

# DER INTERIM MANAGER

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in der Lebensmittelindustrie steigen mit zunehmender Macht des Lebensmitteleinzelhandels und zunehmender Globalisierung die Anforderungen. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen haben es schwer, ihr Unternehmen mit Erfolg zu steuern.

Manchmal sind ein Insolvenzverfahren und eine Verschlinkung des Unternehmens notwendig. Wie das mit Fingerspitzengefühl, Hands-on-Mentalität und vor allem dem richtigen Interim Manager gelingt, das schildert in unserer Publikation „DER INTERIM MANAGER“ Horst Schmidt. Er berichtet, wie er als Pfälzer im hohen Norden nicht nur ein Unternehmen rettete, sondern es ihm ebenfalls gelang, die Mitarbeiter vor Ort zu motivieren.

**Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihr HANSE Interim-Team**

## Aus der Praxis: CRO im Insolvenzumfeld

Ausgabe 05 | 2019



Aufgabe



Umsetzung



Ergebnis



## Erfolgsgeschichte

# Wie ein Bayer einen Lebensmittelbetrieb im hohen Norden mit dem richtigen Know-how rettet!

Stärken herauschälen und konsequentes Handeln steigern Unternehmenswerte!

### Die Ausgangslage

Lebensmittelwirtschaft und -handel sehen sich im Mittelstand, speziell in der Sparte Fleisch- und Backwaren, mit immer komplexeren Aufgabenstellungen konfrontiert. Der LEH drängt aggressiv auf die Märkte. Banken und Stakeholder fordern ein transparentes und mit Zahlen durchgestyltes, schlankes und dabei vor allem profitables Unternehmen, in dem Kennzahlen und Ratingdaten über die Versorgung mit Liquidität entscheiden. Kurzum: „Die Luft wird dünner.“

Viele Unternehmen im Mittelstand haben den Schritt hin zu einem zahlengeführten Unternehmen verpasst und steuern ihren Betrieb praktisch im „Blindflug“. Eine Planung und damit strategische Unternehmensführung geht im Tagesgeschäft völlig unter. Leicht kann ein Abwärtsstrudel aus Entscheidungs-, Rentabilitäts- und Liquiditätskrise mit folgender Insolvenz einsetzen. In dieser Situation befand sich im letzten Sommer ein Unternehmer im hohen Norden. Das Fleischereiunternehmen mit Catering, welches bereits aus einer Insolvenz übernommen wurde, kollabierte nach etwas mehr als einem Jahr. Warum?

Im Unternehmen wurden keinerlei durchgängige Planungsmodule für Rentabilität und Liquidität aufgesetzt. DB-Rechnungen und Produktkalkulationen/Prozess-Tools wurden aus dem Bauch heraus und nicht integriert hinterlegt. Die FiBu wurde viel zu träge über Subunternehmen abgewickelt.

Kurzum: Die Erfassung der betriebswirtschaftlichen Daten erfolgte zu spät, qualitativ nicht hochwertig genug und zu wenig detailliert.

### Die Aufgabenstellung

Im Umfeld der Insolvenz war es somit notwendig, einen Weg aus der Situation zu finden.

Helfen konnte hier der von HANSE Interim ins Rennen geschickte Interim Manager (IM) Horst Schmidt, der nicht nur CRO (Chief Restructuring Officer), sondern auch Fleischer ist. Mit oberpfälzischem Akzent begann er seine Rettungsaktion in Norddeutschland. Die Aufgabe involvierte zuerst und vor allem die Motivation des Personals. Nur dadurch konnte ein geregelter Ablauf in der Insolvenz sichergestellt werden. Zusätzlich waren Strukturen und Abläufe zu überarbeiten und eine möglichst funktionierende FiBu sicherzustellen. Um einen Überblick über das Unternehmen zu erhalten, war es notwendig, eine belastbare Profitcenter-Rechnung zu erstellen und somit die Wirkung unterschiedlicher Lösungsansätze klar darzustellen. Zusätzlich mussten drohende Zahlungsausfälle von Kunden eingetrieben, die Warenbeschaffung, ein Mindestmaß an Qualität in der Produktion und in der Küche sowie der geregelte Abverkauf sichergestellt werden. Zwischen den Stakeholdern musste Ruhe geschaffen werden, damit Zeit für eine Erarbeitung von Lösungsvorschlägen sichergestellt werden konnte. Pläne für Banken und Insolvenzverwalter mussten zügig erstellt werden, um ein Planverfahren und somit den Fortbestand gewährleisten zu können.

Das wichtigste Asset im Projekt: Die Hands-on-Fähigkeit des IMs für den ganz normalen Tagesablauf im Unternehmen.



### Die Lösung

In einem Unternehmen, das sich in einem organisatorisch völlig unzureichenden Zustand befand, stand zunächst eines im Mittelpunkt:

Das geforderte Mindestmaß an Transparenz und Übersicht schaffen, denn Restrukturierung fängt bei den Zahlen an!

Hierfür etablierte der IM Strukturen und erstellte ein angepasstes Reporting. Durch seine vielseitige und auch praktische Ausbildung konnte der IM die Wechselwirkungen im Unternehmen sehr gut einschätzen. Dies half entscheidend bei einer zügigen Zielfindung. Tätigkeiten und Warenströme konnten so sicher eingeschätzt und eine sichere Rechnungslegung hergestellt werden.

Damit war die Handlungsnotwendigkeit klar, denn die Produktion war nachweislich tief defizitär. Im Anschluss erfolgte die Erstellung einer Planrechnung und eines Organisationskonzeptes für ein Unternehmen ohne Produktion, aber mit Großküche. Schließlich stand eine Planung, die auch von den Stakeholdern getragen werden konnte.

Parallel musste eine neue Küche gefunden werden. Dies war möglich, da dem IM mit einem ortsansässigen Industrieunternehmen ein Deal gelang: Das Industrieunternehmen verpachtete seine Großküche an unseren Kunden. Von hier aus konnten sowohl Catering als auch Großküche betrieben werden.

Zusätzlich konnte ein weiterer Umsatz über die Mitarbeiter des Industrieunternehmens generiert werden. Die Betriebskosten hierfür waren erheblich günstiger. Nun folgte „nur noch“ die Organisation eines kompletten Umzugs mit Mitarbeitern, deren Weiterbeschäftigung mehr als ungewiss war.

Im Projektverlauf konnte dann auch der M&A-Prozess eingeleitet werden. Investoren für Laden und Küche wurden gefunden, unrentable Betriebsteile wurden zügig geschlossen. Der IM unterstützte den M&A-Prozess und sorgte für eine geordnete Übergabe.

### Das Ergebnis

Das Unternehmen mit seiner Marke besteht in veränderter Weise fort. Arbeitsplätze blieben erhalten. Es herrscht nach einer schweren Zeit wieder sichtbare Zuversicht beim Personal. Andere Unternehmen im marktnahen Bereich beschäftigen freigesetzte Mitarbeiter weiter. Auch kann der Ladenverkauf in veränderter Form weitergeführt werden.

Die Einheit ist wieder profitabel und die Mitarbeiter zufrieden. Die Mühe hat sich gelohnt!

### Fazit

Zu Beginn drohte die Zerschlagung des Unternehmens. Es war jedoch beeindruckend, wie mit den richtigen Methoden eine erfolgreiche Lösung gefunden und wie viel Energie bei den Beteiligten freigesetzt werden konnte!

Mit Hilfe korrekt eingesetzter Instrumente ist es also, auch im Rahmen eines Insolvenzverfahrens, möglich, „Berge zu versetzen“, um für die Zukunft die Weichen auf Erfolg zu stellen. Und manchmal muss ein Oberpfälzer in Norddeutschland zupacken.



**Horst Schmidt, Interim Manager**

E [info@hanse-interimmanagement.de](mailto:info@hanse-interimmanagement.de)

## Wussten Sie, dass ...

... der häufigste Grund Interim Manager zu beauftragen, Change-Management ist?

Es geht also um die Leitung wichtiger Transformationsprozesse im Unternehmen (32 %), gefolgt von Krisen-/Turnaround-Management (13 %). Ebenso häufig ist temporärer Fachkräftemangel Auslöser für ein Mandat (13 %). [Quelle: EO Interim Management Report, 2017].

## Unsere Standorte



## Ihre Ansprechpartner



**Andreas Lau**

Geschäftsführender Partner

E [info@hanse-interimmanagement.de](mailto:info@hanse-interimmanagement.de)



**Anke Peitscher**

Relationship Managerin

E [info@hanse-interimmanagement.de](mailto:info@hanse-interimmanagement.de)



**Christian Heuermann**

Prokurist / Interim Manager

E [info@hanse-interimmanagement.de](mailto:info@hanse-interimmanagement.de)



**HANSE** Interim

**Impressum** DER INTERIM MANAGER Ausgabe 05 | 2019

Herausgeber  
**HANSE Interim**  
Management GmbH

affiliated with Warth &  
Klein Grant Thornton

**Büro Hamburg**  
Fischertwiete 2  
Chilehaus A  
20095 Hamburg  
T +49 40 323260 0

E [info@hanse-interimmanagement.de](mailto:info@hanse-interimmanagement.de)

**Büro Düsseldorf**  
Niederkasseler Lohweg 18  
Cubus  
40547 Düsseldorf  
T +49 211 586665 0

**Büro München**  
Landsberger Straße 312  
80687 München

T +49 89 36849410 0

[hanse-interimmanagement.de](http://hanse-interimmanagement.de)