



GOiNTERIM
Leadership & Management

Sanierungsabend
an der SRH Hochschule Heidelberg

Leadership in der Sanierung als DER Erfolgsfaktor

Dr. Martin L. Mayr, MBA,
Executive Partner
GOiNTERIM GmbH, Salzburg | München

Mi., 05.10.2016

I. Warum Leadership

II. Leadership im Restrukturierungsprozess

(1) Business Case 1 – Feedback Ltd.

(2) Business Case 2 – Company GmbH

III. Generelle Erkenntnisse

I. Warum Leadership

II. Leadership im Restrukturierungsprozess

(1) Business Case 1 – Feedback Ltd.

(2) Business Case 2 – Company GmbH

III. Generelle Erkenntnisse

Warum Leadership in der Sanierung?



I. Warum Leadership

II. Leadership im Restrukturierungsprozess

- (1) Business Case 1 – Feedback Ltd.
- (2) Business Case 2 – Company GmbH
- (3) Generelle Erkenntnisse





I. Warum Leadership

II. Leadership im Restrukturierungsprozess

(1) Business Case 1 – Feedback Ltd.

(2) Business Case 2 – Company GmbH

III. Generelle Erkenntnisse

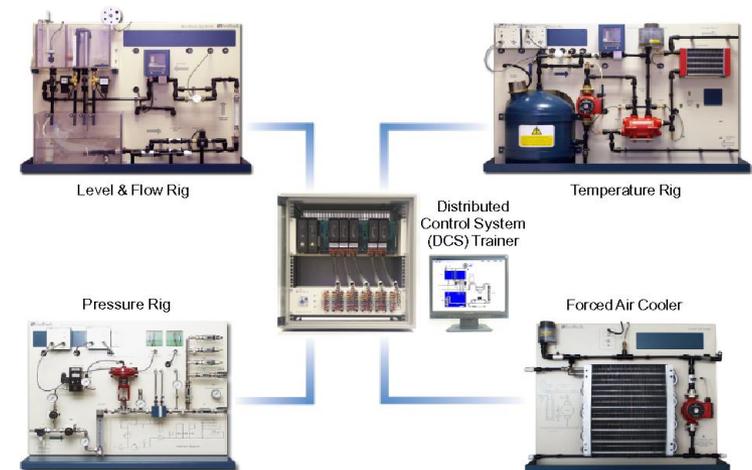
Feedback im Überblick

- Formed in 1958 in Crowborough/UK
- Standorte UK, USA und DE (neu)
- Lehrmittelhersteller für Engineering Education Equipment
- Tochterunternehmen der Feedback plc



Unternehmen seit Jahren in Krise – Restrukturierung erfolglos

- ➔ Verkauf an einen strategischen Käufer – Firesale
- ➔ Suche nach Interim Manager / CRO





Feedback plc Group



Feedback Ltd.

Phase 1 – 12 Monate – Operative Integration des Business

- ☒ Projektleiter / CRO vor Ort – Gesamtverantwortung
- ☒ Carve-out aus Konzern
- ☒ Produktionsverlagerung
→ Bereich Operations (Einkauf/Fertigung/SupplyChain) wird in bestehende Struktur integriert
- ☒ Operative Restrukturierung
- ☒ Feedback Ltd. bzw. Feedback Inc. (USA) werden reine Vertriebsgesellschaften für weltweites Business
- ☒ Eigener Marktauftritt der Marke "FeedBack"
- ☒ Produktmanagement & Entwicklung bleibt zunächst am Standort UK

Prozess initiieren

- ☒ Langer Prozess und Verhandlungen – Verkäufer schwierig
- ☒ Banken hier nur „Nebenrolle“
- ☒ BOD der plc, Käufer, Banken – CRO hier nicht

Diagnostik Review

- ☒ Erster Restrukturierungsplan am FRAPORT
- ☒ Hohe Pensionsverbindlichkeiten – rechtliche Unsicherheit über Restrukturierung
- ☒ Effekt der Produktkonsolidierung (Ups/Downs)
- ☒ Personalanpassung (2/3 der Mitarbeiter) – TUPE und Redundancy Prozess
- ☒ Vorsicht „Margenoptimierung“ und CAPEX

Stakeholder Unterstützung

- ☒ Finanzierung und Transition als zentrale Themen – harter Anschlag!

Formaler Projektauftrag + Annahme

Neuer Managing Director / CRO

- ☒ Klare Positionierung als MD in UK und USA
- ☒ Unternehmensmitteilung und Vorstellungsrunde mit Vorstand Käufer

Erster „Tag“

- ☒ Management Meeting mit neu definiertem Kreis
- ☒ Klare Worte über Situation – Reaktionen unterschiedlich

„First Who, then What“

- ☒ Einzelgespräche mit allen Managern → Schlüsselpersonen
- ☒ Team UK, USA und Käuferorganisation
- ☒ Kurzfristiger Personalabbau wegen TUPE Prozess nicht möglich
- ☒ Neue Grundregeln

Steuerhebel übernehmen

- ☒ Alle Rechnungen auf meinen Tisch – UK, USA, DE
- ☒ Freigaberichtlinien
- ☒ Mindest-DB im Vertrieb – „wenn es denn einen DB gibt“
- ☒ Ziele (v.a. Vertrieb) – und Ergebnisse messen
- ☒ Sofortiger Business Plan mit Management

 **Präsent sein**

Quick Wins

- ☒ Reduktion Dauerschuldverhältnisse
- ☒ Abbau Lager – build to order
- ☒ Änderung AGB
- ☒ Projektstopp mit Uni in Schottland
- ☒ Transition – Zahlungen an plc. gestoppt

 **Fragen, fragen, fragen...**

Stakeholder Management

- ☒ Ausrichtung T/A Konzept
- ☒ Vertrauensbildende Maßnahmen
- ☒ Management von Abhängigkeiten

**Management
Team**

Stakeholder



I. Warum Leadership

II. Leadership im Restrukturierungsprozess

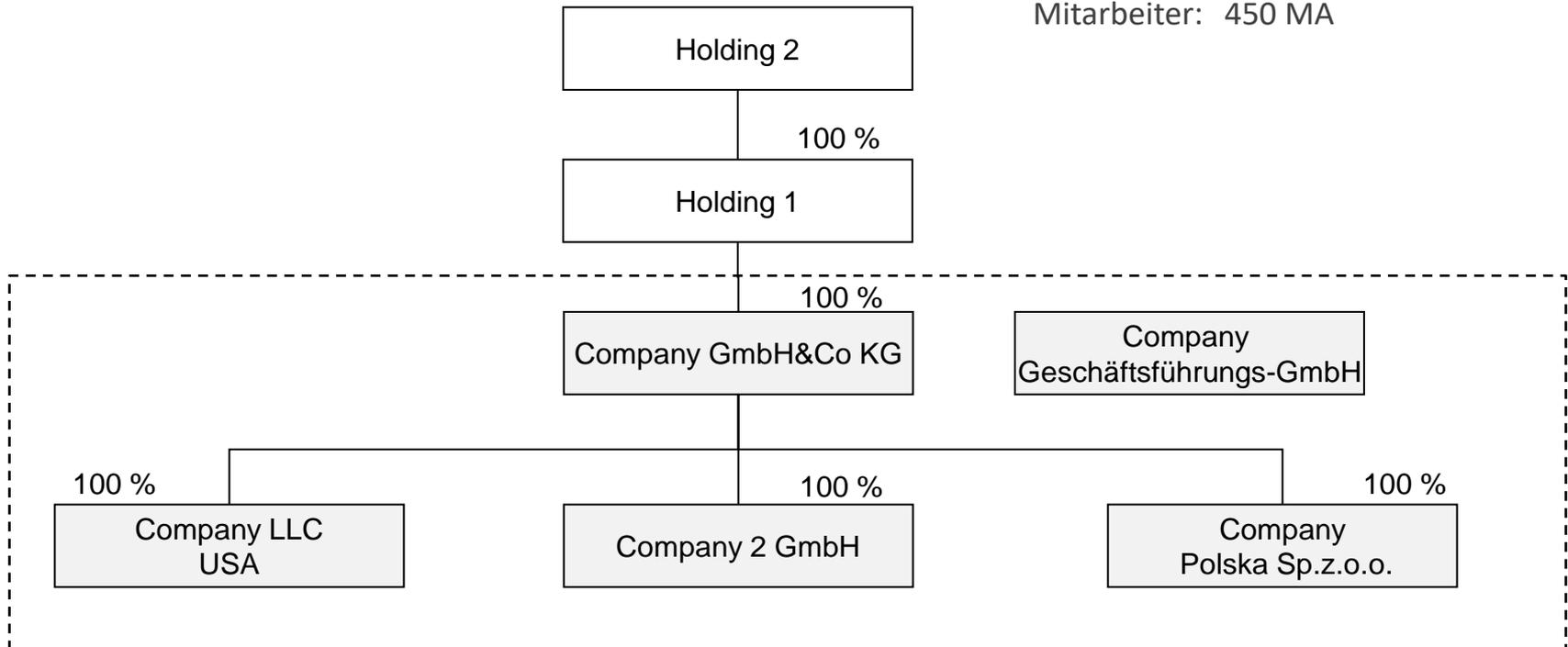
(1) Business Case 1 – Feedback Ltd.

(2) Business Case 2 – Company GmbH

III. Generelle Erkenntnisse

Gesellschaftsstruktur

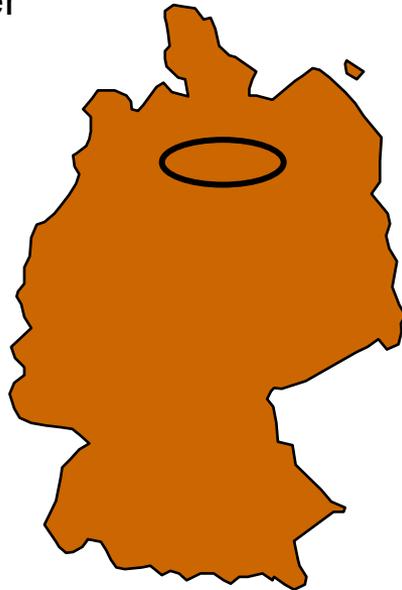
Umsatz: 60 Mio. €
Mitarbeiter: 450 MA



Gesellschaftsstruktur

Company

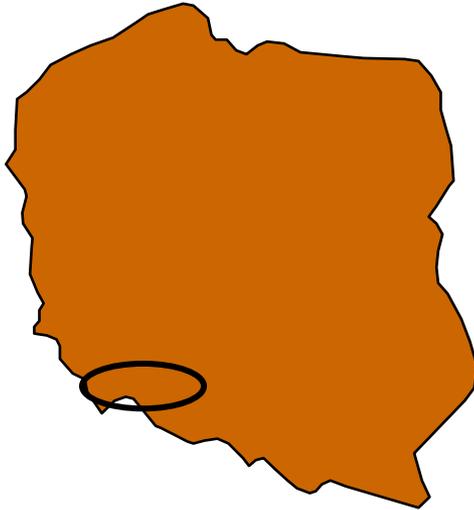
- Produktion
- Anwendung & Entwicklung
- Marketing & Vertrieb
- 260 Mitarbeiter



Gesellschaftsstruktur

Company Polska

- Konfektionierung und Druck
- 54 Mitarbeiter



Gesellschaftsstruktur

Company LLC

USA:

- Konfektionierung, Druck, inkl. Verkauf & Marketing
- 18 Mitarbeiter



SCHWERPUNKTE des Restrukturierungsprozesses

Markt- gerechte Preise

- Verlagerung von „Nicht Know-how-Wertschöpfung“
 - Lager- und Kommissionierung
 - Verlagerung von 2 nicht ausgelasteten Extrusionslinien
- Einkaufsoptimierung v.a. Rohwaren, Dienstleistungen und SBAs

Personal

- Kern Know-how bei Company ausbauen
 - Bildung und Aufbau „Technikum“
 - Gezielter Know-how Aufbau durch ext. Verstärkung
- Kosten-“freeze“ bei Löhnen und Gehältern

Innovation

- Gezielter Aufbau von Personal im Bereich F&E
- Kompetenzaufbau im „Technikum“
- Neuproduktentwicklung
- Selektive Projekte mit Kunden im Bereich Anwendungstechnik

I. Warum Leadership

II. Leadership im Restrukturierungsprozess

(1) Business Case 1 – Feedback Ltd.

(2) Business Case 2 – Company GmbH

III. Generelle Erkenntnisse

Generelle Erkenntnisse

- ☒ Es gibt nicht den einen richtigen Stil und unterschiedliche Stile können erfolgreich sein
- ☒ Es gibt (trotzdem) einige gemeinsame Charakteristiken von Krisen- und Restrukturierungsmanagern (CRO)
- ☒ Leader in der Krise sind leidenschaftliche Gewinner
- ☒ Krisenmanager sind skeptisch
- ☒ Leader in der Krise können den Leadership-Stil richtig anpassen
- ☒ Alle guten Leader in der Krise sind auch gute Manager! – interessiert an Details
- ☒ Nur wenige Leader in der Krise haben die Fähigkeit und auch den Wunsch, nach der Krise im Unternehmen zu bleiben
- ☒ Krisenmanager sind herausragende Kommunikatoren und sehen das als kritischen Aspekt des Leadership

- Fazit**
- Leadership wird viel zu häufig unterschätzt
 - Leadership ist aber der wesentliche Motor und Erfolgsfaktor

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

ALIGIUI D9UK IOL IULG WOLWGLK29LWK6IC

... stehe Ihnen gerne für Fragen zur Verfügung

... 2IGUI IULUI 6ELUG IOL FL96UI 5OL 6ELI06UI8

Dr. Martin L. Mayr, MBA, CTE
Executive Partner



GOiNTERIM®
GmbH

Head Office

a Getreidegasse 31
5020 Salzburg
t +43.662.840 662

Office München

a Maximilianstraße 2
Palais an der Oper
80539 München
t +49.89.20 500 8695

e office@gointerim.com
w www.gointerim.com