

WACHSTUM

Erstellung eines Unternehmenskonzepts als transparente Basis eines systematischen und aktiven Unternehmensentwicklungsprozesses am Beispiel der MOTORTECH GmbH

Interview mit Herrn Florian Virchow, Frau Mona Virchow und Herrn Robert Virchow

Die 1988 gegründete und als reines Service- und Handelsunternehmen gestartete MOTORTECH GmbH zählt heute zu einem der leistungsfähigsten Systemlieferanten im Markt für Gasmotoren. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Celle bietet seinen weltweiten Kunden ein komplettes Lieferprogramm für alle gängigen Gasmotoren. Abgerundet wird das MOTORTECH Sortiment durch zahlreiche Eigenentwicklungen, die für eine erhöhte Laufsicherheit, mehr Umweltverträglichkeit sowie eine insgesamt längere Lebensdauer und somit für eine höhere Wirtschaftlichkeit der Motoren sorgen. Am Standort in Deutschland mit über 4.000 m² Produktionsfläche finden sich modernste Produktions-, Montage- und Prüfeinrichtungen zur Herstellung von technischen High-End-Produkten. Zusätzlich fertigt MOTORTECH in Kolberg, Polen, und es erfolgt eine stetige Vergrößerung des weltweiten Sales-Partner-Netzwerks sowie ein Ausbau des Vertriebszentrums New Orleans, USA. Seit Mai 2015 besitzt MOTORTECH eine Vertriebsniederlassung in Schanghai, China. Mit insgesamt über 250 Mitarbeitern erzielte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von rd. 33 Mio €.

Ausgangspunkt der Beratertätigkeit von hahn,consultants war Anfang 2013 die Erstellung eines Unternehmenskonzepts als transparente Basis eines systematischen und aktiven Unternehmensentwicklungsprozesses inklusive der Ableitung einer integrierten Finanzplanung.

Das Gespräch führten wir mit der Geschäftsführung der MOTORTECH GmbH, Herrn Florian Virchow (geschäftsführender Gesellschafter), Frau Mona Virchow (geschäftsführende Gesellschafterin Administration) und Herrn Robert Virchow (geschäftsführender Gesellschafter Vertrieb).



Robert Virchow, Mona Virchow, Louis Robert Virchow (Prospective Vice President), Beate Virchow, Florian Virchow (v.l.)

h,c: Wie würden Sie die Situation charakterisieren, als Sie Ende 2012 den Kontakt zu hahn,consultants aufnahmen? Welchen konkreten Herausforderungen standen Sie gegenüber?

Florian Virchow: MOTORTECH war schon damals als innovationstreibender Lösungsanbieter mit einem breiten Produktspektrum – teilweise durch Zukauf von Handelswaren – im Bereich Zündungen für Gasmotoren positioniert. Mit einem im Vergleich zum Wettbewerb hohen Niveau bezüglich Know-how und Kompetenz, unserem ausgeprägten Qualitätsfokus und unserer starken Innovationskraft waren wir damals wie heute für unsere Kunden ein Ansprechpartner, bei dem sie „alles aus einer Hand“ erhalten.

Erschwert wurde unsere damalige Situation – mit bei der MOTORTECH GmbH auf Wachstum ausgerichteten Unternehmensstrukturen und zusätzlich bereitgestellten Ressourcen – insbesondere durch die Überkapazitäten am Markt aufgrund des Einbruchs bei Neuinstallationen von Biogasanlagen sowie intern durch Know-how-Verlust infolge von Mitarbeitermaßnahmen und Neubesetzungen in der zweiten Führungsebene bei noch notwendiger Einarbeitung dieser Mitarbeiter und gleichzeitigen Qualitätsproblemen bei der Fertigung eines Zündspulentyps, die einen hohen internen Nacharbeitsaufwand verursachten. Infolgedessen konnte das Umsatzwachstum der Vorjahre in 2012 nicht weiter fortgesetzt werden. 2013 haben wir daher für uns strategisch als Konsolidierungsphase betrachtet – mit der Möglichkeit, die internen Prozesse und Strukturen zu optimieren und die notwendige Basis für eine weitere nachhaltige Unternehmensentwicklung ab 2014 zu schaffen.

Gestärkt hat uns damals die in 2009 gestartete und etwa im September 2012 vollständig umgesetzte Nachfolgeregelung. Durch die dadurch entstandene Grundlage für eine nachhaltige Know-how-Sicherung und die »

WACHSTUM

Untermauerung der Langfristigkeit – sowohl für die Belegschaft als auch für uns als Familie – konnten neue Ziele gesetzt und strategische Ausrichtungen angepasst werden und der Ausbau der MOTORTECH als Systemlieferant mit Eigenentwicklungen konnte weiter vorangetrieben werden.

h,c: Wie konnte hahn,consultants Sie konkret unterstützen und wie sah die Zusammenarbeit aus?

Mona Virchow: Bereits vor Beginn der Arbeiten stellte hahn,consultants den voraussichtlichen Ablauf in einem Vorgehensplan klar und deutlich dar und unterstützte die Kommunikation mit allen beteiligten Interessensparteien.

Der Erfolgstreiber bei der gemeinsamen Erarbeitung der Inhalte der Bestandsanalyse war die Kombination aus der zielgerichteten Methodik zur pragmatischen Herausarbeitung der zentralen Erkenntnisse und Zielsetzungen durch hahn,consultants und der inhaltlichen Bereitstellung unseres Wissens über die Besonderheiten des Marktes für industrielle Gasmotoren. Erarbeitet wurden die Informationen im Rahmen von Intensivinterviews mit den jeweils verantwortlichen Mitarbeitern der betroffenen Unternehmensbereiche. Die Ergebnisse wurden anschließend in ein Unternehmenskonzept inklusive integrierter Finanzplanung und eines Maßnahmenpakets überführt.

Florian Virchow: Gemeinsam mit bereits im Unternehmen eingeleiteten Maßnahmen stellten das anschließend erarbeitete Stärken- und Schwächenprofil sowie die abgeleiteten Chancen und Risiken – differenziert nach den Bereichen Markt/Strategie, Leistungserstellung und Finanzen – die Basis für einen aktiven und systematischen Unternehmensentwicklungsprozess dar.

Die Zusammenarbeit folgte dabei durchgängig einem partnerschaftlichen Ansatz mit hoher Veränderungs- und Einsatzbereitschaft auf beiden Seiten.

h,c: Welchen über die Unterstützung bei der aktiven Unternehmensentwicklung hinausgehenden Mehrwert konnte hahn,consultants liefern?

Florian Virchow: Als Reaktion auf die wirtschaftliche Entwicklung 2012 und die dadurch notwendigen Veränderungen im Unternehmen gab es für uns als

mittelständisches Unternehmen einige betriebswirtschaftliche Fragestellungen sowie zu treffende Entscheidungen. In solchen Situationen ist es von enormem Vorteil, einen Sparringspartner bzw. Inputgeber wie hahn,consultants an der Seite zu haben, der Erfahrungen in Veränderungssituationen und eine hohe Methodenkompetenz besitzt sowie gleichzeitig eine Zurverfügungstellung von benötigten Ressourcen und Know-how ermöglicht, damit das tägliche operative Geschäft nicht leidet und sichergestellt wird.

Um die Belastbarkeit zu gewährleisten, übernahm hahn,consultants 2014 bis 2016 die Validierung der jährlichen internen Finanzplanung. In gemeinsamer Abstimmung erarbeiteten wir so eine konsequent realistische konservative Planung. Die in diesem Zeitraum ebenfalls von hahn,consultants geleistete Unterstützung bei der Erstellung eines finanzwirtschaftlichen Soll-Ist-Controllings auf Quartalsebene erleichterte uns zum einen den kontinuierlichen Informationsaustausch mit unseren Finanzierungspartnern, ließ uns jedoch zum anderen auch Planabweichungen zeitnah erkennen und ermöglichte uns, im Rahmen kurzfristig umsetzbarer Maßnahmen proaktiv zu agieren.

Mona Virchow: Einen Mehrwert stellte hahn,consultants ebenfalls durch die Unterstützung bei der Personalsuche und beim Auswahlprozess für die Neubesetzung der Position des CFO (Chief Financial Officer) dar. Darüber hinaus unterstützte uns hahn,consultants bei Gesprächen mit unseren Finanzierungspartnern und der Umsetzung einer adäquaten Finanzierungsstruktur im Rahmen des wieder eingeschlagenen Pfads des Unternehmenswachstums. Dabei führte der Ausbau der Einbindung der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) – neben den positiven Ergebnissen aus unserem operativen Geschäft – zur Stärkung unserer wirtschaftlichen Eigenkapitalstruktur, auch als Basis für zukünftige Finanzierungsgespräche. Ergänzend erhöhte neben unseren Hausbanken auch die Kapitalbeteiligungsgesellschaft Niedersachsen mbH (NKB) ihr Fremdkapital-Engagement. So konnte unter Einbezug aller Beteiligten gemeinsam die optimale Finanzierungslösung gefunden werden.

Robert Virchow: Erfolgsfaktor war dabei aus unserer Sicht das stets offene und partnerschaftliche sowie »

WACHSTUM

konsequente Vorgehen aller Beteiligten. Durch den gemeinsam vollzogenen Lernprozess bei MOTORTECH konnten wir Schritt für Schritt die Aufgaben selbst übernehmen. hahn,consultants hat uns bei diesem Prozess zur Seite gestanden und uns bestmöglich unterstützt.

h,c: Wie gestaltete sich die wesentliche Weiterentwicklung der MOTORTECH GmbH seit 2013 bis heute?

Mona Virchow: Bereits 2013 hat MOTORTECH seinen Status als Systemlieferant gefestigt und die Marktführerschaft in der Zündungstechnik erreicht sowie in 2014 weiter ausgebaut. Durch den wachsenden Verkauf von Eigenprodukten (Systemen) und Produktionsverlagerungen von Eigenprodukten von Celle nach Kolberg, Polen, konnten wir eine Margensteigerung erzielen. Zusätzlich fokussierten wir uns auf die Verstärkung des aktiven Vertriebs. Neben Neueinstellungen im Außendienst erweiterten wir unsere Marktpräsenz sowohl national als auch international.



MOTORTECH GmbH, Hogrevestraße 21-23, 29223 Celle

Die Optimierung des Einkaufs, mit Einrichten von A-/B-/C-Lieferanten für relevante, strategische Produkte bei gleichzeitig regelmäßigen Lieferantengesprächen und -bewertungen, war eine weitere im Rahmen des aktiven Unternehmensentwicklungsprozesses umgesetzte Maßnahme.

Robert Virchow: In 2015 wurde verstärkt auf die Marktentwicklung mit neuen, eigenen Produkten gesetzt. Die Zusammenarbeit mit bestehenden und neuen Motorenherstellern wurde intensiviert mit dem Ziel der Einführung von MOTORTECH Produkten in die Produktserien der Motorenhersteller, damit bei einer wieder anziehenden Konjunktur im Gasmotorensektor unsere Produkte entsprechend verbaut werden. Unsere Position als Systemlieferant bauen wir so stetig aus.

Zusätzlich haben wir unsere weltweiten Sales-Partner-Netzwerke in bisher marktseitig unbearbeitete Länder bzw. Regionen erweitert und stärken ergänzend unsere Präsenz kontinuierlich durch Ausstellungen auf inter-

nationalen Messen. Als Global Player im Gasmotoren-Zubehör-Segment und Technical Leader im Zündungsbereich vertreibt MOTORTECH in nun bereits über 60 Länder. Neben dem kontinuierlichen Ausbau des Vertriebszentrums USA erfolgte der erfolgreiche Start unserer Vertriebsniederlassung MOTORTECH China im Mai 2015.

Florian Virchow: Heute haben wir bei MOTORTECH – anders als in 2012 – wieder flache, flexible Strukturen. Wir haben aus Fehlern gelernt und u. a. die dritte Ebene

stabilisiert. Die Teamleiter sichern eine gegenseitige Kommunikation, Informationen werden weniger gefiltert und der Austausch funktioniert besser. Probleme in der Produktion haben wir seitdem keine mehr. Zu-

sätzlich sind wir im Finanzbereich deutlich besser besetzt als noch in 2012.

h,c: Welche Rolle spielte dabei die bereits geregelte Nachfolge in Ihrem Unternehmen?

Florian Virchow: Mit den jeweils definierten Aufgabengebieten bilden wir eine sehr gut funktionierende Partnerschaft. Während Robert und ich gemeinsam den Vertriebsbereich verantworten, leitet Mona den HR- und Administrationsbereich.

Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es sehr wertvoll, wenn die Arbeit und die Verantwortung auf mehreren Schultern verteilt sind und ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis vorhanden ist. Ohne die umgesetzte Nachfolgeregelung wäre die Entwicklung der letzten Jahre so nicht möglich gewesen. Und beim Blick in die Zukunft bin ich gelassener. Man weiß nie, was kommt, aber die Nachfolge ist geregelt und wir sind uns sicher, dass wir gut aufgestellt sind.

Mona Virchow: Dass wir nicht ganz ohne zusätzliche, nicht familiär verbundene Führungskräfte auskommen, wussten wir von Beginn an. Heute sind wir gemeinsam mit Frau Wille (CFO/Finanzmanagement) und Herrn Völz (Entwicklungsleiter) ein gutes „5er-Gespann“; »

WACHSTUM

wir bilden dabei eine Kooperation aus unterschiedlichen Aufgabengebieten und Verantwortlichkeiten.

Unser Management und das daraus resultierende Handeln und Vorgehen, wie beispielsweise die Entscheidung über Investitionstätigkeiten, erfolgen heute strategischer und auch systematischer. Wir betrachten bei unseren Entscheidungen die Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven. Dass wir dadurch nicht immer einer Meinung sind, ist dabei von Vorteil. In zahlreichen Diskussionen und Abstimmungen erarbeiten wir so gemeinsam bestmögliche Lösungen.

Ein weiterer Pluspunkt ist, dass wir unseren Mitarbeitern mehrere Ansprechpartner zur Verfügung stellen können und jeweils einen unterschiedlichen Zugang zu den Mitarbeitern besitzen.

h,c: Welchen Entwicklungsbedarf sehen Sie für die weitere Zukunft? Wo sehen Sie Ihre Chancen als mittelständischer Systemlieferant im Markt für Gasmotoren in der Zukunft?

Robert Virchow: Derzeit herrscht eine schwierige Marktsituation. Der Markt für Biogasanlagen in Deutschland steht unter Druck und von uns geplante Wachstumsmärkte wie die USA und China stecken konjunkturell in der Krise. Der Öl- und Gasbereich liegt beispielsweise in den USA nahezu lahm.

Der Markt für Gasmotoren ist somit geprägt von einem zunehmenden Margendruck. Auch die Motorenhersteller und somit zahlreiche unserer Kunden befinden sich in einer verschlechterten wirtschaftlichen Lage. Absatzregionen wie Iran, Bangladesch oder Pakistan laufen derzeit dagegen über Plan. In Summe erwarten wir für MOTORTECH eine wirtschaftliche Entwicklung auf Vorjahresniveau.

Florian Virchow: Unser Ziel ist der weitere Ausbau der globalen Präsenz und der Marke MOTORTECH bei Erzielung eines langfristigen Jahresumsatzniveaus von rd. 50 Mio. €. Wir streben weiterhin nach Wachstum – ob unabhängig oder im Rahmen von strategischen Partnerschaften. Jedoch nicht um jeden Preis. Kontinuierliche technische Weiterentwicklungen und die Beibehaltung der Flexibilität – auch trotz teils statischer Strukturen aufgrund der Größe – um agil zu bleiben und schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen zu ermöglichen, sind dabei für uns wichtige Voraussetzungen. Wir müssen uns stetig neu hinterfragen, um schnell auf Entwicklungen reagieren zu können und aus Fehlern zu lernen.

h,c: Herr Florian Virchow, Frau Mona Virchow, Herr Robert Virchow, wir danken Ihnen für das interessante Gespräch und die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Das Gespräch mit Florian Virchow, Mona Virchow und Robert Virchow führten im September 2016:



Lars Krümmel
Senior Partner
hahn,consultants gmbh



Jana Damm
Junior Consultant
hahn,consultants gmbh