



UHREN·INDUSTRIE

▶ 1. Allgemeines zum Kunden

Art der Beratung:	Sanierung im laufenden Insolvenzverfahren
Branche:	Uhren-Industrie
Unternehmensgröße:	75 Mitarbeiter, 8 Mio. Euro Umsatz
Zeitraum/Dauer:	06/2009 – 08/2010 Interim
Projektaufwand:	ca. 120 Manntage
Honorar-Volumen:	180.000 Euro

▶ 2. Projektteam/Rolle

Projektteam Berater:	Manager auf Zeit
Projektteam Kunde:	Abteilungsleiter
Rolle des Beraters:	CRO

▶ 3. Aufgabenstellung

Nach hohen Verlusten, resultierend aus massiven Umsatzeinbrüchen in den Jahren 2008 und 2009 gepaart mit erheblichen Bestandsabwertungen, musste aufgrund drohender Zahlungsunfähigkeit Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens gestellt werden. Ausgehend von erheblichen Fehlern in der Vertriebs- und Marketingarbeit und einer zu großen Modellpolitik bei rückläufigen Absatzmengen waren vom Altmanagement keine nachhaltigen Gegenmaßnahmen initiiert worden. Die Lieferzeit betrug teilweise über 6 Monate und führte zu Stornierungen, da keine verbindlichen Termine genannt werden konnten.

▶ 4. Ziele der Beratung

Im Auftrag des Insolvenzverwalters nahm der CRO im Juni 2009 seine Tätigkeit auf. Die vorrangigen Aufgaben waren, das laufende Geschäft zu stabilisieren, das Sortiment unter Beachtung eines ausreichenden Deckungsbeitrages zu bereinigen, alle Modelle neu zu kalkulieren und die Preise anzupassen, die Organisation auf ein unter der veränderten Modellpolitik geplantes Umsatzniveau zu reduzieren, die GuV und Liquidität im Insolvenzverfahren abgestimmt mit dem Insolvenzverwalter und Gläubigerausschuss zu planen und mögliche Investoren zu suchen.

5. Vorgehensweise

▶ 5.1. Marketing - Vertrieb

Aufteilung der internationalen Vertriebsaktivitäten auf drei verantwortliche Personen. Einführung von Verkaufskonferenzen unter Leitung des CRO. Verbindliche Abstimmung aller Liefertermine mit der Technik. Bereinigung des Auftragsbestandes. Konsequente Information an die Kunden.

Gestaltung neuer Modelle unter Einbeziehung diverser Großkunden. Präsentation der Neuheiten auf der Uhrenmesse in Basel.

5.2. Modellpolitik

Es wurden nur Uhren im Sortiment beibehalten, bei denen der Deckungsbeitrag entweder bereits ausreichend vorhanden war oder über eine Preisanpassung angehoben werden konnte. Basis bildete eine im Vorfeld klar geregelte Mindestabsatzmenge je Uhr. Nach Abschluss der Maßnahmen verblieben von ursprünglich 390 Modellvarianten nur noch 120 Varianten im Sortiment. In 2010 kamen 12 neue Modelle hinzu.

5.3. Organisationsstruktur

Auf Basis einer konservativen Umsatzplanung wurde das Personal um insgesamt 40 Mitarbeiter abgebaut. Die Verhandlungen wurden sozialverträglich in enger Zusammenarbeit mit Betriebsrat und Gewerkschaft geführt. Am Ende wurde ein Sanierungstarifvertrag zu akzeptablen Bedingungen unterzeichnet.

5.4. Suche von Investoren

Verkaufsgespräche wurden mit diversen Finanzinvestoren sowie Uhren- und Schmuckindustriellen, Zulieferern und direkten Wettbewerbern geführt. Nach 6 Monaten wurde das Unternehmen erfolgreich verkauft.

▶ 6. Herausforderungen

Im Wesentlichen ging es darum, das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen und die Modellpolitik ergebnisorientiert zu gestalten und dies unter Wahrung der bewährten Qualität. Die bestehenden Prozesse mussten gestrafft werden. Nachdem die Maßnahmen erste Erfolge zeigten, wurde die Suche nach Investoren gestartet. Aufgrund der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Insolvenzverwalter und Gläubigerausschuss konnten alle Hindernisse überwunden werden.

▶ 7. Ergebnisse

Die konservative Umsatzplanung und die für 2010 geplanten positiven Ergebnisse konnten deutlich übertroffen werden. Der Auftragsbestand sicherte eine mehrmonatige Auslastung.

▶ 8. Kundennutzen

Der CRO schöpfte die durch das Insolvenzrecht gebotenen Handlungsmöglichkeiten aus. Das sanierte Unternehmen wurde mit neuen Perspektiven zu einem attraktiven Verkaufspreis an einen Investor veräußert. 35 Arbeitsplätze konnten in der Region gesichert werden.



REFORMIEREN UND RESTRUKTURIEREN