

CASE STUDY

Turnaround bei einem führenden Investitionsgüterhersteller

Problemstellung:

Ein auf Kunststoffspritzguss spezialisierter Investitionsgüterhersteller mit Produktionsstandorten in ganz Europa und Headquarters in England war in Ergebnisschwierigkeiten geraten. Das Unternehmen war eine Beteiligung einer Private-Equity-Gesellschaft.

Die Problemstellung bestand vordergründig darin, dass die Preise für Kunststoffgranulat erheblich stärker anstiegen als sich diese Preiserhöhungen bei Kunden durchsetzen ließen. Unter den Konkurrenten entbrannte ein ruinöser Preiswettbewerb. Des Weiteren war die Branche von einem Nachfrageeinbruch heimgesucht worden. Mit zunehmendem Druck wurden das Reporting an die Zentrale feingliedriger und Vorgaben engmaschiger.

Dr. Boysen Consulting wurde gerufen, um die deutsche Geschäftseinheit in ihrer Einbindung in die europäische Konzernstruktur zu sanieren. Dr. Werner Boysen wurde für zwei Jahre als Interim General Manager eingesetzt. Er bezog phasenweise Spezialisten aus seinem Team in das Sanierungsprojekt ein.

Vorgehensweise:

Dr. Boysen erkannte, dass durch die autoritäre Führung die Entscheidungsfähigkeit und die Kreativität der Teams vor Ort zum Erliegen kam, obwohl gerade jetzt kreatives Engagement notwendig war. Um die Abwärtsspirale zu durchbrechen, setzte sich Dr. Boysen als „Filter“ zwischen die Erwartungen des Executive Teams im Headquarters und die Möglichkeiten und Grenzen der Führungskräfte in der deutschen Geschäftseinheit. So konnte er das Potenzial der Mitarbeiter reaktivieren.

Inhaltlich wurde zunächst eine „Cut-the-Tail-Operation“ durchgeführt. Alle Kunden, die nicht bereit waren, auskömmliche Preise zu zahlen und alle Produkte, für die keine kostendeckenden Preise erzielt werden konnten, wurden abgeschnitten – auch wenn dadurch das Geschäftsvolumen deutlich sank. Parallel wurde ein Sozialplan verhandelt und umgesetzt und mit allen Kunden Preisgleitklauseln vereinbart, um damit weitere Rohstoffpreissteigerungen aufzufangen. Um auf rentables Volumen zu kommen, regte Dr. Boysen an, kreative Maßnahmen zu ergreifen. (i) Going down-the-market: Es wurde ein Geschäftsmodell umgesetzt, das erlaubte, die Investition in die verhältnismäßig teuren Spritzgusswerkzeuge von mehreren Kunden amortisieren zu lassen. Durch modular angelegte Branchenlösungen statt individueller Kundenlösungen wurde die Hürde zu investieren deutlich herabgesetzt und es konnten Kunden erreicht werden, die bislang nicht erschlossen werden konnten. (ii) Vom

Projektgeschäft zu einem laufenden Abverkauf: Es wurde ein Verkaufskanal erschlossen, der es zuließ, große Volumina weniger Produktvarianten in einen Pool einfließen zu lassen, der zunächst aufgebaut wurde und dann laufend nachgefüllt werden muss. Durch dieses neue Geschäft konnten bedeutende Skaleneffekte in der Fertigung und in der Logistik erschlossen werden, die die Rentabilität förderten. (iii) Key-Account-Management: Für Kunden mit einem hohen künftigen Gesamtertragswert für das Unternehmen (Kundenwert) wurde durchaus besonderer Aufwand getrieben, der sich durch kurzfristige Ergebnisse nicht rechtfertigen lässt. Diese Kunden werden systematisch für eine langfristige Zusammenarbeit erschlossen. (iv) Dr. Boysen achtete darauf, dass keine Einzeloptimierungen vorgenommen wurden, die nicht zwischen allen betrieblichen Funktionen abgestimmt worden sind. Zu jedem Zeitpunkt wurde darauf geachtet, dass alle Fähigkeiten im Gleichgewicht standen. Dadurch konnte bei vertretbarem Fertigungs- und Supply-Chain-Aufwand die Lieferfähigkeit regelmäßig sichergestellt werden.

Ergebnis:

Nach zwei Jahren war das Geschäft, das 20% operative Verluste bezogen auf die Umsatzerlöse eingefahren hatte, wieder in den schwarzen Zahlen. Das Umsatzvolumen (EUR 62 Mio.) betrug nach einem bewusst vorgenommenen Einschnitt 50% mehr als zu Beginn des Sanierungsprojektes. Das Führungs-Team wurde an eine Abstimmung gewöhnt. Das Geschäft hatte einen ganz anderen Charakter: Statt einer eher zufälligen Beauftragung war es nun stabil in attraktive und potenzialstarke Beziehungen mit strategisch wichtigen Kunden eingebunden. Die lokalen Fach- und Führungskräfte identifizierten sich mit dem Erfolg des Unternehmens, zeigten Top-Engagement und erarbeiteten kreative Geschäftsmodelle, die vom Markt gut angenommen wurden.