



V.l.n.r.: Mag. Christian Loimayr (KLH Massivholz), Dipl.-Kfm. Thomas Tschol (Management Factory)

Interview mit Herrn Mag. Christian Loimayr, CEO KLH Massivholz GmbH

31.5.2012

Die KLH Gruppe, marktführender Hersteller von großformatigen Brettsperrholzelementen, wurde innerhalb kurzer Zeit vom Restrukturierungsfall zu einem Vorzeigeunternehmen. Herr Christian Loimayr, CEO der [KLH Gruppe](#), erläutert in einem Gespräch mit Thomas Tschol, Partner der [Management Factory](#), wie er die Herausforderungen in der KLH Gruppe erfolgreich gemeistert hat.

Tschol: Herr Loimayr, was macht die KLH Gruppe?

Loimayr: KLH existiert seit 14 Jahren und ist ein Hersteller von großformatigen, Massivholzplatten, die im Hausbau eingesetzt werden. Diese – bis zu 2,95m x 16,5m großen - Massivholzplatten ersetzen dabei die traditionellen Baustoffe Ziegel und Stahlbeton mit vergleichbaren statischen Eigenschaften. Wir sind stolz, dass wir mit diesen Platten Gebäude mit bis zu 15 Geschossen errichten können.

Tschol: Wie sind Sie zur KLH gestoßen?

Loimayr: Die KLH hat sich in den Anfangsjahren sehr gut entwickelt. Allerdings konnte die organisatorische Entwicklung des Unternehmens mit dem starken Marktwachstum einerseits und den Anforderungen aus der Finanzierung der kapitalintensiven Produktionsanlagen in Schweden sowie der Aufbau der die.modulfabrik GmbH nicht Schritt halten. Aufgrund dieser Situation bin ich im Mai 2008 mit dem geschäftsführenden Gesellschafter des Unternehmens in Kontakt gekommen. Ich hatte zu diesem Zeitpunkt das Interesse, parallel zu einer Managementtätigkeit auch Beteiligungen einzugehen und so habe ich im Mai 2008 die Managementtätigkeit begonnen und kurze Zeit danach haben wir auch eine 25,1% Beteiligung am Unternehmen vereinbart.

Tschol: Was waren die Prioritäten in den ersten Monaten nach Ihrem Einstieg?

Loimayr: Die wichtigste Aufgabe von Tag 1 an war das Cashburning im operativen Bereich zu stoppen, das heißt die unmittelbare Überwachung des Geschäftsganges und aller Auszahlungen. Weiters konnte ich rasch wichtige Liquiditätspotentiale durch den Abbau von Forderungen und Beständen heben. Daneben habe ich mich darauf konzentriert, neue Geschäfte im Detail zu prüfen und drohende Verluste aktiv zu managen. Auch eine konsolidierte Planung für die Gruppe war notwendig, da diese bis dahin nicht erstellt wurde. Insgesamt haben wir konsequent am Turnaround gearbeitet und wir konnten diesen – für uns alle überraschend – innerhalb eines guten Jahres realisieren.

Tschol: Wie wurden Sie zu Beginn als Branchenfremder aufgenommen? Wie ist es Ihnen in kurzer Zeit gelungen, ein schlagkräftiges Team zu formen?

Loimayr: Das war sehr interessant, da ich vom geschäftsführenden Gesellschafter eigentlich genau deshalb angesprochen wurde, weil ich Branchenfremder war. Er meinte, dass es keinen Mangel an guten „Holzköpfen“ gibt, aber gerade der Bedarf nach einer vom Holz unbelasteten, frischen Perspektive besteht. Das Team war sehr rasch geformt, denn es war ein sehr leistungsfähiges und – williges Team vorhanden, das mit einer strukturierten Führung und Arbeitsorganisation sehr rasch zu begeistern war. Entscheidungen treffen und Kurs halten hat Vertrauen geschafft und ich habe so Akzeptanz gefunden – sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Mitgesellschaftern.

Tschol: Wann ist aus Ihrer Sicht ein Interimsmanager gefragt?

Loimayr: Ein Interimsmanager ist dann gefragt, wenn ein Unternehmen sehr kurzfristig in eine Ausnahmesituation gerät. Eine Ausnahmesituation kann sowohl eine Restrukturierung sein als auch eine Phase von außerordentlichem Wachstum, da hier die Herausforderungen sehr ähnlich sind: Organisationsumbau, Liquiditätsmanagement, kurzfristiges Entscheiden. In so einer Situation ist Platz für einen professionellen Interimsmanager, da er erfahren ist im Umgang mit solchen Ausnahmesituationen. Genau diese Erfahrung konnten wir ja auch in unserer Zusammenarbeit machen.

Tschol: Was ist wesentlich für den erfolgreichen Einsatz eines Interimsmanagers?

Loimayr: Es beginnt mit der richtigen Auswahl: neben der Erfahrung sind vor allem die soziale und fachliche Kompetenz, die Einstellung sowie ein klarer Blick für das Wesentliche entscheidend. Mit diesen Eigenschaften wird die Person auch sehr rasch das Vertrauen gewinnen, um im Unternehmen erfolgreich wirken zu können. Denn man darf nicht vergessen, dass zu Beginn Vorbehalte bestehen und diese müssen rasch überwunden werden. Klar ist, dass der Interimsmanager den bedingungslosen Rückhalt des Eigentümers bzw. Eigentümerversprechers benötigt.

Tschol: Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Übergabe an einen festangestellten Manager?

Loimayr: Der richtige Zeitpunkt ist dann, wenn die notwendigen Organisation- und Prozessanpassungen greifen und das Informationssystem zuverlässig funktioniert. Wenn der Interimsmanager eine vakante Position übernommen hat ist wichtig, dass er bei der Auswahl des Nachfolgers eingebunden ist und an diesen in kurzer Zeit übergibt.

Tschol: Welche wesentlichen Herausforderungen und Chancen stehen vor der KLH Gruppe?

Loimayr: Wir haben die Situation, dass unser Produkt aufgrund der ausgezeichneten Eigenschaften laufend Nachahmer und neue Wettbewerber anzieht. Vor diesem Hintergrund ist es wesentlich, dass wir in den angestammten Märkten unserer Vertriebsorganisationen weiter stärken. Parallel werden wir die Internationalisierung in Richtung Übersee vorantreiben, hier sind wir gerade dabei ein Lizenzmodell auszuarbeiten und auch die Optionen für joint venture Vereinbarungen auszuloten.

Tschol: Ich danke Ihnen für das Gespräch und wünsche Ihnen alles Gute bei der Weiterentwicklung der KLH Gruppe!

Zu den Personen:

Herr **Mag. Christian Loimayr** stieg nach dem HTL Abschluss und BWL Studium in die Unternehmensberatung ein. Danach war Hr. Loimayr u.a. 11 Jahre Geschäftsführer der Legero Schuhfabrik bevor er in die Dienste der KLH Gruppe (www.klh.at) eintrat.

Herr **Dipl.-Kfm. Thomas Tschol** ist Partner der Management Factory Corporate Advisory GmbH. Die Management Factory (www.mf.ag) bietet CFO-Dienstleistungen an und hat sich auf die interimistische Übernahme von Managementaufgaben im Finanzbereich spezialisiert, bei Bedarf auch als Geschäftsführer oder Vorstand. Der Fokus liegt dabei auf Situationen der Sanierung, des starken Wachstums (organisch als auch anorganisch) sowie auf Situationen des Kaufes bzw. Verkaufes von Unternehmen(steilen).