

Interim Manager für Restrukturierung + Vertriebsleitung 30 Jahre Erfahrung - über 20 erfolgreiche Sanierungen

Nothing is impossible if you have the right people

You just have to decide if you want help.

Neuausrichtung des Vertriebs nach einem Umsatzeinbruch (Medizintechnik)

Ein Unternehmen für schlüsselfertige OP-Säle und Intensivstationen mit ca. € 80 Mio. Jahresumsatz und 60 Mitarbeitern hatte Umsatzprobleme. Das Unternehmen hatte in den Vorjahren einige weniger große Ausschreibungen gewonnen, in dieser Phase intensiv investiert und aufgestockt, konnte aber nicht mehr an die Erfolge anschließen sodass die Kosten die Erträge bei Weitem überschritten. Das Unternehmen engagierte den Interim-Manager, um als strategischer Berater bei m Rightsizing des Unternehmens zu helfen und um den Vertrieb global auszuweiten und neues Geschäft zu generieren.

Analyse: Zu wenig Personal im Vertrieb, falsche Markt-Strategie, planloses Agieren am Markt.

Der Interim Manager stellte bei seiner Untersuchung fest, dass der „weltweite“ Vertrieb mit gerade mal 2 Sales Managern, die sich noch dazu um ein und dieselbe Region kümmerten, völlig unzureichend aufgestellt war. Die Unternehmensinhaber sowie der Geschäftsführer stammten aus dem arabischen Kulturkreis und sprachen kein Deutsch. Das Unternehmen in Deutschland wurde aus Nahost heraus gesteuert, war eine Reihe interkultureller Probleme mit sich brachte. So waren die beiden Inhaber miteinander zerstritten was dazu führte, dass widersprüchliche Anweisungen und Strategien kommuniziert wurden. Dies führte zu Unsicherheit und Blockaden. Kulturelles Verständnis für die Führung westlicher Mitarbeiter und für das Agieren auf internationalen Märkten fehlte. Der Geschäftsführer wurde auf Grund seiner diesbezüglich fehlenden Kompetenzen von der Belegschaft nicht akzeptiert die sich so selber zu organisieren und selbst zu führen versuchte, was scheiterte. Die beiden Sales Manager kümmerten sich ausschließlich um die Märkte der arabischen Halbinsel und besaßen weder adäquate Sprachkenntnisse noch interkulturelles Know-How für Märkte außerhalb der Region. Ein Konzept für eine saubere und klare Vertriebsstrategie fehlte, Entscheidungen wurden erratisch getroffen.

Führungscoaching, Neue Vertriebsstrategie und interkulturelle Kompetenzen entwickelt

Zu Beginn des Mandates führte der Interim Manager Einzelgespräche mit allen Stakeholdern um die genauen persönlichen Befindlichkeiten und Herausforderungen der Beteiligten zu verstehen. Ohne zunächst eine funktionierende Kommunikations-, Führung- und Teamkultur zu schaffen, schienen alle weiteren Schritte nicht umsetzbar.



Interkulturelles Coaching

Im Rahmen dieser Bemühungen organisierte der Interim in seiner Freizeit Team-Building Aktivitäten und informelle 1-2-1 Treffen mit Mitarbeitern, in denen das gegenseitige kulturelle Verständnis vermittelt wurde.

Im DACH Raum und in Polen wurden freie Handelsvertreter engagiert die den Vertrieb übernahmen, das Key Account Management übernahm auch hier der Interim Manager.

Im internationalen Ausland kümmerte sich der Manager selbst um die Suche und Betreuung neuer Distributoren und war auf Grund seines persönlichen Netzwerkes besonders im Afrika sehr erfolgreich.

Da wegen der hohen Überschuldung und unbezahlter Rechnungen ein Lieferstopp des Schlüssellieferanten drohte, der das Unternehmen in die Insolvenz hätte treiben können, nahm der Interim Manager auch Kontakt mit dem Vorstand des Lieferanten auf und konnte einen Zahlungsplan aushandeln sowie die weitere Versorgung sicherstellen.

Veränderungen führten zu noch mehr Veränderungen

Die Maßnahmen des Interim Managers griffen und führten dazu, dass sich zwei Fronten im Management bildeten: Diejenigen die die Veränderungen begrüßten und deren Wert erkannten, und diejenigen die lieber an den tradierten kulturellen Werten und Strukturen festhalten wollten. Die Meinungsverschiedenheiten führten zum Ausstieg eines der beiden Gesellschafter. Da der zweite Gesellschafter dessen Anteile wegen der angespannten finanziellen Situation nicht übernehmen konnte, stieg ein Drittinvestor ein und übernahm die Mehrheit. Im Zuge der folgenden Neustrukturierung sollte der Standort Deutschland zu Gunsten des Standorts Nahost verkleinert werden. Der Interim übernahm nun das Rightsizing und den Transfer unternehmenskritischer Funktionen von Deutschland nach Ägypten. Der Geschäftsführer verließ das Unternehmen und der Manager entwickelte eine Nachwuchskraft am Standort Deutschland zur lokalen Filialleiterin.

Da sich der Mehrheitsanteilsinhaber aus kulturellen Gründen nicht coachen lassen konnte (dies wäre einem Gesichtsverlust gleichgekommen) coachte der Interim Manager den Geschäftsführer, der wiederum auf Grund seiner Position im Unternehmen und derselben kulturellen Herkunft den Inhaber coachen konnte.

Auf Vorschlag des Managers wurde eine internationale Strategie entwickelt, die vorsah die beiden Sales Manager in Nah-Ost einzusetzen wo sie den größten Mehrwert beitragen konnten, und personell zu unterstützen so dass die ganze Region lückenlos und regelmäßig betreut werden konnte. Der Interim fungierte dabei als Coach und Key Account Manager und führte Kundenbesuche vor Ort gemeinsam mit den Sales Managern durch.



Vermittlung und Mediation bei schwierigen Verhandlungen

Neuorientierung bringt Nachhaltigkeit

Nach 29 Monaten konnte der Interim Manager das Projekt erfolgreich abschließen. Er konnte einen flächendeckenden internationalen Vertrieb aufbauen, die erforderlichen Back-Office Ressourcen schaffen, schulen und die notwendigen Prozesse einführen. Das Teamwork verbesserte sich erheblich und nachhaltig wie ehemalige Kollegen und Mitarbeiter des Interim Managers ihm noch heute berichten. Die Lieferkette ist gesichert und das Unternehmen befindet sich wieder auf Wachstumskurs.

Stimmen meiner Wegbegleiter

Herr Rembor verfügt über die besten Voraussetzungen für seinen Beruf: Hohe interkulturelle Kompetenz, Höflichkeit, Diplomatie aber auch gleichzeitig Durchsetzungsvermögen, Ausdauer und Resilienz.

Gerne wurde Herr Rembor bei herausfordernden Situationen und Gesprächen besonders im Nahen Osten und Afrika herangezogen, wo er durch sein Auftreten und seine professionelle Kompetenz ein geschätzter Vertreter unseres Hauses wurde.

Wir wünschen Herrn Rembor für seine private und berufliche Zukunft Alles Gute und können ihn in jeder Hinsicht uneingeschränkt empfehlen.

Elamin El Hadi, Geschäftsführer