

CASE STUDIES

INTERIM_X

UNTERNEHMEN
ERFOLGREICH
RESTRUKTURIEREN

Einleitung	02
Vorwort	03
Restrukturierung eines Generalimporteurs	04
Restrukturierung eines Anlagenbauers	08
Transformation eines Mehrwertdienstleisters	12
Restrukturierung der südamerikanischen Tochtergesellschaften eines deutschen Marktforschungsunternehmens	16
Zu interim-x.com	20
Ihre Ansprechpartner	21

A background image showing two people in a professional setting. On the left, a man in a dark suit is seen in profile, looking towards the right. On the right, a woman with glasses and a light-colored blouse is smiling and looking towards the man. They appear to be in a meeting or discussion. The image has a warm, slightly desaturated tone.

› EINLEITUNG

Die vorliegende Lektüre richtet sich an Entscheider in Unternehmen, Beratungshäusern sowie Family Offices und Private-Equity-Gesellschaften, die sich punktuell bzw. kontinuierlich mit dem Thema Restrukturierung auseinandersetzen. Ziel ist es, Mut zu machen und eine Restrukturierung als eine große Chance für die Weiterentwicklung eines Unternehmens im Schumpeter'schen Sinne zu begreifen.

Die gute Nachricht ist – dies zeigen die vorliegenden Case Studies –, Restrukturierungen können erfolgreich sein, sind kein Hexenwerk und sie können die Basis für einen nachhaltigen Wachstumspfad bilden. Die Voraussetzungen hierfür sind, wie in der Medizin, eine frühzeitige Anamnese, eine professionelle Diagnose und eine ursachengerechte Therapie, die zu einer schnellen und nachhaltigen Genesung führt. Dazu gehören natürlich auch der Lebenswille und -mut des Betroffenen sowie der geschulte Experte, der den gesamten Prozess, von der Analyse bis hin zur Therapie und Genesung, gestaltet, begleitet und moderiert; dabei Zuversicht und, dank seiner Erfahrungen, Vertrauen vermittelt.

An dieser Stelle möchte ich mich bei unseren Mandanten, die die Restrukturierungsleistungen der CROs von interim-x.com in dieser Broschüre sehr anschaulich kommentieren, ganz herzlich bedanken. Sie leisten damit einen Beitrag, um das Thema Restrukturierung aus dem Hinterzimmer der praxisorientierten Unternehmensführung zu holen.

Zum anderen gilt mein Dank den Restrukturierung-Experten von interim-x.com, die sich bereit erklärt haben, eines ihrer durch interim-x.com vermittelten Restrukturierungsmandate in strukturierter Form für Sie zu dokumentieren.

Last, but not least gilt mein Dank Herrn Georgiy Michailov, Managing Partner bei der Struktur Management Partner GmbH, sowie meinem geschätzten Kollegen Sebastian Bretag.

Ihr

A handwritten signature in black ink, reading "Martin Fransen". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

Martin Fransen

› VORWORT

Die schnellen Entwicklungen im weltweiten Verdrängungswettbewerb und der digitale Wandel von Organisationen und Gesellschaften können nahezu jedes Unternehmen kurzfristig zu drastischen Anpassungsmaßnahmen zwingen – bis hin zur operativen Restrukturierung. Die dann zu meisternde, möglichst schnelle Wende der Ergebnis-Performance zurück auf Erfolgskurs ist Kernaufgabe des Turnaround-Managements. Ein Turnaround-Manager setzt einen solchen Prozess gezielt auf, steuert, moderiert und forciert ihn und sichert damit seine wertsteigernde Wirkung ab.

Als führende Gesellschaft für wachstumsbasiertes Turnaround-Management im gehobenen Mittelstand stellen wir aber immer wieder fest, dass in der Führung der betroffenen Unternehmen die notwendige Turnaround-Expertise fehlt. Deshalb setzen wir auf professionelle Netzwerke mit wirksamen Turnaround-Experten (CROs). Dabei kommt es uns auf höchste Qualifikation bei entsprechender Verfügbarkeit an. Denn das Management ist DER entscheidende Erfolgsfaktor für einen Turnaround. In den letzten Jahren haben wir mit interim-x.com sehr gute Erfahrungen sammeln können: Hervorragende Responsezeit und qualifizierte Vorschläge für eine CRO-Besetzung meist innerhalb von nur 48 Stunden haben uns überzeugt.

Die in dieser Broschüre zusammengetragenen Beispiele zeigen eindrucksvoll, was ein echter CRO im Rahmen eines professionellen Turnaround-Managements zu leisten vermag!

Viel Freude mit der Lektüre.

Ihr



Georgiy Michailov

Managing Partner der Struktur Management Partner GmbH



RESTRUKTURIERUNG EINES GENERAL- IMPORTEURS



AUSGANGSSITUATION DES UNTERNEHMENS

Das Familienunternehmen ist der Generalimporteur Deutschland für Zubehörartikel im Bereich TV und Hi-Fi. Nach vielen Jahren erfolgreichen Wachstums ist der Umsatz in den letzten drei Jahren eingebrochen. Ein Grund dafür war der verstärkte Wettbewerb im Niedrigpreissegment. Die erforderlichen strukturellen Anpassungen, die teilweise auf Vorschlägen einer Unternehmensberatung basierten, wurden von der Familie nicht mehr umgesetzt, dies führte zu einer Verlustsituation.

An diesem Punkt informierte das Unternehmen seinen Hauptlieferanten (90 Prozent des Produktportfolios) in den Niederlanden über die drohende Insolvenz. Nach der Due Diligence entschied sich der Hauptlieferant, das Unternehmen zu übernehmen und in eine Vertriebs- und Marketingeinheit umzugestalten. Die Hausbanken des Unternehmens begleiteten den Sanierungsplan. Die bisherige Geschäftsführung (Gründersöhne) wurde durch einen vom neuen Gesellschafter eingesetzten und über interim-x.com mandatierten CEO/CRO abgelöst.



PROJEKTZIELE

Die Ziele des Mandats lassen sich durch folgende abteilungsübergreifende Change- und Restrukturierungs-Initiativen zusammenfassen:

- Schließung des eigenen Lagers und Abwicklung der Supply Chain aus dem wesentlich größeren niederländischen Lager
- Umstellung des ERP-Systems auf das SAP-System des neuen Gesellschafters
- Anpassung des Personalbestands
- Kommunikation mit den Kunden über die Neuerungen und die Vorteile
- neuer Bürostandort im Umfeld des bisherigen Standorts
- Post Merger Integration Management



AUSWAHL DURCH INTERIM-X.COM

Entsprechend der Geschäftspraxis von interim-x.com wurde auf Basis der spezifischen Anforderungen des Mandanten eine Vorauswahl an Interim Managern getroffen, die sich direkt über www.interim-x.com auf das Mandat beworben hatten.

Die Interim Manager wurden dem Mandanten innerhalb von 24 Stunden vorgestellt und in einem zweiten Schritt wurde die direkte Kommunikation zwischen dem Mandanten und den Managern hergestellt. Hierbei übernahm und übernimmt interim-x.com generell bewusst keine „moderierende“ Einflussnahme – wie etwa andere Wettbewerber, die auf diese Weise versuchen, „ihren“ Kandidaten bei ihrem Mandanten „durchzudrücken“.



PROFIL DES INTERIM MANAGERS*

Aufgrund der gesamtunternehmensbezogenen Restrukturierungsaufgaben wurde ein Interim Manager mit folgendem Anforderungsprofil/Track Record gesucht und gefunden:

- nachweisbare CEO/CRO-/Sanierungs-Erfahrung (idealerweise mit Referenzen von Gesellschaftern und Banken)
- exzellente Kommunikationsfähigkeiten und die Fähigkeit, Mitarbeiter im Rahmen von Veränderungsprozessen zu fördern und zu fordern
- solider kaufmännischer Hintergrund
- Fähigkeit und Persönlichkeit, um ein Team aufzubauen und zu stärken
- Erfahrung in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit einer familienbesetzten Geschäftsführung
- nachweisbare Erfolge bei der Mitarbeiterführung und -motivation im Rahmen von grundlegenden Veränderungsprozessen

* Gern stellen wir Ihnen auf Anfrage das Exposé des Interim Managers zur Verfügung bzw. koordinieren ein Gespräch mit dem Manager.



BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN DES MANDATS

Das Mandat war dadurch geprägt, dass das bisherige Management mit Rahmenbedingungen und Sachzwängen konfrontiert war, die gänzlich neu waren. Es galt,

- zwei Familienunternehmen zusammenzubringen, ohne die bisherigen Gesellschafter zu „verprellen“ (die bisherigen Gesellschafter standen während der Transition-Periode für vier Monate mit Rat und Tat zur Verfügung);
- das durch liquiditätsbedingte Lieferengpässe frustrierte Vertriebsteam (BtB und BtC) zu motivieren und ihm Zuversicht zu geben;
- eine offene Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern umzusetzen, um Klarheit zu schaffen (die Mitarbeiter waren durch die angespannt Situation entsprechend verunsichert);
- eine vielfach sehr lange Betriebszugehörigkeit zu berücksichtigen;
- einen Wechsel in Supply Chain und ERP zu vollziehen, ohne dass dies den Kunden nachteilig auffällt.



LÖSUNGSANSÄTZE UND RESULTATE

Die Restrukturierung und partielle Integration des Unternehmens in den neuen Unternehmensverbund wurde von dem CEO/CRO konsequent umgesetzt. Realisiert wurde

- die Umsetzung von Personalanpassungen innerhalb von drei Wochen
- die Neuaufsetzung der Supply Chain und des ERP innerhalb von drei Monaten
- die Wiederherstellung der Profitabilität des Unternehmens
- die Rückführung des Unternehmens auf den Wachstumspfad



KOMMENTAR DES MANDANTEN

„Nachdem feststand, dass der bisherige deutsche Vertriebspartner übernommen wird, wurde ein Interim CEO/CRO für die operative Abwicklung der anstehenden Restrukturierungsaufgaben gesucht. Interim-x.com war innerhalb von 2 Tagen in der Lage, passende Kandidaten zu präsentieren. Wiederum 2 Tage später wurden Gespräche geführt, die zu einer Entscheidung führten. In der Woche darauf fing der neue CEO/CRO an, operativ zu arbeiten und das Restrukturierungsprojekt umzusetzen.“

Neben der Geschwindigkeit des Rekrutierungsprozesses (knapp eine Woche) gilt es, die Qualität der vorgestellten Kandidaten zu erwähnen.

Wir können interim-x.com als schnellen guten Lösungsanbieter weiterempfehlen.“

Hans Coolen, CFO | Vogel's



RESTRUKTURIERUNG EINES ANLAGENBAUERS



AUSGANGSSITUATION DES UNTERNEHMENS

Das Familienunternehmen mit ursprünglich mehr als 200 Beschäftigten befand sich in einer finanziell und wirtschaftlich angeschlagenen Situation. Auslöser waren sehr kostenintensive, langlaufende Entwicklungsprojekte zur Erschließung neuer Märkte, Defizite innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation sowie ein nicht krisenerfahrenes Management.

Das begleitende Bankenkonsortium hatte als Voraussetzung für die Prolongation bestehender Darlehen bereits die Erstellung eines „IDW S 6“-Gutachtens durchgesetzt. Die Definition und Implementierung Covenants-konformer Maßnahmenpakete bildete den inhaltlichen Fokus des Restrukturierungsmandats.



PROJEKTZIELE

Die Ziele des Mandats lassen sich durch folgende abteilungsübergreifende Change- und Restrukturierungs-Initiativen zusammenfassen:

- Einführung einer Auftragsabwicklung nach strikten RACI* -Grundsätzen
- Einführung eines professionellen Projektmanagements mit einem synchronisierten Incentive-System
- Einführung eines funktionsfähigen Produktions- und Projektkosten-Controllings zum Aufbau belastbarer KPIs
- Reduzierung bzw. auch Austausch der Personalbesetzung in diversen Positionen
- Komplexitätsreduzierung im Produktportfolio = Reduzierung der Variantenvielfalt um mehr als 25 Prozent

*Responsible, accountable, consulted, informed



AUSWAHL DURCH INTERIM-X.COM

Entsprechend der Geschäftspraxis von interim-x.com wurde auf Basis der spezifischen Anforderungen des Mandanten eine Vorauswahl an Interim Managern getroffen, die sich direkt über www.interim-x.com auf das Mandat beworben hatten.

Die Interim Manager wurden dem Mandanten sowie dem Bankenkonsortium innerhalb von 48 Stunden vorgestellt und in einem zweiten Schritt wurde die direkte Kommunikation zwischen dem Mandanten und den Managern hergestellt.



PROFIL DES INTERIM MANAGERS*

Aufgrund der gesamtunternehmensbezogenen Restrukturierungsaufgaben wurde ein Interim Manager mit folgendem Anforderungsprofil/Track Record gesucht:

- nachweisbare CRO-/Sanierungs-Erfahrung (idealerweise mit Referenzen von Gesellschaftern und Banken)
- exzellente Kommunikationsfähigkeiten und die Fähigkeit, Mitarbeiter im Rahmen von Veränderungsprozessen zu fördern und zu fordern
- solider technischer und kaufmännischer Hintergrund
- Fähigkeit und Persönlichkeit, um ein Team aufzubauen und zu stärken
- Erfahrung in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit einer familienbesetzten Geschäftsführung
- nachweisbare Erfolge bei der Mitarbeiterführung und -motivation im Rahmen von grundlegenden Veränderungsprozessen

* Gern stellen wir Ihnen auf Anfrage das Exposé des Interim Managers zur Verfügung bzw. koordinieren ein Gespräch mit dem Manager.



BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN DES MANDATS

Das Mandat war dadurch geprägt, dass das bisherige Management mit Rahmenbedingungen und Sachzwängen konfrontiert war, die gänzlich neu waren. Hierzu zählten die folgenden Herausforderungen:

- eine über Jahrzehnte erfolgreiche, kontinuierliche Unternehmensentwicklung, die durch markt- und wettbewerbsbezogene Notwendigkeiten radikal verändert werden musste
- die rückwärtsgewandte, destruktive Ursachenforschung für die Fehler der Vergangenheit („finger pointing“), die einer zukunftsorientierten, positiv belegten strategischen Neuausrichtung weichen musste
- die Notwendigkeit, ein kollektives Bewusstsein zu schaffen, dass nachhaltige Veränderungen und eine damit einhergehende Verbesserung der Profitabilität eine *Conditio sine qua non* sind, um das Unternehmen zukunftssicher auszurichten
- ein wachsender internationaler Wettbewerb, der das Unternehmen trotz eines erfolgreichen Turnarounds dazu zwang, mehr als zehn Familienmitglieder davon zu überzeugen, dass ein Exit die einzige strategische Option darstellt, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern



LÖSUNGSANSÄTZE UND RESULTATE

Durch ein konsequentes strukturelles Reengineering des Unternehmens gelang es,

- die Covenants der Banken zu erfüllen
- die Umsatz- und Profitabilitätssituation des Unternehmens in einem Maße nachhaltig zu verbessern, wie es die Stakeholder nicht erwartet hätten

Gleichzeitig wurden alle Gesellschafter davon überzeugt, dem Exit zuzustimmen, sodass alle vorbereitenden Schritte zur Veräußerung des Unternehmens erfolgreich vorangetrieben und letztlich auch erfolgreich exekutiert wurden.



KOMMENTAR DES MANDANTEN

„Mit dem Bestreben, uns kompetente Unterstützung bei der Umsetzung unserer Agenda 2018 ins Haus zu holen, haben wir uns auf die Suche nach einem CRO gemacht. Neben klassischen Providern wie Taskforce und Bridge imp, die auch Kandidaten vorstellten, schalteten wir interim-x.com ein. Das Team von Herrn Franssen war in der Lage, uns innerhalb von 48 Stunden fünf hochkarätige Interim Manager vorzustellen, von denen wir zwei in die engere Wahl nahmen und am Ende einen Interim Manager mandatierten.

Neben dem Verständnis von interim-x.com bezüglich unserer Aufgabenstellung und dem Profil eines idealen Kandidaten sowie der Qualität der dann vorgestellten Interim Manager hat uns die Geschwindigkeit sowie das moderate und transparente Erfolgshonorar von interim-x.com überzeugt. Wir können jedem Unternehmen in einer vergleichbaren Situation empfehlen, sich direkt an interim-x.com zu wenden.“

Oliver Oberhauser, LEITER BUSINESS DEVELOPMENT UND MITGESELLSCHAFTER | Hiller GmbH



TRANSFORMATION EINES MEHRWERT- DIENSTLEISTERS



AUSGANGSSITUATION DES UNTERNEHMENS

Im Dezember 2015 befand sich die Unternehmensgruppe mit einem breit um das Kerngeschäft „Service-Rufnummern“ angelegten komplexen Portfolio, das aus Produkten und Services bestand, unter einem erheblichen Umsatz- und Ergebnisdruck. Trotz der Einführung einer Vielzahl von neuen Services war es bis Ende 2015 nicht gelungen, den Umsatzrückgang zu stoppen und wieder auf einen nachhaltigen Wachstumspfad einzuschwenken. Gleichzeitig waren die technische und die operative Komplexität des Portfolios kaum noch zu beherrschen. Dem Unternehmen fehlte eine klare Positionierung im Markt sowie ein transparentes, skalierbares und einfach strukturiertes Geschäftsmodell.



PROJEKTZIELE

Die Ziele des Mandats gliederten sich in folgende Themen- und Aufgabenkomplexe:

- Analyse des Portfolios des Unternehmens im Hinblick auf:
 - Profitabilität
 - Komplexität und Kosten
- Entwurf und Etablierung eines nachhaltigen, wachstumsorientierten Geschäftsmodells
- Transformation des Unternehmens
- Reduktion von Komplexität
- Einführung und Etablierung einer klaren Positionierung des Unternehmens
- Beendigung bzw. Verkauf von Business Lines, Unternehmensteilen und Tochterunternehmen, die nicht zum Geschäftsmodell und zur Positionierung des Unternehmens passen
- Steigerung des Unternehmenswertes und Verkauf des Unternehmens



AUSWAHL DURCH INTERIM-X.COM

Das Mandat erhielt interim-x.com von dem Gesellschafter des Unternehmens, einer renommierten Private-Equity-Gesellschaft.

Initial wurde ein Berater gesucht, der den Chief Technology Officer (CTO) bei der Weiterentwicklung des Produktportfolios, der strategischen Ausrichtung (im Rahmen des Wachstums des Unternehmens), der Ressourcenallokation und der Steuerung externer Dienstleister unterstützen sollte. Der Manager sollte aber auch das Standing und die Seniorität mitbringen, im Rahmen eines Plans B, die Aufgabe des CTO selbst zu übernehmen; ggf. auch im Rahmen eines längeren Assignments bzw. im Rahmen einer Festanstellung. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass interim-x.com selektiv auch Mandate für eine Festanstellung annimmt, sofern es sich um Top-Führungspositionen handelt. Einer unserer Mandanten beschreibt dieses Konzept der interimistischen Mandatierung mit der Option, den Manager in Festanstellung zu übernehmen, als „Executive Search 2.0“. Hierbei wird

- das Risiko einer Fehlbesetzung minimiert
- die Besetzungsgeschwindigkeit um ein Vielfaches beschleunigt
- die Kosten der Executive Search werden minimiert und kommen nur im Erfolgsfall zum Tragen



PROFIL DES INTERIM MANAGERS*

Aufgrund der hochkomplexen, technischen und organisatorischen Aufgabenstellung wurde ein Interim Manager gesucht, der folgende Erfahrungen und Expertisen aus der Telekommunikationsindustrie mitbringen sollte:

- weitreichende Erfahrung als CTO oder CRO in einem Telekommunikationsunternehmen oder Softwareunternehmen im Telekommunikationsumfeld
- Erfahrung in der Steuerung von Projekten und im Management externer Dienstleister sowie in der Durchführung von Kosteneinsparungsmaßnahmen
- Erfahrung in der Einführung neuer Produkte und Services
- strategischen Weitblick und ausgeprägtes Kundenverständnis
- fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen

Der Interim Manager, den interim-x.com dem Mandanten vorstellte und der mandatiert wurde,

- hatte bereits in der Schweiz als CEO einen Mehrwertdienstleister erfolgreich restrukturiert und anschließend verkauft
- wurde in der Vergangenheit immer wieder von Strategieberatungen als Subject Matter Expert bei Telekommunikationsprojekten mandatiert
- blickt als Topmanager auf eine sehr erfolgreiche Karriere bei der Swisscom, bei Infineon und Siemens zurück

* Gern stellen wir Ihnen auf Anfrage das Exposé des Interim Managers zur Verfügung bzw. koordinieren ein Gespräch mit dem Manager.



BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN DES MANDATS

Das Unternehmen befand sich im Eigentum einer Beteiligungsgesellschaft, wodurch ein besonderer Fokus auf der Maximierung des Unternehmenswertes bzw. des Gesamtwertes aller Gruppenunternehmen in einer vorgegebenen Zeit lag.



LÖSUNGSANSÄTZE UND RESULTATE

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens wurden nachfolgende Maßnahmenbündel initiiert und erfolgreich umgesetzt:

- Analyse des existierenden Geschäftsmodells sowie der technischen Infrastruktur und des Operating-Modells des Unternehmens
- Best-Practice-Vergleich und Identifikation von Stärken und Schwächen, um Potenziale zu identifizieren
- Profitabilitätsanalyse bis auf die Ebenen Service/Produkt, Plattform und Kunde mit dem Ziel, nicht bzw. wenig profitable Aktivitäten zu identifizieren und anschließend zu eliminieren
- Identifikation von neuen nachhaltigen und wachstumsorientierten Produkten, Services und Innovationen, die zur DNA des Unternehmens passen, um eine nachhaltige Wachstumstory zu schreiben
- Entwurf und Implementierung eines neuen und nachhaltigen Geschäftsmodells und des daraus resultierenden Operating-Modells (Organisation, Skills, Prozesse etc.) sowie Entwicklung eines zweijährigen Transformationsszenarios
- Fokussierung und Positionierung des Unternehmens entlang des zukünftigen Geschäfts- und Operating-Modells
- Umsetzung der Transformation
- Verkauf oder Beendigung/Ramp-down von Business Lines, Geschäftsteilen und Tochterfirmen, die nicht profitabel waren oder nicht zum Geschäftsmodell beigetragen haben
- Etablierung eines Business Case für ein Innovationsportfolio
- Aufbau von Organisationsteilen, Prozessen und Skills zur SW-Entwicklung, Markteinführung und Vertrieb eines SaaS-Portfolios im Bereich Omnichannel Customer Communication Management mit künstlicher Intelligenz
- Aufbau eines Buyers Space, Durchführung des M&A-Prozesses und erfolgreicher Verkauf des Unternehmens im August 2019 an einen strategischen Investor

Im Ergebnis konnten eine signifikante Steigerung des Unternehmenswertes, eine Stabilisierung des EBITDA aus dem Kerngeschäft sowie ein signifikantes Wachstum im SaaS-Geschäft realisiert werden. Parallel dazu wurde eine Positionierung des Unternehmens als Innovationsführer im Markt erreicht, die durch den Gewinn des Funkschau-Leserpreises 2018 und den erfolgreichen Verkauf an einen strategischen Investor im August 2019 eindrucksvoll unterstrichen wurde.



KOMMENTAR DES MANDANTEN

„Markus Doetsch analysierte in einer ersten Phase die vorhandenen technischen Architekturen, Organisationsformen und Prozesse. Die Ergebnisse dieser Analyse lagen in kürzester Zeit vor und veranlassten uns als Eigner der DTMS, einen grundlegenden Transformationsprozess des Unternehmens zu initiieren, für den wir Herrn Doetsch baten, eine der beiden Geschäftsleitungsrollen als Chief Digital Officer in der DTMS wahrzunehmen und den Prozess aktiv mitzugestalten. In der Folge konnten einerseits massive Effizienzsteigerungspotenziale gehoben werden, gleichzeitig gelang es, die DTMS zwischen 2016 und 2018 neu zu positionieren und ein zukunftsfähiges SaaS-Portfolio im Bereich Customer Communication Management und künstliche Intelligenz zu entwickeln. Besonders geschätzt haben wir, dass Herr Doetsch auch persönlich Kapital in die DTMS investiert hat und somit ‚skin in the game‘ hatte.“

Krischan von Möller, Gründungspartner | Paragon Partners GmbH



RESTRUKTURIERUNG DER SÜDAMERIKANISCHEN TOCHTERGESELLSCHAFTEN EINES DEUTSCHEN MARKTFORSCHUNGS- UNTERNEHMENS



AUSGANGSSITUATION DES UNTERNEHMENS

Ein internationales Marktforschungsunternehmen hatte wirtschaftliche, strukturelle sowie führungstechnische Probleme bei seinen südamerikanischen Tochtergesellschaften in Brasilien und Argentinien. Es ging unter anderem um die operative Ineffizienz in folgenden Bereichen:

- Call-Center
- Feldarbeit
- Realisierung von Ad-hoc- und von Panelprojekten

Zudem beinhaltete die Agenda, das Rechnungs- und Finanzwesen sowie den Vertrieb zu restrukturieren. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass Projekte nicht fristgerecht, qualitativ minderwertig und zu überhöhten Kosten abgewickelt wurden. Die Mentalität der lokalen Teams in Brasilien und Argentinien war die einer etablierten, selbstgerechten, langsamen und monopolistischen Organisation.



PROJEKTZIELE

Die in Deutschland ansässige Muttergesellschaft mandatierte durch interim-x.com einen Interim Manager, um ein grundlegendes Restrukturierungsprogramm in beiden Ländern zu konzeptionieren und umzusetzen. Hieraus abgeleitete Ziele waren,

- die Geschäftsprozesse grundlegend neu zu gestalten (Optimierung des Zeit-Kosten-Qualität-Dreiecks)
- die Kosten nachhaltig zu senken
- die Liquiditätssituation substanziell zu verbessern
- die beiden Tochtergesellschaften aus der Verlustzone zu führen



AUSWAHL DURCH INTERIM-X.COM

Der CEO des Unternehmens suchte einen international ausgerichteten, restrukturierungserfahrenen C-Level-Manager, der

- über dezidierte Dienstleistungserfahrungen im BtB-Umfeld verfügt
- die strategischen und operativen Maßnahmen vor Ort, in kooperativer Abstimmung mit der Muttergesellschaft, konzeptionieren und exekutieren würde
- Deutsch, Spanisch und Portugiesisch verhandlungssicher beherrscht sowie den kulturellen Fit mitbringt
- sehr kostenbewusst und KPI-motiviert denkt und handelt
- über langjährige Führungserfahrung verfügt

Da der Pool an bei interim-x.com akkreditierten Interim Managern nicht nur Kandidaten aus der DACH-Region umfasst, sondern internationale Talente, war es möglich, innerhalb von 48 Stunden nach der Publikation des Projekts auf www.interim-x.com einen Kandidaten zu präsentieren, der in allen Dimensionen den geforderten Anforderungen genügte.



PROFIL DES INTERIM MANAGERS*

Der mandatierte CRO mit portugiesischer Nationalität und vielfältigen internationalen Führungserfahrungen war der ideale Kandidat, da er neben seinen multilingualen Fähigkeiten folgende Erfahrungen und Kompetenzen mitbrachte:

- substanzielle, gesamtunternehmensbezogene Restrukturierungserfahrungen
- den Branchenschwerpunkt Dienstleistungen und Telekommunikation
- Leitung der Operation großer Servicecenter für internationale Kunden, unter anderem in London, Manila und Lissabon
- intime Kenntnisse der brasilianischen und argentinischen Sprache und Kultur
- extrem gute, empathische und umsetzungsorientierte Kommunikationsfähigkeiten

* Gern stellen wir Ihnen auf Anfrage das Exposé des Interim Managers zur Verfügung bzw. koordinieren ein Gespräch mit dem Manager.



BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN DES MANDATS

Das lokale Management – sowohl in Brasilien als auch in Argentinien – war schwach, unerfahren und durch Freundschaften und Seilschaften geprägt. Dieser Zustand gipfelte Anfang 2015 in einem „Fraud Case“. Der desolate Zustand der beiden Gesellschaften führte zu einem Vertrauensverlust aufseiten der Kunden und in der Folge zu rückläufigen Umsätzen.

Die Operationsbereiche (Call-Center, Feldarbeit, Realisierung von Ad-hoc- und von Panelprojekten, Finanzen) waren starr organisiert und die Prozesse komplex, antiquiert und intransparent.

Zudem wurde eine Vielzahl an Projekten nicht fristgerecht und mit substanziellen Budgetüberschreitungen abgewickelt. Neben harten Restrukturierungsmaßnahmen war es notwendig, die Mentalität des Teams in Brasilien und Argentinien grundlegend zu verändern.



LÖSUNGSANSÄTZE UND RESULTATE

Die beiden Landesgesellschaften wurden im Hinblick auf Prozesse, Strukturen, Kultur, personelle Ressourcen, IT etc. grundlegend neu ausgerichtet. Dies beinhaltete

- die Straffung, Verschlankung und Beschleunigung von Geschäftsprozessen
- den Ab- und Umbau von Personalstrukturen
- die Ablösung der Geschäftsführung sowie den Austausch eines Teils des Managements auf der zweiten Führungsebene
- den Aufbau einer komplett neuen Vertriebsorganisation sowie die konsequente Gewinnung von Neukunden
- das Outsourcing der Bereiche Call-Center, Feldarbeit, IT und die Durchführung von Projekten zur Variabilisierung der Fixkosten
- das systematische Training von Mitarbeitern in Bezug auf Finanz-, Vertriebs-, Marktforschungs- und Agro-Market-Kenntnisse



KOMMENTAR DES MANDANTEN

- „Eine besondere Herausforderung durch die Blockade des bestehenden Managements, nach Analysezeit konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie, nicht einfaches Cost Cutting, sondern Motivation der Mannschaft, Turnaround nach 6 Monaten geschafft, von passiver Marktbearbeitung wieder in die Offensive.“

Burkhard Kleffmann, CEO | Kleffmann Group

- „Die vorgeschlagenen Lösungen wurden nach vielen Versuchen in die Praxis umgesetzt, da sie sich erheblich von den zuvor vorgestellten oder alltäglichen unterscheiden. Die Umsetzung von Maßnahmen wie drastischen Kostensenkungen, internen Prozessüberprüfungen, Auslagerung und Einbeziehung von Kontrollmethoden in den verschiedenen Unternehmensbereichen erforderte viel Ermutigung und Anleitung von Adelino.“

André Hohenlöchter, CFO | Kleffmann Group

- „Adelino kann die Situation des Unternehmens und die Besonderheiten des Geschäfts mühelos verstehen, er hat die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und weiß, wie man das Beste aus ihnen herausholt. Wir schlagen immer Herausforderungen für die Erarbeitung neuer Ideen und Methoden vor und geben uns nie mit einem „Nein“ zufrieden, bis wir überzeugt sind, dass der Vorschlag nicht in die Praxis umgesetzt werden kann. Normalerweise bringt diese Haltung den Gesprächspartner dazu, in diesem Prozess des Überzeugens Lösungen zu sehen, die vorher nicht gedacht waren.“

Erica Duarte, FINANCE MANAGER | Kleffmann Brasil

- „Adelino war überlebenswichtig. Viele Probleme waren in Unwissenheit gehüllt, und es hätte nicht mehr lange gedauert, bis der Schaden irreversibel geworden wäre. In einem Jahr wurden Arbeitsabläufe und Kontrollmechanismen überprüft und verbessert. Erstaunlich, wie viel Veränderung in so kurzer Zeit umgesetzt wurde. Heute haben wir eine sehr gute Kontrolle über geplante und realisierte Projektkosten. Zudem konnten wir unsere Kostenbasis nachhaltig reduzieren und unsere Angebote sind wesentlich präziser und besser kalkuliert. Die Mitarbeiter haben ihre Denkweise geändert und sind immer noch dabei, sich an die neue Unternehmenskultur anzupassen. Ein Großteil des altmodischen Verhaltens gehört nicht mehr zu unserem täglichen Leben.“

Carolina Barboza, MANAGING DIRECTOR | Kleffmann Brasil



➤ ZU INTERIM-X.COM

Der Markt für Interim Management war in der Vergangenheit stark fragmentiert, relativ intransparent, gekennzeichnet durch vergleichsweise viele Anbieter, hohe Transaktionskosten sowie extreme Qualitätsunterschiede; eine Marktstruktur, die nach Disruption schrie. Die Frage, wie der Interim-Management-Markt von morgen aussieht, beantwortete das Gründerteam von interim-x.com im Jahr 2013.

Die Idee war, eine zentrale, unabhängige, hochperformante und kosteneffiziente Online-Plattform für Interim Management und Unternehmen zu schaffen, zu der nachweislich nur hoch qualifizierte Interim Manager Zugang haben. Aus der Idee wurde ein Geschäftsmodell, mit drei klaren Alleinstellungsmerkmalen

- Qualität
- Geschwindigkeit
- Prozess- sowie Kosteneffizienz für Unternehmen und Interim Manager

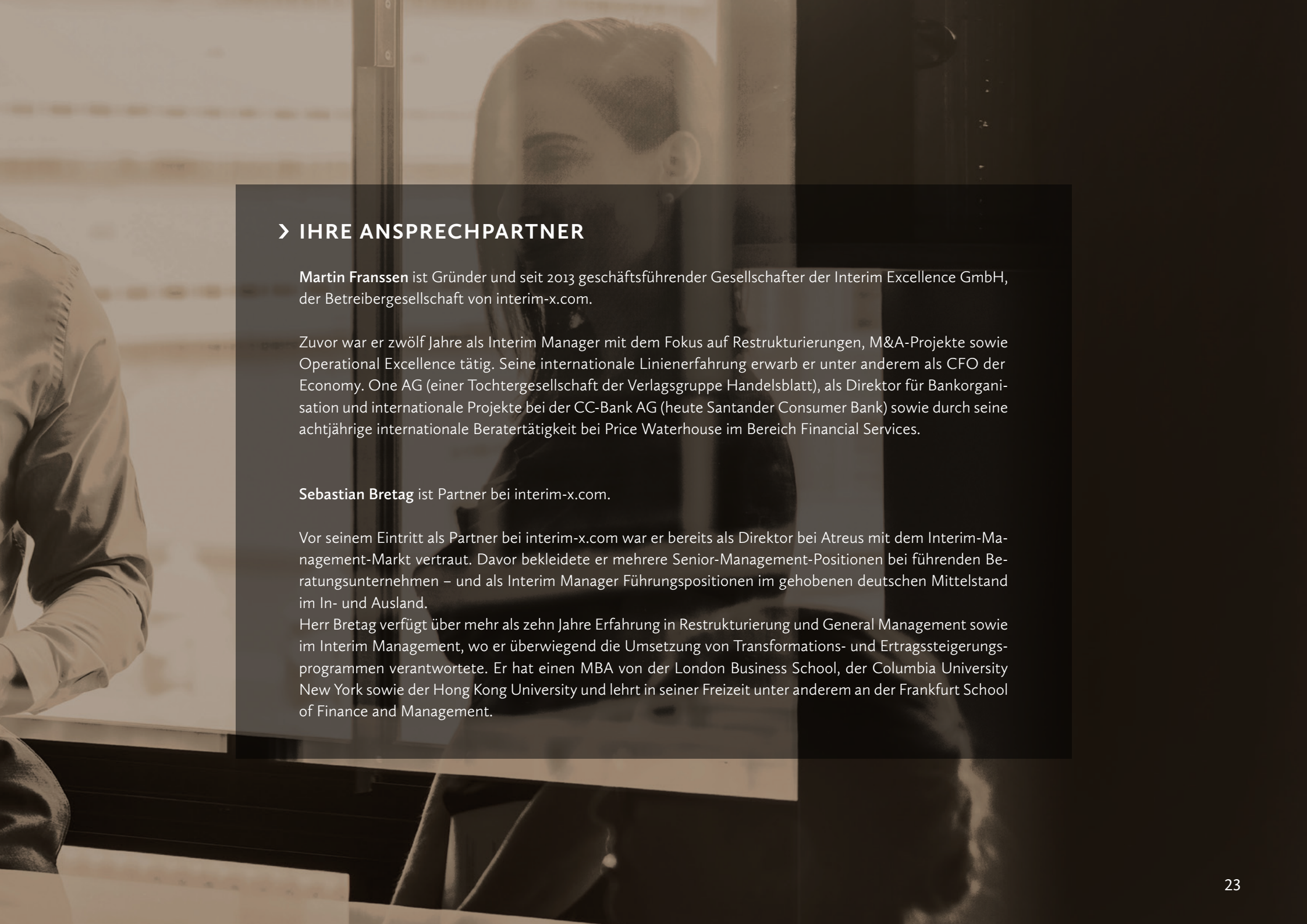
Als Betreiber von www.interim-x.com unterstützt die Interim Excellence GmbH seit 2013 Private-Equity-Unternehmen, Unternehmensberatungen sowie Unternehmen aus nahezu allen Branchen bei der Suche und Auswahl von Interim Managern, Industrie-Experten sowie Restrukturierungs-Experten, die Unternehmen in der Regel in der Organschaft finanz- und leistungswirtschaftlich neu ausrichten.

Interim-x.com unterscheidet sich als hochperformante Plattform von klassischen Providern in dreierlei Hinsicht:

- durch einen einzigartigen Transaktionskostenvorteil – von bis zu 70 Prozent –, den Unternehmen im Vergleich zu klassischen Providern mit interim-x.com realisieren
- durch unsere Qualitätssicherung: gekennzeichnet durch einen Pool an 8.000 hoch qualifizierten Managern, die einen restriktiven mehrstufigen Akkreditierungsprozess durchlaufen, bevor sie unseren Mandanten vorgestellt werden, sowie durch die Verpflichtung der Interim Manager, ihre Referenzen und ihren Track Record auf interim-x.com kontinuierlich aktuell zu halten
- durch unsere Reaktionszeit von 24 bis 48 Stunden bei (kostenfreien) Mandantenanfragen

Immer öfter wird interim-x.com von Unternehmen auch für die Besetzung von C-Level-Positionen in Festanstellung mandatiert.





› IHRE ANSPRECHPARTNER

Martin Franssen ist Gründer und seit 2013 geschäftsführender Gesellschafter der Interim Excellence GmbH, der Betreibergesellschaft von interim-x.com.

Zuvor war er zwölf Jahre als Interim Manager mit dem Fokus auf Restrukturierungen, M&A-Projekte sowie Operational Excellence tätig. Seine internationale Linienerfahrung erwarb er unter anderem als CFO der Economy. One AG (einer Tochtergesellschaft der Verlagsgruppe Handelsblatt), als Direktor für Bankorganisation und internationale Projekte bei der CC-Bank AG (heute Santander Consumer Bank) sowie durch seine achtjährige internationale Beratertätigkeit bei Price Waterhouse im Bereich Financial Services.

Sebastian Bretag ist Partner bei interim-x.com.

Vor seinem Eintritt als Partner bei interim-x.com war er bereits als Direktor bei Atreus mit dem Interim-Management-Markt vertraut. Davor bekleidete er mehrere Senior-Management-Positionen bei führenden Beratungsunternehmen – und als Interim Manager Führungspositionen im gehobenen deutschen Mittelstand im In- und Ausland.

Herr Bretag verfügt über mehr als zehn Jahre Erfahrung in Restrukturierung und General Management sowie im Interim Management, wo er überwiegend die Umsetzung von Transformations- und Ertragssteigerungsprogrammen verantwortete. Er hat einen MBA von der London Business School, der Columbia University New York sowie der Hong Kong University und lehrt in seiner Freizeit unter anderem an der Frankfurt School of Finance and Management.

Martin Franssen
Gründer / Geschäftsführer
E martin.franssen@interim-x.com
T +49 89 4141 427-10
M +49 174 910 3144

Sebastian Bretag
Partner
E sebastian.bretag@interim-x.com
T +49 89 4141 427-01
M +49 151 111 74 076

