

## Referenzliste der döhmen consulting gmbh (Auszug, Stand August 2016)

### 1. Spezial-Maschinenbauer

- Beauftragung: durch Mehrheitsgesellschafter
- Unternehmensgegenstand: Spezial-Maschinenbauer für Kunststoffrohre und Lieferant von Rohrsystemen im Bereich Drainage, Kanal/Abwasser und Kabelschutz; Tochtergesellschaft einer nicht börsennotierten Aktiengesellschaft
- Größe: rd. 30 Mio. € Umsatz, rd. 130 Mitarbeiter
- Problemstellung: drohende Zahlungsunfähigkeit
- Maßnahmen:
  - Beschaffung von fresh money
  - Erstellung eines Konzeptes zur Restrukturierung der Passivseite der Bilanz (einschl. einer Inhaberschuldverschreibung)
  - Erarbeitung eines Kostensenkungsprogramms über 5 Mio. €
  - Überprüfung des Geschäftsmodells und der Konzernstruktur

### 2. Fachgroßhandel für Fingernagel-, Hand-, und Fußkosmetik

- Beauftragung: durch potentiellen Investor
- Unternehmensgegenstand: Fachgroßhandel für Fingernagel-, Hand-, und Fußkosmetik
- Größe: rd. 3 Mio. € Umsatz, 2 Niederlassungen, rd. 20 Mitarbeiter
- Problemstellung: Übertragende Sanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens
- Maßnahmen:
  - Erarbeitung eines Fortführungskonzeptes
  - Verhandlung eines Geschäftsbesorgungsvertrages mit dem Vorläufigen Insolvenzverwalter
  - Verhandlung eines Kaufvertrages über die zu erwerbenden Assets mit dem Insolvenzverwalter nach Eröffnung des Verfahrens
  - Suche eines Dienstleisters für das Outsourcing der gesamten Warenwirtschaft
  - Ausstattung der Kaufgesellschaft (Aufbau- und Ablauforganisation; Einführung neuer ERP- und Warenwirtschaftssysteme; Prozessoptimierung etc.)
  - Projektmanagement für diverse Projekte wie Messeteilnahme etc.
  - Interim Management auf Geschäftsführungsebene

### 3. Einzelhandelskette für Motorradbekleidung

- Beauftragung: durch Gesellschafter
- Unternehmensgegenstand: In sieben europäischen Ländern aktive Einzelhandelskette für Motorradbekleidung, Helme und technische Ersatzteile für Motorräder
- Größe: 75 Mio. € Umsatz, 120 Filialen, rd. 400 Mitarbeiter
- Problemstellung: Gescheiterter Verkaufsprozess; nachhaltige Verlustsituation (> - 10% EBITDA)
- Maßnahmen:
  - Erarbeitung eines Restrukturierungskonzeptes
  - Benchmark von 100 Filialen; Definition der „idealen Filiale“; Schließung nachhaltig unrentabler Filialen
  - Kostensenkungsprogramm in H. v. 5,0 Mio. Euro umgesetzt (Overhead, Personal, Miete, Marketing)
  - Verbesserung der Deckungsbeiträge der Filialen um rd. 4,5 Mio. Euro
  - Installation einer neuen Vertriebsorganisation
  - Neues Marketingkonzept einschl. neuem Katalog
  - Interim-Management auf Geschäftsführungsebene

### 4. Papierfabrik

- Beauftragung: durch den Aufsichtsratsvorsitzenden
- Unternehmensgegenstand: Herstellung und Vertrieb von graphischen Recycling-Papieren (z.B. Versandtaschen, Kopierpapier, Tapetenpapier, Zeitungspapier); Kapazität von bis zu 70.000 t./a.
- Größe: 35 Mio. € Umsatz, rd. 100 Mitarbeiter
- Problemstellung: drohende Zahlungsunfähigkeit
- Maßnahmen:
  - Liquiditätsbeschaffung durch Sale and Lease Back der Papiermaschine
  - Einführung EDV-basierter Liquiditätsplanung
  - Abschluss Stundungs- und Ratenzahlungsvereinbarungen
  - Erstellung Sanierungskonzeptkonzept
  - Abschluss Sanierungstarifvertrag
  - Gründung Einkaufsgesellschaft mit einem großen Altpapierhändler
  - Gründung strategische Partnerschaft im Bereich Logistik
  - Neuausrichtung Produktionsprogramm und Reorganisation Produktionsprozess mit Einführung Qualitätsmanagement

## 5. Börsennotierte Finanzholding

- Beauftragung: durch den Aufsichtsratsvorsitzenden
- Unternehmensgegenstand: Börsennotierte Finanzholding mit fünf Geschäftsbereichen
- Größe: 696 Mio. € Umsatz (kons.), 3.698 Mitarbeiter
- Problemstellung: drastischer Umsatz- und Ergebnisrückgang; angespannte finanzielle Lage
- Maßnahmen:
  - Überprüfung der Jahresabschlüsse auf Überbewertungen und Risiken
  - Erstellung eines Überschuldungsstatus
  - Umsetzung eines Sanierungs- und Restrukturierungskonzepts in Zusammenarbeit mit einer großen internationalen Unternehmensberatung im Rahmen von Interim Management (Chief Financial Officer; später Alleinvorstand)
  - Vorbereitung und Durchführung einer Hauptversammlung
  - Verhandlung und Abschluss von Rangrücktritten
  - Abschluss eines Konsortialdarlehensvertrages zur Finanzierung der Sanierung und einer Stillstandsvereinbarung mit den finanzierenden Banken

## 6. Hersteller von Kunststofffolien

- Beauftragung: durch CEO
- Unternehmensgegenstand: International tätiger Hersteller von Kunststofffolien für pharmazeutische und Lebensmittelverpackungen und industrielle Anwendungen
- Größe: 700 Mio. € Umsatz, 2.100 Mitarbeiter in 15 Ländern
- Problemstellung: Qualitative Defizite im Bereich Finanzen/Controlling/IT
- Maßnahmen:
  - Durchführung eines Management Audits
  - Reorganisation des Zentralbereichs Finance/Admin mit 1 Mio. € Kosteneinsparung
  - Einführung von Projektmanagement
  - Interim Management als Vice President Finance
  - Verkauf eines Geschäftsbereiches
  - Mitwirkung beim Verkauf des Unternehmens an einen Finanzinvestor (Secondary Buy-out)

## 7. Herstellung und Vertrieb nicht-elektrischer Haushaltswaren

- Beauftragung: durch den Beirat
- Unternehmensgegenstand: Herstellung und Vertrieb nicht-elektrischer Haushaltswaren (Holding mit Vertriebs- sowie zwei Produktionsgesellschaften)
- Größe: 45 Mio. € Umsatz, 400 Mitarbeiter
- Problemstellung: drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung
- Maßnahmen:
  - Plausibilitätsprüfung der Jahresabschlüsse
  - Prüfung der Insolvenzantragspflicht
  - Vorbereitung und Durchführung von Bankensitzungen zur Verhandlung von Forderungsverzichten und Rangrücktritten
  - Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes
  - Investorensuche für Kapitalerhöhung

## 8. Hochbauunternehmen

- Beauftragung: durch Gesellschafter
- Unternehmensgegenstand: Hochbauunternehmen mit eigener Projektentwicklungsgesellschaft
- Größe: 150 Mio. € Umsatz, 375 Mitarbeiter
- Problemstellung: Liquiditätsengpass aufgrund fehlender freier Kredit- und Avallinien
- Maßnahmen:
  - Aufstellung kurzfristige Liquiditätsplanung
  - Aufstellung Finanzplanung
  - Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung
  - Strategische Neuausrichtung
  - Reorganisation der gesellschaftsrechtlichen Struktur
  - Optimierung Workflow
  - Vorbereitung und Durchführung von Bankengesprächen

## 9. Produktionsunternehmen im Bereich Großküchentechnik

- Beauftragung: durch Gesellschafter
- Unternehmensgegenstand: Produktionsunternehmen im Bereich Großküchentechnik
- Größe: 4 Mio. € Umsatz, 50 Mitarbeiter
- Problemstellung: drohende Zahlungsunfähigkeit aufgrund Missmanagement
- Maßnahmen:
  - Aufstellung eines Überschuldungsstatus
  - Erarbeitung Sanierungskonzept
  - Beschaffung einer Zwischenfinanzierung (Bankdarlehen, Gesellschafterdarlehen, Sale and lease back)
  - Umsetzung Sanierungskonzept als Interim-Geschäftsführer
  - Abschluss Sanierungstarifvertrag
  - Outsourcing Finanz- und Lohnbuchhaltung
  - Sale and lease back des Betriebsgelände

## 10. Handelsunternehmen im Bereich Haushaltswaren

- Beauftragung: durch Gesellschafter
- Unternehmensgegenstand: Handelsunternehmen im Bereich Haushaltswaren
- Größe: 3 Mio. € Umsatz, 12 Mitarbeiter
- Problemstellung: Liquiditätsprobleme infolge großer Lieferprobleme nach Auslagerung der eigenen Fertigung an ausländische Lieferanten in Billig-Lohn-Ländern
- Maßnahmen:
  - Sicherstellung der kurzfristigen Liquidität durch straffes Cashmanagement
  - Einführung von Factoring
  - Beschaffung von frischem Kapital
  - Abschluss von Moratorien und Ratenzahlungsvereinbarungen
  - Standortverlagerung und Verkauf des Betriebsgeländes
  - Interim Management
  - Eigenes Investment

## 11. Hersteller von Kosmetikprodukten

- Beauftragung: durch Vorstand
- Unternehmensgegenstand: Hersteller von Kosmetikprodukten
- Größe: 10 Mio. € Umsatz, 68 Mitarbeiter, börsennotiert
- Problemstellung: Unterstützung des Managements bei geplantem MBO
- Maßnahmen:
  - Sicherstellung der kurzfristigen Liquidität durch Verhandlungen mit dem Großaktionär
  - Erarbeitung eines Verkaufsprospektes
  - Ansprache von potentiellen Investoren
  - Vorbereitung und Begleitung von Managementpräsentationen
  - Markenleasing

## 12. Getränkeproduzent

- Beauftragung: durch Geschäftsführung
- Unternehmensgegenstand: Getränkeproduzent
- Größe: 250 Mio. € Umsatz, rd. 1.000 Mitarbeiter
- Problemstellung: Aufbau eines neuen Vertriebskanals für funktionale Getränke
- Maßnahmen:
  - Ausarbeitung eines Business-Plans
  - Analyse einer geeigneten Produktpalette
  - Auswahl von geeigneten Partnern zur technischen Umsetzung
  - Veranstaltung von Workshops zur Integration und Schulung der Mitarbeiter

## 13. Architekturbüro

- Beauftragung: durch Gesellschafter
- Unternehmensgegenstand: Architekturbüro
- Größe: 0,5 Mio. € Umsatz, 5 Mitarbeiter
- Problemstellung: Drohende Insolvenz
- Maßnahmen:
  - Aufbau einer Liquiditätsplanung
  - Verhandlung mit der Hausbank über Kreditrückführungen
  - Break-Even-Analyse
  - Durchführung eines Kostensenkungsprogramms
  - Verzichtsverhandlungen mit den Gläubigern

## 14. Hersteller von Kosmetikprodukten

- Beauftragung: durch Großaktionär
- Unternehmensgegenstand: Hersteller von Kosmetikprodukten
- Größe: 16 Mio. € Umsatz, 70 Mitarbeiter
- Problemstellung: Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes; Insolvenzverfahren
- Maßnahmen:
  - Interim-Management in der Produktionsgesellschaft
  - Vorbereitung einer Kapitalerhöhung in der AG (einschließlich a.o. Hauptversammlung)
  - Investorensuche
  - Verhandlungen von Moratorien und Zahlungsplänen
  - Aufbau und Durchführung Cashmanagement
  - Einführung eines KPI-gestützten Reportings
  - Im Insolvenzverfahren: Fortführung in Zusammenarbeit mit dem (vorläufigen) Insolvenzverwalter Horst Piepenburg, Piepenburg & Gerling Rechtsanwälte, übertragene Sanierung (Asset-Deal)

## 15. Versand- und Einzelhandel für Motorradbekleidung

- Beauftragung: durch den Vorläufigen Insolvenzverwalter Horst Piepenburg, Piepenburg & Gerling Rechtsanwälte
- Unternehmensgegenstand: Versand- und Einzelhandel für Motorradbekleidung, -zubehör, -technik und Sportswear im mitteleuropäischen Raum
- Größe: 100 Mio. € Umsatz, 800 Mitarbeiter
- Problemstellung: Übertragende Sanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens
- Maßnahmen:
  - Unterstützende Funktion bei der Fortführung des Unternehmens und beim Verkaufsprozess im Rahmen des Insolvenzverfahrens (insbes. In den Bereichen Einkauf, Marketing und Vertrieb)
  - Interims-Geschäftsführer einer im Rahmen des durchgeführten asset-deals gegründeten NewCo
  - Unterstützung des (vorl.) Insolvenzverwalters in den Bereichen Planung und Controlling, insbesondere beim Cash Management
  - Aufsetzen einer (kurzfristigen) Liquiditätsplanung
  - Optimierung der vorhandenen Controlling-Tools
  - Identifikation von Rationalisierungspotenzialen
  - Begleitung / Umsetzung aller erforderlichen Reorganisationsmaßnahmen

## 16. Lizenznehmer für Lifestyle-Produkte

- Beauftragung: durch geschäftsführende Gesellschafter
- Unternehmensgegenstand:
- Lizenznehmer für Lifestyle-Produkte mit drei Geschäftsfeldern, 4 Jahre altes Start-Up
- Größe: rd. 6 Mio. € Umsatz, 13 Mitarbeiter
- Problemstellung: Interimistische Übernahme der kaufmännischen Funktionen
- Maßnahmen:
  - Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation durch Stellenbeschreibungen und Prozessdefinitionen
  - Verbesserung der internen Kommunikation
  - Budgeterstellung für das nächste Geschäftsjahr mit regelmäßiger Soll / Ist-Vergleich
  - Aufsetzen einer Liquiditätsplanung und eines Cash-Managements
  - Beschaffung neuer Liquidität durch die Hausbanken zur Vermeidung von Zahlungsunfähigkeit
  - Neubesetzungen der Schlüsselpositionen im Unternehmen
  - Verkauf einer strategischen Geschäftseinheit
  - Überarbeitung Logistikkonzept
  - Optimierung der Beschaffungsprozesse
  - Aufbau eines Reporting- und Controllingsystems

## 17. Bauunternehmung mit Schwerpunkt Umweltsanierung

- Beauftragung: durch ARCADIA Beteiligungen Benschel Tiefenbacher & Co. GmbH, im Insolvenzverfahren durch Dr. Christoph Niering von Niering, Stock, Tömp Insolvenzverwaltungen
- Unternehmensgegenstand: Bauunternehmung mit Schwerpunkt Umweltsanierung
- Größe: rd. 50 Mio. € Umsatz, 120 Mitarbeiter
- Problemstellung: Misslungener Carve-Out, finanzielle und operative Defizite / Insolvenzverfahren
- Maßnahmen:
  - Erstellung eines IDW S 6 Gutachten
  - Verhandlungen mit den finanzierenden Banken über Stundungen und Verzichte
  - Sicherstellung der kurzfristigen Liquidität
  - Kreditorenmanagement
  - Interimistische Geschäftsführung
  - Interimistische kaufmännische Leitung
  - Aufbau und Pflege von Reporting- und Controllingstrukturen
  - Begleitung Verkaufsprozess in der Insolvenz



## 18. Säge- und Holzbearbeitungsunternehmen

- Beauftragung: durch Vorstand
- Unternehmensgegenstand: Führendes Säge- und Holzbearbeitungsunternehmen in Europa mit drei Standorten
- Größe: rd. 400 Mio. Umsatz, 1200 Mitarbeiter  
Problemstellung: drohende Insolvenz nach Insolvenz einer Tochtergesellschaft in Frankreich; Gesellschaft in doppelnütziger Treuhand
- Maßnahmen:
  - Übernahme der CRO-Funktion
  - Operative Restrukturierung (u.a. Schließung von unrentablen Produktionseinheiten, Sortimentsbereinigung, Frachtkostenoptimierung)
  - Auswahl M & A-Berater
  - Erfolgreicher Verkauf an eine Private Equity Gesellschaft
  - Rückkauf von GmbH-Anteilen von einem Joint Venture-Partner (Energiekonzern)

## 19. Sägewerk

- Beauftragung: durch geschäftsführenden Gesellschafter, im Insolvenzverfahren durch (vorläufigen) Insolvenzverwalter Dr. Markus Kier von Piepenburg & Gerling Rechtsanwälte
- Unternehmensgegenstand: Sägewerk
- Größe: 6 Mio. € Umsatz, 17 Mitarbeiter  
Problemstellung: Drohende Zahlungsunfähigkeit / Insolvenzverfahren
- Maßnahmen:
  - Erstellung und Fortschreibung Liquiditätsplanung
  - Erstellung einer integrierten Unternehmensplanung
  - Verhandlungen mit Gläubigern
  - Unterstützung der Geschäftsführung in Managementfragen
  - Leitung Verkaufsprozess in der Insolvenz

## 20. Produzent von Monitoringsystemen zur Überwachung von Bauwerksabdichtungen

- Beauftragung: Vorstand
- Unternehmensgegenstand: Produzent von Monitoringsystemen zur Überwachung von Bauwerksabdichtungen
- Größe: rd. 3 Mio. € Umsatz, 13 Mitarbeiter
- Problemstellung: Geringe Marktdurchdringung von Neuprodukten
- Maßnahmen:
  - Überprüfung des Geschäftsmodells
  - Durchführung einer Marktanalyse
  - Durchführung einer Kundenbefragung
  - Erstellung Vertriebs- und Marketingkonzept
  - Anpassung der Unternehmensplanung (Zero Base Budgeting)
  - Erstellung eines Kostensenkungsprogrammes

## 21. Vertriebsgesellschaft von Büromaterialien (Niederlande)

- Beauftragung: durch die Geschäftsführung auf Wunsch des Hauptgläubigers
- Unternehmensgegenstand: Vertriebsgesellschaft von Büromaterialien in den Niederlanden
- Größe: 12 Mio. € Umsatz, 30 Mitarbeiter
- Problemstellung: Zahlungs- / Liquiditätsprobleme
- Maßnahmen:
  - Durchführung eines Quick-Audits
  - Erstellung eines umfangreichen Liquiditätsplanes
  - Verhandlungen mit A-Lieferanten
  - Konzepterstellung zur Margenverbesserung
  - Unterstützung der Geschäftsführung durch einen holländischen Partner

## 22. Betonwerk

- Beauftragung: geschäftsführende Gesellschafter
- Unternehmensgegenstand: Betonwerk zur Herstellung von Stahlbetonrohren und Schachtbauteilen
- Größe: rd. 6 Mio. € Umsatz, 45 Mitarbeiter
- Problemstellung: schlechte Margen, organisatorische Defizite, Liquiditätsengpass
- Maßnahmen:
  - Überprüfung des Geschäftsmodells
  - Durchführung einer Marktanalyse
  - Erstellung einer Liquiditätsplanung
  - Aufbau und Durchführung von Produktkalkulationen
  - Optimierung Vertriebsaktivitäten

## 23. Einzelhandelskette in den Bereichen Mode, Wohnen und Genuss

- Beauftragung: durch Sachwalter
- Unternehmensgegenstand: Einzelhandelskette in den Bereichen Mode, Wohnen und Genuss
- Größe: rd. 160 Mio. € Umsatz, 96 Filialen, rd. 1400 Mitarbeiter
- Problemstellung: durch Missmanagement eingefahrene hohe Verluste, vor allem durch Rabattaktionen und zu starke Expansion
- Maßnahmen:
  - Beantragung und Durchführung eines Schutzschirmverfahrens
  - Sanierung in Eigenverwaltung
  - Erarbeitung und Umsetzung eines Sanierungskonzeptes
    - Kostensenkungsprogramm: Schließung nachhaltig defizitärer Filialen (17 Stück), Personalabbau (200 MA) als notwendige Maßnahme, Nachverhandlung Miet-, Lieferanten- und Dienstleisterverträge
    - Personelle Umbesetzung und Neuverteilung von Funktionen Verwaltung und im Vertrieb
    - Verhandlungen über Sozialplan und Interessenausgleich, Bildung einer Transfergesellschaft
    - Neues Einkaufskonzept: bessere Konditionen, Erhöhung der Fernost Einkaufsquote; signifikante Steigerung der Marge, Steigerung des Netto-Ertrages
    - Neues Marketingkonzept: Verringerung von Rabatten, Verbesserung der Point of Sale Gestaltung, Einsparungen von unrentablen Marketingaktionen
    - Optimierung der Logistik, Kosteneinsparungen und Verbesserung der Prozessabläufe, Vorbereitung des Reinsourcing des OnlineShops
    - Ecommerce: alle Marketingkosten wurden gestoppt
  - Vorbereitung von Gläubigerausschuss-Sitzungen und Gläubigerversammlungen
  - Begleitung des M&A Prozesses
    - Auswahl der M&A Berater
    - Kompletter M&A Prozess, inkl. Investorensuche und –auswahl

## 24. Start-Up Metallverarbeitung

- Beauftragung: durch die Geschäftsführung
- Unternehmensgegenstand: Innovatives Startup im Bereich der Blechbearbeitung, Laserbearbeitung und insbesondere im Hydroforming
- Maßnahmen:
  - Erstellung eines Restrukturierungskonzept
  - Aufbau eines effizienten Controllings
  - Unterstützung bei der Investorensuche
- Kunden: Kleinserienhersteller des Automobilbereichs, u.a. namhafte Sportwagenhersteller

## 25. Aluminiumverarbeitung und -handel

- Beauftragung: durch die Geschäftsführung
- Unternehmensgegenstand: Aluminiumteile – Händler mit großer Produktvielfalt und tiefer Wertschöpfung
- Größe: 8 Mio. € Umsatz
- Problemstellung: Zahlungs- / Liquiditätsprobleme
- Maßnahmen:
  - Fortführungsprognose
  - Erstellung eines Restrukturierungskonzept
  - Unterstützung bei der Investorensuche
  - Verhandlungen mit Kunden
  - Vorbereitung und Durchführung von Bankensitzungen

## 26. Obst- und Gemüsegroßhändler und Veredler

- Beauftragung: durch die Geschäftsführung
- Unternehmensgegenstand: Obst- und Gemüsegroßhandel und Veredlung
- Größe: 65 Mio. € Umsatz
- Problemstellung: Unternehmenstransaktion / Übergabe
- Maßnahmen:
  - Kaufpreisfindung
  - Herleitung eines indikativen „equity values“
  - Unternehmensbewertung
  - Finanzierungsberatung des MBO
  - Ergebnisabhängige Kaufpreisfindung Earn-Out
  - Steuerliche Aspekte des Unternehmensverkaufs