

CASE STUDY Sanierung

Existenzsicherung eines Herstellers von Investitionsgütern für die Infrastruktur

Problemstellung:

Ein spezialisierter mittelständischer, Kunststoff verarbeitender Hersteller von Investitionsgütern für die Infrastruktur (30 MEUR Umsatz) operiert in einem äußerst wettbewerbsintensiven Markt, der von den Fachgroßhandelsgruppen dominiert wird. Die einzige Produktgruppe dieses Herstellers steht unter besonders hohem Preisdruck: Für den Zuschlag zählen leider lediglich die Kriterien „Verfügbarkeit“ und „Preis“. Die Marktpreise für diese Commodity liegen 20% unter den branchenüblichen Herstellkosten. Die resultierende Verlustsituation des Unternehmens wurde von den Gesellschaftern mehrere Jahrzehnte lang in Kauf genommen, weil diese Verluste mit Gewinnen aus einer profitablen Gesellschaft steuerlich verrechnet werden konnten. Außerdem profitierten die Gesellschafter aus dem Verkauf von Rohstoffen seitens eines gruppeninternen Rohstoffherstellers an das Unternehmen. Mit der Veräußerung des profitablen Unternehmens fiel allerdings ein wesentliches Argument, die Verluste der Gesellschaft zu dulden. Eine tendenzielle Verknappung der Rohstoffe im Markt führte außerdem dazu, die Rohstoffe innerhalb der Unternehmensgruppe in Geschäfte zu kanalisieren, die die höchsten Erträge versprochen, also nicht in unser Unternehmen. Die Belegschaft war an die regelmäßigen Verluste allerdings längst gewöhnt. Das ist eine zusätzliche nicht zu unterschätzende Barriere und erforderte ein beherrztes Change-Management unter Einbindung des Betriebsrates.

Im Frühjahr 2014 wurde **Dr. Werner Boysen, Mitglied der DDIM**, damit beauftragt, in der Funktion als Interim-Geschäftsführer die Rentabilität der Gesellschaft zu verbessern, ohne dass dafür umfassende zusätzliche Finanzmittel benötigt würden.

Vorgehensweise:

Dr. Boysen prüfte mit seinem Führungs-Team Möglichkeiten, die Fertigung der Commodity-Artikel zu automatisieren. Parallel dazu bereitete er einen zweistufig angelegten Sozialplan mit Interessenausgleich vor, um die Personalkosten spürbar zu senken. Beide Maßnahmen wurden Zug um Zug umgesetzt. Zum einen wurden die standardisierbare Materialhandhabung automatisiert und die operativen Abläufe gestrafft, zum anderen die Belegschaft von 185 Headcounts sozialverträglich auf 103 reduziert, ohne die betrieblichen Abläufe zu gefährden.

Da alle Hersteller von Investitionsgütern in diesem Markt unter denselben Bedingungen litten, vereinbarte Dr. Boysen mit dem Hauptwettbewerber, die Produktion dieses Sortiments komplett aufzugeben und die freiwerdende Kapazität dafür einzusetzen, das Produkt in Lizenz und im Auftrag des Wettbewerbers zu produzieren, der wiederum am Markt tätig würde. Auf einzuhaltende wettbewerbs- und kartellrechtliche Besonderheiten wurde dabei besonders geachtet. Der Wettbewerber zahlte uns 10% über Marktpreisniveau. Dadurch wurde der Verlust unmittelbar halbiert. Allerdings konnte auch der Wettbewerber seinen Verlust halbieren, weil er diese Artikelgruppe ja nicht mehr selbst produzieren musste. Die Fachgroßhändler verbanden die Bereitschaft des Wettbewerbers, ein gewisses Kontingent an dieser verlustträchtigen Produktgruppe anzubieten damit, auch rentable Produktgruppen abzunehmen.

Durch diesen kreativen Kunstgriff, die Automatisierung und Prozessstraffung sowie die Personalkostensenkung wurden Mittel für eine erste Produktinnovation frei, obwohl die Marktpreise weiter fielen. Insbesondere die gezielte B-to-B-Vermarktung verlangte Präsenz und einen gewissen finanziellen Einsatz. Schließlich konnte die Ertrags- und Liquiditätslage soweit stabilisiert werden, dass die Entwicklung einer attraktiveren und zukunftsfähigen Produktlinie in Angriff genommen werden konnte.

Nachdem die wesentlichen Umstrukturierungen erfolgt waren, wirkte Dr. Boysen bei der Auswahl und Einarbeitung seines festangestellten Nachfolgers aktiv mit und zog sich dann aus dem Unternehmen heraus. In den ersten Monaten nach dem Führungswechsel stand er seinem Nachfolger allerdings noch fallbezogen unterstützend zur Verfügung.

Ergebnis:

Das Unternehmen konnte durch die umgesetzten Maßnahmen innerhalb von etwa zwei Jahren marktgerecht aufgestellt werden. Es konnte nach vielen Jahrzehnten seine Existenzberechtigung überwiegend aus eigener Kraft wieder herstellen. Der Nutzen für das Unternehmen und die Gesellschafter entsprach einem Vielfachen der Kosten für den Interim-Management-Einsatz.

Die künftige Führung des Unternehmens war durch einen geeigneten Nachfolger als Geschäftsführer gesichert.