



TURNAROUND IN DER RECYCLING-INDUSTRIE

Verbesserung des Geschäftsergebnisses sowie Entwicklung und Einführung einer neuen Vision und Strategie

Ein vor drei Jahren erworbenes Tochterunternehmen verlor fortlaufend Geld. Dieser anhaltende Verlust und die Auswirkungen auf den Cash-Flow bedrohten nicht nur die Existenz des Tochterunternehmens, sondern auch die Muttergesellschaft. Eine Post-Merger-Integration hatte zuvor nicht stattgefunden und beide Unternehmen arbeiteten in zwei parallelen Welten nebeneinander her. Die Herausforderung bestand nun darin, innerhalb weniger Wochen vorhandene Synergien und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und zugleich das Know-how und die Ressourcen der Muttergesellschaft offen zu legen. Basierend auf einem gemeinsamen Workshop entwickelten wir einen Plan über sechs Wochen, um Verbesserungsideen zu generieren, die innerhalb eines Jahres mit nur geringen zusätzlichen Investitionen umgesetzt werden konnten.

Situation und Herausforderung

Das vor drei Jahren erworbene Tochterunternehmen (70 Mio. € Kosten, 615 Mitarbeiter) verlor etwa 1 Mio. € im Monat. Die Marktsituation war sehr ungünstig, weil niedrige Margen und geringe Verfügbarkeit von traditionellen Recycling-Produkten zu einem erheblichen Rückgang der Einnahmen führten. Da die Kostenseite noch nicht umstrukturiert wurde, konnten nur Verluste verbucht werden, die durch die Muttergesellschaft ausgeglichen werden mussten. Die Auswirkungen auf den Cash-Flow bedrohten aber nicht nur die Existenz des Tochterunternehmens, sondern auch die Muttergesellschaft. Eine Post-Merger-Integration hatte zuvor nicht stattgefunden und die Kommunikation zwischen beiden Unternehmen gestaltete sich sehr schwierig. Eine gemeinsame strategische Ausrichtung der beiden Unternehmen wurde dadurch unmöglich.

Die Herausforderung bestand nun darin, innerhalb weniger Wochen den Abfluss von Zahlungsmitteln bei der Tochtergesellschaft einzudämmen und einen Turnaround bei der Gewinn- und Verlustrechnung zu erzielen. Darüber hinaus galt es, eine neue Vision und Strategie für das Tochterunternehmen zu entwickeln sowie eine konkrete Perspektive für die bevorstehende Umstrukturierung anzugeben.

Lösungsansatz und Maßnahmen

Wir haben in einem integrierten Ansatz die akute Situation der Tochtergesellschaft sowie den Status aller Funktionen der Wertschöpfungskette analysiert, um binnen sechs Wochen einen Turnaround des

Geschäftsergebnisses zu bewirken. Zu diesem Zweck war es erforderlich, Teams aus Managern sowohl der Mutter- als auch Tochtergesellschaft zu bilden, um gemeinsam die Abläufe und Funktionen des Geschäfts untersuchen zu können.

Folgenden Prozess haben wir dabei initiiert und betreut:

- ▶ **Phase 1:** Ziele setzen. Alle Beteiligten müssen sich über die Notwendigkeit und die zu erreichenden Ziele des Projekts voll im Klaren sein.
- ▶ **Phase 2:** Aufbau eines Projekt-Teams, bestehend aus Controllern, Projektleitern und anderen funktionalen Experten, die den bevorstehenden Prozess vorantreiben sowie neue Ideen generieren und auswerten.
- ▶ **Phase 3:** Ein Maßnahmenpaket je Geschäftsfunktion pro Woche entsprechend eines straffen Zeitplans und mit intensiver Präsenz vor Ort (siehe Grafik).
- ▶ **Phase 4:** Präsentation der vom Projekt-Team entwickelten A-Ideen vor dem Top-Management. Über 95 % der Ideen wurde sofort eine Entscheidung gefällt.
- ▶ **Phase 5:** Im Zwei-Monatsrhythmus wurde der Stand der Umsetzung kontrolliert.
- ▶ **Phase 6:** Es wurde eine neue Recycling-Strategie für das künftige Wachstum entwickelt.



Was wurde erreicht?

- ▶ Das Tochterunternehmen konnte **innerhalb von Wochen verbesserte Ergebnisse** verbuchen. Darüber hinaus konnten durch die Integration beider Unternehmen (operativ und rechtlich) weitere Synergien erzielt werden.
- ▶ Das Projekt gilt nun als das(!) **Best-Practice Beispiel** für operative Leistungssteigerung innerhalb der Gruppe.
- ▶ Durch die **neue Recycling-Strategie** und das veränderte Geschäftsmodell konnten lukrative neue Kundensegmente akquiriert werden.
- ▶ Die neue Vision gab den Mitarbeitern und dem Management eine neue gemeinsame Ausrichtung.
- ▶ Der Aufsichtsrat hat Investitionen in Höhe von 60 Mio. € für den Wachstumsprozess garantiert.