

Projekt: Sanierung und Turnaround
Position: CRO / Turnaround Manager
Branche: Recycling / Ersatzbrennstoffe

A. Ausgangssituation:

Das Unternehmen war der Rest eines ehemals großen mittelständischen Entsorgungs- und Recycling-Konzerns, der durch verschiedene Desinvestitionsmaßnahmen zur aktuellen Größe geschrumpft war.

Es bestand aus drei Standorten, die sich mit dem Recycling von Lackschlämmen und Lösemitteln, Ölfiltern und Edelstahl- bzw. Siliziumcarbid-(SiC)-Schlämmen befassten.

Die Gesamtsituation des Unternehmens war prekär.

Die Standorte waren zwar sehr gut ausgelastet, verdienten aber kein Geld. Vertraglich zur Abnahme der Materialien verpflichtet, war man technisch und organisatorisch nicht in der Lage, die erhaltenen Stoffe zu Ersatzbrennstoffen aufzubereiten.

Die Bestände an Abfällen waren höher, als die Genehmigungsbescheide zuließen. An die Anlieferer mussten regelmäßig die Entsorgungsbeiträge bzw. mindestens die Frachtkosten bezahlt werden, ohne, dass zeitnah die entsprechenden Erlöse aus der Weiterverarbeitung der Materialien realisiert werden konnten.

Damit wurde die Kosten-Erlösschere immer größer.

Die Organisation war nicht dem Geschäftsumfang angemessen.

Die Belegschaft war schlecht ausgebildet, frustriert und fatalistisch.

Die Führungskräfte waren sich zum Teil der Situation, in der das Unternehmen steckte, nicht bewusst, beziehungsweise waren hilflos und ließen die Dinge einfach laufen. Auch kleinste Investitionsmittel wurden durch den Mutterkonzern nicht zur Verfügung gestellt.

Die Insolvenz war abzusehen.



Ziel des Auftraggebers (Mutterkonzern = Holding) war es, durch technische und organisatorische Maßnahmen die vorhandenen Stoffe rasch als Ersatzbrennstoffe an die Zementindustrie zu veräußern.

Des Weiteren sollten die 3 Standorte für einen Verkauf vorbereitet werden und potentielle Käufer adressiert werden, um schließlich baldmöglichst einen Verkauf zu realisieren.

Für den Siliziumcarbid-/Edelstahlschlamm-Standort sollte eine Vorwärtsstrategie entwickelt und umgesetzt werden durch Erweiterung der Wertschöpfungskette und Neugründung eines Unternehmens als zukünftig führendem Spieler in dem sich rasch entwickelnden Markt.

Als Primärmaßnahmen waren alle klassischen Aktivitäten einer Sanierung erforderlich, um den drohenden Konkurs abzuwenden. An zwei Standorten mussten zunächst vorrangig die unzulässig hohen Bestände an Abfallstoffen abgebaut werden, um strafrechtlich unmittelbar drohende Konsequenzen zu vermeiden.

B. Durchführung

Am Standort für Lackschlämme und Lösemittel konnte der Interim Manager aufgrund seiner verfahrenstechnischen Berufserfahrung bereits am zweiten Tag mit einfachsten Mitteln, ohne zusätzliche Investitionen, ein Aufbereitungsverfahren realisieren, das es erlaubte, die vorhandenen Bestände zügig und in der geeigneten Qualität zu Ersatzbrennstoffen umzuwandeln und somit verkaufsfähig zu machen.

Die abnehmende Zementindustrie, die grundsätzlich immer an den Stoffen interessiert war, nahm die neue Qualität, die sich problemlos in ihren Feuerungen dosieren ließ, sehr positiv und zu einem angemessenen Erlös auf. Damit konnten die Bestände in kurzer Zeit unter das nach Genehmigungsbescheid erlaubte Limit gesenkt werden und die rechtswidrige Situation beseitigt werden.



Am Standort für das Recycling von Ölfiltern war die technische Ausrüstung durch unsachgemäße bzw. unterlassene Wartung und Instandhaltung nicht mehr betriebsbereit. Die Produktion stand. Mit einem verbesserten technischen Konzept, klaren Anweisungen zum Unterhalt der Anlage und einem sofort wirksamen Maßnahmenpaket konnte die Anlage binnen einer Woche wieder in Betrieb genommen werden.

Auch hier musste zunächst bezüglich der Bestände ein rechtssicherer Zustand hergestellt werden. Durch die Wiederinbetriebnahme alter Anlagenteile konnte die Produktionsleistung so gesteigert werden, dass zusätzliche Mengen aus dem Markt übernommen werden konnten.

Für das Recycling von Edelstahl-Bearbeitungsschlämmen sowie SiC-Sägeschlämmen wurden kurzfristig neue Kunden akquiriert und die vorhandene Anlage voll ausgelastet. Zur Wiederaufbereitung der aus den Schlämmen abgetrennten Kühlschmierstoffe wurde mit zwei Dienstleistern (Lohndestillation) eine Verfahrensentwicklung betrieben, um eine für die Wiederverwendung der Stoffe geeignete Qualität zu erreichen.

Damit konnte die Wertschöpfung durch höhere Erlöse deutlich gesteigert werden.

Über das Netzwerk des Interim Managers konnte einer der drei großen Marktteilnehmer im SiC-Bereich als Pilotkunde gewonnen werden, der bei Erfolg eine langfristige Kooperation mit großen Mengen in Aussicht stellte.

Im Edelstahlbereich wurde eine vertragliche Kooperation mit mehreren führenden Edelstahlschrotthändlern aus Deutschland und den Niederlanden über die Abnahme entsprechender Mengen abgeschlossen.

In einer umfangreichen Marktstudie wurden alle relevanten Lieferanten für geeignete Materialien angesprochen und zeigten großes Interesse am Entstehen einer professionellen und leistungsfähigen Recycling-Aktivität.



Auf der Basis dieser Einstiegsmengen wurde ein Konzept, der Business Plan sowie ein Realisierungs-Masterplan für das zukünftig führende Unternehmen im Marktsektor in der DACH-Region erstellt.

In den neuen Bundesländern konnte ein sehr gut geeigneter Standort in einem Chemiapark gefunden werden, an dem eine entsprechende Infrastruktur bereits vorhanden war und die notwendigen Investitionen bzw. der zukünftige Betrieb professionell unterstützt werden konnten.

Mit der zuständigen Landesregierung wurden Gespräche über Investitionskostenzuschüsse geführt.

Die Aktivitäten waren so erfolgreich und gut vorbereitet bzw. dokumentiert, dass der Auftraggeber (Holding) nach Ablauf des Mandats die weitere Bearbeitung selbst übernehmen konnte und wollte.

C. Ergebnis

Das Mandat des Interim Managers führte zunächst kurzfristig zu einer Konsolidierung der wirtschaftlichen Situation. Die drohende Insolvenz konnte abgewendet werden. Mittelfristig kam es zum Verkauf zweier Standorte an Wettbewerber.

Im SiC-Bereich wurden die Gründungsaktivitäten von der auftraggebenden Holding nach Ausscheiden des Interim Managers weiter geführt.

Damit konnten nicht nur 140 Arbeitsplätze gerettet werden, sondern auch die Basis für etwa 150 neue geschaffen werden.

D. Vorteile

Der Kunde profitierte in diesem Mandat von der umfangreichen Berufserfahrung des Interim Managers in technologischer Hinsicht, aus Markt- und Führungsgesichtspunkten heraus sowie der Entschlossenheit im Vorgehen. Durch die konzeptionelle Stärke und die Professionalität des Interim Managers konnte aus einer prekären Situation heraus ein neuer zukunftssicherer Ansatz für das Unternehmen gefunden und realisiert werden. Der klassische Vorteil des Interim Managements - Umsetzung von Anfang an - konnte bei diesem Auftrag überzeugend und erfolgreich demonstriert werden. Pragmatisches und methodisches Arbeiten, ständig orientiert an den wirtschaftlichen Notwendigkeiten, gepaart mit der nötigen Durchsetzungsfähigkeit, führten in einer äußerst kurzen Projektlaufzeit (4 Monate) zu überzeugenden Erfolgen.