

„Es gab schnelle Lösungen, manchmal mit der Hand am Arm.“

Die Baugeräte Union GmbH & Co. Maschinenhandels KG wurde 1970 im fränkischen Ansbach gegründet. In der Zeit von 1970 bis heute entwickelte sich das Unternehmen vom reinen Baumaschinenhandel zur Gruppe mit Maschinenproduktion, Bau- und Gartencenter, Baumaschinenverkäufer und eigener Werbeagentur. Während der Projektphase wurde die über die Jahre gewachsene, breite Gesellschafterstruktur im Laufe des Turnarounds deutlich verschlankt und die komplexe Gesellschaftsstruktur auf die ertragsbringenden Einheiten, bestehend aus zwei Bau- und Gartenfachmärkten und einem Baumaschinen-Zentrum, reduziert.

INTERVIEW Elisabeth Wenkemann, Concentro Management AG

CONCENTRO Herr Stiegler, Herr Reif, bei einem Restrukturierungsprojekt, bei dem abzusehen ist, dass es nicht schon nach ein paar Monaten zum Abschluss kommt, wünscht und sucht man sich besonders zuverlässige und erfahrene Partner. Wie gingen Sie vor, um hier fündig zu werden?

DANIEL STIEGLER Der Tipp kam wohl ursprünglich von den Banken – damals ging es noch um die Tochterfirma SÜMA. Als im Jahr 2016 das gesamte Unternehmen in Schwierigkeiten geraten war, erinnerte man sich an den Kontakt.

WILHELM REIF: Als ich 2016 als neuer Gesellschafter ins Boot genommen wurde, war es nicht mehr fünf Minuten vor zwölf, es war eine Minute vor zwölf. Da war Herr Giese von der Concentro als Berater schon dabei und einfach der richtige Mann.

Ich muss sagen, von Beratungsfirmen hielt ich sonst nicht viel – oft funktioniert die Zusammenarbeit nicht oder kostet nur viel Geld. Aber durch die Concentro habe ich mir jetzt eine völlig andere Meinung gebildet. Sie hat ihre Sache von Anfang an gut gemacht und ich

hatte Vertrauen in ihre Arbeit. Wir haben sehr straff darauf gearbeitet, dass wir zum Erfolg kommen.

DANIEL STIEGLER

2018 übernahm Daniel Stiegler die Geschäftsführung der BGU in der laufenden Sanierung und leitet seither deren Geschäfte.



Was hat Sie schließlich bei der Concentro als Projektpartner überzeugt?

REIF: Beratung hat immer etwas mit Personen zu tun – das hat Herr Giese wunderbar verstanden. Er war jederzeit zur Stelle, auch spätabends. Gerade zu Beginn der heißen Phase mussten wir oft bis spät in die Nacht telefonieren. Wir standen immer in Kontakt und haben die nächsten, nötigen Projektschritte besprochen.

STIEGLER: Die Art und Weise wie die Concentro gearbeitet hat, hat auch mir imponiert. Es war für alle

Beteiligten immer klar: Es wird einen Zeitpunkt geben, wo die Concentro nicht mehr mit dabei ist und das Team kämpfte darum, dass die BGU wieder selbständig und strukturiert arbeiten kann.

„Die CONCENTRO KÄMPFTE immer darum, dass die BGU wieder vollständig ALLEIN ARBEITEN kann.“

DANIEL STIEGLER

Leider hatten wir auch andere Berater – bei denen merkte man, dass sie eigentlich dafür kämpfen bis zum Stankt-Nimmerleins-Tag zu beraten. Der Erfolg des Unternehmens war nicht das Ziel.

Wo sahen Sie die Besonderheiten bzw. die speziellen Herausforderungen bei dem Projekt?

STIEGLER Bei dem über einen langen Zeitraum laufenden Projekt, ging es natürlich auch sehr stark um das Vermitteln zwischen den Parteien. Eine Herausforderung war sicher auch die Vermittlung zwischen Gesellschaftern, ehemaligen Gesellschaftern und Banken, die teilweise sehr festgefahrene Vorstellungen hatten. Auch da hat die Concentro jederzeit sensibel reagiert und immer alle wieder mit ins Boot geholt. REIF Eine weitere Herausforderung war, dass nur wenig Strukturen vorhanden waren. Abläufe waren kaum festgelegt. Reportings gab es nur sehr wenig... STIEGLER Auch hier hat die Concentro im Notfall schnelle Lösungen bzw. Vorlagen geschaffen, um beispielsweise Reportings zu implementieren, die dann an die Banken gehen konnten. Auch einfach mal mit der Hand am Arm: mit klassischen Excel-Tabellen.

Wie gingen alle Projektpartner damit um?

Aus der Historie heraus hatte die Concentro bei den Banken schon einen guten Ruf. Speziell Manuel Giese gilt bei den Banken als fairer, manchmal auch etwas resoluter, aber immer kompetenter und geschätzter

Verhandler. Insofern sind die Banken entsprechend mit ihm umgegangen und haben ihm relativ schnell Vertrauen entgegengebracht.

Wie bewerten Sie den Projektabschluss als die Zusammenarbeit mit der Concentro schließlich beendet war?

STIEGLER Wir haben immer noch Kontakt zur Concentro. Und holen uns Unterstützung und Feedback, wenn es beispielsweise um die Erstellung der neuen Umsatzpläne oder den Jahresabschluss geht. Alles in allem war es eine sehr erfolgreiche Zusammenarbeit. Ein vertrauensvolles Zusammenarbeiten, wo man wusste, man kann sich auf die Concentro verlassen und jederzeit erreichen – wenn es auch mal nachts um zehn ist

PROJEKTDATEN AUF EINEN BLICK

- Gründungsjahr 1970
- Mitarbeiterzahl 160
- Branche DIY
- Umsatz 17,5 Mio. EUR
- Projektabschluss 2020

Jetzt nachdem das Thema „Restrukturierung“ abgeschlossen ist, wie schauen Sie in die Zukunft?

REIF Wir freuen uns auf ein freies Arbeiten ohne den immensen finanziellen Druck, das war ja lange Zeit nicht möglich. Durch die geregelte finanzielle Lage können wir jetzt das richtige Arbeiten wieder anfangen. STIEGLER Durch den Haircut mit den Banken und die damit verbundene frei gewordene Liquidität konnten wir schon in diesem Jahr einige sehr notwendige Investitionen in die Zukunft machen, die es für den effektiven Betrieb braucht: Die Erhaltung und Renovierung unserer Gebäude, neue Serverlandschaft, Umbau der Präsentation in den Märkten – das Auge kauft ja schließlich auch mit. Das ist eine gute Basis für eine erfolgreiche Zukunft. ■