

## RESTRUKTURIERUNG

# „Der Klinsmann-Effekt“

## Nach harter Restrukturierung wurde tts/Rewico verkauft

Auch der Logistikdienstleister tts/Rewico fiel nach dem Ende der New Economy in ein tiefes Ertragsloch. Jens Meier und Dr. Karsten Scholz berichten, wie sie die bundesweit tätige Unternehmensgruppe wieder auf Kurs und schließlich an einen neuen Mann gebracht haben.

Die Fragen stellten Heidi Röpke und Boris Karkowski

▼ Mit der Übernahme durch die Fiege-Gruppe gehen über 100 Jahre Selbstständigkeit des Logistikers tts zu Ende. War das wirklich nötig?

▲ **Meier:** Die tts-Gruppe hat schwere Zeiten hinter sich, doch nun hat sie den Kurswechsel geschafft und wirtschaftet wieder erfolgreich. Doch uns – und auch dem Eigentümer Gustav Tietje – war klar, dass tts auf Dauer nicht aus eigener Kraft wachsen kann. Wir haben gute Wachstumschancen, aber uns fehlten die finanziellen Mittel. Nur ein starker Partner kann dieses Problem lösen.

▼ Klingt fast so, als wäre das Problem von tts der Erfolg. Es ist noch nicht lange her, da sah die Situation ganz anders aus.

▲ **Meier:** Richtig. Die Schwierigkeiten unseres Hauses verschärften sich ab dem Jahr 2000. In den folgenden Jahren wurden hohe Verluste eingefahren, wir bekamen Liquiditätsprobleme. Bald standen wir mit weit über 100 Millionen Euro bei den Banken in der Schuld. Qualitätsprobleme machten die Situation nicht einfacher. Kurzum: tts war in eine bedrohliche Schieflage geraten.

▼ Herr Scholz, Sie wurden 2003 von Herrn Meier, der kurz zuvor ins Unter-

nehmen gekommen war, zu Rate gezogen. Was fanden Sie vor?

▲ **Scholz:** Neben den wirtschaftlichen Schwierigkeiten sprang ein deutlicher Nachholbedarf beim Controlling ins Auge. Niemand konnte verlässlich sagen, was welche Kosten verursachte, wo Erträge in welcher Höhe anfielen. Es fehlte an Know-how zur Liquiditätssteuerung. Außerdem erschien die Mitarbeiterführung stark verbesserungsfähig.

▼ Aber auch die operative Steuerung hatte Schwächen. Die Qualität sank kontinuierlich, die Vertriebsarbeit verfolgte keine überzeugende Strategie. Marketing gab es kaum, die IT-Systeme waren von anno dunnemals.

▼ Und trotzdem haben Sie daran geglaubt, dass tts noch eine Chance hat...

▲ **Meier:** Ja, mit einem guten Team kann man viel erreichen. Unser Problem war nur: Die Mitarbeiter waren sehr demotiviert. Geschäftsführer hatten sich in den Jahren der Krise die Klinke in die Hand gegeben, die Kurswende haben sie dennoch nicht geschafft. Wir mussten in kurzer Zeit engagierte und fähige Führungskräfte finden.

▲ **Scholz:** Zum Glück haben wir die gefunden, weil sie uns vertrauten. Die Implementierung einer leistungsfähigen Führungskultur gestaltete sich zwar schwierig, war letztendlich aber entscheidend für den Erfolg. Zugleich mussten wir die Banken beruhigen – da war ebenfalls viel Vertrauen verloren gegangen. Aber wir hatten ein Kernteam gebildet, das sich ehrgeizige Ziele setzte. Und mit den ersten Erfolgen wuchsen schnell die Zuversicht und der Glaube an den Erfolg. Woran niemand geglaubt hatte, haben wir tatsächlich geschafft. Das war ein richtiger „Klinsmann-Effekt“.

▼ Und die Kunden? Sobald im Markt durchsickert, dass ein Unternehmen ums Überleben kämpft, drücken viele Kunden entweder mächtig die Preise oder flüchten.

▲ **Scholz:** Und dann sanieren Sie dem Umsatzeinbruch hinterher. Da hatten wir Glück, obwohl die Logistikbranche recht transparent ist. Aber kein einziger Kunde ist uns abgesprungen. Im Gegenteil, wir haben es schließlich sogar geschafft, Neukunden wie Haribo zu gewinnen. So ein renommierter Kunde ist Gold wert: Das beruhigt die Banken, ermuntert die Mitarbeiter und hilft der Bilanz.

▼ Welche Rolle spielte im Restrukturierungsprozess der Eigentümer Gustav Tietje?

▲ **Meier:** Herr Tietje hatte ein durchschlagendes Verkaufstalent. Allerdings war auch er nicht gegen die Schwächen vieler geschäftsführenden Gesellschafter gefeit. Sicherlich auch durch enttäuschende Mitarbeiter geprägt, hatte er zu viel Entscheidungskraft in seiner Person gebündelt. In einer Unternehmensgruppe mit ca. 2.000 Mitarbeitern und über 200 Millionen Euro Umsatz kann so etwas auf Dauer nicht gut gehen. Aber er hat diese Fehler erkannt und uns nach anfänglicher Skepsis unterstützt.

▼ Führungsteam aufstellen, Mitarbeiter motivieren, Banken beruhigen, Kunden bei der Stange halten, die Unterstützung des Eigentümers gewinnen – bleibt da noch Zeit, die operativen Weichen für die Zukunft zu stellen?

▲ **Scholz:** Natürlich müssen Sie viele Arbeiten parallel erledigen, hierfür ist ein straffes Projektcontrolling unabdingbar. Ganz zu Anfang steht die Eruiierung der Liquiditätssituation. Dann musste das Sanierungskonzept mit entsprechenden Reorganisationsmaßnahmen erarbeitet werden. Parallel schmiedeten wir einen Pakt mit Banken und Eigentümer, der uns Luft gab für die Restrukturierungsphase. Die Banken und der Eigentümer haben uns in dieser schwierigen Phase zusätzliche Finanzmittel zur Verfügung gestellt – gibt es einen besseren Vertrauensbeweis?

▲ **Meier:** Kostensenkung steht ganz oben auf unserer Aufgabenliste. Wir haben die Anzahl und Größe der Standorte reduziert, Lkws abgegeben. Unsere Drittkosten haben wir optimiert, Lkws geleast statt gekauft.

Die Fremdmieten für Immobilien wurden neu verhandelt. Auch die Entlohnung wurde an Leistung und Qualität gekoppelt. Mit klaren Zielvorgaben, die wir vom Berichtswesen abgeleitet haben, konnten wir die Auslastung und Produktivität unserer Mitarbeiter, Fahr-

zeuge und Standorte erhöhen. Planungs- und Steuerungsinstrumente müssen Hand in Hand mit einer besseren Mitarbeiterführung gehen. Wer nicht weiß, wie produktiv welcher Mitarbeiter ist, kann auch nicht dessen Leistung steigern.

▼ Über das Thema Stellenabbau haben wir bislang noch gar nicht gesprochen ...

▲ **Meier:** Leider lässt sich das bei einer Restrukturierung kaum umgehen. Aber wir sind deutlich unter unserem Plan geblieben: Weil wir neue Kunden wie Haribo und Ferrero gewonnen haben, konnten wir viele Jobs erhalten. Aber wir haben eine 45-Stunden-Woche für alle Mitarbeiter eingeführt – ohne die

Jens Meier	
	Jens Meier ist Vorstand der Fiege Holding sowie der Fiege Deutschland und Vorsitzender der Geschäftsführungen tts Holding sowie tts Global Logistics.

Gehälter zu erhöhen. Da war viel Kommunikation und Aufklärung über die Ist-Situation des Unternehmens nötig, damit solche Verschärfungen akzeptiert werden.

▼ tts war vor der Krise schnell gewachsen, hatte sich auch mit Akquisitionen übernommen. Haben Sie da auch aufgeräumt?

▲ **Scholz:** Wir haben das nationale Geschäft, die tts, vom internationalen – Rewico – getrennt. Alle Firmen, die nicht zum Kerngeschäft gehören und strategisch unbedeutend waren, haben wir verkauft oder geschlossen. In Deutschland haben wir die Immobilien vom operativen Geschäft getrennt und in beide Bereiche in eigenständige Gesell-

schaften eingebracht. Die gesamte Verwaltung und Unternehmenssteuerung haben wir an einem Standort gebündelt. Danach war die Struktur sehr viel klarer und übersichtlicher.

▼ Wie steht tts heute da?

▲ **Meier:** Die Arbeit hat gefruchtet: Heute haben wir ein umfassendes Controlling. Die Mitarbeiterführung und -motivation ist verbessert, die Qualität unserer Leistungen gestiegen. Wir haben neue Kunden gewonnen.

▼ Und was heißt das in Zahlen?

▲ **Meier:** Der Umsatz ist nur relativ gering gestiegen – wir haben uns auch von schwierigen Kunden getrennt. Aber

Dr. Karsten Scholz	
Dr. Karsten Scholz ist Geschäftsführender Gesellschafter der Consulting-Kontor GmbH mit Sitz in Hamburg.	

durch Preiserhöhungen bei bestehenden Kunden und Neukundenakquise konnten wir unser Geschäft ausbauen. Außerdem haben wir an vielen Stellen die Kosten gesenkt. So hatten wir schon 2004 eine schwarze Null, 2005 dann endgültig den Turnaround geschafft. In nur zwei Jahren haben wir das Ergebnis um mehr als 20 Millionen Euro verbessert. Ergebnis und Cashflow sind positiv.

▲ **Scholz:** Damit war tts auch wieder für einen Käufer attraktiv. Zuvor hatten viele Interessenten abgelehnt – das Risiko war ihnen zu hoch. Fiege hat ein stabil aufgestelltes Unternehmen gekauft und schließt mit tts Lücken im Transportbereich. Und auch für Herrn Gustav Tietje hat sich der Verkauf ausgezahlt. ←