

## centrotherm photovoltaics AG

Die centrotherm photovoltaics AG mit Sitz im baden-württembergischen Blaubeuren ist ein deutscher Anlagenbauer und Dienstleister sowie Zulieferer der Solartechnik- und Halbleiterbranche. Gunter Fauth und Andreas Hechtel berichten über ihren Einsatz.

### Wo sind Sie derzeit tätig?

In unserem Mandat unterstützen wir aktuell die Centrotherm photovoltaics AG, Blaubeuren, bei der Sanierung. Die Unternehmenssanierung war durch den dramatischen Einbruch des Solarmarktes in 2011/2012 erforderlich.

Die Herausforderungen durch den dramatischen Markteinbruch der Solarbranche waren für alle Unternehmen enorm. Innerhalb von kurzer Zeit musste die Branche von „Vollgas“ und ständig überproportional wachsenden, voll ausgelasteten Kapazitäten einen monatelangen Auftragsseinbruch verkraften.

Dies stellte alle Unternehmen der noch jungen Solarbranche in der gesamten Wertschöpfungskette vor erhebliche Herausforderungen, die teilweise bis heute in der Branche noch spürbar sind.

Centrotherm hat Mitte 2012 das ESUG Schutzschirmverfahren beantragt. Die Planinsolvenz wurde im Juni 2013 erfolgreich abgeschlossen. Derzeit arbeitet das Unternehmen am operativen Turnaround und an der Umsetzung des Sanierungsplans.

### Welche Funktion übernehmen Sie?

In der Aufgabenstellung des Interim Managements sind wir ein Teil des gesamten Sanierungsteams, bestehend aus dem Vorstand, den Bereichsleitern des Unternehmens, weiteren externen Beratern und Rechtsanwälten sowie zum Zeitpunkt des Schutzschirmverfahrens insbesondere auch der Eigenver- und Sachwaltung.

Wir haben derzeit interimistisch die Leitung des Finanz- und Rechnungswesens durch unseren Partner Andreas Hechtel übernommen. Gunter Fauth ist seit April interimistisch als Leiter des Vertrieb Headquarter tätig.

Wir haben unser Mandat als Interim-CFO für zwei Tochtergesellschaften in der zweiten Jahreshälfte 2012 angetreten. Es hat sich sehr schnell herausgestellt, dass wir mit unserer über 25-jährigen Berufserfahrung den Konzern noch an weiteren Stellen unterstützen konnten. Unsere Zielsetzung war es, dem Vorstand die erforderliche Transparenz in wichtigen Tochterunternehmen zu verschaffen. Der dramatische Markteinbruch war gekennzeichnet durch die Verschiebung und Stornierung von Kundenaufträgen. Darüber hinaus galt es, eine realistische Einschätzung bezüglich der Liquidität der Tochterunternehmen zu erarbeiten. Bei der Erstellung des Restrukturierungsgutachtens, das ein renommiertes Beratungsunternehmen erarbei-

tet hat, haben wir das operative Management unterstützt.

Nach Beginn des ESUG-Schutzschirmverfahrens haben wir in enger Zusammenarbeit mit der Eigenverwaltung die Umsetzung der erforderlichen unternehmensinternen Geschäftsprozessanpassungen durchgeführt. Gemäß Vorgaben der Eigenverwaltung wurden u.a. neue Bedarfsfreigabe- und Wertgrenzen definiert und innerhalb des Unternehmens sehr schnell und effektiv umgesetzt. Die Erstellung einer sehr realistischen Liquiditätsplanung der Tochtergesellschaften war ein weiterer Schwerpunkt.

Die Umsetzung des Sanierungsplans führte u.a. zu einer Verschmelzung bzw. Eingliederung der von uns kaufmännisch verantworteten Tochtergesellschaften. Die Umsetzung der Eingliederung haben wir mit den operativen Kollegen aus dem Finanz- und IT-Bereich des Unternehmens gestaltet. Damit war ein Teil unseres ursprünglichen Mandats erfolgreich umgesetzt. Bedingt durch die hohe Fluktuation der Mitarbeiter und Führungskräfte war es erforderlich, das Unternehmen organisatorisch laufend an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Daraus entstanden für uns weitere Aufgaben.

Andreas Hechtel übernahm interimistisch die Leitung des Finanz- und Rechnungswesens, das gerade durch die Rumpfgeschäftsjahres- und Geschäftsjahresabschlüsse in und nach der Planinsolvenz besonders viele Aufgaben und Anforderungen in kurzer Zeit zu bewältigen hatte. Mittlerweile sind die Jahresabschlüsse erstellt. Zur Zeit wird ein interner Mitarbeiter in die Aufgabe als Leiter des Finanz- und Rechnungswesens eingearbeitet.

Die Aufgaben von Gunter Fauth umfassen einerseits die Projektleitung für die Umsetzung der Sanierungsprojekte aus dem Sanierungsplan. Darüber hinaus übernahm er für einige Monate das Interim Management des Einkaufs mit dem Ziel, die Einkaufsorganisation neu zu strukturieren. Bereits fünf Monate später konnte ein neuer Einkaufsleiter von extern die Aufgabe übernehmen. Ein weiterer Schwerpunkt war die Neustrukturierung des Engineerings mit der Zusammenführung von zwei Konstruktionsbereichen. Die Zielsetzung war, die bereits beschlossene Variantenreduzierung und Standardisierung der Anlagen im Hinblick auf eine deutliche Senkung der Herstellkosten konsequent umzusetzen. Diese Phase dauerte ca. 4-5 Monate. Danach konnte eine interne Führungskraft gewonnen werden, um die Leitung des neu strukturierten Bereichs Engineering zu übernehmen.

Bedingt durch das Ausscheiden des Leiters Vertriebsinnendienst ist Gunter Fauth seit wenigen Monaten mit der Zusammenführung von zwei internen Vertriebsbereichen und deren Neuausrichtung auf einheitliche Vertriebsprozesse beauftragt.

#### Was ist besonders in diesem Mandat?

Der Sanierungsplan umfasst u.a. auch ein

sehr umfangreiches Maßnahmenkonzept zur Neugestaltung von Geschäftsprozessen, um die Effizienz und die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen zu erhöhen.

Gemeinsam mit den Bereichsleitern und dem CIO wurde im 2. Halbjahr 2013 ein umfangreiches Projekt zur Definition von neuen, für den Anlagenbau standardisierten Geschäftsprozessen durchgeführt. Neue Sollprozesse wurden definiert und werden sukzessive in allen Bereichen eingeführt. Der gesamte Change-Prozess wurde durch Change Management-Trainings der Führungskräfte begleitet.

Die besonderen Anforderungen an unsere Tätigkeit waren durch Fachwissen, unsere jahrelange Führungserfahrung und vor allem unsere praxiserprobte Entscheidungskompetenz gekennzeichnet. Im ersten Schritt galt es, die erforderliche Transparenz gemeinsam mit allen Beteiligten im Unternehmen für den Vorstand zu erarbeiten und möglichst „richtig“ bzw. realistisch einzuschätzen. Dabei halfen uns neben der jahrelangen Berufserfahrung in führenden Finanzfunktionen im Mittelstand und DAX Konzernen auch Erfahrungen in der Restrukturierung bei anderen Unternehmen.

Im zweiten Schritt der Aktivitäten galt es, den Change Management-Prozess in einzelnen Bereichen durch eine Mischung von Fachwissen, „tatkräftigem Anpacken“ und der notwendigen Führungserfahrung in Gang zu bringen und zu steuern. Bei der Neugestaltung der Geschäftsprozesse und Definition vieler einzelner Sanierungsschritte konnten wir mit unserem konzeptionellen Verständnis einen sehr guten Beitrag zur Weiterentwicklung der verschiedenen Bereiche leisten.



Gunter Fauth

Geschäftsführender Gesellschafter  
**Valegra GmbH**, Stuttgart



Andreas Hechtel

Partner  
**Valegra GmbH**, Stuttgart

Valegra ist ein unabhängiges und inhabergeführtes Beratungshaus für Management- und betriebswirtschaftliche Beratung, Interim Management sowie für Nachfolgeregelungen, Unternehmenskäufe und Unternehmensverkäufe (M&A).

➔ [www.valegra.de](http://www.valegra.de)