

DER INTERIM MANAGER

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Post Merger Integrationen sind immer eine Herausforderung – unter Restrukturierungsbedingungen und im internationalen Umfeld umso mehr! Über eine solche Herausforderung berichtet in unserer Publikation „DER INTERIM MANAGER“ Gerd Giesen, der seine Erfahrungen aus einem von HANSE Interim vermittelten Projekt schildert und mit vollem Einsatz und Elan im Unternehmen tätig war. Der Erfolg kann sich sehen lassen!

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihr HANSE Interim-Team

**Aus der Praxis:
Interim Management & CRO
Ausgabe 03 | 2018**



Aufgabe



Umsetzung



Ergebnis



Erfolgsgeschichte

Post Merger Integration und Turnaround = Erfolg!

Eine Post Merger Integration unter Restrukturierungsbedingungen – kann das gelingen? Wenn man den „richtigen“ Interim Manager als CEO engagiert, dann ja!

Ausgangssituation

Ein schwedisch-norwegischer börsennotierter Konzern hat vor 3 Jahren ein inhabergeführtes Unternehmen akquiriert, um einen Zutritt zum deutschen Markt und Zentraleuropa zu bekommen.

Unglücklicherweise hat die AG zur Integration des Unternehmens weder Kompetenzen noch Ressourcen zur Verfügung gestellt und das akquirierte Unternehmen mehr oder minder sich selbst überlassen.

Dies führte zu einem zweistelligen negativen EBIT und zur Eigenkündigung des CEOs, der sich nicht in der Lage sah, die Aufgabe der Integration in den Konzern sicher zu stellen.

Die Position war bis zur Einstellung des dann von HANSE Interim vorgeschlagenen CEOs Gerd Giesen vakant.



Beschreibung der Aufgabe

Dieser berichtet: Bis zu meinem Eintritt war das Team fast zwei Jahre sich selbst überlassen und hatte ohne Vorgesetzten ein entsprechendes Eigenleben entwickelt.

Es fehlten alle Prozesse und Strukturen, die der Konzern bereits bei anderen Tochtergesellschaften aufgesetzt hatte und auch hier erwartete.

Kein Warenwirtschaftssystem, kein Forecast Procedere, keine Turnaround-Strategie, keine Vernetzung im Konzern zum schwedischen Headquarter oder anderen Tochtergesellschaften, fehlende Zertifizierung, um neue Zielkunden zu erreichen, unzureichende interne Prozesse und Kommunikation zwischen den Abteilungsleitern Sales/Project/Fleet, eine IT-Landschaft, die komplett anders aufgesetzt war als im Konzern – im Grunde war die deutsche Tochtergesellschaft eine „Black-Box“ und ein großes Chaos.

Aufgrund der schlechten Ergebnisse war sogar die Option Verkauf und Ausstieg aus dem deutschen Markt ein Thema.

Hier war meine Expertise als erfahrener Turnaround Manager mit Konzernhintergrund und als Restrukturierungsexperte gefragt.

Stellschrauben und Erfolge

Meine Verantwortung umfasste eine Umsatzverantwortung von über 15 Mio. Euro und die Führungsverantwortung für 40 Mitarbeiter. Ich berichtete direkt an den Vice-President der AG in Schweden.

Die anstehenden Aufgaben umfassten folgende Punkte:

- Führen der Organisation im Turnaround-Prozess
- Optimieren der Prozesse und Abläufe im laufenden Geschäftsbetrieb
- Sicherung der Zielerreichung 2017
- Stabilisieren des Geschäftsbetriebs
- Entwickeln einer Strategie
- Initiieren und Umsetzen eines Reorganisationsprogramms zur Optimierung der „indirect costs“
- Jahresabschluss 2017 und die notwendigen Gespräche mit Auditoren
- Liquiditätsplanung und -steuerung
- Risk management/Project evaluation
- Project management: cost control, timeline, calculation scheme
- Sales management: order pipeline, matrix organization, tender business, trading
- Fleet management: capex, time utilization
- Internal Audit
- Implementierung einer Business platform (ERP)
- Purchasing, warehousing and HUB operations
- Business review
- Digitalization/digital leadership
- Projektteam „gross margin improvement“
- Investment FC
- Diverse Zertifizierungen z. B. für Umweltmanagement und Prozesssicherheit

- Implementierung der vorgeschriebenen „business principles“ in den Bereichen sales/project/fleet, was z. B. auch „Handover-meetings“, Kalkulationsmeetings und die Kalkulation laufender Projekte sowie ein Nachtragsmanagement beinhaltete
- Budgetplanung 2018
- Forecast Planung und Prozess
- Aufbau eines Business Case inklusive einer Wachstumsstrategie, die einen Umsatz von 50 Mio. Euro und einen 10 %-igen Marktanteil in fünf Jahren zum Ziel hatte.

Nachdem hier an allen „Stellschrauben“ wie oben beschrieben gedreht wurde, konnte ich knapp 0,5 Mio. Euro an Kosten nachhaltig einsparen sowie acht Vollzeitstellen streichen.

Der Netto-Umsatz stieg um über 36 % und der EBITDA um 468 %!

Zudem hatte ich ein Restrukturierungsprogramm initiiert und bereits in die Umsetzung gegeben.

Das Ergebnis

Nach 10 Monaten machte die Gesellschaft wieder einen Gewinn und das Team war motiviert, weiter voran zu schreiten.

Ein Verkauf des Unternehmens war vom Tisch und die Gesellschaft vollumfänglich in den Konzern integriert.

Fazit: Ein sehr intensives Mandat mit häufig mehr als 15 Stunden Einsatz am Tag, aber die Post Merger Integration unter Restrukturierungsbedingungen gelang und der neue CEO kann nun auf guten Grundlagen aufbauen. Das Ergebnis kann sich sehen lassen!



Gerd Giesen

E info@Hanse-InterimManagement.de

Wussten Sie, dass ...

Interim Manager am häufigsten von Industrie- und anderen Fertigungsunternehmen beauftragt werden?

Von 1.000 Befragten hatten zuletzt (EO Interim Management Report, 2017) 538 Befragte in einem solchen Unternehmen gearbeitet. IT- und Technologie-Unternehmen sowie Finanzdienstleister und Banken folgten auf den Plätzen 2 und 3.

Unsere Standorte



Ihre Ansprechpartner



Andreas Lau

Geschäftsführender Partner

E info@Hanse-InterimManagement.de



Maren Eggers

Relationship Manager

E info@Hanse-InterimManagement.de



Christian Heuermann

Prokurist / Interim Manager

E info@Hanse-InterimManagement.de



HANSE Interim

Impressum DER INTERIM MANAGER Ausgabe 03 | 2018

Herausgeber
**HANSE Interim
Management GmbH**

Büro Hamburg
Fischertwiete 2
Chilehaus A
20095 Hamburg

Büro Düsseldorf
Niederkasseler Lohweg 18
Cubus
40547 Düsseldorf

Büro München
Josephspitalstraße 15
Stachus
80331 München

affiliated with Warth &
Klein Grant Thornton

T +49 40 323260 0
F +49 40 323260 27

T +49 211 586665 0
F +49 211 586665 55

T +49 89 207040 210
F +49 89 207040 450

HANSE-InterimManagement.de