

# Support für Private Equity Gesellschaften, Investoren, Inhaber mittelständischer Unternehmen

## Interim Manager / Berater Gernot Labs

Interim CFO / CRO  
Interim Change Manager & Restrukturierer

Mit 19 Jahren, einer der erfahrensten Interim  
Manager am deutschsprachigen Markt

35 Jahre Praxiserfahrung  
Wirtschafts-Diplom Betriebswirt (VWA)



## Einsatzgebiete für Private Equity- / Beteiligungsunternehmen

- M&A Support über unabhängige Due Diligence
- Vorbereitung mittelständischer Unternehmen auf eine anstehende Veräußerung
- Wahrnehmung von Interim CFO- / CRO-Mandaten
- Restrukturierung und Strategieberatung
- Berater als Support in Finance, Accounting & Controlling



# Meine Zusammenarbeit mit Beteiligungsgesellschaften

Mit diesem Dokument wende ich mich an die Geschäftsführungen und verantwortlichen Manager von Beteiligungsgesellschaften, um mein Leistungsangebot vorzustellen:

- Nachhaltige Verbesserung der Ergebnisentwicklung einzelner Unternehmen Ihres Beteiligungsportfolios, durch den Einsatz als **Interim CRO, CFO** oder ggf. als **CEO**, Beirat oder Aufsichtsratsfunktionen.
- Restrukturierung und strategische Neuausrichtung über den Einsatz als **Managementberater**
- Durchführung einer unabhängigen **Due Diligence** vor einer weiteren Beteiligung oder einem weiteren Unternehmenserwerb
- Durchführung einer Unternehmensprüfung und Optimierung der Performance **vor dem Verkauf einer Ihrer Beteiligungen** an einen Dritten
- Optional: **mehrwähriger Geschäftsführervertrag**, falls eine Festanstellung als einzige Vertragsform für die Anteilseigner vorstellbar ist, um ein Unternehmen über einen längeren Zeitraum zum Erfolg zu führen
- Optional: Unternehmensbeteiligung in Form eines **MBI**
- Details finden Sie auf: <http://www.labsconsulting.de/leistungsangebot.html>

## MANAGEMENT SUMMARY / Erfahrungen aus 35 Praxisjahren

### CFO / Kfm. Geschäftsführer / CRO

(1 CRO- und 2 CFO-Interim Mandate/2 Jahre, seit 18 Jahren Unternehmer mit drei Geschäftsfeldern und Mitarbeitern)

| Finanz- und Rechnungswesen  | Controlling  | Restrukturierung<br>Strategie-<br>Entwicklung   | M & A  | IT und<br>SAP Projekt-<br>Management   | Einkauf /<br>Material-<br>wirtschaft  | HR   |
|---|--|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichsleiter Finanz- und Rechnungswesen</li> <li>• Fundierte fachliche Erfahrung</li> <li>• Viele Projekte, wie Shared Service, HGB-IFRS, Bilanz-Konsolidierung, Bilanz- und GuV-Analyse und -Planung, sowie diverse weitere Einzelthemen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichsleiter Zentrales Controlling in Mrd.-EUR-TK-Konzern</li> <li>• Strategischer Controller</li> <li>• Regional- und Projekt Controller</li> <li>• In Mittelstandsberatung für Controlling als Beratungssegment verantwortlich</li> <li>• Experte für Gemein- und Prozesskostenreduktion</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roland Berger Teil-Projektleiter Strategieberatung, Restrukturierung, Turnaround Management</li> <li>• Vorstandsberater u.a. für CTO eines Chemie- und CFO eines DL-Konzerns</li> <li>• Projektleiter zahlreicher Reorganisations in F&amp;E, Sales &amp; Marketing, IT, etc.</li> <li>• Leitung mehrerer Unternehmensausgründungen in Shared Service</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektleiter für zahlreiche M&amp;A-Projekte bei kleineren mittelständischen und von Eigentümern selbst geführten Unternehmen bis zum Kauf oder Verkauf</li> <li>• Professionelles Business Planning inkl. Markt-/Wettbewerber Research</li> <li>• Due Diligence für Private Equity Unternehmen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Jahre IT Manager in großem Chemie-Konzern</li> <li>• Leiter eines internationalen SAP-Helpdesks</li> <li>• 8 Jahre Program Manager in SAP Krisen- und Großprojekten</li> <li>• SAP Projektleiter FI/CO</li> <li>• Experte für R/3 Projekt-Management und Roll outs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung mehrerer Reorganisationsprojekte mit Ergebnisbeitrag aus Einkauf, Material- und Lagerwirtschaft</li> <li>• Ausgründung des Einkaufs in eine Shared Service Gesellschaft</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahme von Personalrequests, Auswahl und Personalvermittlung von Interim Managern in Top Positionen</li> <li>• Auswahl, Research und Vermittlung von Beratern für Geschäftspartner auf der Providerseite</li> <li>• Vermittlung von Festangestellten in Einzelfällen</li> </ul> |
| 24 Jahre  | 24 Jahre   | 14 Jahre  | 3 Jahre  | 14 Jahre   | 4 Jahre   | 8 Jahre  |

Anmerkung: Angaben in Jahren mit Überschneidungen.

## Kurzvorstellung

|                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| Name                     | Gernot Labs                           |
| Geburtsdatum/-ort        | 1963 / Essen                          |
| Private Daten            | verheiratet, 2 Töchter                |
| Wohnort                  | München                               |
| Qualifikation            | Wirtschafts-Diplom Betriebswirt (VWA) |
| Freiberuflich tätig seit | 1996                                  |
| Intern. Projekte in      | UK, Italien, Belgien, Frankreich      |

### Potentielle Funktionen

- CFO/Kfm. Geschäftsführer
- CRO (Chief Restructuring Officer)
- CEO (nur Dienstleistungsbranche)
- Leiter von Due Diligence Projekten
- Leiter von Restrukturierungsprojekten
- Leiter von Beratungsprojekten

### CV

- 19 Jahre Selbstständig als Interim Manager und Berater
- 1 Jahr Teilprojektleiter bei Roland Berger & Partner (Restrukturierung und strategische Neuausrichtung / Turnaround Management)
- ½ Jahr Projektleiter für Restrukturierungs- und Sanierungsprojekte bei der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung (einer damaligen Kooperation von Roland Berger und der Deutschen Bank)
- 4 Jahre Projektleiter Inhouse Consulting OSRAM GmbH
- 8 Jahre Drei Controller-Positionen bei der E.ON Ruhrgas AG in Essen
- 2 Jahre Ausbildung Industriekaufmann

## Unternehmensgröße und Branchen

- **Unternehmen:** Konzerne und mittelständische Unternehmen. Meist größerer Mittelstand mit mehr als 100 Mitarbeitern, aber auch inhabergeführte kleinere mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz < 10 Mio. EUR im Jahr.
- **Branchen:** Produktions-/Industrie- und Dienstleistungsunternehmen

Mehrjährige Erfahrungen wurden fett gekennzeichnet:

Airline, **Anlagenbau**, Automobilzulieferer, Bauwirtschaft, **Beratung**, **chemische Industrie**, **elektronische Konsumgüter**, **Energiewirtschaft** (Erdgas, Kernenergie, erneuerbare Energien), Gesundheitswesen, Hotel/Gaststätten, Internet/Content, **IT- und Kommunikationstechnik**, **kunststoffverarbeitende Industrie**, Medizintechnik, Mineralöl, Messe, metallverarbeitende Industrie, Nahrungsmittel, Öffentlicher Dienst, **Shared Service Center**, **Software/SAP**, **technische Dienstleistungen**, **Technologie-/Telekommunikation** sowie Unterhaltungselektronik

Kundenerfolge als

Interim  
CFO / CRO / CEO



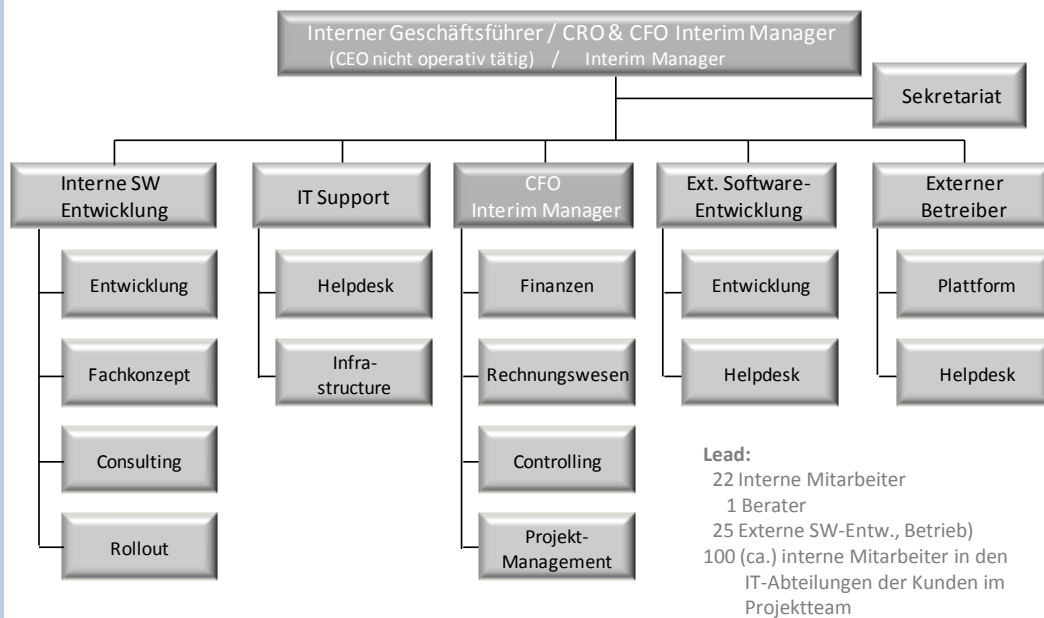
### Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)

|                                 |             |   |       |                                   |                                    |    |
|---------------------------------|-------------|---|-------|-----------------------------------|------------------------------------|----|
| Finanz-/<br>Rechnungs-<br>wesen | Controlling | Restrukturierung<br>Strategie-<br>Entwicklung | M & A | IT / SAP<br>Projekt<br>Management | Einkauf<br>Material-<br>wirtschaft | HR |
|---------------------------------|-------------|---|-------|-----------------------------------|------------------------------------|----|

- Die Leitung eines Finanzressorts konnte mit dem Interim CFO mit sofortiger Wirkung gewährleistet werden
- Als Interim CRO (Chief Restructuring Officer) wurde ein IT Unternehmen vor der Auflösung bewahrt, nachdem komplexe technische Produktprobleme gelöst wurden
- Als CRO wurden Szenarien gerechnet, von deren Plausibilität auch die Mitglieder im Bankenpool bzw. die Anteilseigner überzeugt werden konnten
- Über die Restrukturierung und strategische Neuausrichtung zahlreicher Unternehmen und einzelner Geschäftsbereiche wurden Ergebnis-Verbesserungen im Bereich mehrerer hundert Millionen EUR erzielt, die im Detail zu belegen sind
- Extremsituationen, wie drohende Insolvenz, Schließungsabsichten und dadurch bedingte Entlassungen in Unternehmen konnten abgewendet oder abgemildert werden
- Nach objektiv durchgeführten Due Diligence Projekten und die Beseitigung bestehender Mängel im Vorfeld der Akquisitionen wurden Existenz-bedrohende Fehlentscheidungen für Investoren bzw. eigentümergeführte mittelständische Unternehmen abgewendet
- Beratungsgesellschaften wurden vor Klagen und Schadenersatzansprüchen ihrer Kunden bewahrt
- Die Erfolge aus 18 Jahren unternehmerischer Tätigkeit auf verschiedenen Geschäftsfeldern, lassen sich wie folgt zusammenfassen:
  - Akquisition und selbstständige Wahrnehmung von Interim Mandaten und Beratungsprojekten
  - Vermittlung von Experten über ein über Jahre ausgebautes Netzwerk zu Top-Providern und Beratungsgesellschaften mit erfolgreicher und partnerschaftlicher Zusammenarbeit
  - Vertrieb einer selbstentwickelten Projekt-Management-Toolbox für komplexe SAP Projekte
  - In wenigen Einzelfällen auch Vermittlung von festangestellten Mitarbeitern

## Kundenerfolge als Beispiel:

### Interim CRO und CFO eines mittelständischen IT Unternehmens (13 Monate)



### Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)

|                                 |             |   |       |                                   |                                    |    |
|---------------------------------|-------------|---|-------|-----------------------------------|------------------------------------|----|
| Finanz-/<br>Rechnungs-<br>wesen | Controlling | Restrukturierung<br>Strategie-<br>Entwicklung | M & A | IT / SAP<br>Projekt<br>Management | Einkauf<br>Material-<br>wirtschaft | HR |
|---------------------------------|-------------|---|-------|-----------------------------------|------------------------------------|----|

#### Ausgangssituation beim Kunden

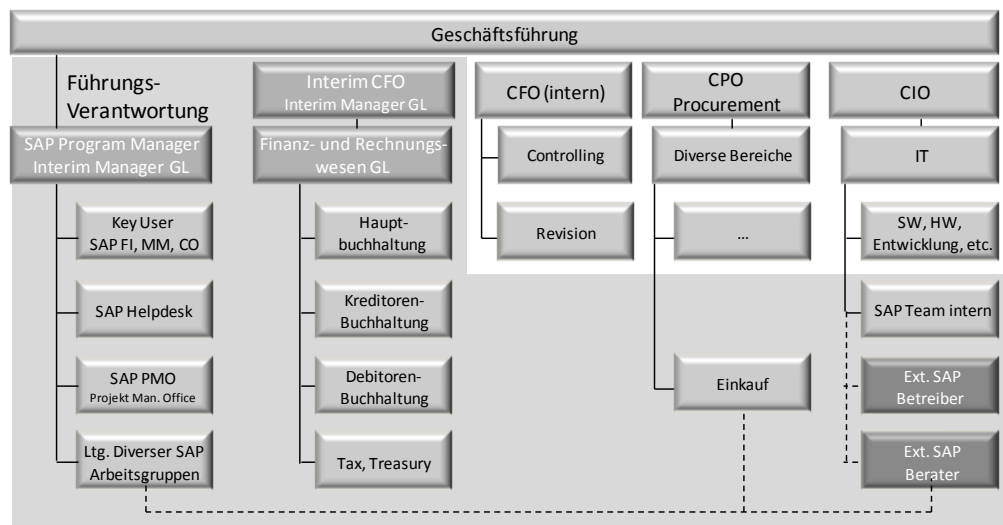
- Aus einer im gesamten Bundesgebiet dezentral Organisation mit ca. 3.000 Mitarbeitern wurden die IT-Kräfte in eine Shared Service Gesellschaft ausgegliedert, um Effizienz-potentiale zu heben.
- Die IT-Kunden klagen über andauernde Produktprobleme und fehlende Funktionalitäten bei der bereits im Pilot laufenden, einzigen Software dieses IT-Unternehmens (vergleichbar mit SAP als Branchenlösung). Die Ergebnisentwicklung ist aufgrund des fehlenden Software-Rollouts auf andere Kunden und somit ausbleibender Umsätze katastrophal. Zusammen mit massiver Unzufriedenheit mit der Transparenz der Finanzdaten, Schuldzuweisungen Richtung Kunden und insgesamt schlechter Motivation und Performance, sollte das Unternehmen aufgelöst und die bisherigen Aufwendungen abgeschrieben werden.
- Ich wurde als Interim Geschäftsführer von den Gesellschaftern beauftragt, die Probleme zu lösen.

#### Kundenerfolge

- Turnaround geschafft, Arbeitsplätze überwiegend erhalten
- Durch die Moderation intensiver Workshops mit Teilnahme des Pilot-Anwenders, des externen Plattformbetreibers sowie der externen Software-Entwicklung, wurde die Stabilität der Software nach vielen Fehlschlägen, Analysen und Tests erreicht
- Andere Kunden wurden vom Produkt und dessen nachhaltiger Stabilität überzeugt, aktiv in die Produktweiterentwicklung eingebunden und der Roll out auf diese Unternehmen konnte erreicht werden
- Der CFO-Bereich wurde in Personalunion geführt und konnte komplett modernisiert, der Personalaufwand reduziert werden
- Die Kundenorientierung im Unternehmen (Entwicklung, Helpdesk) wurde deutlich verbessert und erreichte ein positives Kunden-Feedback
- Ein erarbeitetes Strategiekonzept mit einem auf 3 Jahre ausgelegten Business Plan ergab ein positives Ergebnis für das Unternehmen, das noch heute erfolgreich arbeitet

## Kundenerfolge als Beispiel:

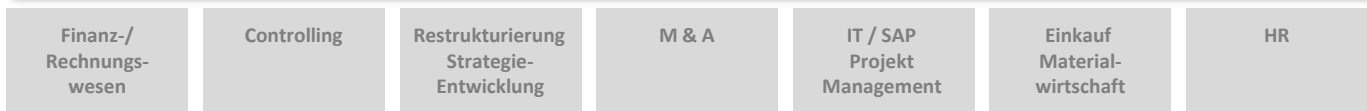
### Interim CFO, Head of Finance & Accounting in Personalunion (9 Monate)



#### Lead:

- 23 Interne Mitarbeiter in F&RW
- 85 Interne Mitarbeiter in der Rolle als Program Manager in F&A, Procurement, IT
- 5 Externe SW-Entw., Betrieb)
- 490 in der potentiellen Shared Service Organisation (Projekt)

### Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)



#### Ausgangssituation beim Kunden

- Bei einem Dienstleistungsunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern und 450 Mio. EUR Umsatz) viel nach einer SAP-Implementierung der (fachlich überforderte) Head of Finance & Accounting über Monate aus.
- Der CFO war mit der Gesamtsituation überfordert und sollte aus der Schusslinie der Kritik genommen werden.
- Offene Rechnungen und Mahnungen im vierstelligen Bereich, offene Buchungen, Doppelzahlungen und weitere Probleme gefährdeten den Jahresabschluss 2013.
- Die Unzufriedenheit der SAP User führte zu ersten Personal-Eskalationen bis hinauf in die Geschäftsführung.
- Ich wurde als Interim CFO (neben dem nach außen weiterhin auftretenden internen CFO) mit der nötigen Personalverantwortung und Entscheidungskompetenz ausgestattet, übernahm parallel die Rolle des SAP Program Managers, um die zahlreichen Probleme zu lösen und den Jahresabschluss zu sichern.

#### Kundenerfolge

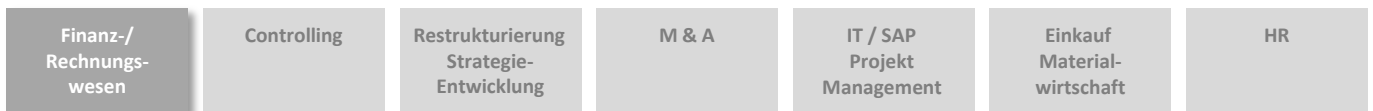
- Über die Korrektur der Workflows wurden Rechnungsbearbeitungs- und enorme Mahnungsrückstände abgearbeitet
- Soll-Prozesse wurden an Hand von best practice Erfahrungen schnell entwickelt und am SAP Standard ausgerichtet
- Die komplette Reorganisation aller Finanz-/Buchhaltungsbereiche brachte deutliche Personaleinsparpotentiale
- Über eine erfolgreiche Koordination der Zusammenarbeit mit den parallel bereits prüfenden Wirtschaftsprüfern wurde ein Testat des Jahresabschlusses 2013 erreicht
- Über ein professionelles SAP Program Management wurden nachhaltige Lösungen erarbeitet: Installation von SAP Key Users und eines SAP Helpdesks, Lösung vieler einzelner SAP Problem Logs (Incidents) in zahlreichen Workshops, Entwicklung passgenauer Schulungen und User-Dokumentationen
- Erarbeitung einer Shared Service Organisation (SSO) zur Durchsetzung von einheitlichen Standards in einer stark dezentralen Organisation
- Einsparungen und Effizienzsteigerungen in Höhe von mehr als 1 Mio. EUR
- Dass SSO-Konzept lieferte Einsparpotentiale i. H. v. mehreren hundert Millionen EUR

Kundenerfolge als

Interim Head of  
Finance &  
Accounting oder  
Change Manager



### Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)



- Die Modernisierung der Finanz- und Rechnungswesen-Funktionen und -Prozesse in zahlreichen Projekten ermöglichten nicht nur erhebliche Personalkostenreduktionen, sondern auch die Reinvestition dieser freigewordenen Ressourcen in bisher riskant vernachlässigte Aufgabenbereiche
- Durch Kenntnis der SAP Standards konnte auf kosten- und zeitintensive Ist-Prozessanalysen verzichtet und mit Best Practice orientiertem Vorgehen in Workshops mit den Beteiligten eine deutliche Steigerung der Arbeitseffizienz im Finanz- und Rechnungswesen, aber auch in anderen Fachbereichen erreicht werden
- Über die Messung der Erfolge durch ein professionelles KPI-Reporting (Key Performance Indicator) wurde Transparenz in die Leistungsfähigkeit gebracht, dabei neben quantitativen, auch qualitative Kriterien berücksichtigt
- Die Sicherstellung verlässlicher Daten aus dem Finanz- und Rechnungswesen, deren Zahlen nicht mehr vertraut werden konnte, erfüllte oft eine Grundvoraussetzung für weitreichende unternehmerische Entscheidungen
- Weitere Lösungen wurden u.a. für folgende Problembereiche gefunden: Gewährleistung eines ordnungsgemäßen Jahresabschlusses in kritischer Situation, hoher Bearbeitungsrückstände bei kreditorischen Rechnungen, Zahlungswesen, langen Konsolidierungsprozessen, fehlender Überleitung von HGB auf IFRS, etc.
- Der Aufbau einer globalen Service Line „Finance & Accounting“ im Rahmen einer Ausgliederung in eine rechtlich selbstständige Shared Service Gesellschaft brachte dreistellige Millionen EUR Ergebnisbeiträge pro Jahr
- Die Erarbeitung fundierter Fachkonzepte und Ausschreibung-Unterlagen, konnte externe finanzielle Nachforderungen (Change Requests) der IT-Lieferanten in vielen Projekten verhindern

Kundenerfolge als

Interim Head of  
Controlling,  
Reorganisations-  
berater oder  
Controlling-Experte



### Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)

|                                |                    |   |       |                                   |                                    |    |
|--------------------------------|--------------------|---|-------|-----------------------------------|------------------------------------|----|
| Finanz/<br>Rechnungs-<br>wesen | <b>Controlling</b> | Restrukturierung<br>Strategie-<br>Entwicklung | M & A | IT / SAP<br>Projekt<br>Management | Einkauf<br>Material-<br>wirtschaft | HR |
|--------------------------------|--------------------|---|-------|-----------------------------------|------------------------------------|----|

- Die Aufdeckung der wahren Gewinn- und Verlustbringer über Produkt- und Kunden-Deckungsbeitragsrechnungen, in denen „vermeintliche Gemeinkosten“ wider Erwarten doch einzelnen Produkten bzw. Kunden zugerechnet werden konnten, lieferten in vielen Unternehmen den Schlüssel zur nachhaltigen Ergebnisoptimierung und sogar zu Sanierungskonzepten, die vom Bankenpool getragen wurden
- Bei Dienstleistungsunternehmen durchgeführte Prozesskostenrechnungen, brachten Personalkosten-Reduktionen im Bereich mehrerer hundert Millionen EUR
- Die erfolgreiche Leitung einer konzernweiten ersten Business Planung in einem frisch fusionierten Telekommunikationskonzern mit mehreren Mrd. EUR Umsatz wurde in kürzester Zeit ermöglicht
- Die Implementierung von Grundlagenarbeiten, wie z.B. der Aufbau eines Betriebsabrechnungsbogen in SAP R/3, eine aussagekräftige Kostenstellen- und -artenrechnung, Auftragskalkulation, Kostenträgerorientierte Leistungserfassung, die Entwicklung der ersten internen und externen Verrechnungssätze und die Entwicklung der künftigen Preispolitik wurde in kürzester Zeit ohne lange Voralysen realisiert
- Durch den Einsatz moderner Controlling-Methoden, konnten in vielen Unternehmen erhebliche Personal-, Material- und sonstige Kostenpotentiale aufgedeckt und gehoben werden
- Durch die langjährigen Erfahrungen im Controlling (u.a. bei einer Mittelstandsberatung für das Beratungsgebiet bundesweit verantwortlich) wurde ich oft als externer Gesamtprojektleiter geholt, um für Beratungsgesellschaften deren Krisenprojekte doch noch zum Erfolg zu führen



Kundenerfolge als

## CRO, Leiter von Restrukturierungs-, Reorganisations- und Strategie- Projekten



### Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)

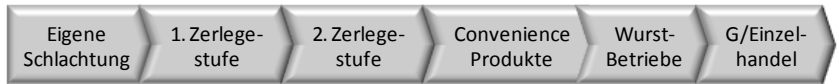
|                                |             |   |       |                                   |                                    |    |
|--------------------------------|-------------|---|-------|-----------------------------------|------------------------------------|----|
| Finanz/<br>Rechnungs-<br>wesen | Controlling | Restrukturierung<br>Strategie-<br>Entwicklung | M & A | IT / SAP<br>Projekt<br>Management | Einkauf<br>Material-<br>wirtschaft | HR |
|--------------------------------|-------------|---|-------|-----------------------------------|------------------------------------|----|

- Durch die erfolgreiche Führung eines IT Unternehmens, als Interim CRO & CFO, wurde die existenzbedrohende Krise (Insolvenz) verhindert und verlorene Kunden zurück gewonnen
- Der CFO eines technischen Dienstleistungsunternehmens (2 Mrd. EUR Umsatz) konnte über die Ausgliederung eines großen Unternehmensteils in eine globale Shared Service Gesellschaft (Finance, Einkauf, IT) einen Ergebnisbeitrag von mehreren hundert Mio. EUR verbuchen
- Der CTO eines global agierenden Chemie-Konzerns konnte über die strategische Optimierung seiner F&E-Projekte und Prozesse (von der Idee in der Forschung bis zum After Sales) Einsparungen auf der Kostenseite, aber vor allem wertvolle Ressourcen in der F&E für wirtschaftlich attraktivere Entwicklungsprojekte freimachen und so im ersten Jahr einen drei- und in den vier Folgejahren zweistellige Millionen EUR Beträge einsparen
- Der CEO einer Airline konnte durch die Lösung technischer Probleme die Ausfallzeiten einer bestimmten Flugzeugflotte deutlich reduzieren und zusätzlich drohende Regressansprüche abwehren
- Durch die Restrukturierung der Geschäftsprozesse im Finanz- und Rechnungswesen, im Einkauf und im Controlling konnte der CEO eines Dienstleistungsunternehmens die wahren Verlustbringer identifizieren und eine schwere Ergebniskrise bewältigen
- Als Berater und Teilprojektleiter bei **Roland Berger & Partner** gelang es durch die Restrukturierung, strategische Neuausrichtung und Sanierung eines Konzerns mit mehr als 0,5 Mrd. EUR Umsatz eine Insolvenz und den Verlust von über 2.000 Mitarbeitern abzuwenden
- Als Projektleiter bei der **Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung, DGM**, konnten mehrere mittelständische Unternehmen ihre Geschäfte (in veränderter Ausrichtung) fortsetzen (darunter eine internationale Unternehmensgruppe in der Metallindustrie, ein von der Insolvenz bedrohtes Unternehmen in der Kunststoff verarbeitenden Industrie und ein Bau-Unternehmen)
- Bei einem **Konsumgüterhersteller** wurden Millionen EUR EBIT Beitrag über folgende „Hebel“ erzielt:
  - Restrukturierung von Vertrieb, Marketing, Vertriebscontrolling, PR, Werbung (europaweit)
  - Restrukturierung einer belgischen Beteiligung
  - Restrukturierung der Einkaufsaktivitäten (Europa)
  - Reorganisation einer italienischen Beteiligung
  - Reorganisation von F&E weltweit

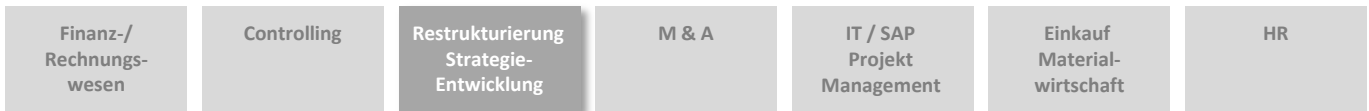
# Beispiel: Kundenerfolge als

## Teilprojektleiter Restrukturierung/ Turnaround eines Lebensmittel- produzierenden Konzerns

Wertschöpfungsstufen vereinfacht dargestellt:



### Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)



### Ausgangssituation beim Kunden

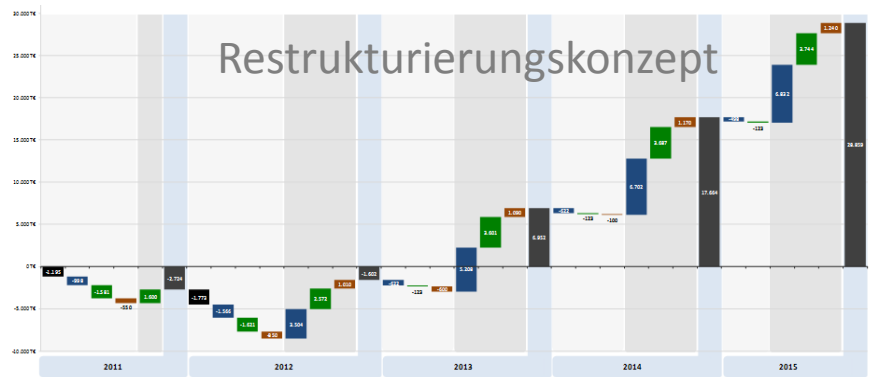
- Ein Lebensmittel produzierender Konzern schrieb tieferen Zahlen
- Die Banken forderten ein glaubhaftes Sanierungskonzept zur Restrukturierung und strategischen Neuausrichtung dieses, mehr als eine halbe Milliarde EUR umsetzenden Lebensmittel-Konzerns
- Ich kam dort als Mitglied des Strategieteam und als Leiter der Markt- und Wettbewerbs-Module des Restrukturierungsprojektes zum Einsatz

### Kundenerfolge

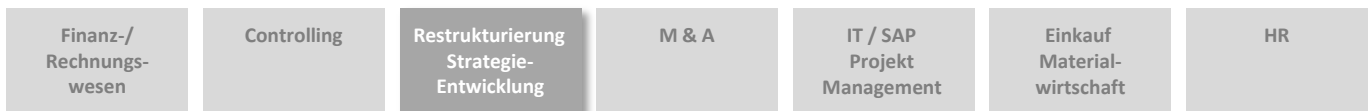
- Intensive Markt- und Wettbewerberanalysen gaben über Stärken-/Schwächen-Profile erste Hinweise, warum Wettbewerber Geld verdienten und wie sich der Markt in den kommenden Jahren entwickeln würde
- Im Wertschöpfungsprozess boten sich zahlreiche Entscheidungsabzweigungen hinsichtlich eigener Weiterverarbeitungsstufen in der Wertschöpfungskette im eigenen Konzern, durch früheren Abverkauf an weiterverarbeitende Betriebe oder Händler
- Es gelang, diese Komplexität bei sogar täglich mehrmals wechselnden Marktpreisen (fast mit einer Börse vergleichbar) in eine komplexe „Kuppel-Produktions-Controlling-Logik“ als täglich zu nutzendes Entscheidungsinstrument zu überführen
- Aus einer kaum mehr überschaubaren oder gar lenkbaren (über Jahrzehnte aufgrund steuerlicher Anreize gewachsenen) Organisation rechtlich selbst-ständiger Unternehmen wurde später Ergebnisbeitrag geholt, als steuerlich verloren wurde
- Zusammen mit einem Bündel von Einzelmaßnahmen wurde die Insolvenz abgewendet
- Beständigkeit: Das Unternehmen existiert noch heute

## Beispiel: Kundenerfolge als

## Leiter von Restrukturierungs-, Reorganisations- und Strategie- Projekten



### Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)



#### Ausgangssituation beim Kunden

- Bei einem mittelständischen Hersteller von diversen Kunststoff-Produkten wurde ich mit der Leitung eines Restrukturierungsprojektes beauftragt
- Der Gründer und Inhaber führte sein Unternehmen seit Jahren auf Wachstumskurs und setzte jede noch so teure Kunden-Anforderung um
- Volle Auftragsbücher und hohe Verluste waren für die Inhaber nicht nachzuvollziehen und sollten durch Produktionskapazitäts-erweiterungen ausgeglichen werden
- Eine erst kürzlich von drei Banken finanzierte Investitionen in neue Maschinen und sogar einen zweiten Produktionsstandort führten das Unternehmen fast in die Insolvenz

#### Kundenerfolge

- Probleme in der Auftragskalkulation und Vertriebsstrategie wurden korrigiert
- Ein neuer Vertriebs-Chef wurde geholt, um den uneinsichtigen altgedienten Vertriebs-Chef zu ersetzen und das neue gestraffte Produktsortiment über eine vorgegebene Vertriebsstrategie aktiv zu vertreiben
- Der Kfm. Leiter (Sohn des Inhabers) wurde intensiv und erfolgreich einem Coaching unterzogen und wurde in die Lösungserarbeitung voll integriert
- Weitere Hebel waren u.a. die Produktionszusammenlegung an einem von zwei Standorten, der Verkauf von Gebäude und Grundstücken, die Sortimentsstraffung und Änderungen in der Wertschöpfungstiefe
- Keine Pauschallösungen, sondern je Produkt- und Kundengruppe individuell gerechnete Maßnahmenpakete führten am Ende zum Erfolg des Sanierungskonzeptes
- Die Deckungsbeitragsrechnung nach Kunden und Produkten, zeigte wie „vermeintliche Gemeinkosten“ durchaus auf einzelne Kunden und Produkte allokiert werden können, um so Verlustbringer zu identifizieren
- Ergebnisbeiträge wurden u.a. durch Nachverhandlungen mit Kunden/Lieferanten erzielt
- Das professionelle Sanierungskonzept über mehrere Jahre, mit verschiedenen Szenarien und fundierten Planungsprämissen überzeugte die drei Vertreter im Bankenpool und sicherte die überlebenswichtige Aufrechterhaltung der Liquidität
- Beständigkeit: Das Unternehmen existiert noch heute und ist dabei profitabel

# Gesamtbild über die Leitung von Strategie-Projekten



## Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)

|                        |             |   |       |                                |                               |    |
|------------------------|-------------|---|-------|--------------------------------|-------------------------------|----|
| Finanz-/Rechnungswesen | Controlling | Restrukturierung<br>Strategie-Entwicklung | M & A | IT / SAP<br>Projekt Management | Einkauf<br>Materialwirtschaft | HR |
|------------------------|-------------|---|-------|--------------------------------|-------------------------------|----|

### Interim- oder Projektleiterfunktionen im Restructuring

- Interim CFO/Head of Finance & Accounting & SAP Program Manager
- Leitung mehrerer, parallel laufender Strategie-, Restrukturierungs- bzw. M&A-Projekte bei mittelständischen produzierenden Unternehmen für eine PE Gesellschaft
- Ausgliederung eines großen Unternehmensteils eines technischen Dienstleistungsunternehmens in eine globale Shared Service Gesellschaft
- Restrukturierung aller Geschäftsprozesse im Verantwortungsbereich des CFO, um die Ergebniskrise in einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen zu bewältigen
- CRO & CFO eines IT Unternehmens in der Krise
- Restrukturierer bei einer internationalen Airline, um Verluste aufgrund permanenter Delays und Flugstreichungen zu beseitigen
- Vorstandsberater des CTO eines großen Chemiekonzerns in Deutschland, zur strategischen Neuausrichtung und Restrukturierung des globalen Projektportfolio
- Sanierung eines mittelständischen Anlagenbauers
- Strategische Neuausrichtung eines mittelständischen Messebau-Unternehmens
- Strategieberatung auch bei mehreren Projekten im Folgekapitel M&A
- 1 Jahr Berater bei **Roland Berger & Partner**, Restrukturierung/strategische Neuausrichtung und Sanierung eines Konzern, >0,5 Mrd. EUR Umsatz
- ½ Jahr Projektleiter bei der Restrukturierung mittelständischer Unternehmen für die **Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung, DGM**, Auszug Projektleitungen:
  - Restrukturierung eines mittelständischen großen Automobilzulieferers in der Metallindustrie
  - Restrukturierung/Sanierung mittelständisches Kunststoff verarbeitendes Unternehmen
  - Restrukturierung Bau-Unternehmen
- 4 Jahre Projektleitung im **Inhouse Consulting**:
  - Restrukturierung von Vertrieb, Marketing, Vertriebscontrolling, PR, Werbung. Internationales Projekt mit Gesellschaften in Deutschland, London, Madrid, Brüssel, Stockholm und Mailand
  - Restrukturierung einer belgischen Beteiligungsgesellschaft in Brüssel
  - Restrukturierung des Einkaufs in ganz Europa
  - Restrukturierung einer italienischen Beteiligungsgesellschaft in Mailand und weiteren Standorten
  - Restrukturierung des F&E-Bereichs (global)

Kundenerfolge als

Leiter von M&A  
Transaktionen im  
Auftrag von  
Beteiligungs-  
unternehmen,  
Investoren und  
Inhabern

Work Company Market  
Success Strategy Management  
Opportunities Performance Activities  
**BUSINESS PLAN**  
Product Customers Marketing Team  
Capital Resources Goals  
Analysis Idea  
Risks Competitors Plan

Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)

Finanz-/  
Rechnungs-  
wesen

Controlling

Restrukturierung  
Strategie-  
Entwicklung

M & A

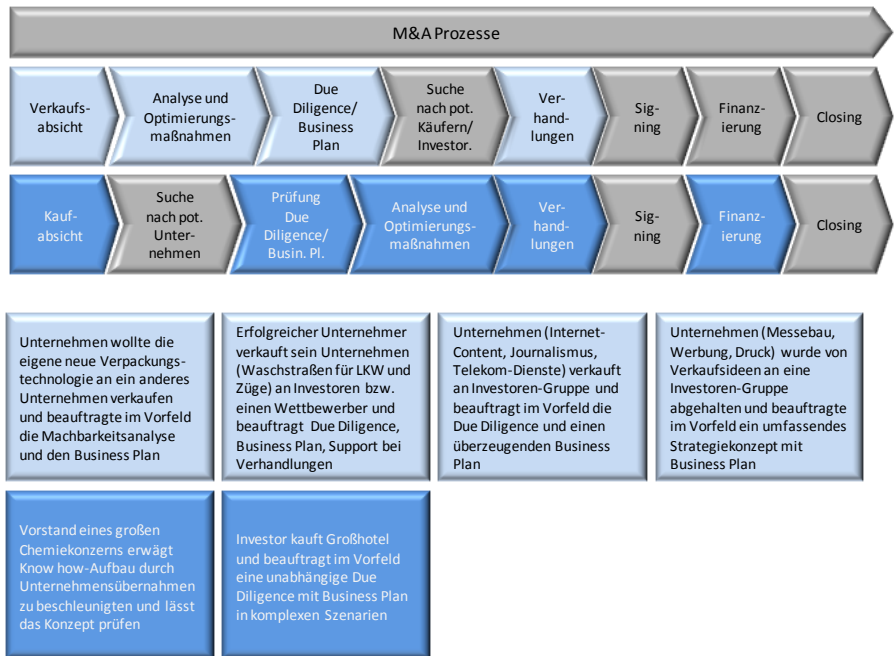
IT / SAP  
Projekt  
Management

Einkauf  
Material-  
wirtschaft

HR

- Erarbeitung professioneller und objektiver Markt- und Wettbewerbsanalysen, Liquiditäts-, Umsatz-, Kosten- und Erlösplanungen und Präsentation ggü. dem Bankenpool, potentiellen Investoren und sonstigen Gläubigern (auf dem Niveau von Top-Managementberatungen, wie Roland Berger) als Basis für Kaufpreisverhandlungen
- Abbildung der Geschäftsentwicklungen in der Vergangenheit und Planung in verschiedenen Szenarien, ohne zu optimistischen Visionen des Verkäufers aufzusitzen
- Ein CTO eines Chemiekonzerns konnte Millionen EUR Aufwände und mehrmonatige Zeitverluste ggü. den Wettbewerbern durch Start-up Akquisitionen und Kooperationen sparen
- Der Erfolg der Konzepte bei Banken beruht auf der (im obigen Bild angedeuteten) Abbildung ganzheitlicher Zusammenhänge mit globalen Markt- und Wettbewerberentwicklungen
- Durch die Kenntnis und Vorwegnahme vieler Rückfragen von der Investoren- und Bank-Seite, konnte der Entscheidungsprozess deutlich beschleunigt werden
- Auf der Käufer-Seite konnten strategische Fehlentscheidungen und darauf folgende Fehlinvestitionen in vielen Fällen verhindert werden
- Auf der Verkäufer-Seite wurden für die Unternehmer bzw. ehemaligen Inhaber sehr erfreuliche Verkaufserlöse erzielt

# Beispiele: Kundenerfolge als Leiter von M&A Transaktionen im Auftrag von Beteiligungs- unternehmen, Investoren und Inhabern



## Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)



### Ausgangssituation beim Kunden

- Bei mittelständischen Unternehmen wurde ich häufig mit umfassenden Unternehmensbewertungen bzw. der Prüfung, bereits bestehender, Kaufangebote beauftragt.
- Details der jeweiligen Ausgangssituation wurden in dem Schaubild beschrieben.

### Kundenerfolge

- Professionelle Due Diligence
- Objektive Markt- und Wettbewerbsanalysen, Liquiditäts-, Umsatz-, Kosten- und Ergebnisplanungen auf dem Niveau von Top-Managementberatungen
- Abbildung der Geschäftsentwicklungen in der Vergangenheit und Planung in verschiedenen realistischen und plausibel nachvollziehbaren Szenarien
- Durch die Qualität der Arbeitsergebnisse konnten die Entscheidungsprozesse oft beschleunigt werden, weil viele Rückfragen auf Investoren- und Bank-Seite vorweg genommen werden konnten
- Im Falle der Verpackungs- und Messbau-Unternehmen konnten sogar drohende Fehlentscheidungen verhindert werden, die fatale wirtschaftliche Konsequenzen nach sich gezogen hätten
- Im Falle der anderen Projekte hingegen wurden für die Unternehmer bzw. Teilhaber sehr erfreuliche Verkaufserlöse erzielt

Kundenerfolge als  
Interim IT Manager

Kundenerfolge als  
Leiter von  
Beschaffungs- und  
SAP Projekten

Kundenerfolge im  
HR Bereich



Verantwortungsbereich eines CFO / Kfm. Geschäftsführers (teilweise auch CEO und CIO)

Finanz-/  
Rechnungs-  
wesen

Controlling

Restrukturierung  
Strategie-  
Entwicklung

M & A

IT / SAP  
Projekt  
Management

Einkauf  
Material-  
wirtschaft

HR

## Beschaffung

- Steigerung der Zufriedenheit mit den vom Einkauf beschafften Materialien und Dienstleistungen in den Fachbereichen (Ausschussquotenreduktion, Teileflussoptimierung, Kostensenkung)
- Lösung zahlreicher Probleme im Gesamtprozess „Purchase-to-Pay“ über durch alle betroffenen Abteilungen laufende Prozessoptimierungen und die Arbeit in neuen, horizontalen Projektorganisationen
- Viele Erfolge ließen sich über Detail-Lösungen zwischen der Bedarfsmeldung, Buchung/Zahlung der Eingangsrechnung und einer intelligenten Kontensteuerung, bereits bei der Vorkontierung, erreichen
- Nachweis erheblicher Einsparungen durch Management-Informationssysteme (KPI-Reporting/Key Performance Indicator), die nicht nur Preise, sondern auch qualitative Erfolgskriterien auswerten
- Erhebliche Einsparungen durch Sortiments-/bzw. Vormaterial-Straffungen, Lieferanten-Optimierung und Vorgehensweisen, die nicht nur die erste sichtbare Einkaufspreissenkung (als sofort sichtbaren Einkaufserfolg) anstreben, sondern auf langfristige partnerschaftliche Kooperationen mit den Lieferanten aufbaut
- Über eine europaweite Einkaufsoptimierung konnten durch Lieferanten-Veränderungen und den Mut zu neuen Materialien und Lieferanten, Millionen EUR pro Jahr gespart werden
- Wenn Einkäufer an der Einstandspreisreduktion gemessen werden, Produktionsleiter jedoch an der Ausschussquote und Fachabteilungen an qualitativen Ergebnissen, war die Zusammenführung gegensätzlicher Ziele ein entscheidender Erfolgsfaktor

## IT

- Lösung verschiedener IT Probleme als Interim Manager in verschiedenen SAP-Krisenprojekten.
- Interim Funktionen: SAP Program Manager, Leiter Projekt-Management, Finanz-Controller/Großprojekt, IT-Manager, Projektleiter in diversen Krisenprojekten.

## HR

- Der Qualitätsanspruch, ausschließlich Experten weiter zu empfehlen, deren fachliche Qualifikation und persönliche Eignung geprüft wurden, zahlt sich über ein erfolgreiches Kunden-Feedback aus
- Seit 2005 werden Interim Manager und Berater mit Erfolg in Positionen vermittelt



Wenn Sie sich informieren möchten, warum ein Interim Manager im Vergleich zu einem festangestellten Manager „sich schnell rechnet“:

<http://www.labs-consulting.de/kosten.html>

Wenn Sie Unterstützungsbedarf erkennen, freue ich mich über Ihre Kontaktaufnahme bzw. Ihren Terminvorschlag.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben.

Gernot Labs

**GERNOT LABS UNTERNEHMENSBERATUNG & INTERIM MANAGEMENT**  
RESTRUKTURIERUNG – STRATEGIEBERATUNG – FINANCE & CONTROLLING – SAP – PROJEKTMANAGEMENT

Münchner Straße 20  
D-85640 Putzbrunn/München

|           |                         |
|-----------|-------------------------|
| Phone     | +49 (89) 430 66 32      |
| Facsimile | +49 (89) 430 69 53      |
| Mobile    | +49 (172) 86 17 89 4    |
| Email     | info@labs-consulting.de |
| Web       | www.labs-consulting.de  |