



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile COO/Managing Director
Manager CEO Europe Id # : 22188

“FIX IT OR CLOSE IT”

Die Aufgabe

Ein sechsmonatiges Projekt eines englischen Herstellers und Vertreibers von Industrieausstattungen: Das Potenzial der verlustbringenden italienischen Vertriebs- und Marketingniederlassung sollte untersucht werden. Es war ein extrem deutlicher Auftrag: "Fix it or close it"

Das Problem

Die Firma hatte rückgängige Verkaufszahlen und einen operativen Verlust von 15% im Verkauf. Um den Verlusten entgegenzuwirken, hatte die Firma die Position des Geschäftsführers gestrichen und drei Abteilungen (zwei Verkaufs- und eine Serviceabteilung) geschaffen, deren Abteilungsleiter direkt den entsprechenden Bereichsleitern in der Mutterfirma unterstellt waren. Dies allerdings hatte eine Verschlechterung der Lage zur Folge und die Firma musste dringend etwas gegen die wachsenden Verluste unternehmen.

Das Projekt

Innerhalb eines sehr kurzen Zeitrahmens wurde eine tiefgehende Analyse der Organisation, der Struktur, des Vertriebs und Marketings und des Marktes unternommen, um einen strategischen Turnaround-Plan zu entwickeln und der Mutterfirma zur Zustimmung vorzulegen.

Die kritischen Bereiche konnten schnell identifiziert werden: Durch Gespräche mit Mitarbeitern auf allen Ebenen, durch eine Wettbewerbsanalyse und durch das Einbringen der in anderen Firmen mit ähnlichen Schwierigkeiten gewonnenen Erfahrung.

1. Gliederung der Bereiche – die von der Mutterfirma geschaffene neue Abteilungsstruktur hatte zu Rivalitäten und Feindseligkeiten zwischen den Abteilungsleitern geführt, die sich durch die ganze Organisation verbreiteten und in demotivierten und desorientierten Mitarbeitern resultierten. Dieses Problem wurde durch die firmenweite Einführung eines ergebnisorientierten Bonussystems für alle leitenden Mitarbeiter angegangen. Außerdem wurden Managementmeetings eingeführt, in die alle Abteilungsleiter einbezogen wurden und in denen die Ergebnisse der gesamten Niederlassung über die der einzelnen Abteilungen gestellt wurden. Der Interimgeschäftsführer fungierte auch als Filter zwischen den Bereichsleitern der Mutterfirma und den Abteilungsleitern der Niederlassung.

2. Mitarbeiterkommunikation und Einbeziehung der Mitarbeiter – dies war ein essentielles Element, um die gesamte Organisation in die Mammutaufgabe einzubeziehen, die Firma wieder auf Gewinnkurs zu bringen. Erleichtert wurde dies dadurch, dass individuelle Arbeitsprobleme angesprochen wurden, dass jedem Mitarbeiter Verantwortung delegiert wurde, dass individuelle Zielvereinbarungen getroffen und diese auch verfolgt wurden und, am wichtigsten, dass die Mitarbeiter dahingehend motiviert wurden, der Mutterfirma „zu zeigen, dass wir es schaffen können.“

3. Vertrieb – dieser musste grundlegend reorganisiert werden unter Beachtung der folgenden Schlüsselaspekte:

a) Veränderung von einem vorwiegend vertriebsgesteuerten Verkauf zur Entwicklung von Versandhandel und dezidiertem Großkundenbetreuung.

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Brussels . Budapest . Amsterdam . Prague . Ghana

Tel. : +33 (0) 147 701 998

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile COO/Managing Director
Manager CEO Europe Id # : 22188

- b) Die Festlegung des Verkaufspreises wurde von einem Kosten-plus-Ansatz (die "was geht noch" Mentalität) zu festen Listenpreisen verändert – das Rabattgebaren wurde durch die Einführung eines Bonussystems reduziert, in dem die durch den Verkäufer vergebenen Rabatte umgekehrt proportional zum Bonus waren („je mehr ich nachlasse, desto mehr verliere ich“).
- c) Neueinteilung der Verkaufsgebiete, um die Effizienz und die Präsenz zu maximieren und den Einsatz von Außendienstmitarbeitern in weniger entwickelten Gebieten zu ermöglichen.
- d) Die Entwicklung gemeinsamer Strategien zwischen Verkauf und Service im Bereich der Großkundenbetreuung, um den Verkauf insgesamt zu steigern.
- e) Die Miteinbeziehung der wichtigsten Vertriebspartner in die Großkundenstrategie durch gemeinsame Zielsetzungen und gemeinsame Servicebemühungen.

4. Allgemein – andere wichtige Punkte in diesem Prozess waren:

a) Die Zuverlässigkeit von Prognosen zu erhöhen, um die Glaubwürdigkeit des italienischen Betriebs in der Firmengruppe aufzubauen. Die Erwartungen der Firmengruppe sollten, wo immer möglich, übertroffen werden (Verkaufsziele, Zahlungseingänge, Reduzierung des Lagerbestands etc). Der Tenor in den wöchentlichen Meetings des Topmanagements der Firmengruppe sollte sich von „Probleme in Italien“ zu „positive Trends in Italien“ wandeln, damit das gesamte Topmanagement über die Entwicklung Bescheid wusste. Dies half auch, die Unterstützung, die Italien zuteil wurde, zu verbessern.

:Die anfängliche Situation, dass keiner involviert sein wollte, wandelte sich zu einer Situation, in der die Mitarbeiter aktiv ihre Unterstützung anboten, um ein Teil dieser Erfolgsstory zu werden.

b) Klare Kommunikation mit der Mutterfirma, was die Probleme wie auch die Chancen im Laufe der italienischen Operation betraf, so dass es keine "hässlichen Überraschungen" oder "versteckten Mängel" gab.

Das Ergebnis

Bereits nach fünf Monaten zeichneten sich positive Verkaufstrends ab, die die Firmengruppe dazu bewogen, das Projekt weiterzuführen und das Interimmandat 12 Monate zu verlängern, um den positiven Trend zu konsolidieren. Nach neun Monaten zeigten sich die ersten Gewinne in den Monatszahlen und im letzten Finanzjahr konnte ein Verkaufsanstieg von 20% sowie ein konsolidierter Gewinnrend im letzten Quartal verbucht werden. Die Aufgabe endete mit der Einstellung und einmonatigen Einarbeitung eines Juniorgeschäftsführers, dessen Aufgabe es war, die Niederlassung auf dem begonnenen Weg weiterzuführen,

Die wichtigsten Lerneffekte

1. Standardisierte Organisationsstrukturen (Pyramide, Matrix, Division etc.) eignen sich nicht immer für jedes Land und jeden Markt.
2. Klare Kommunikation zwischen Mutterfirma und Niederlassung erhält Motivation und Engagement der Mitarbeiter.
3. Es sollte so viel wie möglich delegiert werden (mit Kontrollen), damit die Mitarbeiter motiviert sind und sich verantwortlich fühlen. Feedback ist ebenfalls sehr wichtig.
4. Es sollten gemeinsame Ziele für die Topmanager geschaffen werden statt individueller Ziele, die zu Konflikten mit den Zielen anderer Manager führen könnten.

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Brussels . Budapest . Amsterdam . Prague . Ghana

Tel. : +33 (0) 147 701 998

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile COO/Managing Director
Manager CEO Europe Id # : 22188

Über den Autor:

John Lenarduzzi ist ein anglo-italienischer Topmanager mit umfassender Erfahrung in R&D, Produktion, Verkauf, Marketing, Service und Finanzen in multinationalen, aktiennotierten und privaten Firmen. Er leitete Firmenaufkäufe, -zusammenschlüsse, -sa-nierungen, Turnarounds und Business Development in internationalen Positionen.

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Brussels . Budapest . Amsterdam . Prague . Ghana

Tel. : **+33 (0) 147 701 998**

Email : info@ceo-europe.com