

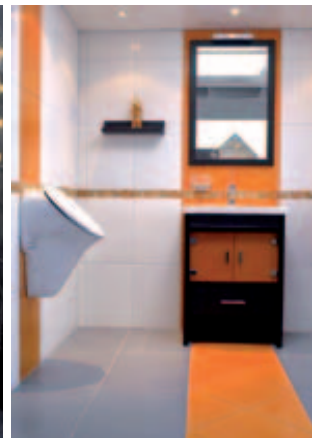
Fallstudie: Interimsmanager

Boxdorfer Ceramic GmbH: Mit Fliesen und Natursteinen zurück in die Gewinnzone

In jeder Branche gibt es Höhen und Tiefen. Doch was ist zu tun, wenn aus einer vorübergehenden Flaute eine existenzielle Krise wird? Diese Frage stellte sich die Boxdorfer Ceramic GmbH beinahe zu spät: Erst nach zehn düsteren Jahren beherzigte das Groß- und Einzelhandelsunternehmen den Rat des italienischen Textilfabrikanten Nino Cerutti: „Die beste Möglichkeit, eine Krise zu bestehen, ist anzugreifen.“ So begann die Firmenleitung 2007 den Geschäftsbetrieb neu zu ordnen. Für ihre Offensive holte sie sich einen Interimsmanager an Bord, der frischen Wind in den Kurswechsel bringen soll.

Die Wende

Mit 25 hat Michael Boxdorfer 1959 den Grundstein der Boxdorfer Ceramic GmbH gelegt: Das Groß- und Einzelhandelsunternehmen aus Burgkunstadt in Oberfranken vertreibt keramische Wand- und Bodenfliesen sowie Natursteine. Außerdem fertigt es exklusiv auf Wunsch Fensterbänke, Treppen, Garten-Betonartikel etc. an. Der Familienbetrieb beliefert neben Privatkunden Fliesenleger, Architekten, Bauunternehmen und Baustoffhändler. 40 Jahre florierte das Geschäft: 1979 öffnete eine Niederlassung in Baiersdorf bei Erlangen ihre Tore, eine weitere folgte 1991 im thüringischen Ilmenau. Vor allem die Wende 1989 brachte dem Groß- und Einzelhändler mit dem Aufschwung im Baugewerbe volle Auftragsbücher. Das Umsatzplus investierte das Unternehmen in den neuen Bundesländern in Immobilien. Zehn Jahre später wendete sich das Blatt: Die Renditen der Immobilieninvestitionen blieben unter Plan. Außerdem musste das Unternehmen zwischen 2000 und 2005 Forderungsausfälle von knapp einer Mio. Euro bewältigen. Zwei weitere Faktoren verschärften zusätzlich die Lage: Die stagnierende Bauwirtschaft ab Ende der 1990er und die wachsende Konkurrenz der günstigeren



Fotos: Boxdorfer Ceramic

Baumärkte. „Etablierte Fachhändler konkurrieren heute um das Segment der gehobenen, zahlungskräftigen und qualitätsbewussten Kunden. Dieser Markt hat drastisch an Härte gewonnen“, sagt Boxdorfer, der heute mit 75 noch die Geschicke seiner Firma lenkt.

Der Manager auf Zeit

All das hinterließ Spuren in der Boxdorfer-Bilanz. „Trotzdem haben wir uns an die Hoffnung geklammert, dass es bald wieder aufwärts gehen würde“, gibt Boxdorfer zu. Daher habe man auch viel zu zögerlich Sparmaßnahmen wie Entlassungen in Betracht gezogen. 2008 brachten die anhaltend roten Zahlen den Stein ins Rollen, das Unternehmen zu restrukturieren. Um wieder Herr der Lage zu werden, holten sich Boxdorfer sen. und sein Sohn Peter Boxdorfer, ebenfalls Geschäftsführer, auf Anraten ihrer Haus-

KURZPROFIL: BOXDORFER CERAMIC GMBH

Gründungsjahr:	1959
Branche:	Groß- und Einzelhandel von Fliesen und Naturstein
Unternehmenssitz:	Burgkunstadt
Mitarbeiterzahl:	39
Umsatz 2007:	7 Mio. Euro
Internet:	www.boxdorfer.de

bank externe Unterstützung: Im Juli hat Dr. Herbert Zimmermann, vermittelt von ZMM Zeitmanager München, sein Amt als Interimsmanager bei Boxdorfer angetreten. „Natürlich hatten wir Bedenken, ob die Einmischung von außen zu Konflikten führt und ob die Aufwendungen für den Interimsmanager nicht sinnvoller investiert werden könnten“, gestehen Vater und Sohn. Ihre Vorbehalte sind inzwischen jedoch gänzlich verfliegen: Tatsächlich schätzen sie den frischen Blick und das Einfühlungsvermögen des Managers auf Zeit. „Zimmermann ist zupackend, versteht es, uns bestimmt an die Hand zu nehmen und geplante Projekte, die sonst häufig im Alltag untergehen, zu Ende zu bringen.“

Das Maßnahmenpaket

Mit Hilfe von Zimmermann hat die Geschäftsführung ein Maßnahmenpaket geschnürt, das das Unternehmen zurück in die Gewinnzone bringen soll. Zwei Säulen tragen das Restrukturierungsprogramm: Kostensenkung auf der einen und Umsatzsteigerung auf der anderen Seite. Die Kosten werden zum einen durch Personalabbau, zum

anderen durch eine optimierte Logistik mit Zentralkommissionierung gedrückt. Der Umsatz soll durch eine bessere Ausschöpfung des Marktpotenzials in die Höhe klettern. „Dafür überarbeiten wir gerade unseren Marktauftritt, modernisieren das Marketing und konzentrieren unseren Vertrieb verstärkt auf gewerbliche Kunden“, so Boxdorfer jun. Außerdem habe das Unternehmen für jede Niederlassung einen Leiter bestimmt, um die Verantwortlichkeitsbereiche klar festzulegen. „Bisher haben wir etwa 40% des Weges hinter uns. Und schon jetzt geben die schwarzen Zahlen der letzten Monate unserem neuen Kurs Recht“, lautet die Zwischenbilanz. Ein klares Signal über den Fortbestand des Unternehmens möchte Boxdorfer auch durch die Stabübergabe senden: 2009 wird Boxdorfer jun. die Nachfolge des Vaters antreten. Spätestens bis dahin – und damit pünktlich zum 50-jährigen Firmenjubiläum – will der Familienbetrieb auch den Turnaround gemeistert haben.

Eva Brand
eva.brand@unternehmeredition.de

„WIR HABEN UNS ZUSAMMENGERAUFT“

INTERVIEW MIT DR. HERBERT ZIMMERMANN, INTERIMSMANAGER

Unternehmeredition: Herr Zimmermann, Sie sind als Interimsmanager für die Boxdorfer Ceramic GmbH tätig. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, den Herren Boxdorfer sen. und Boxdorfer jun.?

Zimmermann: Natürlich empfanden es die beiden als Wagnis, einen Interimsmanager einzusetzen. Denn im Gegensatz zu einem Berater handelt der Interimsmanager wie ein Geschäftsführer auf Zeit – mit dem entsprechenden Weisungsrecht gegenüber den Mitarbeitern. Aber wir haben uns zusammengerauft. Selbstverständlich entscheide ich nichts über die Köpfe der Geschäftsleitung hinweg. Wir sprechen uns ab, diskutieren die Alternativen aus. Was wir für gut und richtig halten, wird umgesetzt. Alle müssen in die gleiche Richtung marschieren und hinter den beschlossenen Maßnahmen stehen.

Unternehmeredition: Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Turnaround?

Zimmermann: Auf der einen Seite müssen wir natürlich sparen und prüfen, wo bisher nicht optimal gearbeitet wurde. Aber viel wichtiger ist, nach vorne zu schauen und Marktchancen besser zu nutzen. Kein Unternehmen profitiert davon, wenn es sich zu Tode spart. Wichtig ist auch ein klarer Maßnahmenkatalog, den das Unternehmen nach außen kommunizieren kann, insbesondere an die Hausbank, um deren Vertrauen für günstigere Kredite oder ein Darlehen für Sanierungsmaßnahmen zu erhalten. Auf der anderen Seite müssen sich auch die Gesellschafter bereit erklären, vorübergehend auf einen Teil ihrer Einnahmen zu verzichten und so ihren Beitrag zur Sanierung leisten.

Unternehmeredition: Mit welchem Ansatz gehen Sie in ein Unternehmen, das Sie nicht kennen, aber aus den roten Zahlen führen sollen?

Zimmermann: Entscheidend ist, Sanierungserfahrung zu haben – das ist wichtiger, als die Branche und das Unternehmen zu kennen. In den Bereichen Finanzierung, Rechnungswesen, Hierarchien etc. sind ohnehin alle Firmen gleich. Die Unterschiede liegen in den Produkten und im Markt. Trotzdem gibt es immer bestimmte Muster – ob Sie einen produzierenden oder einen Dienstleistungsbetrieb haben: Entweder Sie haben ein Alleinstellungsmerkmal oder Sie haben einen übermächtigen Wettbewerber – je nachdem müssen Sie Ihre Strategie anpassen. Außerdem fällt auch der Interimsmanager Entscheidungen nicht am ersten Tag. Vielmehr analysiert er gemeinsam mit der Geschäftsführung das Unternehmen und dessen Umfeld – und zieht dann erste Schlüsse.

Unternehmeredition: Herr Dr. Zimmermann, herzlichen Dank für das Gespräch!



Dr. Herbert Zimmermann

Das Interview führte Eva Brand.
eva.brand@unternehmeredition.de