

## ERFOLGSFAKTOREN: TECHNIK, DESIGN, MANAGEMENT UND VERTRIEB.

Der Markt für Premiummöbel ist im Wesentlichen immer noch handwerklich geprägt. Weit über die Hälfte der deutschen Anbieter sind kleine Unternehmen. Von den zehn größten Unternehmen sind fünf vor allem im Küchenbereich aktiv, wo Stückzahlen eine große Rolle spielen. Wenn es einem Unternehmen wie der Ronald Schmitt GmbH über 50 Jahre lang gelingt, mit in Deutschland produzierten Wohnzimmertischen Millionen-Umsätze zu erzielen, hat es vieles richtig gemacht...

Die Ronald Schmitt Tische GmbH wurde 1958 gegründet und hat seit 1964 ihren Sitz in Eberbach am Neckar. Das auf das Design und die Herstellung von Tischen spezialisierte Familienunternehmen verfügt über eine Kollektion, die seit vielen Jahren nicht aus den Premiumsortimenten des führenden Möbelhandels wegzudenken ist. Produkte aus dem Hause RONALD SCHMITT treffen in Form und Funktionalität die höchsten Ansprüche von Kunden im In- und Ausland. Die Designer besitzen zahlreiche Patente und Entwicklungen, die gerne im Markt kopiert werden. Dennoch konnte und kann das Unternehmen die anerkannte Rolle des „Vorreiters“ in diesem Segment beanspruchen. Dementsprechend gelingt es dem Unternehmen auch bis heute noch, das „Who-is-Who“ des deutschen Möbelhandels für sich zu gewinnen und an sich zu binden: Alle führenden Möbeleinzelhändler führen die Modelle von RONALD SCHMITT im Programm. Als Lizenzpartner von Premiummöbelherstellern hat man sich langjährig positioniert.

### KLEINTEILIGES SORTIMENT – GROSSE RISIKEN

Trotz dieser guten Ausgangslage verzeichnete das Unternehmen kontinuierlich Umsatzrückgänge. In der Zeit zwischen 2007 und 2013 sanken die Umsatzerlöse der Tisch-Designer um über 30% auf etwa € 12 Mio. Hauptgründe dafür waren neben der zunehmenden Konkurrenz aus

dem Ausland und den sinkenden eigenen Auslandsumsätzen – insbesondere während der weltweiten Konjunktur- und Wirtschaftskrise 2009 – sicherlich die sehr kleinteilige Sortimentspolitik.

### RISIKO IM TECHNISCHEN DETAIL

Einer der wichtigsten Faktoren für die wirtschaftliche Schieflage kam allerdings von einer Seite, die man wohl selbst nicht erwarten konnte: Nach der Produktmodifikation eines wesentlichen Zulieferers musste RONALD SCHMITT auf ein neues Produkt umstellen. Dieses neue Produkt hielt – als wesentlicher Bestandteil zahlreicher Tische von RONALD SCHMITT – aber die vom Hersteller gemachten Versprechungen bezüglich der Haltbarkeit nicht ein. Dies führte innerhalb von zwei Jahren zu einer Fülle von Kundenreklamationen, deren Abwicklung das Unternehmen zusätzlich wirtschaftlich belastete. Der EBIT des Unternehmens sank weiter.

Um dieser Entwicklung Einhalt zu gebieten, erweiterte das Familienunternehmen die Geschäftsführung im Juni 2012 zwar um einen kaufmännischen Geschäftsführer und erarbeitete auch einen Restrukturierungsplan. Allerdings zeigte sich sehr schnell, dass die Finanzierung der Restrukturierung des angesehenen Unternehmens aus eigenen Mitteln nicht darstellbar sein würde. Wie so oft trug diese Erkenntnis zur wachsenden Ungeduld der Banken und Gläubiger bei.

### INSOLVENZVERFAHREN

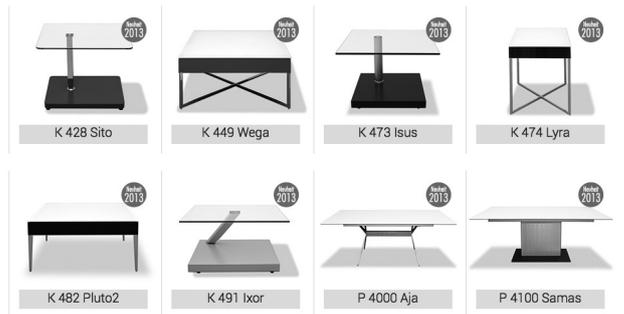
Und so kam es, wie es wohl kommen musste: Am 08.08.2012 wurde beim Amtsgericht Heidelberg Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gestellt und Frau Rechtsanwältin Annette Kollmar von Rochade Rechtsanwälte aus Mannheim zur vorläufigen Insolvenzverwalterin bestellt. Innerhalb von wenigen Monaten bereitete Annette Kollmar hocheffizient das Unternehmen auf den Verkauf

Unternehmen



Couchtische  
Beistelltische  
Esstische  
Stühle

Herzlich Willkommen bei  
Ronald Schmitt Design GmbH



vor. Wesentliche Teile des Restrukturierungsprogramms wurden schon während der Insolvenz so konsequent umgesetzt, dass wieder betriebswirtschaftlich positive Ergebnisse erreicht wurden, was schlussendlich zu einer erheblichen Steigerung der Verkaufsfähigkeit der Assets beitrug: Das Sortiment wurde deutlich gestrafft, ein Online-Händler wurde mit dem Verkauf des überschüssigen Lagerbestandes beauftragt, Fertigungsabläufe wurden gestrafft, die Entwicklung einer zweiten, jüngeren Produktlinie wurde konsequent weiterverfolgt und die Teilnahme des Unternehmens an der für die Branche zielführenden Internationalen Möbelmesse in Köln im Januar 2013 wurde auf der Basis eines deutlich reduzierten Budgets ermöglicht. Auch das konstruktive Verhalten der Mitarbeiter, die seit längerem auf Lohn- und Gehaltserhöhungen sowie auf das Weihnachtsgeld verzichtet hatten, leistete einen Beitrag zum Überleben des Unternehmens.

Nicht zuletzt aufgrund des hohen Engagements der Insolvenzverwalterin hielten die 600 meist mittelständischen Kunden in Deutschland dem in die Schieflage geratenen Unternehmen die Treue. Dadurch konnte sowohl die Auftragslage als auch die Beschäftigung von mehr als der Hälfte der zum Zeitpunkt der Insolvenz noch aktiven 106 Mitarbeiter aufrechterhalten bleiben.

INVESTORENSUCHE

Parallel zu diesen Vorbereitungen übertrug die Insolvenzverwalterin das Mandat zur Suche nach einem Investor im August 2012 an Allert & Co. Matthias Popp, Geschäftsführer von Allert & Co.: „Nachdem die deutsche Möbelbranche im Gegensatz zur Gesamtindustrie noch stark durch kleinere Unternehmen geprägt ist – circa 65% der Unternehmen bewegen sich in einem Umsatzfenster von weniger als einer halben Million Euro – war schnell klar, dass sich der

Kauf des Unternehmens durch einen Strategen wenn überhaupt nur auf eine relativ kleine Anzahl von potenziellen Interessenten reduzieren würde.“

NEUSTART MIT DER FAMILIE UND EINEM NEUEN GESELLSCHAFTER

Diese Annahme sollte sich bestätigen. Schlussendlich erhielt ein Investorenteam aus dem Privatinvestor und neuen geschäftsführenden Gesellschafter Claus Lenzmann und dem bisherigen Geschäftsführer, Herrn Dr. Andreas Wiese, den Zuschlag. Die Lösung, die nach langen Verhandlungen zur Bereinigung der Insolvenzsituation gefunden wurde: Die Investorengruppe kauft die gesamten Assets der insolventen GmbH. Unter diesen Assets befindet sich auch der Unternehmensname. Nachdem der Gläubigerausschuss diesem Verhandlungsergebnis einstimmig zugestimmt hatte, kann der Betrieb außerhalb des Insolvenzverfahrens unter dem neuen Namen „Ronald Schmitt Design GmbH“ langfristig fortgeführt werden. Damit, so Annette Kollmar, habe die Marke RONALD SCHMITT die Chance, wieder an die Spitze der Produktion hochwertiger Wohnzimmer- und Esstische zu gelangen: „Das Potenzial und das Know-how sind im Unternehmen zweifelsohne vorhanden.“

Um den Umsatz zu stabilisieren, setzt die Unternehmensführung nun darauf, wie in früheren Jahren wieder eine höhere Exportquote zu erzielen. In Österreich, der Schweiz, Japan und Russland ist RONALD SCHMITT traditionell schon stark vertreten. In den Benelux-Ländern soll weiteres Wachstum generiert werden.

Fazit

Auch Arnd Allert von Allert & Co. zeigt sich zufrieden: „Die Lösung einer Übernahme der Assets durch das Investorenteam aus der Unternehmerfamilie und dem Neueinsteiger ist gerade auf längere Sicht zielführend. Mit Claus Lenzmann ist jetzt ein neuer Gesellschafter an Bord, der in das Unternehmen die Art von Know-how einbringt, die sich aus unserer Sicht als ideale Ergänzung der im Familienbetrieb vorhandenen Kompetenzen in Technik und Design erweisen sollte: Das kaufmännische Management und die weitreichende Erfahrung aus Vertrieb und Einzelhandel. Das ist eine gesunde Kombination, mit der man nach vorne blicken kann.“ ]