BlueMomentum Consulting

CASE STUDY

Konzept für eine Unternehmenstransformation



www.bluemomentum-consulting.com



HERAUSFORDERUNG

Ein Maschinenbauunternehmen mit zwei Standorten in Deutschland war zunächst in eine Absatz- und Umsatzkrise, dann in eine Ertragskrise und nun auch in eine ernsthafte Liquiditätskrise geraten. Die Gesellschafterin, ein institutioneller Finanzinvestor, finanzierte das Unternehmen bislang, war aber nicht geneigt, die Entwicklung weiterhin zu dulden. bc wurde damit beauftragt, Wege aus der Verlustsituation heraus aufzuzeigen.

VORGEHENSWEISE

bc analysierte die Marktsituation und die Möglichkeiten des Unternehmens und gelangte zu der Einsicht, dass eine zügige Umkehr des Absatz- und Umsatzverlustes nicht möglich war, weil zum einen die operativen Fähigkeiten des Unternehmens stark spezialisiert waren und zum anderen der Vertrieb nicht hinreichend ausgeprägt war.

Am ersten Standort führte das Unternehmen internationales Projektgeschäft mit Maschinenkomponenten durch. Gerade dieses Projektgeschäft war weggebrochen und mit hohen Unsicherheiten behaftet. Am zweiten Standort wurden Komponenten gewartet oder überholt. Dieses breit gestreute Geschäft war stabil und erwirtschaftete Ertrag.

bc untersuchte, ob eine Zusammenlegung der beiden operativen Standorte ggf. sinnvoll wäre. Der unternehmenseigene erste Standort bot viel Platz und war modern und repräsentativ, die gemietete Immobilie des zweiten Standortes hatte Fünfziger-Jahre-Charme und war eher beengt. Eine Zusammenlegung am ersten Standort wäre platzmäßig grundsätzlich möglich gewesen, das Unternehmen hätte aber unverzichtbares Spezial-Know-how der Mitarbeiter am zweiten Standort verloren, die weitgehend nicht gewechselt hätten.

Eine Zusammenlegung am zweiten Standort wäre mit einer deutlichen Einschränkung einhergegangen. Das Unternehmen hätte viel weniger Maschinen betreiben können und das Verfahren des Härtens von Stahlkomponenten hätte extern vergeben werden müssen. Das Know-how der Mitarbeiter am zweiten Standort hätte für den weiteren Betrieb des Geschäftes ausgereicht. Dafür hätten die repräsentative Gewerbeimmobilie und viele Maschinen veräußert und Cash generiert werden können, um eine Transformation zu finanzieren.

Die Variante einer Zusammenlegung am ersten Standort wäre riskant und würde zwar die laufenden Fixkosten senken, aber kaum Cash generieren und einen Know-how- und Kundenverlust nach sich ziehen. Während die Variante einer Zusammenlegung am zweiten Standort eine Entscheidung für ein definitives Schrumpfen wäre, Cash generieren, das Risiko eliminieren und den Ertrag sichern würde.

bc hinterlegte beide Szenarien mit einem vernetzten Zahlenwerk, so dass alle Annahmen rejustiert werden konnten und die daraus jeweils resultierenden Ergebnisse anschaulich aufbereitet angezeigt wurden.

LÖSUNG

Für die Verantwortlichen der Private Equity-Gesellschaft waren die Erkenntnisse wertvoll. Weil sich leider keine ideale Konstellation (Risikoaffinität oder Schrumpfen) herauskristallisierte, orientierte sich die Auftraggeberin in Richtung eines M&A-Projektes.



BlueMomentum Consulting