden, und last but not least von überragender Bedeutung der hohe Einsatz des Managements und der Belegschaft des Unternehmens

### Zitat der Geschäftsführer der Carl Wilhelm Cleff GmbH & Co. KG – Andreas Klostermeier und Michael Kemper

„Der Bericht von hahn,consultants beschreibt einen Ablauf, der für alle Beteiligten ein langer und sehr intensiver Prozess gewesen ist, der von vielen Höhen und Tiefen gekennzeichnet war. Am Ende, so sagt man, zählt das Ergebnis, welches in unserem Fall einige Handschriften trägt. Die eines Insolvenzverwalters mit Mut und Weitsicht, aber eben auch die von Beratern vom Schlage eines Alexander Müller und Philip Seemann. Von der ersten Idee eines MBO, der Finanzplanung und den Gesprächen mit allen beteiligten Stakeholdern an waren hahn,consultants eine echte Konstante – dafür Dank von der Belegschaft und von uns als Management.“



Alexander Müller  
Senior Partner  
hahn,consultants  
mergers & acquisitions  
gmbh



Philip Seemann  
Consultant  
hahn,consultants gmbh