

**Projekt:** Restrukturierung, Turnaround Zulieferer Möbelindustrie  
**Position:** President/CEO (US Unternehmung)  
**Branche:** Metallwaren, Beschläge

## **A.) Ausgangssituation**

Von einer Unternehmensgruppe mit dem Hauptsitz in A (Holding AG börsennotiert) mit weltweit tätigen Vertriebs- und Produktionsgesellschaften (120 Mio. € Gruppenumsatz, 1.000 MA) wurden alle operativen Gesellschaften an einen Privatkonzern (8,5 Mrd. € Gruppenumsatz, 65.000 MA) verkauft.

Die größte ausländische operative Produktions- und Vertriebsgesellschaft, USA/NC, hatte trotz eines hohen Marktanteils bei der Belieferung der amerikanischen Möbelindustrie (2. Position), stagnierende Umsätze und erwirtschaftete seit ca. 5 Jahren kontinuierlich massive Verluste; Umsatz 60 Mio. US \$, 280 MA.

Der Investor entscheidet sich für eine nachhaltige Sanierung dieser Gesellschaft in den USA.

Zunächst wurde im Zuge der Akquisition eine Due Diligence durchgeführt und der Sanierungsbedarf an jedem Standort quantifiziert.

Gleichzeitig wurden die wichtigsten Bedingungen einer verbesserten Unternehmensführung definiert; Änderungen im Management.

In den USA befand sich eine hochautomatisierte Fertigung mit 5 Fertigungsstraßen zur vollstufigen Produktion von Schubladenführungen sowie umfangreiche Fertigungsanlagen zur Erzeugung von Möbelscharnieren.

Diese waren durch eine unvorteilhafte Beschaffungspolitik mit Lieferanten in China nur noch teilweise ausgelastet.

Ein Großteil der Ingenieure im Werkzeugbau, Qualitätssicherung und Logistik waren innerbetrieblich eingesetzt für die Qualitätssicherungs- und Nachbesserungsmaßnahmen der aus China importierten Ware.

Durch die langen Durchlaufzeiten von der Bestellung bis zum Eintreffen der Container im US-Werk war keine Flexibilität für wechselnde Kundenbedürfnisse vorhanden.

Die theoretischen Kostenvorteile aus der China Beschaffung wurden zudem durch Qualitäts- und Logistikprobleme wieder mehr als aufgezehrt.

Die wichtigsten Abnehmer waren durch diese Beschaffungspolitik verunsichert und versuchten nun bei Lieferanten in China direkt einzukaufen.

Vorhandene US-Patente der Tochtergesellschaft und Qualitätsprobleme bei den Chinalieferanten verhinderten jedoch noch den kurzfristigen Erfolg dieser Umgehungsstrategie.

Produktentwicklungen für den US Markt, die in der Vergangenheit noch zentral am Hauptsitz in Österreich durchgeführt wurden, kamen zu spät oder entsprachen den Wünschen der US Kunden immer weniger.



---

## **B.) Durchführung (in US/NC)**

Die bestehenden Großkunden wurden durch das Management und die Vertriebsmitarbeiter ab sofort intensiver betreut und über die geplanten Verbesserungen lückenlos informiert.

Durch installierte Arbeitsgruppen verbesserte sich die Qualität und Liefertreue massiv. Jede dieser Arbeitsgruppen wurde mit einem verantwortlichen Leiter und messbaren Vorgaben zur Verbesserung innerbetrieblicher Abläufe ausgestattet.

Positive monatliche Ergebnisse wurden zeitnah in Prämienzahlungen an das Verbesserungsteam honoriert.

Negative Resultate bedingten sofortiges Eingreifen des Lenkungsmanagements.

Von anfänglich sechs chinesischen Lieferanten wurde die Beschaffung auf zwei konzentriert und bei diesen beiden wurden vier erfahrene Ingenieure aus den USA und Europa zur Qualitätssicherung der lokalen chinesischen Produktion eingesetzt.

Die Produktentwicklung in den USA wurde massiv verstärkt und ein Tätigkeitskatalog (Time to Market - Prozess) mit präzisen Meilensteinen zur Fortschrittmessung definiert.

Mit wichtigen Kunden wurden längerfristige Liefervereinbarungen abgeschlossen und insoweit wirtschaftlich, technische Produktvorteile exklusiv vereinbart.

Mit der Muttergesellschaft in Österreich wurden für die Belieferungen in die USA neue Preisvereinbarungen abgeschlossen. So wurden die kumulierten Deckungsbeiträge verursachungs- gerecht auf beide Gesellschaften aufgeteilt und Risiken aus dem US-Geschäft von beiden Konzernunternehmen getragen.

Die Durchsetzung dieser Philosophie bedingte umfangreiche Veränderungen im Management; auf beiden Seiten des Atlantiks.



---

### **C) Ergebnis:**

Bereits nach neun Monaten waren die Botton Line Ergebnisse bei der amerikanischen Gesellschaft - nach fünf Verlustjahren in Folge - erstmals wieder nachhaltig positiv.

Wichtige Großkunden waren bereit sich mit term deals neu an den US-Zulieferer zu binden.

Die Fertigungsstraßen zur Produktion der Schubladenführungen in US konnten durch die Rückverlagerung wieder im 2- und 3 Schichtbetrieb ausgelastet werden.

Neuprodukte wurden eingeführt, bei denen man die personalintensive Vormontage nun in China erledigte und nur noch die automatisierte Finalmontage mit der Qualitätssicherung in den USA betrieb.

Der Investor hat, ähnlich diesem Beispiel, zwischenzeitlich auch die Muttergesellschaft erfolgreich saniert.

### **C.) Vorteile:**

Durch den Einsatz eines unbelasteten externen Interimsmanager (President/CEO) konnten alte Gewohnheiten und Fehlentwicklungen sehr kurzfristig abgestellt werden.

Die Arbeitsteams auf Zeit haben parallele Projekte mit klaren messbaren Zielen - auch nach der Sanierung- positiv abgewickelt.

Der Investor konnte seine weltweite Marktposition als Beschlägelieferant bei Tischlern und in der Möbelindustrie massiv ausbauen.

Ein insgesamt gelungener ganzheitlicher Turnaround.