



# DRUCKINDUSTRIE

## ▶ 1. Allgemeines zum Kunden

Art der Beratung:	Restrukturierung und Unternehmensverkauf
Branche:	Druckindustrie
Unternehmensgröße:	60 Mitarbeiter, 5 Mio. Euro Umsatz
Zeitraum/Dauer:	05/2010 – 10/2010
Projektaufwand:	80 Manntage
Honorar-Volumen:	95.000 Euro

## ▶ 2. Projektteam/Rolle

Projektteam Berater:	Manager auf Zeit + Senior Berater
Projektteam Kunde:	Insolvenzverwalter + 2 Altgeschäftsführer
Weitere Spezialisten:	Fachanwälte Kanzlei
Rolle der Berater:	CRO + Coach

## ▶ 3. Aufgabenstellung

Das Unternehmen entstand am 01.09.2009 aus dem Zusammenschluss dreier eigenständiger Druckereibetriebe mit 4 einzelvertretungsberechtigten Geschäftsführern. Mit der Fusion wurden die früheren Probleme nicht automatisch gelöst. Bei den Umsatzzielen gab es deutliche Abweichungen, die Auftragsbearbeitung erfolgte unzuverlässig, Terminverzögerungen und Reklamationen gehörten zum Alltag. Genehmigte Kredite und Zuschüsse in Höhe von 670.000 Euro waren am Jahresende aufgebraucht, am 15.03.2010 wurde der Antrag auf die Eröffnung des vorläufigen Insolvenzverfahrens gestellt. Aufgrund der desolaten Führung entschloss sich der Insolvenzverwalter, einen CRO (Chief Restructuring Officer) zu engagieren, der bis zum angestrebten Verkauf des Unternehmens die Geschäfte führen sollte.

## ▶ 4. Ziele der Beratung

Unmittelbar nach der Insolvenzeröffnung nahm der CRO im Mai 2010 seine Tätigkeit auf. Im Wesentlichen standen folgende Ziele im Fokus:

- ▶ Organisation des Finanzwesens
- ▶ Optimierung und Stabilisierung der internen Prozesse
- ▶ Neuausrichtung der technischen und personellen Kapazitäten
- ▶ Direkte und effektive Zusammenarbeit mit der Kanzlei
- ▶ Unterstützung der beiden Altgeschäftsführer

## ▶ 5. Vorgehensweise

### 5.1. Organisation des Finanzwesens

Durch Reaktivierung des Forderungsmanagements konnten die hohen Außenstände auf ein übliches Maß reduziert werden, ein Nebeneffekt



war die Liquiditätserhöhung. Ab sofort erfolgte die Rechnungsstellung am Tag der Leistungserbringung.

### 5.2. Verbesserung der internen Prozesse

Die Installation einer zentralen Produktionsplanung führte zu einer ergebnisorientierten Kommunikation. Aus einer chaotischen Produktion entwickelte sich ein planbarer Produktionsablauf mit klaren Aufgaben. Die wöchentliche Verkaufsbesprechung sorgte für klare Verantwortlichkeiten.

### 5.3. Umsetzung der Neuausrichtung

Die strategische Neuausrichtung wurde konsequent umgesetzt. Der zukünftige Maschinenpark wurde definiert und die erforderliche Personalausstattung fixiert. Die restlichen Maschinen wurden verkauft, Leasingverträge gekündigt.

### 5.4. Unterstützung der Kanzlei

Alle relevanten Maßnahmen wurden mit der Kanzlei abgestimmt, um gerichtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden, insbesondere die Kündigung von Versicherungen und Mietverträgen, erst recht einiger Mitarbeiter.

### 5.5 Unterstützen und Coachen der Geschäftsführer

Die Geschäftsführer waren durch die Insolvenz ihres Unternehmens von einer Privatinsolvenz bedroht. In einer Vielzahl an Gesprächen konnten individuelle Zukunftsperspektiven vermittelt werden.

## ▶ 6. Herausforderungen

Der Erfolg des Projektes war entscheidend verknüpft mit der umgehenden Beseitigung des führungslosen Zustandes, der Installation einfacher Abläufe und der Motivation der Mitarbeiter und Geschäftsführer durch die Vermittlung einer glaubhaften Zukunftsperspektive.

## ▶ 7. Ergebnisse

Das Einhalten neuer Qualitätsstandards stabilisierte das Vertrauen der Stammkunden und sicherte die Fortführung des Unternehmens. Die Reduzierung der Fixkosten führte zu deutlichen Einsparungen und erhöhte die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Investoren.

## ▶ 8. Kundennutzen

Durch konsequente Kostenanpassungen konnte das Unternehmen positive Zahlen erwirtschaften. Zum 01.10.2010 wurde es an einen Interessenten verkauft. Der Betrieb konnte am Standort mit 26 Mitarbeitern fortgeführt werden.





## REFORMIEREN UND RESTRUKTURIEREN