



IfUS Sanierungskonferenz 2021 - Break-out Session



Die Rolle des Interim CRO im Restrukturierungsprozess

Nico Pohlmann & Gerd Giesen | Partner der F&P Executive Solutions AG, Hamburg

Agenda

- 1 Die F&P Executive Solutions AG**
- 2 Leistungsspektrum und Kernkompetenzen**
- 3 Unsere Arbeitsweise als Sozietät**
- 4 Unsere Partner & Experten: Ihr Vorteil**
- 5 Case Studies aus der Praxis - Erfahrungen**
- 6 Der Interim CRO im Restrukturierungsprozess**
- 7 Unser Fazit – Ihre Meinung?**

Die F&P Executive Solutions AG

- ▶ Führende Sozietät für Consulting und Interim Management entlang der gesamten industriellen Wertschöpfungskette für Investitions- und Konsumgüter
- ▶ 17 Partner und 18 Associate Partner
- ▶ Mehrjährige erfolgreiche Expertise auf C-Level national u. international
- ▶ Strategieberatung und Umsetzung
- ▶ Business Transformation, Restrukturierung & Sanierung, Digitale Transformation
- ▶ Fokus Mittelstand u. Konzern: 30 Mio. - 1 Mrd. €



Leistungsspektrum und Kernkompetenzen

Einsatzgebiete entlang der gesamten Wertschöpfungskette unserer Industriekunden



Marketing & Vertrieb

- ✓ Strategie
- ✓ Pricing
- ✓ Prozesse
- ✓ KPIs
- ✓ CRM
- ✓ ...



Produkt & Innovation

- ✓ Optimierung Produktportfolio
- ✓ Produktentwicklung
- ✓ Produktmanagement
- ✓ Innovationsmanagement
- ✓ ...



Supply Chain & Produktion

- ✓ Optimierung Lieferketten
- ✓ Implementierung Demand-Driven SCM Konzepte
- ✓ Initiierung Outsourcing
- ✓ ...



Controlling, Finanzen, IT & ERP

- ✓ ERP/SAP Implementierung
- ✓ Integrated Business Planning
- ✓ Liquiditätssicherung und -planung
- ✓ ...

Leistungsspektrum und Kernkompetenzen

Fachbereichsübergreifende Projekte industrieller Unternehmen sind unsere Stärke



**Pioniere der Interim Management Branche für komplexe Projekte mit
kompetenzübergreifenden Interim Teams**

Unsere Arbeitsweise als Sozietät

- ▶ **Interne und externe Vernetzung** sind entscheidende Erfolgsfaktoren im Sanierungs- und Restrukturierungsprozess
- ▶ **Exzellenter Know-how Transfer in F&P Fachgruppen**
 - ▶ Einkauf, SCM, Logistik & Produktion
 - ▶ Vertrieb & Marketing
 - ▶ Finanzen & Controlling
 - ▶ Sanierung & Restrukturierung
- ▶ Kontinuierliche Weiterentwicklung im Rahmen der **F&P Academy**
 - ▶ Workshops
 - ▶ praxisnahe „best practice“ Fallbeispiele
 - ▶ Erfahrungsaustausch aus Theorie und Praxis



Unsere Partner & Experten: Ihr Vorteil

Sie erhalten Ihre Business Lösung aus Beratung und Umsetzung aus einer Hand

Ihr Ansprechpartner ist immer einer der Gesellschafter von F&P.

Ob **Projektarbeit, interimistische Aufgaben** oder mehrere Partner vor Ort einsetzen – es gilt:

- ▶ Ein Ansprechpartner
- ▶ Eine einheitliche Arbeitsweise
- ▶ Ein Toolkit
- ▶ Planbarer Erfolg
- ▶ Planbare Kosten und eine Rechnungsstellung



Restrukturierung und Sanierung

Differenzierung anhand von Referenzprojekten

Restrukturierung (Transformation)

- Optimierung von Prozessen, Systemen und Organisation
- Margensteigerung durch profitables Umsatzwachstum und Kostensenkung
- Abwendung einer Insolvenz und Sanierung durch nachhaltige Maßnahmen

ca. 85%

Sanierung

- Kurzfristige Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität - Zeit ausschlaggebend!
- Drastische, schnell zu implementierende Maßnahmen („quick wins“) zur Kostensenkung und Liquiditätsstabilisierung notwendig
- Akutes Stakeholder Management (Banken, Eigentümer, Kunden, etc.)

ca. 15%

Case Studies aus der Praxis - Erfahrungen

Referenzprojekt: Turnaround im Produktionswerk

Branche / Funktion / Umfeld / Experte

- ▶ Gebäudeausstatter / Innenleuchten
- ▶ Interim Produktionsleiter
- ▶ Restrukturierung der Produktion
- ▶ Dipl.-Ing. Nico Pohlmann

Aufgabenstellung

- ▶ Defizitäre Produktionsstätte für Innenleuchten mit signifikanten Prozess- und Qualitätsproblemen in die Profitabilität führen

Projektbeschreibung

- ▶ **Transparenz & Verbesserung** des **Materialflusses** im Werk
- ▶ **Effizienter Nutzung** des **ERP-Systems** zur Terminverfolgung
- ▶ **Change Management** Maßnahmen
- ▶ Einführung **Lean Management** in der Montage
- ▶ **Re-Organisation** von Teilprozessen und Ablauforganisation
- ▶ Aufbau eines **Kanban-Systems**
- ▶ **Zusammenführung** diverser Lagerorte in ein **Zentrallager**
- ▶ Einführung **Kennzahlensystem** mit Regelkreis
- ▶ Im Ergebnis **Produktivitätssteigerung von >40%**



Erfahrung

Verfrühte Übergabe an internes Projektmanagement – Insolvenz Bereich LED-Innenleuchten 1,5 Jahre nach Übergabe

Empfehlung

Längerfristiger Einsatz eines externen Interim-Managers zur nachhaltigen Stabilisierung des Turnarounds

Case Studies aus der Praxis - Erfahrungen

Referenzprojekt: Turnaround-Programm und Sparring Geschäftsführung

Branche / Funktion / Umfeld / Experte
<ul style="list-style-type: none">▶ Unternehmen der Verkehrstechnik, konzerngebunden▶ Vertrieb (operativ und strategisch)▶ EBIT-Steigerung▶ Dipl.-Ing. Nico Pohlmann
Aufgabenstellung
<ul style="list-style-type: none">▶ Vertriebsstrategie auf profitables Wachstum ausrichten▶ Bid-Management-Prozess optimieren▶ Preismanagement überprüfen▶ KPIs zur Steuerung des Vertriebs einführen

Projektbeschreibung / Ergebnis
<ul style="list-style-type: none">▶ Entwicklung Vertriebsstrategie via SWOT-Analyse▶ Gestaltung und Einführung neues Preis- / Rabattsystem▶ Steigerung Hitrate Bid-Management von 13% auf 27%▶ Verdoppelung des profitablen Auftragseingangs im Geschäftsbereich Öffentliche Ausschreibungen▶ Einführung Incentive-Programm für ADM▶ Elektronischer Produktkatalog im Markt etabliert▶ Optimierung der Prozesse im Innen- und Außendienst via KPIs▶ Life-Cycle Berechnungen neu im Marketingmaterial▶ Neukunden-Akquise



Risiko

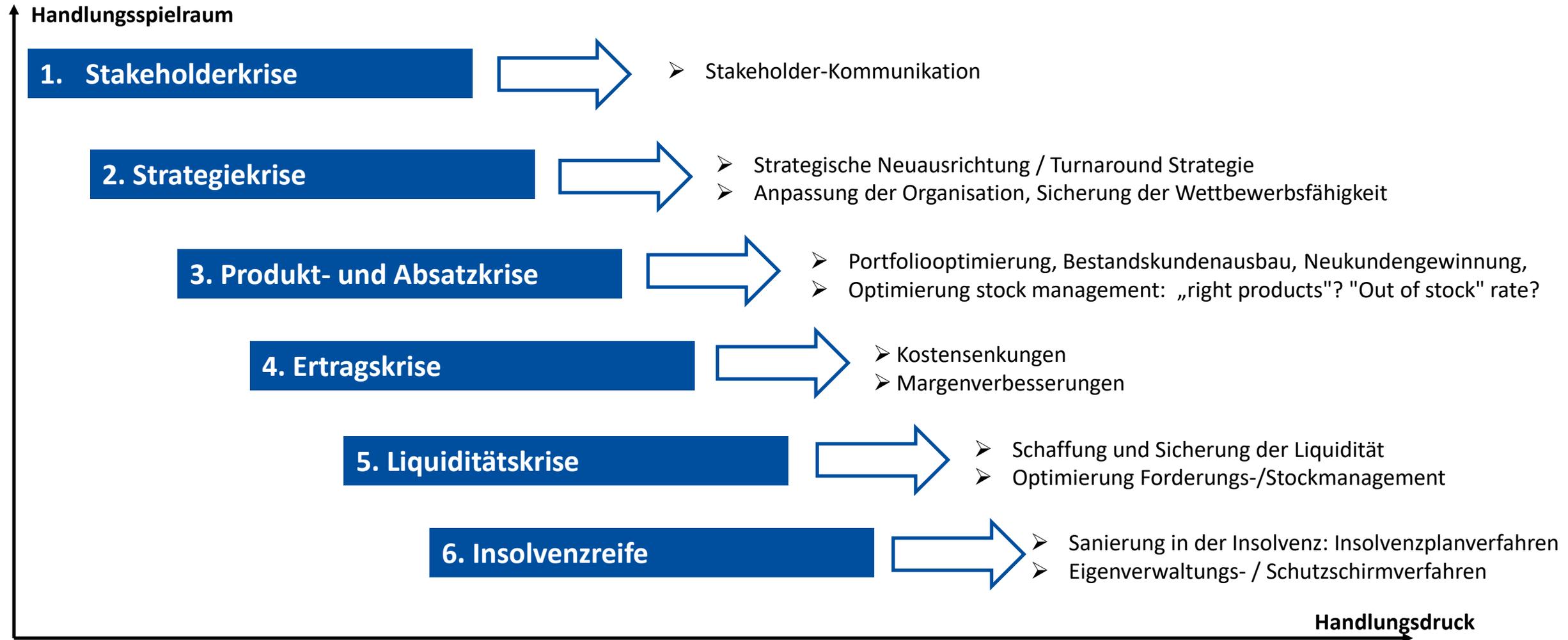
Übergabe an neue GF ohne Interesse an Details – Rückfall in alte Verhaltensmuster sehr wahrscheinlich mangels Führung.

Empfehlung

Längerfristiger Einsatz eines externen Interim-Managers zur nachhaltigen Stabilisierung der neuen Vertriebsstrategie und Übergabe an einen dedizierten CSO

Die Rolle des Interim CRO im Restrukturierungsprozess

Ausgangssituation im Unternehmen



Die Rolle des Interim CRO im Restrukturierungsprozess

Grundsätzliche Betrachtungen

Je näher das **Krisenstadium** sich der Insolvenz annähert, **desto mehr** ist der CRO gefordert.

- ▶ Überblick über das Geschehen und Auswirkungen des eigenen Handelns
- ▶ Kontrolle über Covenants
- ▶ Liquiditätsstatus
- ▶ Überschuldungsprüfung
- ▶ Teamführung
- ▶ Stakeholder-Kommunikation



Die Rolle des Interim CRO im Restrukturierungsprozess

Grundsätzliche Betrachtungen

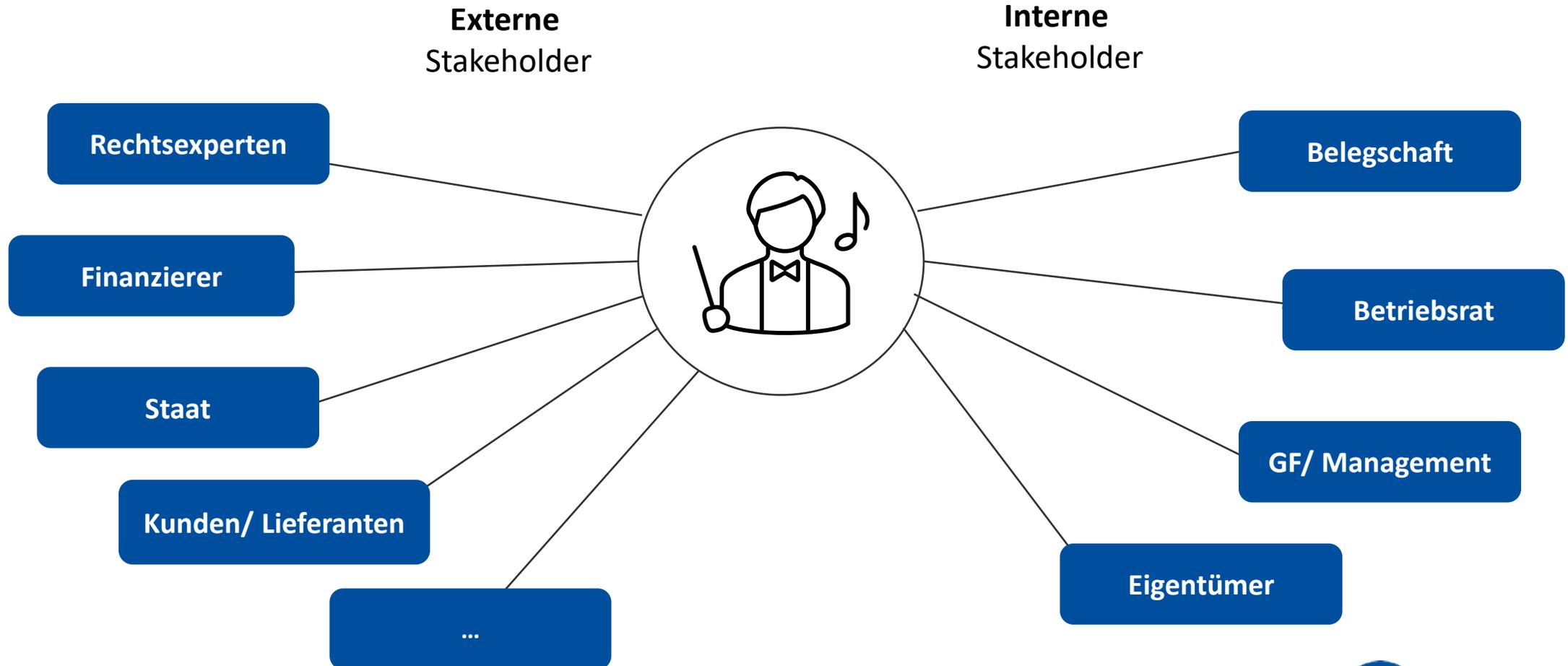
Welche **Anforderungen** werden an die Führung gestellt?

- ▶ Erstellung Berichte und Sanierungsgutachten für Eigen- und Fremdkapitalgeber, Gesellschafter, Banken
- ▶ Mitarbeiterführung und Motivation
- ▶ Intensivierung und Betreuung Lieferanten- und Kundenkommunikation
- ▶ Erzielen von quick-wins
- ▶ Liquiditätsplanung
- ▶ Überschuldungsprüfung



Die Rolle des Interim CRO im Restrukturierungsprozess

Grundsätzliche Betrachtungen



Die Rolle des Interim CRO im Restrukturierungsprozess

Die notwendigen Werkzeuge und Fähigkeiten

- ▶ **Fachliches Netzwerk** (intern und extern)
- ▶ **Soft** und **hard skills** für Sondersituationen unter Druck
- ▶ Durchführung schneller **Gesamtanalysen** von kriselnden und insolvenznahen Unternehmen
- ▶ Ansätze und Methoden für eine **24-monatige Liquiditätsplanung**
- ▶ Erstellung einer **integrierten Unternehmensplanung**



Die Rolle des CRO im Restrukturierungsprozess

Fachliche und persönliche Anforderungen

Hard skills (Beispiele)

- Umfangreiche **Erfahrung** in Sonder-situationen und mit Sanierungen („bullet proof“)
- Umfassende **Kenntnisse in allen Funktionsbereichen** (Sozietätsansatz)
- Sehr gute **Finanzkenntnisse** (Liquidität, integrierte Unternehmensplanung)
- **Juristische Kenntnisse** zur Beurteilung der
 - (insolvenznahen) Situation des Unternehmens
 - eigenen (haftungsrelevanten) Risiken

Soft skills (Beispiele)

- Hervorragende **Kommunikation** auf Augenhöhe mit den Stakeholdern
- **Mediator** für Stakeholder Interessen
- **Selbstbewusstes Auftreten** und Handeln
- **Faktenorientiert und emphatisch**
- **Durchsetzungskraft und Teamplayer**
- **Krisenresistenz**
- Hohe **soziale Kompetenz**

Die Rolle des CRO im Restrukturierungsprozess

Wofür wir als F&P stehen



Strategieentwicklung

Wir beraten Sie bei der Entwicklung und Umsetzung der **ambitionierten, aber realistischen Strategie** für Ihr Unternehmen.



Leadership

Unser besonderes Augenmerk bei jedem Transformationsprozess gilt den beteiligten **Menschen**, denn sie sind der **Schlüssel zu einer erfolgreichen Umsetzung**.



Operative Umsetzung

Wir unterstützen Ihr Management in der operativen Umsetzung und stellen sicher, dass **Prozesse, Technologie** und **Organisation** stets mit der Strategie im Einklang stehen.

Auszug Kooperationspartner

Restrukturierung & Sanierung



**EINZIGARTIG FÜR
DEN MITTELSTAND**



Angermann Consult GmbH

F&P Executive Solutions AG

Unser Fazit – Ihre Meinung?

- ▶ **Einsatz-Teams** bestehend aus einem Interim-CRO einer Sozietät, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Insolvenzanwalt **schützen in der Restrukturierung** wirksamer **gegen** eine drohende **Insolvenz**.
- ▶ Für einen **nachhaltigen Turnaround** ist die Involvierung eines Interim-CRO bzw. eines eingespielten Management-Teams im **Sanierungsprozess** unerlässlich.
- ▶ Die **Dauer** des Interim-Einsatzes sollte an der **Erreichung** des **Profitabilitätsziels** ausgerichtet werden.



Ihre Ansprechpartner



Gerd Giesen

staatl. gepr. Betriebsw.
Partner

F&P Executive Solutions AG
Colonnaden 46
20354 Hamburg



Fon +49 40/3 41 07 70-0
Mobile +49 1 73/4 11 32 94
giesen@fup-ag.com
www.fup-ag.com



Nico Pohlmann

Dipl.-Ing.
Partner

F&P Executive Solutions AG
Colonnaden 46
20354 Hamburg



Fon +49 40/3 41 07 70-0
Mobile +49 1 70/3 00 82 86
pohlmann@fup-ag.com
www.fup-ag.com

