

Unternehmen erfolgreich saniert

In Rekordzeit zum Turnaround

Das Global Village kennt keine Grenzen. Auch der Schwarzwald gehört dazu. So musste im Geschäftsjahr 1995/96 die Karl Kumlin GmbH & Co. KG erkennen, dass der nationale Markt zu klein ist, um in einer zunehmend internationalen Branche eine bedeutende Marktposition zu bewahren. Das Management beim Spezialisten für Fahrzeugaufbauten im idyllischen Waldkirch sah sich bei rückläufigen Umsätzen und unbefriedigenden Renditen vor die Frage gestellt: „Wie meistern wir die Globalisierung?“ Dass man mit frischer Kraft aus der Neuausrichtung hervorging, ist dem gemeinsamen und schnellen Handeln der Geschäftsführung, der Hausbank und der Beratungsgesellschaft zu verdanken – der Münchner Trebag.

Es ist eine eher nüchterne Analyse, die Berthold Pfaff, Geschäftsführender Gesellschafter bei Kumlin, im Nachhinein zieht: „Zunächst war nur die Konjunktur schwierig, und der Umsatz ging leicht nach unten. Davon war die ganze Branche betroffen, auch kam das immer wieder einmal vor, weshalb kein großer Anlass zur Beunruhigung bestand“, schildert er die Lage Anfang 1996. Mit der Übernahme der Produktpalette eines anderen Unternehmens, das die Pforten geschlossen hatte, rundete Kumlin sein Angebot ab und weitete den Export aus. Mit der ISO-Zertifizierung und der Erfüllung der VDA-Richtlinie für Lkw-Hersteller standen 1997 zwei

weitere arbeits- und kostenintensive Maßnahmen ins Haus, die zusätzliches Kapital erforderten und durch Ausbildung und Abnahmeverfahren die Produktion einschränkten. Hinzu kam die neue EDV-Anlage und damit verbundene Anlaufprobleme: „In dieser Zeit hatten wir somit einen hohen Kapitalbedarf bei gleichzeitig verminderter Leistungsfähigkeit.“

Im Sog der Marktdynamik

Eine Situation, wie sie Turnaround-Manager Reimund Koziollek von der Münchner Trebag Treuhand und Beratung AG in jüngster Zeit häufig erlebt

hat. „Aufgrund der zunehmenden Marktdynamik haben die Betriebe zu viele Dinge in zu kurzer Zeit gleichzeitig zu verändern und zu bewältigen. Die Erfahrungen von früher reichen nicht mehr aus, die bewährten Instrumente haben an Kraft eingebüßt, und die notwendigen finanziellen Mittel sind häufig zu knapp.“ Er berichtet von anderen Unternehmen, bei denen eine schwache Eigenkapitalbasis, schwankende Produktionsauslastung, Lieferstopps von Lieferanten und ungenutzte Produktivitätsreserven das Ihre dazu beitrugen, die Lage zu verschärfen.

Das wirtschaftliche Umfeld und der Markt forderten im Dezember 1998 eine Entscheidung über den Weg der Expansion und Globalisierung. Ein Gespräch mit der Hausbank – die Sparkasse Elztal führt das Kumlin-Firmenkonto mit der Kontonummer 1 – öffnete einen schnellen Ausweg aus der „verzwickten“ Lage. „Unsere Aufgabe ist es, die lokale Wirtschaft zu fördern. Dazu gehört erst recht, ein Unternehmen mit Substanz und Perspektiven aus einer unbefriedigenden Situation zu befreien“, schildert Reinhard Bayer, stellvertretendes Vorstandsmitglied der Sparkasse, deren Einstellung. „Es war in diesem Fall ein riesiger Vorteil, dass Hausbank und Firma sich bestens kennen und sich über Jahre Vertrau-



en gebildet hat“, bestätigt auch Franz Proksch, ebenfalls Geschäftsführender Gesellschafter bei Kumlin. Die Sparkasse brachte, zusammen mit der baden-württembergischen Landesbank, der Förderbank des Landes, die Trebag als Berater ins Spiel und alle Beteiligten zur konzentrierten Aktion an einen Tisch. „Da ging keine Minute verloren“, erinnert sich Koziollek.

Zunächst galt es durch Vorlage eines schlüssigen Konzepts zur Expansion und Ertragsoptimierung die Zustimmung der Banken zu gewinnen und die Kapitalbasis zu stärken – eine Aufgabe, der sich die Trebag mit ihren auf Ertragsoptimierung und Strategie spezialisierten Beratern schon viele Male unterzogen hat. Koziollek saß ab diesem Augenblick mit dem Management an einem Tisch, um eine wirtschaftliche Standortbestimmung vorzunehmen – strategisch und operativ – und ein Konzept für die Lösung der anstehenden Aufgaben zu erarbeiten und den Turnaround einzuleiten. „Wo haben wir unsere Kompetenz, was fordert der Markt, wo können wir wirtschaftlich erfolgreich sein – diese Fragen bleiben auch unter veränderten Vorzeichen Kernpunkt unternehmerischen Handelns“, erinnert der Trebag-Berater. In Stufe 2 folgte dann ein differenziertes und quantifiziertes Verfahrenskonzept mit einem konkreten Maßnahmenkatalog, bei dessen Umsetzung der Berater die Geschäftsführung tatkräftig unterstützte. Vorrangiges Ziel dabei: Marke stärken, trotz Globalisierung den Standort Deutschland sichern, Rendite optimieren.

Berater als Fremdkörper?

Auch wenn die Arbeit zügig vonstatten ging – so ganz selbstverständlich, wie es sich liest, ging's zunächst nicht über die Bühne: „Zunächst betrachtet man den Berater nicht unbedingt als Freund des Hauses – man kennt ihn nicht, sondern hat ihn von der Bank empfohlen bekommen“, berichtet Proksch. Wichtig sei, dass der Berater Fachwissen und Einfühlungsvermögen mitbringe, und das sei in diesem Fall wirklich bestens erfüllt gewesen. Inzwischen sind die Kumlin-Führungscrew und ihr Berater ein eingespieltes Team. Zwischen den Zeilen ziehen die



Berater Koziollek: In der Branche sind Einfühlungsvermögen und Kompetenz gefragt.

beiden Kumlin-Chefs sogar den Hut vor dem Kollegen auf Zeit, als sie mit Respekt in der Stimme berichten, wie Koziollek die Verhandlungen mit den Zulieferern geführt und dort auf günstigere Konditionen gedrungen habe. Auch bei den Gesprächen mit der eigenen Belegschaft habe sich die Sicht des Beraters als „unverdächtiger Dritter“ als vorteilhaft erwiesen, um auch unbequeme Maßnahmen zu vermitteln.

Optimierung beim Einkauf

Neben den Verhandlungen mit den Lieferanten stand auch die Optimierung der Bezugsquellen auf der Maßnahmenliste. „Hier galt es, neue Möglichkeiten zu erschließen und gezielte Konzentrationen vorzunehmen, die der weltweite Markt erlaubt“, berichtet Koziollek. „Die Globalisierung gewinnt auch im Mittelstand zunehmend an Bedeutung. Dies gilt für die Beschaffung, die Produktion und den Vertrieb gleichermaßen.“ So hat sich im Zuge der Vertriebs-Restrukturierung und mit der gezielten Akquisition von Großprojekten auch der eine oder andere neue internationale Markt für Kumlin aufgetan, der es künftig erleichtern soll, regionale Schwankungen besser auszugleichen. Internationale Bezugsquellen wurden verstärkt erschlossen, Teile der Produktion ins benachbarte Ausland verlagert, um den heimischen Standort zu si-

chern. Abgerundet wurden diese Maßnahmen durch eine Optimierung der internen Organisation und Abläufe: „Wir haben das alte Verfahren umgedreht und die Prozesse und Strukturen den Vorgaben angepasst“, berichtet Pfaff.

Unterm Strich bleibt eine Erfolgsstory. Vom Beginn der Neuausrichtung bis zum Turnaround vergingen keine 12 Monate, der Renditesprung machte knapp 13 Prozent aus. Die Eigenkapitalbasis ist gestärkt, das Vertrauen der Hausbank ist größer denn je. Ein hoher Auftragsbestand geht einher mit effizienter Organisation, höchster Produktqualität und besser motivierten Mitarbeitern. Die abgefragte Kundenzufriedenheit erreicht heute wieder Spitzenwerte. Mit Berater Koziollek finden weiterhin alle acht Wochen Besprechungen statt, eine Art externes Controlling: „Wir haben ein Frühwarnsystem eingerichtet, das wir konsequent nutzen“, erläutert Geschäftsführer Pfaff. „Wir sind jetzt optimal auf die Dynamik des Marktes eingestellt, mit unseren Produkten bestens positioniert. Selbst ein Gewitter wird uns nicht mehr überraschen können.“

Ulrich Pfaffenberger

Im Profil: Trebag AG

Die Treuhand und Beratung Aktiengesellschaft (Trebag), München, sieht sich als „Partner mittelständischer Unternehmen und unterstützt diese bei der Erzielung, Optimierung und nachhaltigen Sicherung wirtschaftlicher Erfolge“. Die Klienten der Trebag kommen aus nahezu allen Branchen. Schwerpunkte sind Turnaround-Management, Strategie, Controlling und die Regelung von Unternehmensnachfolgen. Zum Thema Turnaround hat die Trebag eine Info-Hotline eingerichtet, (01 72) 7 10 08 60.



Im Team den Turnaround geschafft: Pfaff, Koziollek, Proksch.

