

## Erfolgreiche Unternehmenssanierung

### Ausgangssituation

Die meisten Sanierungsfälle geraten durch Umsatzeinbrüche und internes Mismanagement in die Verlustzone. Die nachhaltige Sanierung von krisengeschüttelten Unternehmen ist nur dann erfolgreich, wenn die Sanierung konsequent einem Gesamtkonzept aus Kostensenkung- und Umsatzwachstumsstrategien folgt. Um die gesteckten Ziele zu erreichen und die Interessen der Kapitalgeber zu wahren, ist ein straffes Management des Sanierungsprojektes erforderlich. Das hier beschriebene Traditions-Unternehmen der Elektrobranche mit einem Umsatz von 200 Mio. DM und einem Mitarbeiterstamm von 600 Mitarbeitern, stand bereits seit Jahren vor einer strategischen Krise. Da die Wettbewerber sich auf das profitable Massengeschäft konzentriert hatten und dort mit Preisreduzierungen lockten, wurde das betrachtete Unternehmen immer mehr in die Rolle eines Spezialitätenherstellers hineingedrängt. Daraus ergab sich eine Produkt- und Prozeßkomplexität, die sich in einer fast 100%igen Leistungstiefe, sowie einer fast 100% Beanspruchung der F&E-Abteilung durch kundenindividuelle Produkte niederschlug. Aus den sinkenden Losgrößen ergaben sich immer geringere Deckungsbeiträge der Produkte, die jedoch aufgrund mangelnder interner Controlling-Daten erst erkannt wurden, als das Jahresergebnis erstmalig negativ wurde.

### Vorgehensweise

Um die internen Prozesse und Kostenpositionen bewerten zu können, wurde in einem ersten Schritt ein 5-Tage-Audit durchgeführt. Hierbei wurden in einer standardisierten Vorgehensweise innerhalb von 5 Tagen die spezifischen Stärken und Schwächen durch interne Interviews sowie durch ein externes Benchmarking der Kosten –und Leitungswerte des Unternehmens mit Industriestandards identifiziert. Im Rahmen einer kontinuierlichen Projektarbeit mit dem Top-Management sowie unterstützenden Planungsworkshops mit Führungskräften aus dem mittleren Management wurde das interne Sanierungspotential ermittelt und bewertet. Das gesamtheitliche Sanierungskonzept auf Basis einer szenarioorientierten Unternehmensplanung bestand aus den Hebeln:

- Einkaufsoptimierung
- Prozessoptimierung in direkten und indirekten Bereichen
- Outsourcing
- Verlagerung von Fertigungsumfängen in Billiglohnländer.

Die Entscheidung über die Sanierungsalternative wurde durch Abwägung von langfristiger Umsatzrendite und kurzfristigem Restrukturierungsaufwand getroffen. Für die Realisierung von Outsourcing und Verlagerungsaktivitäten wurden Ost-Europa-Spezialisten mit branchenspezifischer Marktkenntnis engagiert.

### Ergebnisse

Reduzierung der Fertigungstiefe auf know-how-intensive Technologien. Verlagerung von Montagetätigkeiten in Billiglohnländer. Konsequente Realisierung von Einkaufseinsparungen. Durch die erfolgreiche Sanierung konnte die Selbstständigkeit des Unternehmens erhalten werden und die Umsatzrendite konnte nach der Sanierungsphase trotz konjunkturell bedingter Rückgänge auf einem überdurchschnittlichen Niveau von +10% stabilisiert werden.