

FALLSTUDIE
[AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE]

**KONZEPTION UND UMSETZUNG
DER KAPAZITÄTENANPASSUNG
SÜDEUROPÄISCHER TOCHTER-
GESELLSCHAFTEN**



Der Auftrag

LÖSUNGSSUCHE FÜR DIE ZUKUNFT DER SÜD-EUROPÄISCHEN TOCHTERGESELLSCHAFTEN

Der Mandant zählt zu den führenden Automobilzulieferern. Er ist mit zahlreichen Produktions- und Verwaltungsstandorten weltweit vertreten. Im Geschäftsjahr 2012 machte das Unternehmen etwa 1,5 Milliarden Euro Umsatz. Davon wurden fast 900 Millionen Euro in europäischen Ländern erzielt. Durch ein umfassendes Programm zur Steigerung der Profitabilität und Kostensenkung konnten die Ergebnisse in Europa insgesamt verbessert und stabilisiert werden. Dennoch reichten diese Maßnahmen nicht in allen Einheiten aus. Einzelne südeuropäische Tochtergesellschaften konnten eine Kostendeckung aufgrund steigender Überkapazitäten nicht erzielen. Dies betraf vor allem Gesellschaften in Italien und Frankreich.

Das Unternehmen griff Anfang 2013 auf externe Unterstützung zurück. Haselhorst Associates wurden beauftragt, ein Konzept zur Restrukturierung und Neuausrichtung der Gesellschaften zu erstellen und die Umsetzung im Anschluss operativ zu begleiten.

Der Weg

PHASE I: ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG DER AUSGANGSSITUATION UND MÖGLICHER HANDLUNGSOPTIONEN

In intensiver Zusammenarbeit mit dem Management analysierte das Beratungsteam die aktuelle Situation des Unternehmens. Im Vordergrund stand die Frage, ob sich das Unternehmen den gegebenen und zukünftigen Markterwartungen in seiner Gesamteffizienz anpassen kann. Dabei wurden die Marktentwicklung in Bezug auf Kunden und Produkte sowie die maximal erzielbaren Margen eingehend untersucht. Daneben analysierten die Berater die Strukturen und Prozesse des Unternehmens in allen Bereichen. Neben Produktivitätserhöhungen in Produktionsabläufen und logistischen Prozessen wurde auch die Verwaltung in Bezug auf ihr maximales Anpassungspotenzial bewertet. Fünf alternative Szenarien wurden hinsichtlich ihrer Kosten der Restrukturierung, Mindestinvestitionen und möglicher Umsatz- und Ergebniserwartungen gegenübergestellt (siehe rechte Spalte).

Empfohlen und umgesetzt wurde Szenario II „Carve-out und Verkauf von zwei Teilbereichen und Restrukturierung des verbleibenden Unternehmens“. Dafür sprach eine hohe Wahrscheinlichkeit für den Restrukturierungserfolg des verbleibenden Unternehmens verbunden mit vergleichsweise geringen Kosten. Neben dem Carve-out der Teilbereiche war zudem die Schließung eines Standortes im Rahmen der Restrukturierung vorgesehen, um eine realistische und nachhaltige Auslastung zu erreichen.

Zum Hintergrund

NOTWENDIGE ANPASSUNG DER KAPAZITÄTEN IN EUROPA

Während deutsche Luxusautobauer und Volkswagen ihre Ergebnisse verbessern und Marktanteile ausbauen konnten, schreiben Massenhersteller wie Renault, Peugeot oder Opel weiter Milliardenverluste. Der Unterschied liegt in der Abhängigkeit der jeweiligen Märkte. BMW, Daimler und auch Volkswagen profitieren vom Wachstum der Exportmärkte, wohingegen andere Hersteller stark vom europäischen Markt abhängen. Dieser ist seit Jahren rückläufig. Auch 2013 wird in Europa noch mit einem weiteren Rückgang gerechnet, bevor der Boden erreicht wird.

Mittelfristig ist in Europa und vor allem in den südeuropäischen Ländern nicht mit einem signifikanten Absatzanstieg zu rechnen. Aktuell sind in Europa nur geschätzte 70 Prozent der Werke ausgelastet. Auf diese Weise ist eine kostendeckende Herstellung nicht möglich. Die Anpassung der Kapazitäten in Europa ist daher eine wichtige Handlungsalternative für die Automobilhersteller und eine logische Konsequenz für die Zulieferer.

Parallel zur Bewertung der Ausgangssituation und der möglichen Handlungsoptionen identifizierte das Beraterteam Sofortmaßnahmen zur Eindämmung der Liquiditätsverluste und Kostensenkung. In enger Zusammenarbeit mit dem örtlichen Management konnten dadurch sofort Einsparungen erzielt werden.

DIE FÜNF MÖGLICHEN ZUKUNFTSSZENARIEN

- I. Carve-out und Verkauf eines Teilbereichs inkl. zwei Produktionsstandorten und Restrukturierung der restlichen Standorte
- II. Carve-out und Verkauf von zwei Teilbereichen inkl. drei Produktionsstandorten und Restrukturierung der restlichen Standorte
- III. Intensive Restrukturierung und Fortführung des Unternehmens im Ganzen
- IV. Verkauf des Gesamtunternehmens inkl. aller Projekte und Produktionsstandorte
- V. Liquidation oder Insolvenz

PHASE II: INITIIERUNG DER PROJEKTORGANISATION UND UMSETZUNGSBEGLEITUNG

Für die Umsetzung wurden die Themen in sechs Arbeitspakete zusammengefasst und zugeordnet (siehe Kasten rechts). Das Zielszenario setzte bestimmte Umsetzungsschritte als Bedingung für die weitere Durchführung voraus. Neben der Einigung mit potenziellen Käufern war dies die Einigung mit den Gewerkschaften bezüglich der Personalentscheidungen. Die Gewerkschaftseinigung war vor allem im Hinblick auf die Schließung eines Standortes von Bedeutung.

Dies definierte somit die wesentlichen Meilensteile und das Zeitfenster für die jeweilige Erreichung. In wöchentlichen Projektmeetings wurde der Fortschritt überwacht und Gegensteuerungen zeitnah eingeleitet.

Der Nutzen

EFFIZIENTE UMSETZUNG DES ZIELSZENARIOS UNTER BERÜCKSICHTIGUNG JEDLICHER RISIKEN

Innerhalb der Projektlaufzeit von sechs Monaten wurde eine Lösung für die südeuropäischen Gesellschaften entwickelt und die Umsetzung initiiert und begleitet. Die detaillierte und belastbare Analyse ermöglichte die einstimmige Entscheidung für das Zielszenario und konnte jegliche Fragen in Bezug auf Vorteile, Nachteile, Risiken und mittelfristige Entwicklung beantworten. Dadurch konnten Haselhorst Associates maßgeblich unterstützen, ein gemeinsames Verständnis und Ziel für Vorstand, Aufsichtsrat und lokales Management zu erlangen. Dies und die belastbare Argumentation gegenüber den externen Interessengruppen wie Kunden, dem potenziellen Käufer und den Gewerkschaften waren ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Die präzise und abgewogene Projektorganisation ließ zudem keinen Raum für Fehlentwicklungen, da rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden konnten oder bereits ein Plan B dafür bestand. Daneben waren die vorangegangene Bewertung der Ausgangssituation und die Bewertung der Kosten sowie der Zukunftserwartungen der verschiedenen Szenarien die Grundlage für die Kaufpreisverhandlungen.

Im Detail

DIE ARBEITSPAKETE

1. Kommunikation

- > Interne und externe Kommunikation mit allen Stakeholdern wie Mitarbeitern, Kunden etc.
- > Gewerkschaftskonzept: Strategie zur Verhandlungstaktik mit den Gewerkschaften

2. Plan B – Risikoüberwachung

- > Evaluation und Monitoring von möglichen Risiken in der Produktion und Produktionsverlagerung, Transfer der Anlagen, vertragliche Risiken
- > Plan-B-Entwicklung bei Umsetzungsproblemen
- > Finanzielle Risiken in Ergebnis- und Liquiditätsentwicklung

3. HR/Personalmaßnahmen

- > Unterstützung bei Gewerkschaftskonzept; Vorbereitung; Definition von Angeboten zur Einigung; Überwachung rechtlicher Vorschriften
- > Definition von Zielstruktur und -organisation beim verbleibenden Unternehmensteil und Zuordnung zu Carve-out
- > Sicherstellung des Verbleibs von Kernkompetenzen und Schlüsselpersonen

4. Produktion: Transfer und Auslauf

- > Transferplanung: Zeitplanung, Definition relevanter Maschinen und Anlagen; Vorbereitung von Produktionslayout/Anpassung
- > Vorbereitung zur Stilllegung; Verkauf von Anlagen, Reinigung etc.

5. Vertrieb und Produkte

- > Identifikation/Zuordnung relevanter bzw. betroffener Produkte und Kunden sowie Bewertung möglicher Optionen zu Outsourcing, Verlagerung, Rückgabe
- > Supportaufgaben zu Produktion, Plan B und Kommunikation in Bezug auf Transferzeitplan und Sicherstellung Produktion (Sicherheitsbestände), laufende Information der Kunden

6. Schließungsbudget und Controlling

- > Aufsatz des Schließungsbudgets; speziell Planung von Restrukturierungskosten, Kosten der Verlagerung/Transport; Investitionen für Layoutanpassungen/Gestaltungen oder Erweiterungen; Sonderkosten aus Aufbau von Sicherheitsbeständen etc.
- > Zielsetzung maximale Kosten und Überwachung der Kostenentwicklung auf wöchentlicher Basis



Sabrina Hirniak – Project Manager
s.hirniak@haselhorst-associates.com

Haselhorst Associates GmbH

Schiffbauerweg 1
82319 Starnberg

Tel: +49 8151 65040-0
Fax: +49 8151 65040-20

s.hirniak@haselhorst-associates.com
www.haselhorst-associates.com



WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.
GEMEINSAM.