

Interim Gruppen-CFO (Deutschland, Frankreich, Schweiz) im Private-Equity-Umfeld

Zeitraum: Oktober 2023 bis September 2024

Branche: Großhandel und Vermietung (Bau / Handel)

Unternehmensgröße: ca. 230 Mitarbeitende, ca. 100 Mio. Euro Umsatz

Funktion: Gruppen CFO mit erweiterten Verantwortlichkeiten in Richtung CTO und CRO

Berichtslinie: Direkt an CEO und Gesellschafterkreis eines internationalen Finanzinvestors

Ausgangssituation und Zielsetzung

Nach Freistellung des bisherigen Gruppen-CFO wurde kurzfristig die Verantwortung für die kaufmännischen Funktionen der Unternehmensgruppe übernommen. Die Ausgangslage war geprägt durch:

- Hohes Fremdkapitalniveau bei gleichzeitig sinkendem Marktdruck auf das EBITDA
- Drohende Covenant-Verletzungen und latente bilanzielle Überschuldung
- Fehlende Transparenz in der Liquiditätssteuerung
- Angespannte Führungsstruktur und Unsicherheiten im Team
- Ein möglicher Verkaufsprozess wurde bewusst zurückgestellt, da die Voraussetzungen für einen attraktiven Exit nicht gegeben waren

Zielsetzung: Stabilisierung der kaufmännischen Strukturen, Vorbereitung der Refinanzierung, Weiterentwicklung des Transformationsprozesses und strukturierte Übergabe an einen neuen CFO.

1. Steuerung der kaufmännischen Bereiche auf Gruppenebene

- Verantwortung für Finanzbuchhaltung, Konzernkonsolidierung, Controlling, IT und Personal
- Führung der lokalen CFOs in Frankreich und der Schweiz
- Einführung einer gruppenweiten, tagesaktuellen Liquiditätsplanung (Agicap)
- Termingerechte Erstellung und Prüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen
- Entwicklung eines realistischen Budgets 2025 inklusive Anpassung der Management Fees

2. Transformationssteuerung und Restrukturierung

- Enge Zusammenarbeit mit dem CEO als strategischer Sparringspartner
- Vorbereitung und Begleitung der Refinanzierung mit dem Hauptfinanzierer inklusive Waiver und S6-Gutachten
- Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung des operativen Ergebnisses
- Bewertung von Standortoptionen, Verschmelzungen und Ergebnisbeiträgen auf Gesellschaftsebene

3. Integration und internationales Arbeiten

- Leitung der erfolgreichen Fusion der französischen Einheiten
- Enge Zusammenarbeit mit dem französischen CFO und lokalen Beratern
- Übernahme der IT-Leitung nach Ausscheiden des CIO bis zur Nachbesetzung
- Verbesserung der gruppeninternen Kommunikation über Ländergrenzen hinweg

4. Krisenmanagement und Führungsrolle

- Mehrere personelle Veränderungen in Schlüsselpositionen wie IT, HR und Controlling erforderten Stabilisierung und kurzfristige operative Steuerung
- Die IT-Themen wurden nach dem Weggang des IT-Leiters interimistisch übernommen
- Kritische Neubesetzungen wurden aktiv begleitet, einschließlich Auswahl, Vertragsgestaltung und Einarbeitung
- Der Führungsstil war in dieser Phase besonders gefordert, da viele Mitarbeitende Orientierung suchten und fachliche Fragen in den Hintergrund traten

Ergebnisse und Wirkung

- Strukturelle kaufmännische Führung wiederhergestellt trotz schwieriger personeller Ausgangslage
- Finanzierungsstruktur gesichert, Covenant-Breach antizipiert und Waiver vorbereitet
- Fusion in Frankreich erfolgreich abgeschlossen, Synergien analysiert und realisiert
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit CEO und Gesellschafter, aktive Einbindung in Investorenkommunikation
- Reibungslose und vollständige Übergabe an CFO-Nachfolger mit professionell vorbereiteten Strukturen
- Verlängerung des Mandats bis September 2024 auf Wunsch des Finanzinvestors