

Turn Around Management bei Elektronischem Marktplatz

Ausgangssituation

Eine unabhängig operierende Gesellschaft einer Gruppe von erfolgreichen Internet Marktplätzen befand sich in einer finanziell schwierigen Situation. Der Aufsichtsrat stellte sich die Frage nach der Zukunft der Gesellschaft: war das Unternehmen zu retten, sollte man es besser verkaufen oder gar schließen? Die Entscheidung war, die bisherige Geschäftsführung abzulösen und den Turn-around zu versuchen. Zum Geschäftsführer wurde ein junger, talentierter, jedoch in der Geschäftsführung noch unerfahrener Mitarbeiter berufen. Und gleichzeitig wurde einer der Senior Partner von TCI als Interims Manager und Coach verpflichtet. Zwei Ziele wurden damit verfolgt: erstens, die drei o.g. Grundsatzfragen fundiert zu beantworten und zweitens, als ruhender Pol und Vorbild für das junge Führungsteam zu wirken.

Eine schnelle Analyse ergab das folgende Bild:

- Die aktuellen Planungen für EBIT und Umsatz waren viel zu optimistisch
 - Der Vertrieb war zu groß, das Vertriebspersonal entsprach nur in etwa den Anforderungen
 - Produktmanagement war eine ‚One-Man-Show‘ mit geringer Akzeptanz
 - Das bisherige Managementteam verstand sich nicht als Team
 - Die Motivation der Mitarbeiter war durch die vorausgegangene Entwicklung auf sehr niedrigem Niveau
- Trotzdem wurde an der Grundsatzentscheidung, den Turn-around anzustreben, festgehalten.

Vorgehen

CEO, CFO und Interims Manager entschieden sich für 2 Handlungsschwerpunkte:

1. Konsolidierung des Kerngeschäfts unter Leitung des Interimsmanagers und des CFO. Die wichtigsten Elemente waren:
 - Anpassung der Vertriebsstruktur, Personalstärke und -qualität. Vereinbaren neuer, realistischer Ziele. Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter durch Qualifizierung und Coaching bei der Erreichung ihrer Ziele. Schnell führte das zu höherer Produktivität, Motivation und Zuversicht, die nach wie vor ambitionierten Ziele wirklich erreichen zu können.
 - Entwicklung eines neuen Verständnisses im Management Team für klare Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten. Ergebnisse waren erstens eine Erhöhung der Produktivität innerhalb der Funktionen und zweitens eine beginnende Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Funktionen.
 - Professionalisierung der Führungsarbeit mit den Akzenten: Zielvereinbarungen und regelmäßige Rückmeldegespräche, individuelle Entwicklungsplanung mit konkreten Qualifizierungsmaßnahmen. Die Mitarbeiter honorierten das mit verstärktem Einsatz.
2. Investitionen in Wachstum und Geschäftsentwicklung verantwortet durch den neuen CEO. Szenarien wurden zusammen mit ausgewählten Kunden und Partnern entwickelt. Eine ambitionierte Produktentwicklungsinitiative wurde gestartet. Das innovative Produkt wurde wie geplant im Markt eingeführt. Ergebnis sind eine deutliche Verbesserung der Wettbewerbsstärke, ein von den Kunden wahrgenommener erhöhter Produktnutzen und daraus resultierendes starkes Unternehmenswachstum.

Erreichtes

- Erfolgreicher Turn Around nach 18 Monaten
- Erfolgversprechendes Unternehmenswachstum
- Anerkennung in einer dynamischen Branche durch mehrere Innovationspreise.

Erfahrungen

Folgende kritische Erfolgsfaktoren waren ausschlaggebend:

- Ein zusammenwachsendes, starkes Führungsteam mit den Fähigkeiten, diszipliniert zu denken, zu entscheiden und zu handeln
- Schnelle, konsequente Restrukturierung
- Sofortige Planung und Umsetzung von Wachstumsprogrammen.