

## Kurz vor dem Untergang war Scheitern keine Option



taskforce Partner NORBERT A. GREGOR im Gespräch über Herausforderungen und Lösungen in einem hochriskanten Mandat in einem insolvenzgefährdeten Familienunternehmen

***Norbert, in einem außergewöhnlich langen Mandat bei einem mittelständischen Unternehmen für Maschinen- und Anlagenbau und Gebäudetechnik hast Du die Rolle als Interim CEO und CRO in Organschaft übernommen. Wie war die Ausgangssituation?***

Norbert Gregor: Das ist eine etwas längere, aber spannende Geschichte. Das Mandat entstand in einer geradezu toxischen Gemengelage aus akuten und strukturellen Problemen. Das in zweiter Generation inhabergeführte Unternehmen mit etwa 40 Mio. Jahresumsatz und 230 Mitarbeitern befand sich in einer akuten Liquiditätsnotlage und stand kurz vor der Insolvenz. Durch den Weggang von drei wesentlichen Key Accounts war kurzfristig fast die Hälfte des Gesamtumsatzes weggebrochen und ein Drittel der Produktionsfläche stand still. Für zwei dieser Accounts wurde zuvor in der Produktion siebenstellig investiert, ohne kundenbindende Kooperationsverträge abzuschließen. Zu allem Übel war auch die Implementierung von S4 HANA völlig aus dem Ruder gelaufen. Für eine Implementierungsquote von etwa 25 Prozent waren dabei etwa 90 Prozent eines größeren Millionen-Budgets schon verbraucht.

***Das hört sich herausfordernd an. Was waren die Ursachen für die Krise und wie war die Marktsituation?***

Das Unternehmen befand sich in einem überaus attraktiven Marktumfeld, doch die gewachsene Kunden-, Produkt- und Umsatzstruktur wurde gefährlich. Es ist immer heikel Organisationsprobleme auf Personen zu beziehen, doch hier wurde schnell klar, dass der Übergang in die zweite Inhabergeneration unglücklich verlief. Offenbar war das Unternehmen aber ursprünglich so gesund, dass sich der Niedergang über 15 Jahre hinzog, ohne dass wirksame Gegenmaßnahmen ergriffen wurden. Als ich an Bord kam, war es beinahe zu spät.

### ***Der Inhaber war offenbar ziemlich beratungsresistent...***

Ganz im Gegenteil - er war hochgradig, vielleicht auch übertrieben beraterorientiert. Das Problem lag in unzureichend strategischer Führung und in der sachfernen Empfehlung von Beratern. Das Unternehmen wurde strategisch nicht entwickelt, da Strategien nicht konsequent umgesetzt wurden. Ich war übrigens der erste Interim Manager in der Unternehmensgeschichte.

### ***Welche Rolle spielte das interne Management?***

Das häufig wechselnde Fremdmanagement übernahm keine nennenswerte Verantwortung und zeigte, zum Leid des Inhabers, auch keine leidenschaftliche Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Produkten und dem Markt und das reichte eben nicht. Offen gesagt war der Inhaber oft alleine gelassen und vertraute nicht den richtigen Schlüsselpersonen. Es fehlte einfach an Leadership, das eine klare Richtung vorgibt und alle Stakeholder managt. Am Ende waren alle bis hin zu den überlebenswichtigen Banken enttäuscht und zum Teil massiv verärgert. Die rechte Hand im Unternehmen, der CFO, verschlimmerte fahrlässig die Situation dadurch, dass er die prekäre Liquidität kaschierte, indem er dringend notwendige CAPEX-Projekte blockierte und noch vorhandenes „Tafelsilber“ verkaufte. Mittel, um den laufenden Betrieb auch in Zukunft gesund zu erhalten, fehlten. Am Ende fuhr die Produktion auf Verschleiß und war auch die ehemals exzellente Bonität dahin. Als die kurzfristigen Kreditlinien der beiden Hausbanken erschöpft waren und sie das Vertrauen verloren, stand das ehemals renommierte Unternehmen vor dem Untergang.

### ***Wie kam es dann zu dem Mandat?***

Der Inhaber zog seine letzte Karte und entließ den CEO. Da für lange Besetzungsprozesse keine Zeit war, wurde ich als branchenkundiger und auf Transformation spezialisierter interimistischer CEO und CRO mandatiert. Frappierend war, dass sich der Auftraggeber nicht so sehr über die hochkritische Situation im Klaren war und alle diesbezüglichen Signale offensichtlich ignoriert hatte, was teils auch in so einer Situation mangels adäquaten Reporting verständlich ist. Entsprechend stand das Briefing des Mandats im eklatanten Gegensatz zur vorgefundenen Realität. Das bedeutete für mich, dass ich auf Grundlage unvollständiger Tatsachenangaben in die Organschaft eintrat, was für mich persönlich im Insolvenzfall fatale Haftungsrisiken zur Folge gehabt hätte. Scheitern war daher für mich keine Option – das Mandat musste in meinem eigenen Interesse einfach erfolgreich werden.

### ***Wie ist es gelungen trotz der fatalen Ausgangssituation den Turnaround zu schaffen?***

Zunächst zeigten sich immer neue Probleme und aus dieser Situation definierte ich Maßnahmen. Auf das hauseigene Management konnte teilweise nicht gebaut werden. Zu zerstritten waren die Akteure, zu antiquiert die überwiegend analogen Prozesse. Nicht einmal eine Liquiditätsplanung gab es, auch kein CRM und Controlling. Der durch die Blockaden im Finanzbereich entstandene Entscheidungsstau und die negative Unternehmensperformance führten zu Frustrationen und innerer Kündigung in der Belegschaft. Man erkannte das auch an der außergewöhnlich hohen Kurzkrankheitsquote und dem ‚müden‘ Betriebsklima - einfach kein ‚Esprit‘.

Und es kam noch schlimmer. Der in der Branche hoch angesehene Entwicklungsgeschäftsführer, dem das Unternehmen nach dem Inhaberwechsel alle zentralen Erfolge zu verdanken hatte, verstarb fünf Monate nach Mandatsübernahme und hinterließ keinerlei digitale Dokumentationen seiner Expertise und Projekte. Weniger überraschend kam dann der Ausfall mehrerer Fertigungslinien aufgrund jahrelang blockierter Wartungen und Reinvestitionen. Es folgten steigende Reklamationsquoten, die Verfehlung zentraler Qualitätsziele der Großkunden, überlange Lieferzeiten, kein aktiver Vertrieb und als Krönung keine Inbound-Kommunikation zum Innendienst – hier wurde doch tatsächlich einmal die Telefonerreichbarkeit aus Kostengründen gestrichen. Ein Anrufbeantworter bat den Anrufer, seine Adresse zu hinterlassen, damit er per Mail angeschrieben wird. Das war keine Kundenorientierung, wie ich sie lebe.

***Das hört sich nach einem Worst-Case an, wie ihn sich vielleicht BWL-Professoren für ihre Klausuren ausdenken würden.***

Als Optimist fand ich dennoch viel Positives an der Situation, denn das Unternehmen war der führende Nischenanbieter in einem, wie schon gesagt, äußerst lukrativen, oligopolistisch geprägten Premiummarkt. Nur so ist zu erklären, warum die Firma überhaupt überlebt hatte. Außerdem gab es eine Fülle noch nicht kommerzialisierter Produktentwicklungen, die auf dem Markt keinen Wettbewerb hatten – sozusagen Rohdiamanten, für deren Schliff allerdings die Liquidität für neue Produktionslinien und Kundenakquisition fehlte. Zudem kannte ich den Markt und Wettbewerb und war seit dem Inhaberwechsel der erste Fremdmanager, der sogar gebürtig aus der Region stammte, was den Zugang zu den enttäuschten Mitarbeitern sozio-kulturell erleichterte. Auch waren die Handlungsfelder Bestandskundenpflege, Neu-Kunden und Reaktivierung ehemaliger Kunden, sowie Export überhaupt nicht mehr professionell bestellt, so dass wir hier eigentlich nur alles besser machen konnten. Kurz, das Unternehmen hatte noch erhebliche Potenziale und das motivierte zum Turnaround.

***Was hast Du unternommen, um das Unternehmen zu retten?***

Die wichtigsten Ziele des Mandats habe ich mir aufgrund meiner persönlichen Risiken selbst gesetzt, denn erfreulicherweise gab mir der Inhaber sein vollstes Vertrauen und zählte auf mich. Zunächst musste die tief verunsicherte Belegschaft wacherüttelt und neu motiviert werden. Dazu musste Vertrauen aufgebaut werden, bei den Mitarbeitern, dem Betriebsrat sowie Banken, Lieferanten und vor allem den Kunden. Die Führungsebene musste neu aufgestellt und mit dieser auf Augenhöhe wertschätzend kommuniziert werden. Dringend geboten war auch die Verlängerung der

ausgelaufenen Kreditlinien, wofür wir ein Sanierungsgutachten nach IDW S 6 für die Banken erarbeiteten und den Inhaber zur geforderten Kapitalerhöhung bewegen mussten.

### ***Und wie bist Du strategisch vorgegangen?***

Parallel entwickelten wir eine Zwei-Phasen-Strategie. Die über 18 Monate geplante erste Phase fokussierte auf Sanierung und Turnaround mit dem Ziel, wieder eine schwarze Null im Betriebsergebnis sowie einen positiven, operativen Cashflow zu erreichen. Zu den wichtigsten Maßnahmen zählte der sofortige Stopp des entgleisten SAP-Projekts, um nach bereits verlorenen Millionen Euro nicht noch weitere zu verbrennen. Erfolgskritisch war auch ein neues Finanz- und HR-Management und die Transformation vom passiven zum aktiven Vertrieb. Der Inhaber stand dabei immer hinter mir, was einfach wichtig war und verließ sogar von sich aus das operative Geschäft, so dass sich alle Stakeholder zu 100 Prozent auf mich als CRO fokussieren konnten.

Die Einführung flacher Hierarchien und moderner Arbeitsorganisation, der Einsatz digitaler Instrumente der Zeit, sowie die gezielte Entwicklung der Young-Talents bedeuteten einen Kulturwandel, der bei der Belegschaft und Betriebsrat, wie bei den externen Partnern neue Hoffnung aufkeimen ließ. Sichtbares Zeichen des Wandels war das Abschaffen der ‚Direktoren-Etage‘ im Verwaltungsgebäude. Jeder Abteilungsleiter saß nun direkt bei seinen Leuten. Ebenso symbolträchtig war der Austausch der massiven Holztüren der Einzelbüros aus den 70er Jahren durch transparentes Glas. Ich wollte, dass die Teams ihre Manager immer sahen und so ein neues Gemeinschaftsgefühl entstehen konnte. Besonders wichtig für den Vertrauensaufbau war die permanente Kommunikation mit dem Betriebsrat und der Belegschaft und dabei nutzte ich stets die WIR-Form. Jeden zweiten Tag machte ich früh um 06.00h zur Morgenschicht und spät um 22.00h zur Spätschicht meine Gemba-Walks durch die Fertigungshallen und sprach mit allen Vorarbeitern und Mitarbeitern. Auch das schaffte Vertrauen.

Im bislang passiven Vertrieb wurde der Innen- und Außendienst unter meiner Führung komplett reorganisiert. Ziel war die schnellstmögliche Kompensation der verloren gegangenen drei Key-Accounts. Nach aktiver Bearbeitung gelang es dem neuen Team, einen der drei wiederzugewinnen und sogar einen Großkunden für Reinräume der Halbleitertechnik in Taiwan zu akquirieren.

Um unsere stillstehenden Linien wieder auszulasten, nahmen wir erfolgreich Kontakte in meinem Branchennetzwerk auf, also zu wichtigen Mitbewerbern, um für diese als verlängerte Werkbank OEM-Produkte zu produzieren. Zudem konnten wir durch persönliche Besuche aller A- und B-Accounts die Beziehungen wieder festigen und neue Kooperationsverträge schließen.

Besonders aufwändig war schließlich die Auflösung des Wartungs- und Investitionsstaus in der Fertigung zur Wiedererlangung wettbewerbsfähiger Lieferzeiten und Qualitätsstandards. Auf dieser Grundlage starteten wir, Dank der letzten Kapitalerhöhung des Inhabers, die Serienfertigung von bereits fertig entwickelten Prototypen und vermarkteten sie im In- und Ausland sowie schlossen Vertriebsallianzen mit ausgesuchten Partnern. Am Ende konnten wir die erste Phase sogar zwei Monate früher als geplant erfolgreich abschließen.

## ***Und die zweite Phase?***

Nach der Stabilisierung des Unternehmens ging es in der einjährigen zweiten Phase um die strategische Neuausrichtung, verbunden mit großen CAPEX für neue Produktionslinien, Digitalisierung und eine Unternehmensausrichtung nach den ESG-Standards zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und zum Anderen die Re-Positionierung als echter Nischenmarktführer in neuen Märkten.

## ***... klingt vielversprechend, aber wart Ihr denn dazu nach so einer Sanierung überhaupt in der Lage?***

... ganz ehrlich, die Antwort heißt Nein, denn es fehlte einfach an Kapital. Da der Inhaber eine dafür nötige, achtstellige Kapitalerhöhung nicht mehr aufbringen konnte und die Banken trotz des positiven S6-Gutachtens keine langfristigen Mittel zur Verfügung stellen wollten, brauchten wir einen Venture Capital-Partner, oder aber einen kompletten Verkauf des Unternehmens.

## ***Was waren die großen Hürden für eine Veräußerung?***

Unser Unternehmen hatte trotz Turnaround doch keinen hohen Ist-Wert. Ich glaubte aber nach der Sanierung und den Erfolgen mit dem Team und vor allem mit der Fülle noch nicht kommerzialisierter Innovationen an die Zukunft. Ich selbst dachte dabei sogar an ein MBO. Das ging aber zu langsam und so nutzte ich meine Beziehungen mit Wettbewerbern in USA und in Deutschland, die unisono überzeugt werden konnten, dass es sich um ein Unternehmen mit hohen Zukunftswerten handelt. Als Bewertungsgrundlage für den Multiple diente eine selbst erstellte Zukunftsstrategie, mit der der Umsatz nach einem Großinvest in fünf Jahren verdreifacht werden sollte. Nach zehn Monaten erfolgte das SIGNING mit dem von mir auch favorisierten Wettbewerber und - wegen unnötig bürokratischer Auflagen des Bundeskartellamts - erst drei Monate später das CLOSING. Damit stand dann die Basis für eine neue Zukunft für den Inhaber, für das Unternehmen und die so loyale Belegschaft. Der Erfolg zeigte sich neben der Anerkennung für mich und meine Teams auch darin, dass mich der Unternehmenskäufer verpflichtete für 18 Monate die Post-Merger-Integration zu vollziehen und dabei auch einen Blueprint zu setzen für eine neue High-Tech-Fertigung unserer Premium-Produkte in der Region, statt im Osten! Der Inhaber soll nun auch seine Berateraffinität aufgeben haben, zu Gunsten der Besetzung mit Interim Managern...

***Glückwunsch dazu, Norbert, und herzlichen Dank für diese Einblicke in dieses spannende Mandat.***