

# CEKA – von Büromöbeln und dem erfolgreichen Turnaround eines Traditionsunternehmens



## CEKA

DIE BÜROEINRICHTUNG

Wie kaum eine andere Branche hängt die Büromöbelbranche von der Konjunktur der Gesamtwirtschaft ab. So lange neue Firmen entstehen, werden Büromöbel benötigt, aber wenn immer weniger neue Unternehmen ihr Glück versuchen, und die bestehenden Unternehmen meinen, die alten Stühle, Tische oder Schränke seien doch noch perfekt in Form – dann wird es schwierig. Kein Wunder also, dass sich der Markt der Büromöbelbranche seit 2001 halbiert hat. Und damit kein Wunder, dass die folgende Case Study von einem alteingesessenen, etablierten Familienunternehmen handelt, das u.a. mit RBS Factoring den Turnaround geschafft hat – und nun zu einer echten deutschen Wachstums-story werden könnte...

Vor mehr als einem Jahrhundert in Alsfeld gegründet, wuchs die CEKA mit der Entwicklung Deutschlands kontinuierlich. CEKA stieg mit über 400 Mitarbeitern zum größten Arbeitgeber der Region auf und war exakt das, was man sich unter einem Familienunternehmen vorstellte:

Von Generation zu Generation übergeben, mit einer hohen Verantwortlichkeit gegenüber Mitarbeitern und Handelspartnern, hielt man an seinen Traditionen fest, obwohl der Markt sich schon massiv gewandelt hatte.

Allerdings spielte der Markt auch ein böses Spiel mit den Unternehmen der Branche.

### Unglaubliche Prognosen dank New Economy...

Der Boom der New Economy versprach nicht nur enorme Umsatz- und Gewinnperspektiven, es kündigte sich auch eine neue Sicht auf das Büro und seine Bestandteile an. Was früher als Inventar galt, wurde plötzlich zum Motivationsfaktor, zum Bestandteil der Corporate Identity und bei einigen sogar zum Wettbewerbsvorteil hochstilisiert. Auch wenn davon nach dem „Zusammenbruch“ der großen Blase noch einige positive Aspekte erhalten blieben – die Prognosen fielen wie Kartenhäuser in sich zusammen, der Champagner war mit einem Schlag leer, Selters war angesagt.

So traf es die gesamte Branche, die Großen wie die Kleinen.

Wie immer das übliche Spiel: Die international tätigen Konzerne suchten ihr Heil in der Akquisition von regionalen oder nationalen Größen, die Kleinen versuchten sich in maximaler Flexibilität – und die Mittleren, die Inhabergeführten? Die bekamen massive Probleme oder hatten Fortune.

Und CEKA gehört definitiv zu Letzteren, denn der damalige Chef von CEKA, Ernst Walter Krause, stand 2003 vor einer beängstigenden Situation: die Umsätze waren seit zwei Jahren dramatisch rückläufig, die Personalkosten hatten sich schon längst von den Umsätzen abgekoppelt und die Liquidität wurde sehr knapp.



Ernst Walter Krause und sein Sohn Dietmar Krause taten das einzig Richtige und holten sich Unterstützung von außen. Die vorher sowohl in Industrie als auch bei einer renommierten Unternehmensberatung im Bereich Restrukturierung tätige Iris Holtmann wurde im November 2003 ins Unternehmen geholt und bekam als Sprecherin der Geschäftsführung freie Hand zum Handeln.

Gemeinsam mit einem kleinen Team von Roland Berger wurde in vier Wochen ein Restrukturierungskonzept entwickelt, das von der Familie und den Mitarbeitern getragen wurde.

#### **Factoring als Bestandteil des Sanierungskonzeptes**

Das Sanierungskonzept musste jedoch erst einmal die Weihen der Banken erhalten – ein schwieriges Unterfangen in Zeiten von Basel II und den selbst im harten Wettbewerb gefangenen Finanzinstituten und in der Möbelbranche.

Iris Holtmann konzipierte daher ein Sanierungskonzept, wie es im Buche steht: Wiederherstellung von Liquidität, radikale und schnelle Anpassung der Personalkosten, Sortimentsbereinigung, Stärkung des Vertriebs, Optimierung der Abläufe und vieles mehr. Vor allem aber erweiterte sie das Finanzinstrumentarium von CEKA vorsorglich um ein ganz besonderes Werkzeug: Factoring.

Iris Holtmann plante schon im Konzept Factoring für das Jahr 2005 ein und vereinbarte mit den Banken, dass diese im Bedarfsfall die abgetretenen Forderungen für Factoring frei geben.

Die Banken befürworteten das Konzept und nach planmäßiger Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes in 2004 startete Ende des selben Jahres die Suche nach dem richtigen Factoringpartner. Die Suche war gar nicht einfach. Warum? Die Strategie ging auf, die Zahlen waren besser als der Businessplan, aber der Turnaround war noch nicht geschafft.

Einige Factoringunternehmen lehnten sofort ab, andere schossen sich jedoch in den Gesprächen „dank“ ihrer gewünschten Abwicklungsmodalitäten und Konditionen selbst ins Abseits. Trotz des ernüchternden Beginns hielt man weiterhin Ausschau, recherchierte beim Verband Deutscher Factoringunternehmen, konsultierte einen Versicherungsmakler und hatte schlussendlich zwei Unternehmen in der Endauswahl. Eines davon war die RBS Factoring und Frau Holtmann war sich eigentlich schon früh sicher, dass diese das Rennen machen würde, denn „die Chemie stimmte schon vom ersten Gespräch an, man spürte das hohe Engagement der Mitarbeiter von RBS Factoring und die große Nähe zum Geschäft der CEKA“. Allerdings präsentierte sich Iris Holtmann und damit CEKA auch in bester Manier: Das Konzept war durchdacht und solide fundiert, die Zahlen waren transparent und das Management hochmotiviert.

„Trotzdem war es zu diesem Zeitpunkt schon eine Leistung von RBS Factoring, uns als Kunden zu akzeptieren,“ erkennt Frau Holtmann an. „Letztendlich hatten wir den Turnaround noch nicht nachweisbar geschafft – und das in einem Markt, dessen Aussichten nicht unbedingt vorteilhaft sind. Das heißt, es ging um Vertrauen ins Management – in uns. Das war eine sehr unternehmerische Entscheidung, die sich für beide Seiten gelohnt hat.“

### CEKA 2006: Ein erfolgreicher Turnaround

Wer im Büromöbelmarkt bestehen will, muss einige Lektionen gelernt haben.

Lektion 1: Vertrieb sowohl über ausgewählte Fachhandelspartner und Erschließen neuer Endkunden über eigene Vertriebsmitarbeiter.

Lektion 2: Maximale Reduzierung der möglichen Produktvarianten – Entwicklung von Produktplattformen und Standardisierungen.

Lektion 3: Reduzierung der Bestände – Konzentration auf die auftragsbezogene Produktion.

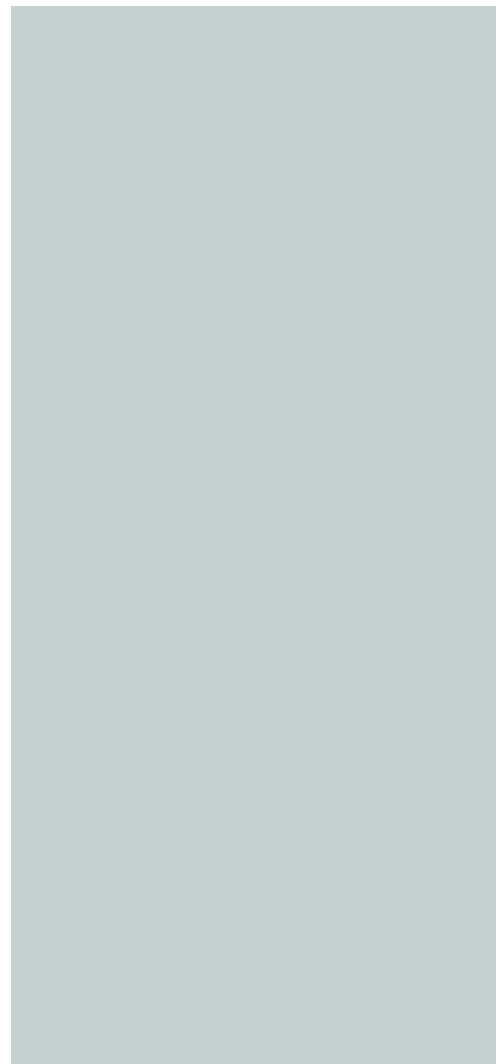
Lektion 4: Radikaler Abbau der Forderungen – ein Büromöbelhersteller ist nicht die Bank des Handels.

Lektion 5: Wer etwas Neues macht, muss mit Gegenwind rechnen.

Gerade die letzte Lektion zwang Iris Holtmann und ihre führenden Mitarbeiter zum intensiven persönlichen Kontakt mit Kunden und Handelspartnern.

Denn die Konkurrenz weidete das Thema „Factoring“ skrupellos aus und als im Markt Meldungen kolportiert wurden, „CEKA bald pleite!“, hatte die Führungsriege von CEKA alle Hände voll zu tun, die neue CEKA-Richtung zu erklären und zu vermitteln. „Dabei half uns die Flexibilität von RBS Factoring ungemein“, erinnert sich Frau Holtmann. „Wenn ein Kunde nicht bereit war, dass die gegen ihn bestehenden Forderungen an einen Factor verkauft werden, obwohl wir das im Vertrag mit der RBS Factoring verankert hatten, waren die RBS-Mitarbeiter mehr als kooperativ.“ Hier wirkte sich natürlich der einsetzende Erfolg der Zusammenarbeit positiv auf die Partnerschaft aus. So reduzierten sich z. B. die fälligen Forderungen von 4,7 Mio. EUR (mit einer Laufzeit von 100 Tagen) Ende 2003 auf 0,3 Mio. EUR (mit einer Laufzeit von 29 Tagen) in 2006!

Und 2005 wurde erstmals seit Jahren eine Gewinn- und Verlustrechnung mit schwarzen Zahlen präsentiert, so dass die Banken sämtliche Forderungen, Bestände und technisches Anlagevermögen freigeben konnten. Auch die Bilanz sieht mit einer Eigenkapitalquote von 34% mehr als ordentlich aus.





### Ungeahnte Wirkungen des Factoring

Obwohl nur 50% des Forderungsbestandes an die RBS Factoring verkauft wurden, hatte der Einsatz des Factorings im Rahmen des Gesamtkonzeptes neben dem Liquiditätszugewinn und der Unabhängigkeit von den Banken noch einige nicht beabsichtigte Effekte:

- Reklamationen wurden sofort sichtbar und schneller erledigt, da auf einmal ein zusätzliches internes Kontrollsystem bestand, das Vertriebsinnendienst und Buchhaltung effizienter machte. Ein Schelm, der fragt, ob die Mitarbeiter nicht einfach endlich so arbeiteten, wie sie schon immer hätten arbeiten sollen...  
Übrigens ist die Anzahl der Reklamationen bis heute drastisch zurückgegangen.
- Die Händler zahlen dann, wann sie sollen – und nicht, wann sie wollen.

### Wenn das mal keine Wachstumsstory wird...

CEKA steht im Jahre 2006 mit gut 200 Mitarbeitern und der Produktion in Deutschland als Familienunternehmen auf Platz 6 \* in der deutschen Büromöbelherstellerbranche.

„Mit unserer Positionierung des wendigen, persönlichen und kundenspezifischen Mittelständlers, der klein genug ist, um blitzschnell reagieren zu können, doch groß genug, um Konzernen als verlässlicher Partner für entsprechende Volumina zu dienen, sind wir für die Zukunft optimal gerüstet“, freut sich die Geschäftsführerin Iris Holtmann.

Kunden wie Siemens oder eine große deutsche Bank bestätigen den Kurs von CEKA und seiner Führungsmannschaft – aber braucht man denn dann noch einen Factoringpartner, wenn endlich wieder Geld verdient wird?

„Natürlich. Der Turnaround ist geschafft, jetzt setzen wir auf Wachstum“, meint Iris Holtmann. „Und Factoring ist für uns das ideale Finanzierungsinstrument, auch wenn es auf den ersten Blick aufwändiger zu sein scheint.“

Somit kann man CEKA nur noch gute Geschäfte in der Zukunft wünschen.

\* gemäß Handelsregister

**Zentrale Frankfurt**  
Insterburger Straße 16  
60487 Frankfurt am Main

**Vertriebsbüro Düsseldorf**  
Neuer Zollhof 3  
40221 Düsseldorf

**Vertriebsbüro Hamburg**  
Valentinskamp 24  
20354 Hamburg

**Vertriebsbüro München**  
Maximilianstraße 35a  
80539 München

**Vertriebsbüro Stuttgart**  
Königstraße 10c  
70173 Stuttgart

**RBS Factoring GmbH**  
Insterburger Straße 16  
60487 Frankfurt

**www.rbsfactoring.de**  
Telefon +49 (0) 69 - 50927-150  
Fax +49 (0) 69 - 50927-401

Geschäftsführer: Helmut Karrer,  
Amtsgericht Frankfurt: HRB-Nr. 55178  
Steuer-Nr.: 045 232 58057,  
Ust-ID-Nr.: DE197804775