

**Projekt:** Krisenmanagement (Turnaround)  
**Position:** Vorstand / Allein GF (General Management)  
**Branche:** Groß- und Einzelhandel (Konzernstruktur)

## **A.) Ausgangssituation**

Ein deutsches Unternehmen (1800 MA / 250 Mio. € Innenumsatz) verfügte in der Konzernstruktur (Holding AG) über eine Reihe von in- und ausländischen Tochtergesellschaften.

Durch kumulierte in- und externe Probleme geriet die Gruppe in eine dramatische wirtschaftliche Schieflage.

Der neue Finanzvorstand, unterstützt durch den Bankenpool und das Wirtschaftsministerium (Landesgarantie), erhielt die Möglichkeit die Unternehmensgruppe zeitnah durch geeignete Restrukturierungsmaßnahmen zu modernisieren.

Als Mitglied des Vorstandes erhielt der Executive Interim Manager aufgrund besonderer Länderkenntnisse den Auftrag, insbesondere die BENELUX Gesellschaften zu sanieren.

Hierbei handelte es sich um eine NL-Gesellschaft mit 700 Mitarbeitern / 95 Mio. € Innenumsatz, sowie eine belgische NV (Aktiengesellschaft) mit ca. 100 Mitarbeitern, die aufgrund der Schieflage in der deutschen Muttergesellschaft wirtschaftlich vollständig von der NL-Gesellschaft abhängig war.

Das vordergründige Problem in der NL-Gesellschaft bestand jedoch darin, dass die finanzierende Bank durch Wegfall von Sicherheiten alle Darlehen äußerst kurzfristig fällig gestellt und als Pfand eine Call-Put Option gezogen hat.

Vorherige Versuche die BENELUX-Unternehmen an Investoren zu Buchwerten zu verkaufen scheiterten, denn durch die aufgelaufenen Verluste in den Vorjahren wäre der theoretische Kaufpreis im 2-stelligen negativen Bereich gewesen.

Insofern konnte der Forderung des deutschen Bankenpools den Verkauf der Tochtergesellschaften zu forcieren, kurzfristig nicht nachgekommen werden.

## **B.) Durchführung**

Nach der Bestandsaufnahme (Inventarisierung etc.) an den Firmenstandorten durch unser Team wurden erhebliche Versäumnisse festgestellt.

Zum Beispiel war die Finanzwirtschaft nicht kontinuierlich besetzt und führte zu mangelnder Transparenz mit einem fehlenden professionellen sowie zeitnahen Controlling.

Die Warenwirtschaft enthielt große Bestandsmengen mit nicht mehr aktuellen Warengruppen.

Die Kunden waren seit vielen Jahren mit Vorgehensweise und Leistung der Unternehmen nicht mehr zufrieden und wendeten sich sukzessive ab.

Die interne Organisation war nicht effektiv und effizient und verursachte ein Höchstmaß an Konfliktpotentialen zwischen den Mitarbeitern.

Der gesamtverantwortliche Executive Interim Manager entschied sich bei der Durchführung für einen Mehrstufenplan.

In der ersten Stufe wurde als **Kurzfristmaßnahme** alle erforderlichen Maßnahmen eingeleitet, die das Eigentum der deutschen Muttergesellschaft sicherten, indem alle Bankverbindlichkeiten an die NL-Bank fristgerecht abgelöst und das Pfand (Call/Put Option) zurückerhalten werden konnte.

- Besetzung der Position des kaufmännischen Leiters durch Teammitarbeiter
- Einführung des Liquiditätsmanagements (Liquiditätsplanung und –sicherung)
- Einführung des Kostenmanagements
- Zeitnahe Verfolgung der Geschäftsentwicklung während dieser Kurzfristphase
- Zeitnahes Reporting an Bankenpool, Vorstand Muttergesellschaft, Wirtschaftsprüfer.

Nachdem es gelungen war, die Unternehmenssituation zu stabilisieren und alle finanzwirtschaftlichen Kurzfristziele erreicht werden konnten, wurde der bereits eigens vorbereitete **mittelfristige** Stufenplan gezogen.



Diese strategische Planung hatte das eindeutige Gesamtziel, in den Unternehmen Mehrwerte zu schaffen und es auf diese Art und Weise wieder nachhaltig auf die Erfolgsspur zurückzubringen.

Nach Freigabe der Planung durch den Gesamtvorstand und Aufsichtsrat wurden sofort alle Maßnahmen in den Unternehmen umgesetzt.

Die wesentlichen Maßnahmen umfassten:

#### 1. Reorganisation / Change Management

- Einführung eines Managementteams mit täglicher, spätestens wöchentlicher Abstimmung
- Absatz- und Einkaufsplanung (Produkt-Marktbeziehung)
- Verschlankeung der administrativen Prozesse und Verbesserung der Arbeitsmethoden in den Abteilungen etc.

#### 2. Neupositionierung der Handelsmarketingaktivitäten

- Entwicklung und Einführung einer neuen Dachmarke als Corporate Identity
- Zusammenlegung der Geschäfte unter dieser Dachmarke
- Einführung einer neuen Geschäftsaufmachung (Innen/außen) als Trading up
- Category Management: Abbau von Warengruppen und Konzentration auf solche Warengruppen mit hoher Umschlagshäufigkeit und attraktiven Mindestmargen (Deckungsbeiträge)
- Überwachung des Category Managements nach Regio/Menge/Marge etc. durch sukzessive Einführung eines Kassensystems mit zentraler Anbindung (Main Frame)
- Einheitliche Werbepolitik
- Kundenorientierung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Schulungen und Training des Einkaufs- und Verkaufspersonals etc.

#### 3. Waren- und Lagerwirtschaft

- Abbau der Warenvorräte (Bestandsabbau und Verringerung Anzahl der Lagerartikel)
- First In / First out
- Verkürzung der Durchlaufzeit

#### 4. Finanzwirtschaft

- Überwachung der Finanzplanung für das Geschäftsjahr (G&V, Bilanz, Liquidität)
- Überwachung der Margenentwicklung (Warenlager/Outlets)
- Genehmigung und Freigabe von Investitionen, insbesondere für den Einkauf
- Einführung des Risiko Managements (Debitoren, Kursrisiken etc.)
- Verrechnungs- und Abrechnungssysteme (u.a. Delkredere)

#### 5. Integration der belgischen Tochtergesellschaft

- Liquidation der Unternehmung
- Verhandlungen mit belgischen Gewerkschaften



## C.) Ergebnis

- Durch die konsequente und zeitnahe Umsetzung der Maßnahmen wurden sukzessive erhebliche positive (Finanz-)Ergebnisse erzielt (Hockeystickeffekt), wodurch das Unternehmen autark (im Wesentlichen selbstfinanzierend) seine weitergehenden Aktivitäten finanzieren konnte.
- Die Mitarbeiter als treibende Kräfte der Unternehmung waren durch die Erfolge aufs Neue voll motiviert. Dies steigerte die Produktivität der Unternehmung erheblich und machte sich durch Kostensenkung bemerkbar.
- Die Kunden haben durch örtliche Erfolge am POS das Marktkonzept sukzessive voll mitgetragen. Dies machte sich durch deutliche Umsatz- und Ertragssteigerung in der Wertschöpfungskette bemerkbar.
- Durch sukzessive positive Finanzergebnisse konnten die deutschen Kapitaleigner nicht nur entlastet werden, sondern es fand sich darüber hinaus aufgrund der Unternehmensentwicklung ein strategischen Investor.
- Der strategische Investor erwarb das neu aufgestellte BENELUX Unternehmen zum Buchwert in 2-stelliger Millionenhöhe, was eine erhebliche Wertsteigerung (ausgehend vom Negativkaufpreis) bedeutete.

## D.) Vorteile

Durch Einsatz des Executive Interim Managers erhielt der Auftraggeber von Extern sofort zur Verfügung stehendes spezialisiertes Turnaround Knowhow mit Länderkenntnissen.

Diese Vorteile nutzte er für eine effiziente und effektive Lösung des Sonderproblems und sie mündeten in eine erhebliche Wertsteigerung.

Das Unternehmen konnte die entstandenen Kosten (Honorar etc.) für den Executive Interim Manager durch die erzielten Mehrwerte deutlich überkompensieren.