

## RESTRUKTURIERUNG

# Restrukturierung, Generationenwechsel, Rückschläge und Wachstum – Meilensteine des Familienunternehmens Lumberg, Schalksmühle

### Interview mit Meike Schmidt, geschäftsführende Gesellschafterin der Lumberg-Gruppe

Die Lumberg-Gruppe mit Stammsitz im sauerländischen Schalksmühle zählt zu den führenden Anbietern von Steckverbinder- und Kontaktsystemen. Die Kompetenz der Gruppe besteht insbesondere in der eigenen Entwicklung und Produktion sowie im weltweiten Vertrieb von elektromechanischen Bauelementen und mechatronischen Komponenten. In mehr als 80 Jahren erweiterte sich die Bandbreite der Fähigkeiten der Gruppe vom Hersteller von Steckern über anspruchsvolle Mikrokontaktelemente und komplexe Baugruppenentwicklungen hin zum Entwicklungsdienstleister komplexer Systeme für die Industrie. Schwerpunkte der anerkannten Verbindungslösungen und kundenspezifischen Produkte bilden Partnerschaften in der Automobil-, Hausgeräte-, Gebäudetechnik-, Kommunikations- und Unterhaltungselektronikindustrie. Das in dritter Generation inhabergeführte Unternehmen beschäftigt rund 1.300 Mitarbeiter weltweit. Tochtergesellschaften in Europa, Amerika und Asien bilden ein engmaschiges Vertriebsnetzwerk. Der Umsatz der Gruppe betrug rund 135 Mio. € in 2017. Über 20.000 Katalog- sowie kundenspezifische Artikel sprechen für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Gleich zweimal umschiffte Lumberg dabei scharfe Klippen: Bis 2006 fertigte die Lumberg-Gruppe die Handys für Siemens Mobile bzw. BenQ. Allein 600.000 mit Miniatur-Elektronik bestückte Halbschalen verließen pro Woche das Werk in Cloppenburg. Produktionsstätten für Handys unterhielt Lumberg zudem in Brasilien und China. 70 % des Umsatzes von rund 430 Mio. € hingen an Siemens Mobile. Im Juni 2005 gibt Siemens Mobile den Verkauf an das taiwanesisches Unternehmen BenQ bekannt. Der Nachfolger BenQ Mobile Deutschland meldet im September 2006 Insolvenz an.



Meike Schmidt, geschäftsführende Gesellschafterin der Lumberg-Gruppe

Zu dieser Zeit baut Lumberg, neben weiteren für diverse neue Marktsegmente wie etwa die der Automobilindustrie, bereits erhebliche Produktionskapazitäten für den anlaufenden Markt der Photovoltaik auf. Deutschland hat Pionierunternehmen in der Solarmodul-Produktion, die schnell wachsen und Weltmarkt-Player werden. Aus der Kernkompetenz Stanz- und Spritztechnik mit eigenem Maschinenbau werden Anschlussdosen und Steckverbindersysteme entwickelt, um von Großflächenanlagen die durch Sonne gewonnene Energie in Richtung der Wechselrichter zu leiten. „Projekt 5-50“ lautet das ehrgeizige in 2006 verabschiedete Konzept, in dem angestrebt wird, mit der Photovoltaik binnen fünf Jahren auf 50 Mio. € Euro Umsatz zu kommen. Tatsächlich sind schon fünf Jahre später 85% aller in Deutschland verbauten Solarmodule aus chinesischer Fertigung, was zu einem Preiskollaps im Markt führt, der Lumberg gravierend trifft.

### h,c: Frau Schmidt, was hat Sie in 2005 dazu bewegt, die Beratungsgesellschaft hahn,consultants gmbh in Anspruch zu nehmen?

Meike Schmidt: Uns war immer bewusst, dass wir eine große Abhängigkeit von nur einem Kunden hatten und uns auf breitere Füße stellen müssen. Selten erfolgt ja die eigenmotivierte Beauftragung einer Strategieberatung. Meist passiert das eher, wenn dies auf Druck der Finanzierungspartner notwendig wird. Mein Vater hingegen, der damals noch das Unternehmen mit einem zweiten Familienstamm führte, legte Wert auf die Erarbeitung eines sauberen Konzepts, um existenzielle Gefahren durch die Abhängigkeit zu reduzieren. Die Beauftragung – übrigens durch den Tipp einer Anwaltskanzlei, also das gute, alte „Empfehlungs-Marketing“ – sollte eher einem „Fahrplan“ für eine rentable und wettbewerbsfähige Zukunft dienen. Dieser Fahrplan, der sich als Zukunftsfahrplan zum Zeitpunkt der BenQ-Insolvenz bereits in Umsetzung befand, aber eben noch nicht abgeschlossen war, wurde dann rechts überholt: Plötzlich standen wir nicht vor einer Zeitraum-, sondern vor einer Zeitpunktscheidung. »

## RESTRUKTURIERUNG

Der Weltmarktanteil von BenQ-Siemens war zuvor von etwa 5 auf 3,5 % abgerutscht. Am 28. September 2006 teilte der taiwanesischer Mutterkonzern BenQ schließlich mit, dass die Zahlungen an BenQ Mobile in Deutschland mit sofortiger Wirkung eingestellt werden, BenQ-Siemens wurde somit unvermittelt und sofort in die Insolvenz geschickt. Lumberg war auf ein Ende des BenQ-Siemens-Geschäfts, wie ausgeführt, aktiv eingestellt, aber dass sich BenQ – ein zahlungsfähiger High-tech-Anbieter – mit einer Insolvenz seiner deutschen Tochter mitten im Weihnachtsgeschäft 2006 aus der Verantwortung stiehlt, hatte keiner erwartet.

Als BenQ Mobile am Vormittag des 29. September 2006 den Insolvenzantrag stellte, klingelten bei Lumberg auch schon die Tele-

fone: Die Lieferanten forderten vorsorglich ihr Geld ein. Ob Kunststoffgranulat, Stanzbleche, ob Halbschalen oder andere Zukaufteile für Handys: Plötzlich stand Lumberg vor vorgezogenen Millionenforderungen – und vor Bergen von unverkäuflicher halb fertiger und fertiger Ware.

Mit einer hohen zweistelligen Millionenforderung fand sich Lumberg hinter Infineon, der früheren Halbleitersparte von Siemens, als zweitgrößter BenQ-Gläubiger wieder und bei solchen Forderungsausfällen können die eigenen Verbindlichkeiten nur gezahlt werden, wenn es gelingt, Teile der Unternehmensgruppe für einen guten Preis zu verkaufen. Vor diesem Hintergrund haben wir zur Stabilisierung des Stammgeschäfts mit Steckverbindern eine Tochtergesellschaft, die allein den Markt der Automatisierungstechnik bediente, veräußert und unsere erste Auslandsniederlassung in den Niederlanden im Wege des Management-Buy-outs in die Selbstständigkeit überführt. Zur Überbrückung der Zeit haben uns die Finanzierungspartner auf Grundlage des vorliegenden Konzepts bei der aktiven Neuausrichtung unterstützt.



Headquarter Lumberg-Gruppe, Schalksmühle (Deutschland)

### **h,c: Welche Maßnahmen wurden zusätzlich ergriffen?**

Meike Schmidt: Letztendlich ist Lumberg dann bei der Restrukturierung, Sanierung und – bis heute – der weiteren Entwicklung von h,c begleitet worden.

Die Liquiditätssicherung und die Sicherstellung nachhaltiger Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit standen an erster Stelle. Nach den erwähnten Verkäufen von

Unternehmensteilen, also von Kapitalzufuhr, zusätzlich auch über ein Gesellschafterdarlehen, waren die Perspektiven positiv.

Die Analyse unserer Marktpositionierung und der Leistungserstellungsstrukturen in den Werken sowie die systematische Prüfung unserer Ertrags- und Bilanz-

strukturen, um Verlustquellen und Kapitalbindung zu identifizieren und Maßnahmen zu definieren, wie diese reduziert bzw. eliminiert werden können, waren die damit einhergehenden Schritte. Die Losung an unsere Mannschaft lautete: „Realisierung von Quick Wins bei gleichzeitiger höchster Kostenkontrolle“ – also Maßnahmen, mit denen vergleichsweise schnell Erfolge zu erzielen waren.

Wir haben Preiserhöhungen durchgeführt, Teile der handarbeitsintensiven Fertigung in unser Werk nach Polen verlagert, die Montage im Stammwerk komplett geschlossen, unprofitable Produkte abgekündigt, Zahlungszielverlängerungen verhandelt und das Projektgeschäft ebenso wie das Standardgeschäft mit Standardprodukten in bestehenden und neuen Branchen weiterentwickelt.

### **h,c: Wie haben Sie die weitere Entwicklung erlebt?**

Meike Schmidt: Zunächst einmal hatten wir dank h,c schon begleitend die Aufbereitung der Zahlen und damit die Transparenz in Richtung unserer Finanzierungs- >>

## RESTRUKTURIERUNG

partner auf ein höchst professionelles Level heben können. Hier haben wir uns in den regelmäßigen Reportings in Richtung unserer Finanzierungspartner einen guten Vertrauensvorschuss erarbeitet, der geholfen hat, dann auch operativ an den notwendigen Stellschrauben zu drehen, um den Vorschuss einzulösen.

Es folgte, beginnend in 2012, eine Kunden-Clusterung nach Wirtschaftlichkeit und eine Produkt-Clusterung mit entsprechenden Auswirkungen für den Vertrieb auf Absatzplannotwendigkeit, Lieferzeiten und Herstellkosten und damit auch auf die Preisgestaltung sowie die Minimum Order Quantity.

Das Herz der Operation stellten dann unsere Produkte dar. Sie wurden in „Töpfe“ überführt mit Interdependenzen in Richtung Fertigung und Disposition, aber auch zur Kalkulation und Wirtschaftlichkeit. Noch heute ist diese „Topf“-Betrachtung Kern unserer Produktvermarktung – jeder neue Artikel wird hier einsortiert.

Parallel dazu gab es eine geregelte Nachfolge von der zweiten auf die dritte Generation. War ich seit 2010 noch zusammen mit meinem Vater in der Geschäftsführung, so legte er nach 31 Jahren zum Ende des Jahres 2011 das Amt als Geschäftsführer nieder – und ist seitdem jeden Tag in der Firma. Ende 2012 erfolgte dann die Auslösung des noch verbliebenen zweiten Familienstamms. Ebenfalls keine leichte Entscheidung, aber am ganzen Restrukturierungsprozess können Sie ja sehen, dass wir immer den festen Glauben an unsere – wenn auch reduzierte – Mannschaft und an die Zukunft des Unternehmens hatten.

Und dies zu einer Zeit, in der die Wirtschaftskrise von 2010 überall eine deutliche Delle hinterließ und unser „Zukunftsmarkt“ Photovoltaik einfach einbrach: von 0 auf 18 Mio. € Umsatz in 2010 in fünf Jahren – und dann in einem Jahr zurück auf 3 Mio. €.

Nun zahlte sich die diversifizierte Aufstellung in Geschäftsfeldern und Produkten bzw. Projekten aus, um die Photovoltaikkrise weitgehend unbeschadet bewältigen zu können.

### **h,c: Wie steht Lumberg heute da?**

Meike Schmidt: 2017 bedeutete für uns: „10 Jahre nach der Umschiffung der schärfsten Klippe“ – für meinen Vater ist das ein großes Trauma. Gerade auch, weil er es war, der Mitarbeiter verabschieden musste. Wir sind mit großen Anstrengungen, klaren Einschnitten und professionellem externen Consulting auf zuerst einen Konsolidierungskurs und nun auf einen Wachstumspfad eingeschwenkt.

Im letzten Jahr sind wir in den einst aufgegebenen Markt der Automatisierungstechnologie sogar mit Gründungen internationaler Schwesterunternehmen unter dem Markennamen Lutronic zurückgekehrt. Wir prüfen aktuell die Übernahme eines Produktionsstandorts in China und sind neben dem einst „rettenden“ Katalogsortiment ein für unsere Entwicklungsfähigkeiten anerkanntes Unternehmen im wichtig gewordenen Projektgeschäft der kundenspezifischen Bauteile geworden, was uns heute breiter und vor allem kundenunabhängiger dastehen lässt. Unsere „passion for connections“ – und das dürfen Sie jetzt so oder so verstehen – zahlt sich hier aus.

### **h,c: Frau Schmidt, wir bedanken uns herzlich für die Zeit, die Sie uns für das Gespräch eingeräumt haben, und die interessante Chronologie der Entwicklung Ihres Hauses.**

Das Gespräch mit Frau Schmidt führten im März 2018:



Holger Hahn  
Executive Partner  
hahn,consultants gmbh



Markus Knoche  
Senior Consultant  
hahn,consultants gmbh