

STEIDL.

Neue Wege. Alte Schule.

Fallstudien 2010-2018

Aachen, im Dezember 2018

STEIDL.

Neue Wege. Alte Schule.

Martin Steidl

seit 20 Jahren als Interim-Manager tätig
davor ca. 25 Jahre als Manager in Festanstellungen
davon ca. 17 Jahre mit Personalverantwortung
davon über 9 Jahre als Geschäftsführer oder Vorstand

Branchenschwerpunkte:

Maschinen- und Anlagenbau, Werkzeugmaschinen- und Werkzeugbau
Fahrzeugbau / Automotive
Metall- und Kunststoffverarbeitung

Einsatzschwerpunkte

Krisenmanagement
Restrukturierung
Sanierung (vor und innerhalb der Insolvenz)

Stärken

Umsetzungsorientierung
Durchsetzungsvermögen
Motivation und Zielorientierung
Erfahrungen aus zahlreichen Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften

Fallstudie: Drahtherstellung – Restrukturierung und Sanierung

Kunde: B GmbH

Branche: Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Drähten für Erosion, Elektronik und Automotive

Position: CTO, CRO

2010

Ausgangslage

- ☒ Das Unternehmen war mit Hilfe einer Landesbürgschaft und mit Lohn- und Gehaltsverzicht finanziell saniert worden.
- ☒ Die Aufgabe bestand nun darin, die Fertigung neu zu strukturieren, dass die Anforderungen der Märkte besser und schneller als zuvor befriedigt wurden.
- ☒ Darüber hinaus war eine Verknüpfung des Vertriebsplans mit der Produktions- und der Materialbedarfsplanung nicht gegeben – bei Veränderungen auf der Marktseite konnte in der Produktion nicht schnell genug gegengesteuert werden.
- ☒ Ein Vertriebsbereich plante seit Jahren regelmäßig ca. 80 % des vom Markt abgerufenen Volumens und stellte damit besonders die Gießerei immer wieder vor kaum lösbare Probleme.
- ☒ In mehreren Krisenjahren war die Personalentwicklung und –ausbildung vernachlässigt worden – hier war ein rasch wirkendes Programm erforderlich.
- ☒ Durch Liquiditätsknappheit war ein Investitionsstau entstanden, der besonders in der Vorstufe der Drahtherstellung, der Gießerei, zu bedrohlichen Engpässen geführt hatte.

Lösungen

- ☒ Bestandsaufnahme der vorhandenen Produktionskapazitäten
- ☒ Ordnung der Produktionskapazitäten nach Kunden und Märkten
- ☒ Bereinigung der Produktionskapazitäten nach Anlagenalter und Instandhaltungsaufwand
- ☒ Einsatz von Qualitätszirkeln zur Optimierung der Produktionsprozesse
- ☒ Schaffung einer praktikablen und rollierenden Dispositionsübersicht zur Ermittlung von optimalen Reihenfolgen
- ☒ Verfügbarkeit einer mittelfristigen Bedarfsplanung als Master Plan für die Gießereiplanung
- ☒ Planungsworkshop für den entsprechenden Vertriebsbereich
- ☒ Entwurf eines Konzepts zur Personalentwicklung
- ☒ Sofortprogramm „Investitionen“ zur Behebung der bedrohlichen Produktionsengpässe

Ergebnisse

- ☒ Plan-Layout nach Marktsegmenten
- ☒ Klar definierte Führungsverantwortung
- ☒ Bereinigung des Bestandes an Anlagen und Maschinen
- ☒ Optimierung einer der wesentlichen Produktionsanlagen führte zu Produktivitätssteigerungen von bis zu mehr als 10 % ohne Investitionsbedarf
- ☒ Reihenfolge-Optimierungen aus der Arbeitsvorbereitung führten zu besserer und gleichmäßigerer Auslastung
- ☒ Gießereiplanung wurde grundsätzlich verbessert und führte zu einer deutlichen Entlastung der Liquidität (teure Vormaterialien)
- ☒ Realitätsnahe Vertriebsplanung des angesprochenen Vertriebsbereichs
- ☒ Bessere Führungsstruktur durch entsprechende Personalentwicklung
- ☒ Plan-Umsatz: 75 Mio. €
- ☒ Ist-Umsatz: 90 Mio. €
- ☒ Plan-Ergebnis: -3,5 Mio. €
- ☒ Ist-Ergebnis: + 6,0 Mio. €

Fallstudie: Wärmetauscher und Industriekühler – Restrukturierung und Sanierung

Kunde: HHO GmbH / HSU GmbH

Branche: Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Wärmetauschern und Industriekühlern

Position: GBV

2011

Ausgangslage

- ☒ Das Werk in Baden-Württemberg war zu 100 % ausgelastet; es gab erhebliche Terminverzögerungen, steigende Reklamationszahlen und eine merkbare Demotivation bei den Mitarbeitern.
- ☒ Das Produktionslayout war veraltet; es passte nicht mehr zu den Anforderungen einer eng getakteten Produktion; hinzu kam eine Materialwirtschaft, die in wesentlichen Funktionen losgelöst vom ERP-System des Unternehmens arbeitete.
- ☒ Es waren vermehrt – aus Provisionsgründen – Aufträge aus dem Bereich der Schienenfahrzeughersteller akquiriert worden, für die weder ein entsprechendes Fertigungs-Knowhow noch die notwendigen Vorrichtungen existierten.
- ☒ Der Standort in BW war in einem Maße in das Lieferungs- und Leistungsgeflecht der Unternehmensgruppe eingebunden – auch als interner Darlehensgeber – das die Leistungsfähigkeit deutlich überforderte.

Lösungen

- ☒ Ableitung einer Produktions- und Materialplanung aus der Lieferplanung mit dem Ziel, die vom Kunden geforderten Liefertermine für das gesamte Unternehmen zur verbindlichen Richtschnur zu machen
- ☒ Bereinigung aller Arbeitspläne um Zeiten, die technisch nicht begründet waren
- ☒ Einbeziehung der Materialwirtschaft in das ERP-System mit Materialreservierungen und rollierenden Verfügbarkeitsprüfungen
- ☒ Portfolio-Analyse der Schienenfahrzeug-Aufträge mit dem Ziel, ein verlässliches Kompetenzprofil für den Vertrieb und die Produktion zu erstellen
- ☒ Layout-Bereinigung mit dem Ziel, unterschiedliche Marktsegmente auch in der Produktion abzubilden
- ☒ Bestands- und Bedarfsanalyse der vorhandenen Vorrichtungen mit dem Ziel, Normalien für Mehrfachverwendungen zu schaffen
- ☒ Bereinigung des Geflechts aus Lieferungen, Leistungen und internen Kapitalflüssen

Ergebnisse

- ☒ Deutlich verbesserte Termintreue (von 30 Tagen auf 5 Tage Verspätung i. D.)
- ☒ „Echte“ Auslastung von ca. 80 % führte zu gezielten Akquisitionen im margen-trächtigen Industriekühlerbereich
- ☒ Materialwirtschaft im ERP führte zu sichereren Terminauskünften, besserer Bedarfsvorhersage und zu einer optimierten Liquiditätsplanung
- ☒ Materialreservierungen führten zu einer Prioritätssteuerung mit Verbindlichkeit für alle Beteiligten
- ☒ Kompetenzprofil Schienenfahrzeuge führte zu Nachverhandlungen bereits erteilter Aufträge bis hin zu Preiserhöhungen und Stornierungen; andererseits wurde wichtige Parameter für ein deutlich verbessertes Produktionsmodell gewonnen
- ☒ Layout-Bereinigung deckte Rationalisierungsreserven auf und half bei besserer Zuordnung von Ressourcen.
- ☒ Ergebnisverbesserung von -1.5 Mio. € (Vorjahr) auf -0,2 Mio. € (Berichtsjahr)

Fallstudie: Faltschachteln – Restrukturierung und Integration

Kunde: W GmbH & Co. KG / C Group

Branche: Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Faltschachteln

Position: Projektleiter

2012

Ausgangslage

- MI: das Unternehmen in Ostwestfalen erzielte schon seit mehreren Jahren Verluste in bedenklicher Relation zum Umsatz.
- FÜ: das Unternehmen in Franken war erst vor kurzem erworben worden – weder gab es ein Integrationskonzept noch wurden die Ergebnisse erzielt, die Grund für die Akquisition waren.
- GM: es wurde eine Akquisition vorbereitet, die vom Produktspektrum her in das Portfolio passte; das Unternehmen allerdings war hochgradig bestandsgefährdet – die Frist zur Stellung eines Insolvenzantrags lief mehrfach an, wurde aber durch konkludente Handlungen der Poolbanken jeweils gestoppt.
- Für die Integration der drei Faltschachtelunternehmen existierte kein Integrationskonzept.
- Durch das Fehlen eines Konzepts wurde ein maßgeblicher Hebel zur Nutzung von Synergien nicht angewandt: die gemeinsame Nutzung branchentypischer ERP-Software-Systeme.

Lösungen

- MI: mit dem Betriebsrat wurde eine Sanierungs-Betriebsvereinbarung verhandelt und abgeschlossen.
- MI: der bisherige Leiter wurde durch einen Mitarbeiter aus dem Controlling der Muttergesellschaft ersetzt.
- FÜ: das Management wurde durch Mitarbeiter aus der Muttergesellschaft unterstützt
- FÜ: die bisher vakante Stelle des Leiters wurde besetzt; die Leitung des Innendienstes wurde durch eine Mitarbeiterin der Muttergesellschaft besetzt.
- GM: es wurde ein Sanierungsgutachten nach IdW S6 erstellt, parallel zur Erstellung eines detaillierten Maßnahmenkonzepts wurde Gespräche über einen Sanierungs-Tarifvertrag begonnen.
- Als Grundlage für einen gemeinsamen Vertrieb wurden die Ressourcen einer technischen Bewertung unterzogen; darüber hinaus wurde ein übergreifender Kapazitätsabgleich geschaffen.
- Für die einzusetzende ERP-Standard-Software wurde eine Vorstudie erstellt.

Ergebnisse

- MI: die Ergebnisse entwickelten sich trotz nachfragebedingter Umsatzschwäche nachhaltig positiv.
- MI: der neue Leiter erwies sich als Glücksgriff: die Kommunikation als Triebfeder der notwendigen Veränderungen stand im Zentrum seiner Bemühungen.
- FÜ: als Folge der Veränderungen im Management und eines konsequent umgesetzten Integrationskonzepts entwickelten sich die Ergebnisse positiv.
- GM: die Ergebnisse entsprachen dem Sanierungskonzept, waren aber noch deutlich negativ.
- Der gemeinsame Vertrieb konnte auf einem Leistungsportfolio aufsetzen, das alle drei Unternehmen einschloss und eine objektivierte Ressourcenzuweisung ermöglichte. In der Folge wurden Kapazitätserweiterungen und Kapazitätsbereinigungen durchgeführt.
- Die gewählte ERP-Standard-Software wurde an vorrangigen Anwendungen im Vertrieb getestet und dort als Insellösung eingeführt; diese ging in dem nachfolgend erstellten Gesamtkonzept auf.

Fallstudie: Oberflächentechnologie – Restrukturierung und Sanierung

Kunde: S Group

Branche: Oberflächentechnologie (u. a. Verchromen, Thermisch Spritzen, Chemisch und Galvanisch Nickel)

Position: CEO / Geschäftsführer (Schweiz, Deutschland, Frankreich, China und USA)

2013

Ausgangslage

- Die Ergebnisse des Unternehmens in der Schweiz waren seit Jahren negativ; es gab bislang kein Konzept, dies nachhaltig zu ändern. Hinzu kam, dass alle Innovationen zunächst in der Schweiz getestet und umgesetzt wurden.
- Die Ergebnisse des Unternehmens in Deutschland waren seit 2005 (!) negativ (Rendite: – 20 %). Man hatte bislang keine Notwendigkeit gesehen, dies zu ändern. Eine neue Produktionslinie war mit hohem Aufwand ein-gerichtet worden, aber sie hatte lediglich eine Kapazitätsnutzung von < 20 %.
- Die Entwicklung des Unternehmens in China war deutlich vom geplanten Wachstumspfad abgefallen – durch häufigen Wechsel im Management und durch Einwirkungen eines Mitglieds des Verwaltungsrats der Muttergesellschaft trat nicht die notwendige Ruhe ein.
- Die Entwicklung der Unternehmen in Frankreich und in den USA entsprach mit geringen Abweichungen der strategischen Planung.

Lösungen

- CH: Portfolio-Analyse aller Technologie-Marktkombinationen mit den Zielen, die nachhaltig wachstumsstarken und ertragreichen weiter auszubauen, die Segmente mit schwindender Bedeutung (Marktabdeckung und Rendite) abzuschöpfen, und aus den Segmenten mit negativen Ergebnissen kurzfristig „auszusteigen“
- CH: Erarbeitung einer Strategie zur Anpassung der Infrastruktur (auch Personal) an die neue Produktionsstruktur
- DE: Entwicklung eines Programms zur nachhaltigen Forcierung des Geschäfts aus der neuen Produktlinie
- DE: Aufbau einer Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung, um eine gezielte Portfolio-Bereinigung der Artikel und Prozesse durchführen zu können.
- CN: Nachhaltige Verbesserungen in der Produktqualität zur Stabilisierung der Lieferbeziehungen
- CN: Gezielte Suche nach Opportunitätsgeschäften zur besseren Ausnutzung der Produktionskapazitäten
- CN: Ausbau der Vertriebsabteilung mit dem Ziel, in neuen Marktsegmenten Neugeschäft zu akquirieren.

Ergebnisse

- CH: Fokussierung Vertriebsaktivitäten
- CH: Abbau Produktionskapazitäten
- CH: Personalabbau 28 von 290
- CH: Forcierung Personalweiterbildung
- CH: Räumung und Vermietung von Produktionshallen
- CH: Überschreitung des anspruchsvollen Budgets bei EBITDA und EBIT
- DE: Verstärkung des Vertriebs für die neue Produktionslinie
- DE: Funktionierende Kosten und DB-Rechnung hilft bei einschneidenden Programmbereinigungen
- DE: Programm zum sozialverträglichen Personalabbau mit Akzeptanz seitens Gewerkschaft und Betriebsrat führt zu nachhaltigen Reduzierungen bei den Personalkosten
- DE: Hochrechnung führt bei EBITDA und EBIT wieder in die Nähe des Budgets
- CN: Sinkende Fehlerquote und reduzierte Reklamationskosten bauen bei Kunden verlorenes Vertrauen wieder auf
- CN: Bessere Auslastung der Fertigungskapazitäten führt zu Kostendegression
- CN: Erste Aufträge – Bemusterungen – in einem neuen Marktsegment

Fallstudie: Erneuerbare Energien (Blockheizkraftwerke) - Sanierung

Kunde: D Group

Branche: Erneuerbare Energien

Position: CEO für beide operativen Gesellschaften und für die Holding

2014

Ausgangslage

- ☒ Für die gesamte Gruppe wurde ein Sanierungsgutachten nach IdW S6 erstellt. Die beiden operativen Unternehmen waren nach einer Hochphase im Jahre 2011 ohne Strukturanpassungen in eine nachhaltige Verlustzone abgerutscht – die Banken hatten das Gutachten gefordert.
- ☒ Die Kommunikation hatte ihre Rolle als Treiber der nötigen Veränderungen seit langem aufgegeben – es wurde mittels Direktiven geführt.
- ☒ Der Vertrieb arbeitete ohne eine klare Definition von Zielmärkten und ohne verlässliche Vorkalkulationen.
- ☒ Die Produktion hatte weder ein klares Leistungsprofil noch einen für die Termineinhaltung dringend notwendigen Produktionsplan.
- ☒ Der After-Sales-Service hatte weder ein klares Konzept noch eine operative Führungsstruktur. Da im Service mehr als 65 % des Umsatzes und mehr als 80 % des Ergebnisses erzielt werden lag hier einer der Hauptgründe für die prekäre Situation der Unternehmensgruppe.

Lösungen

- ☒ Finanzielle Sanierung: im 1. Quartal wurde mit den Banken eine Einigung hinsichtlich der finanziellen Sanierung erzielt.
- ☒ Abgeleitet vom Sanierungsgutachten wurde ein operatives Sanierungskonzept erarbeitet und ein Team zusammengestellt, das dieses Konzept umsetzte.
- ☒ Um die Kommunikation in ihrer Rolle zu stärken wurde aktiv an einer Verbesserung gearbeitet: ein regelmäßig tagender Führungskreis und definierte Führungsstrukturen waren wesentliche Bausteine.
- ☒ Im Vertrieb wurde damit begonnen, beide operativen Unternehmen nach genau umrissenen Zielmärkten aufzustellen und die internen Ressourcen an diesen Märkten auszurichten.
- ☒ Die Kapazitätsplanung und –steuerung in der Produktion wurde wegen der absehbar knappen Kapazitäten zu einer vorrangigen Aufgabe.
- ☒ Zeitgleich wurden im After-Sales-Service eine Serviceplanung sowie ein Gewährleistungsmanagement mit vorrangiger Reklamationsbearbeitung eingeführt.

Ergebnisse

- ☒ Die Ergebnisse -EBIT und Cashflow – liegen auf Sanierungskurs.
- ☒ Die Sanierungs-Teams arbeiten zufriedenstellend: die Teilziele der Sanierungsmaßnahmen wurden überwiegend erreicht.
- ☒ Die Kommunikation füllt ihre Rolle als Treiber der Veränderungen ohne Einschränkungen aus. Führungskreis und Abteilungsbesprechungen verbreiten den „Sense of Urgency“.
- ☒ Die Konzentration auf Zielmärkte führt zu ersten Erfolgen – die Zuordnung der Ressourcen ist eine notwendige wenn auch problematische Konsequenz.
- ☒ Die Produktion wird besser steuerbar – ein wichtiger Liefertermin für etwa 15 Blockheizkraftwerke konnte ohne Einschränkungen eingehalten werden!
- ☒ Die strukturierte Führung im After-Sales-Service führt zu besseren Ergebnissen und zu den erwarteten Umsatz- und Ergebnisbeiträgen.

Fallstudie: Software / Hardware zur Steuerung von Solarkraftwerken - Sanierung

Kunde: FS Group
Branche: Erneuerbare Energien
Position: CEO/CRO

2016

Ausgangslage

- ☒ Hardware: es stellte sich heraus, dass die eigene Hardware im Preis etwa 25 % über dem vergleichbarer Hardware aus Asien lag – verkaufen ließ sich die eigene Hardware nur im Paket mit der eigenen Software.
- ☒ Software: die Vermarktung der Software erfolgte nach dem Prinzip „Software as a Produkt“ (SaaS). Dieses Konzept war in Deutschland/Europa sehr erfolgreich.
- ☒ After-Sales Service: hier hatte es sich eingebürgert, nach dem Verkauf bei Störungsfällen tätig zu werden und ansonsten fakultativ nachzufragen. Es gab weder ein klares Konzept noch entsprechende Verträge, um dieses umzusetzen.
- ☒ Personal: bereits bei dem existierenden Geschäftsmodell erwies sich der Personalstand als ca. 30 % zu hoch. Bei einer Änderung der Strategie wären weitergehende Kürzungen notwendig geworden. Die Gesprächsangebote gegenüber dem Betriebsrat stießen auf geschlossene Abwehr.
- ☒ Gesellschafter: angesichts der jahrelangen Verlusthistorie wurde auf einen baldigen Turnaround gedrängt.

Lösungen

- ☒ Hardware: nach einer Überprüfung möglicher Substitution eigengefertigter Hardware durch Importe aus Asien wurde entschieden, die Eigenproduktion gesteuert auslaufen zu lassen.
- ☒ Software: zur Vermarktung auf dem US-Markt wird das Geschäftsmodell auf „Software as a Service“ (SaaS) umgestellt. Die Verantwortung soll von deutschen Managern übernommen werden, die von den USA aus operieren werden.
- ☒ After-Sales-Service: für die häufigsten Service-Arbeiten werden ASS-Verträge entwickelt, die allen Bestandskunden angeboten werden; Neukunden werden sie regulär angeboten.
- ☒ Personal: der Betriebsrat – unterstützt durch die entsprechende Gewerkschaft – verweigert die Mitarbeit an Sozialplan und Interessenausgleich. Die Forderungen übersteigen die Möglichkeiten der Gesellschaft.
- ☒ Gesellschafter: in den USA wird die Liquidierung der Gesellschaft erwogen und vorbereitet.
- ☒ Verkauf: es wurde erreicht, dass der Gesellschaft eine Frist von 90 Tagen für den Verkauf eingeräumt wurde.

Ergebnisse

- ☒ **M&A-Projekt:** nach kurzer Prüfung wurde eine Beratungsgesellschaft mit der Federführung im Verkaufsprojekt beauftragt.
- ☒ Innerhalb von 45 Tagen wurden sämtliche Unterlagen für den Data Room vorbereitet und eingestellt.
- ☒ Nach 45 Tagen lag eine Short List vor, in der die potenziellen Investoren verzeichnet waren, die bereits einen Letter of Intent unterzeichnet hatten.
- ☒ **Verkauf:** nach einer ersten kurzen Verhandlungsphase blieb ein potenzieller Investor übrig, der direkt mit der Due Diligence begann.
- ☒ Die Verkaufsverhandlungen drohten an den Preisvorstellungen des Gesellschafters mehrfach zu scheitern.
- ☒ Der Gesellschafter konnte davon überzeugt werden, wegen der Verlusthistorie des Unternehmens einem negativem Verkaufspreis zuzustimmen. Das wurde auch dadurch vereinfacht, dass der Gesellschafter den Beteiligungswert bereits voll abgeschrieben hatte.

Fallstudie: Werkzeug- und Komponentenfertigung - Sanierung

Kunde: J Group

Branche: Werkzeug- und Komponentenfertigung

Position: CEO/CRO

2017/2018

Ausgangslage

- ☒ Produkte: das Unternehmen war in fünf Geschäftsfeldern aktiv – Folienstanzen, Werkzeugmagazine und –wechsler sowie Einzelteile unterschiedlicher Verwendung.
- ☒ Personal: es war – gemessen am Geschäftsvolumen – deutlich zu viel Personal beschäftigt; etwa 40 von 124 Beschäftigten!
- ☒ Vertrieb: das Unternehmen sah sich ausschließlich als verlängerte Werkbank – es gab keinen Vertrieb!
- ☒ Organisation: die Geschäftsbereiche waren – deutlich überdimensioniert – um die einzelnen Produktgruppen herum aufgebaut.
- ☒ Standortfragen: es gab insgesamt drei Standorte – davon zwei produktive, von denen einer abgemietet werden sollte.
- ☒ Insolvenzverfahren: die Liquiditätssituation ließ keine andere Wahl als einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens (Eigenverwaltung mit Schutzschirm) im August 2018.
- ☒ Verkauf: als logische Folge auf den o. g. Antrag wurde eine M&A-Beratung engagiert, die einen möglichst zeitnahen Verkauf des Unternehmens betreuen sollte.

Lösungen

- ☒ Insolvenzverfahren: da die Zahlungsunfähigkeit **noch nicht** eingetreten war konnte das Unternehmen vergleichbar dem Chapter 11 (US-Insolvenzrecht) agieren.
- ☒ Personal: wegen des Insolvenzverfahrens wurden die Abfindungen in der Höhe eingeschränkt. Daher entschlossen sich etwa 38 Mitarbeiter, das Unternehmen auf eigenen Wunsch zu verlassen.
- ☒ Produkte: wegen der angespannten Kapazitätssituation wurde das Geschäftsfeld Folienstanzen aufgegeben.
- ☒ Vertrieb: keine Beeinträchtigung durch die Insolvenz für Vertriebsaktivitäten
- ☒ Organisation: die Organisation wurde dem geschrumpften Geschäftsumfang angepasst.
- ☒ Standortfragen: das Unternehmen wurde an einem Standort konzentriert – das erleichterte auch die Kommunikation.
- ☒ Verkauf: das Unternehmen war auch ohne einen Investor überlebensfähig, allerdings waren seine Wachstumsmöglichkeiten eingeschränkt – daher wurde die Aktivitäten hinsichtlich des Verkaufs intensiviert.

Ergebnisse

- ☒ Insolvenzverfahren: das Verfahren steht angesichts des bevorstehenden Verkaufs vor der Aufhebung. Die Quote wird bei deutlich mehr als 50 % erwartet.
- ☒ Personal: die Personalstärke pendelte sich zwischen 75 und 80 ein; dies ist für das zukünftige Geschäft die richtige Ausgangsgröße.
- ☒ Produkte: die Produkte wurden – ohne die Folienstanzen – weitergeführt.
- ☒ Vertrieb: die Vertriebsaktivitäten wurden mit denen des Investors abgestimmt – es konnten Synergien genutzt werden.
- ☒ Organisation: die Organisation wurde nicht weiter reduziert, aber auch hier war eine Abstimmung mit der Organisation des Investors notwendig. In bestimmten Bereichen wurden „Shared Services“ genutzt.
- ☒ Standortfragen: es blieb bei einem Standort, der auch ein organisches Wachstum verträgt.
- ☒ Das Unternehmen wurde am 17. 12. 2018 an zwei Investoren verkauft – die durch den Kaufpreis dargestellte Quote betrug etwa 65 %!

STEIDL.

Neue Wege. Alte Schule.

Martin Steidl

Moreller Weg 31
D-52074 Aachen

Fon +49 (0) 241 89 42 372
Fax +49 (0) 241 89 42 382
Mobil +49 (0) 173 21 02 729
E-Mail m.steidl@steidl-partner.de

