

# Bärenstark nach Krisen

Die Geschäftsleitung muss in Krisen schnell handeln, um nicht unter Druck zu geraten und Haftungen zu vermeiden. Interim Manager können helfen, Sanierungen wirksam umzusetzen.

Technologische Veränderungen, Halbleiterkrise, Lieferkettenrisse, Ukraine-Krieg, Preissteigerungen – enorme Herausforderungen speziell für die Automotive-Branche. Die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht, aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie immer wieder verlängert, sorgte zusätzlich für Unklarheit bei Unternehmen.

„Viele Geschäftsführer, die Bestimmungen fehlinterpretiert haben, hielten sich für antragsbefreit, obwohl unter Umständen schon eine Insolvenz vorlag“, sagt Harald Meyer, Vorstandsmitglied der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM).

Staatliche Hilfen sichern zwar das kurzfristige Überleben vieler Firmen, führten aber dazu, dass oft notwendige Strukturanpassungen ausblieben, wie Meyer erklärt: „Der Handlungsdruck, nachhaltig zu restrukturieren, ist nun enorm. Dabei kommt es darauf an, nicht nur Kosten zu senken, sondern das Geschäft zukunftsicher aufzustellen. Erfahrene Interim Manager der DDIM können Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität und Steigerung der Rentabilität wirksam umsetzen.“

Zum Höhepunkt der Halbleiterkrise hatten Fahrzeughersteller (OEM) innerhalb von zwei Wochen 40 Prozent der Abrufe aus den Systemen genommen. Das erfuhr Manfred Meyering bei seinem Mandat: Der Interim Manager der DDIM hat in seiner Rolle als Chief Operating Officer bei einem Automobilzulieferer mit dessen Teams ein umfassendes Sanierungsprogramm umgesetzt. Im Fokus standen Erlöse, Material, Working Capital und Liquidität.

Dazu muss man wissen: Senken OEM ihre Abrufzahlen deutlich, hat das massive Auswirkungen auf Automobilzulieferer, die auf ihren Vormaterialien sitzenbleiben. Meyering sagt zu den Maßnahmen: „Wir haben je nach Hersteller 20 bis 25 Prozent der kurzfristigen Bedarfe aus dem Produktionsprogramm genommen und einen Risikoabschlag eingeführt, um nicht in eine Liquiditätsfalle zu laufen.“

Diese Instrumente zum Schutz des Unternehmens brachten zwar eine Verbesserung, doch die Krise musste schnell und zielgerichtet auf mehreren Ebenen gelöst werden. Zur Schiefelage trug bei, dass mit dem starken Wachstum durch

neue Auslandsstandorte weder Strukturen mit entsprechenden Kenntnissen, Prozessen und Standards noch die Rentabilität mitgewachsen waren. „Den hohen Investitionen folgte kein profitables Geschäft, was dazu führte, dass Kredite bedient werden mussten, aber die Liquidität dafür nicht mehr ausreichte“, so der Restrukturierungsexperte.

Nach deutlichem Umsatzrückgang griffen Maßnahmen, die das Unternehmen nach dem Turnaround zukunftssicher dastehen lassen sollten. „Nur Kosten zu reduzieren reichte nicht aus. Wichtig war, die Erlöse etwa durch die Neuver-

handlung von Ersatzteilpreisen zu steigern“, betont der Interim Manager.

Er arbeitete eng mit Mitarbeitenden aus Produktion, Logistik, Einkauf und Human Resources zusammen. Zu den Stellhebeln für die Wende zählten die

Produktkostenoptimierung, die Reorganisation der Produktionsabläufe und der Umbau der Standorte. Letztgenannter zielte auf Veränderungen im Wertstrom, die zu verkürzten Abläufen und zur Einsparung von Personalkosten von bis zu 40 Prozent führten.

## Ersatzteillogistiker setzt auf operativen Turnaround

Das Mandat eines anderen Interim Managers der DDIM, Jan Brandt, führte ihn als Chief Restructuring Officer zu einem Dienstleister in der Ersatzteillogistik. Der mittelständische Auftraggeber war während der Corona-Pandemie in die Krise geraten, weil ein OEM zunächst weniger Leistung als ursprünglich vereinbart abgerufen hatte. Krisenbedingt verlagerte der Fahrzeughersteller die Produktions- in Ersatzteilverolumina. Dies zog beim Dienstleister hohe zusätzliche Kapazitätsbelastungen mit kostenintensivem Zusatzpersonal und regelmäßigen Sonderschichten nach sich. Die mittlerweile gestiegenen Kosten für Verpackungsmaterial und Energie belasteten das Ergebnis darüber hinaus.

Der Schwerpunkt lag hier auf dem operativen Turnaround sowie der Implementierung verbindlicher Führungs- und Kommunikationsstrukturen. Zu vordringlichen Aufgaben von Jan Brandt gehörten der sozialverträgliche Personalabbau von etwa 15 Prozent, Verhandlungen mit Arbeit-

„Der Handlungsdruck, nachhaltig zu restrukturieren, ist nun enorm.“

Harald Meyer



© xtrelx / Getty Images / iStock

Mächtiges Raubtier, das aufgrund seiner Größe und Kraft in der Mythologie und im Kult vieler Menschenvölker eine Verehrung bis zur Göttergestalt genoss. An der Börse steht zwar der Bulle für Optimismus und der Bär für Pessimismus, aber seine Stärke flößt Angst ein.

nehmervvertretungen sowie die Finanzsanierung durch Verkauf nicht benötigter Maschinen und Anlagen.

Ein eingeführtes Risiko-Management-System mit belastbaren Arbeitsstrukturen soll künftige Krisen verhindern. „Die Personaleinsatzplanung musste flexibel an den Bedarf angepasst werden, damit die Organisation flexibel und ausreichend ausgelastet ist“, erläutert Brandt. Dies habe zu einer Produktivitätssteigerung von rund 30 Prozent geführt.

## Vorteile bei Neuverhandlung bestehender Lieferverträge

Bei der Neuverhandlung bestehender Lieferantenverträge nutzte der Interim Manager den Vorteil, den er im Vergleich zum eigentlichen Management hat, nicht Teil des Interessenkonfliktes zwischen OEM einerseits und Zulieferern plus Dienstleistern andererseits zu sein. „Als externer Moderator kann ich Verträge grundlegend neu verhandeln, um den unternehmerischen Fortbestand langfristig zu sichern“, betont Brandt. In seinem neunmonatigen Mandat bewirkte er eine Wende: „Die massiv drohende Insolvenz konnte abgewendet werden. OEM und Zulieferer arbeiten heute verlässlicher zusammen.“ Dies habe sich auch nachhaltig auf

die Absicherung der Lieferkette in der Ersatzteilversorgung für die weltweite Retail-Organisation ausgewirkt.

Die schnelle Wirkkraft beider Interim Manager geht auf Wissen und Erfahrung zurück. DDIM-Vorstandsmitglied Harald Meyer stellt heraus: „Mitglieder werden nach definierten Qualitätskriterien in unseren Verband aufgenommen, bilden sich stetig weiter – auch in ihren Fachgruppen.“

Der Markt für Interim Management wird 2022 auf mehr als 2,5 Milliarden Euro wachsen, ergab jüngst die Umfrage unter den knapp 600 DDIM-Mitgliedern und rund 30 Providern. Vorstand Meyer prognostiziert: „Die Nachfrage von Unternehmen nach Restrukturierung zieht wieder an. Ein Viertel der Anfragen für dieses Jahr zielt auf solche Mandate.“



Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management ([www.ddim.de](http://www.ddim.de)), arbeitet aus Überzeugung als Interim Managerin in Führungspositionen. Die promovierte Maschinenbau-Ingenieurin setzt dabei in Unternehmen strategische Veränderungen um und findet Konfliktlösungen. Ihre Auftraggeber stammen vor allem aus der verarbeitenden Industrie, dem Maschinenbau und dem Dienstleistungssektor.