

SANIERUNGSEXPERTEN IM EINSATZ

Geschäftliche Negativentwicklung als Chance zur Neuausrichtung

UNTERNEHMEN ODER UNTERNEHMENSTEILE KÖNNEN AUFGRUND EINER UNERWARTETEN ÄNDERUNGEN DER MARKT- BZW. WETTBEWERBSSITUATION, EINER FALSCHEN STRATEGISCHEN AUSRICHTUNG ODER DURCH HANDWERKLICHE OPERATIVE FEHLER SCHNELL IN EINE WIRTSCHAFTLICHE SCHIEFLAGE GERATEN.

Interview: Basma Dibs

Dies gilt auch für Großprojekte, die über die Zukunft eines Unternehmens entscheiden können. Nur ein rasches Gegensteuern verbunden mit einer geschäftlichen Neuausrichtung oder Sanierung kann in dieser Situation den Fortbestand der Firma sichern.

Die m+m GmbH & Co. KG ist ein Unternehmen für Gebäudetechnik und hatte von 2011 bis 2013 eine negative Geschäftsentwicklung mit hohem Risiko für das Unternehmen. Die Boardreport-Redaktion sprach mit Dieter Häning der von der REMAG AG als Restrukturierungsexperte in die Geschäftsleitung der m+m GmbH & Co. KG berufen wurde.

Herr Häning, warum wurden Sie als Restrukturierungsexperte zu m+m gerufen?

Mein Auftrag war eine detaillierte Risikobetrachtung der bestehenden Projekte vorzunehmen. Da dies von mir mit zukunftsfähigen Entwicklungen im Rahmen einer Wertanalyse, hinsichtlich Produkt- und Marktentwicklung, verbunden wurde kam der Auftrag die Geschäftsleitung zu übernehmen.

Wer hat Sie gerufen und beauftragt?

Beauftragt hat mich Frau Britta Hübner, die Vorstandsvorsitzende und CRO der REMAG AG, dem obersten Mutterunternehmen. Ihr war es sehr wichtig, einen erfahrenen Manager zu engagieren, der bereits viel Erfahrung als Restrukturierungsexperte hat.

Was ergab die Analyse? Wo lag die Wurzel des Problems?

Die Analyse ergab, dass es keine Weiterentwicklung von marktfähigen Produkten und der Firma gab. Auch gab es keine prozessorientierten Strukturen in der Firma. Die Mitarbeiter wurden in der Firma nicht mit eingebunden und somit war eine Teamarbeit nicht möglich. Dies bedeutet Stillstand und dies ist mit Rückschritt gleich zu setzen.

War die Geschäftsführung der m+m GmbH & Co. KG noch im Einsatz, als Sie Ihren Dienst antraten?

Bei der Risikobetrachtung war die Geschäftsführung noch im Einsatz, da es aber an einer strategischen Neuausrichtung und Weiterentwicklung der Firma mangelte, wurde die Entscheidung durch die Vorstandsvorsitzende getroffen, die Geschäftsleitung mir als Interimsmanager zu übertragen und ich nahm meinen Dienst auf.

Sicherlich keine einfache Situation?

Solch eine Situation ist nie einfach, da hier ein Fremder die Führung übernimmt und dies von den Mitarbeitern argwöhnisch mit Angst betrachtet wird. Dies ist bis zu einem gewissen Grad verständlich. Da sich jeder fragt, wie geht es weiter, bleiben die Jobs erhalten.

Sie nennen die „geschäftliche Negativentwicklung“ in einem Satz mit der „Chance“ eines Unternehmens.

Wenn die Negativentwicklung analysiert wurde, hat man sehr schnell