



Wir kennen
den Richtigen

CASE STUDY

KMU-Coach für die Transport und Logistik Tralo GmbH (Spedition)



UNSER KUNDE

Transport und Logistik Tralo GmbH

Branche:	Spedition
Mitarbeiter:	ca. 80
Umsatz:	8 Mio. €
Produkte:	Transport- und Logistikdienstleistungen
Einsatzort:	Strehla (Sachsen)
Einsatzdauer:	14 Monate
Interim Manager:	Nikolaus Raben



Kurzbeschreibung

Das Familienunternehmen Transport und Logistik Tralo wurde 1997 als mittelständisches Speditions- und Logistikunternehmen gegründet und hat sich im Laufe der Jahre von einem reinen Transportunternehmen zu einem modernen Logistikdienstleister mit europaweitem Aktionsradius entwickelt. Die heutigen Kernaufgaben der Firma liegen vor allem im Logistik-Outsourcing, sowie im Güternah-, Stückgut- und Fernverkehr.

Schon seit 2004 befindet sich der Hauptsitz des Unternehmens in Strehla. Der Komplex umfasst ein Areal bestehend aus Lager- und Abstellflächen, einem Fahrzeughof, einer Werkstatt sowie zwei Hallen für Warenumschlag und Güterlagerung. In Riesa befindet sich darüber hinaus ein Logistikkager für einen großen Kunden. Durch die verkehrsgünstige Standortlage ist eine schnelle Verbindung zu den verschiedensten Handelsorten gegeben.



Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

In den Jahren seit seiner Gründung entwickelte sich das Unternehmen dynamisch. Das Wachstum führte jedoch zu verwachsenen Strukturen und in der Folge zu unklaren Verantwortlichkeiten. Außerdem hatte Tralo eine große Investition in betriebsnotwendige Immobilien getätigt, welche in den Folgejahren einen hohen Kapitaldienst notwendig machte. Die Auswirkungen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise verstärkten die latent angespannte Situation. Mit zunehmender Komplexität und unter diesem wirtschaftlichen Druck war eine Delegation von Aufgaben und Entscheidungen seitens des Unternehmensgründers, der das Unternehmen aufbaute und erfolgreich machte, nicht mehr in dem notwendigen Umfang möglich. Darüber hinaus blockierte die starke Fokussierung auf das Tagesgeschäft weitreichende strategische Überlegungen sowie notwendige Anpassungen bei Struktur und Ausrichtung.

Auf Vorschlag der Bürgschaftsbank Sachsen, einer der Geldgeber der Tralo GmbH, sollte eine neutrale Person gefunden werden, deren Aufgabe es war, ein koordiniertes und auf das Gesamtunternehmen ausgelegtes Controlling zu implementieren, leistungswirtschaftliche Maßnahmen in der Unternehmensführung zu kommunizieren und umzusetzen sowie die Voraussetzungen für einen schnellen und nachhaltigen Veränderungsprozess zu schaffen und diesen zu begleiten. Auch bei der Nachfolgeregelung sollte er unterstützen.

Aufgrund seiner Führungsqualitäten, seiner Erfahrung und seines Branchen-Know-hows fand Bridge imp in Nikolaus Raben die ideale Managerpersönlichkeit für diese Aufgabe.

Interview Kunde & Financier: Peter Grau & Thomas Hoffmeister



Peter Grau, Geschäftsführer Transport und Logistik Tralo GmbH

>> Die Zusammenarbeit mit dem Interim Manager war von gegenseitiger Achtung geprägt. Bereits im ersten Gespräch merkte man, dass die Chemie zwischen uns stimmte. <<

Thomas Hoffmeister, Abteilungsleiter Restrukturierung, Bürgschaftsbank Sachsen GmbH

>> Ich war von der Arbeit Herrn Rabens genau so beeindruckt wie die Unternehmensführung. Gemeinsam bestehen gute Chancen, das Ruder herumzureißen. <<



>> Warum haben Sie sich für den Einsatz eines Interim Managers entschieden? <<

Grau: Um genau zu sein, war es der Vorschlag von Herrn Hoffmeister, aber ich fand die Idee sinnvoll und gut.

Hoffmeister: Aufgrund der wirtschaftlichen Situation waren wir davon überzeugt, dass ein branchenkundiger Manager auf Zeit die notwendigen Schritte im Unternehmen effizient umsetzen und zielgerichtet zur nötigen Lösung führen kann.

>> Welche Anforderungen stellten Sie an den Interim Manager? <<

Grau: Neben umfangreicher betriebswirtschaftlicher Kompetenz war für mich vor allem das Branchen-Know-how entscheidend.

>> Was hat Sie davon überzeugt, Herrn Raben zu engagieren? <<

Grau: Seine Logistik-Erfahrung und die Tatsache, dass er bereits im Raum Dresden tätig war und dort auch Fachvorträge gehalten hat. Für mich ein Beleg dafür, dass er für die besondere Spezifik, im Osten Deutschlands tätig zu sein, Verständnis mitbringt.

Hoffmeister: Neben seiner breiten Erfahrung genoss er das Vertrauen des Unternehmers, die wichtigste Eigenschaft eines Interim Managers. Dabei spielte der partnerschaftlicher Zugang zum langjährig tätigen Management die wesentliche Rolle.

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

Grau: In der Erstellung und Aufbereitung von Arbeits-

materialien zur Darstellung von betrieblichen Abläufen sowie deren Auswertung.

>> Was haben Sie an der Arbeit Herrn Rabens besonders geschätzt? <<

Grau: Bereits im ersten Gespräch zeichnete sich ab, dass die Zusammenarbeit von gegenseitiger Achtung geprägt sein wird, da die Chemie zwischen uns beiden stimmte. Herrn Raben gelang es durch seine Ausstrahlung, sowohl die Geschäftsleitung als auch die Mitarbeiter in den Prozess der Restrukturierung miteinzubeziehen und alle auf diesem Weg mitzunehmen.

Hoffmeister: Die von den Finanzierungspartnern eingeforderten leistungswirtschaftlichen Maßnahmen wurden durch seinen Einsatz im Unternehmen schnell und auf Augenhöhe mit dem bestehenden Management umgesetzt. Die offene Kommunikation mit den Finanzierungspartnern über Chancen und Risiken haben wir als positiv empfunden.

>> Was war in Ihren Augen der größte Erfolg des Interim Managers? <<

Grau: Es ist uns gelungen, gemeinsam eine Dokumentation zu erstellen, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens darstellt mit dem Ziel, eine überzeugende Argumentationsgrundlage für kommende Bankengespräche zu haben.

>> Herr Grau, Herr Hoffmeister, haben Sie vielen Dank für das Gespräch! <<

Interview Interim Manager: Nikolaus Raben



Diplom-Kaufmann, geboren 1957, verheiratet

Profil: Generalist, dem die Gesamtheit des Unternehmens wichtig ist; verantwortete als Geschäftsführer und Geschäftsführungsmitglied langjährig Führungsaufgaben in Unternehmen der internationalen Güterlogistik; für unterschiedliche Branchen wirtschaftsberatend tätig sowie als Interim Manager aktiv, überwiegend in Überbrückungssituationen, Restrukturierungen, Wachstums- oder Orientierungsphasen und Sonderprojekten.

>> Herr Raben, was genau hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? <<

Meine Aufgabe war es, das familiengeführte Unternehmen mittels zahlengestützter strategischer und taktischer Maßnahmen aus der Erfolgskrise zu führen unter Wahrnehmung und Wahrung der Interessen des Unternehmens. Die Akteure und damit die gesamte Firma sollten wieder handlungsfähig werden und in der Lage sein, Veränderungen anzustoßen und umzusetzen. Der Einsatz einer klassischen Beratung hatte nämlich keine vom Unternehmen realisierten und akzeptierten Ergebnisse gebracht. Darüber hinaus sollte ich das Unternehmen gegenüber den Kapitalgebern stärken.

>> Was hat Sie an diesem Mandat gereizt? <<

Zuerst einmal die Arbeit in einem mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen mit seinen spezifischen Strukturen und seiner Kultur. Es galt, Tralo zum einen aus der aktuellen wirtschaftlichen Situation heraus und wieder auf die ursprüngliche Erfolgsspur zu führen und somit das unternehmerische Lebenswerk für die nachfolgenden Generationen zu sichern. Zum anderen wollte ich helfen, die Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Kapitalgeber zu optimieren.

>> Wo lag für Sie die größte Herausforderung in diesem Mandat? <<

Mit möglichst wenig Zeit- und Kostenaufwand das Optimum für das Unternehmen zu erreichen sowie alle Akteure in ihrem eigenen Handeln zu bestärken. Unter Berücksichtigung der Unternehmensexpertise sollte der Erkenntnisprozess und die Veränderungsbereitschaft bei allen Mitarbeitern gefördert werden.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Meine Aufgabe war es, unternehmensumfassende Lösungsansätze im Sinne der Gesamtausrichtung von Tralo zu identifizieren. Dazu war es wichtig, alle Beteiligten mit ihren Erfahrungen, Erfolgen, aber auch Misserfolgen ernst zu nehmen. Es galt, die unterschiedlichen Charaktere in den Schlüsselfunktionen des Unternehmens zusammenzuführen und auf dieses gemeinsame Ziel hin auszurichten. Dies erforderte ein rasches Einfinden in die Situation sowie ein hohes Maß an Empathie. Ich denke, dies ist gut gelungen.

>> Welchen konkreten Nutzen haben Sie für Ihren Kunden bewirkt? <<

Eine neue, auf die Unternehmenssituation angepasste Kapitaldienstvereinbarung konnte abgeschlossen werden. Darüber hinaus gibt es nun ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich Unternehmensführung, Struktur und Ausrichtung. Die Bereitschaft für Veränderungen wurde geweckt und viele Maßnahmen diesbezüglich bereits erfolgreich umgesetzt.

>> Herr Raben, vielen Dank für das Gespräch! <<