

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Umfassende Restrukturierung der tedrive Steering Systems GmbH im Rahmen der Fortführung aus der Insolvenz heraus



Reiner Greiss (Bild re.) und Thomas Brüse (li.) haben als Gesellschafter und Geschäftsführer die tedrive Steering Systems GmbH gegründet. Im Rahmen eines Fortführungskonzepts mit Asset Deal zum 1. April 2010 haben sie das operative Geschäft der tedrive Steering GmbH i. d. grundlegend restrukturiert und übernommen.

In dem insgesamt ca. 12 Monate dauernden Prozess wurde gemeinschaftlich mit den Mitarbeitervertretern und dem Insolvenzverwalter ein Konzept auf die Beine gestellt, das alle Parteien mitgetragen haben und das letztlich zu einem langfristig tragfähigen Geschäftsmodell und der Sicherung von 325 Arbeitsplätzen am Standort führte. Herr Greiss und Herr Brüse wurden bei der Gestaltung und Umsetzung dieses Fortführungskonzepts über die gesamte Zeit von der hahn,consultants gmbh begleitet.

Die tedrive Steering Systems GmbH ist ein spezialisierter Entwicklungspartner und Hersteller von Lenksystemen für den globalen Automobilmarkt. Seit fünf Jahrzehnten hat sich das Unternehmen mit Standort Wülfrath einen Namen gemacht als Lieferant leistungsstarker Lenksysteme und deren Komponenten. (www.td-steering.de)

Interview mit Reiner Greiss und Tomas Brüse

h,c: Herr Greiss, Sie waren früher einmal selbst Werkleiter im Lenkungswerk der heutigen tedrive Steering Systems, als das Werk noch zum Konzern Visteon gehörte. Was hat Sie dazu bewogen, wieder aktiv zu werden und an einem Fortführungskonzept für das in die Insolvenz geratene Unternehmen zu arbeiten?

Reiner Greiss:

Meine Zeit als Werkleiter bei dem damals noch zu Visteon gehörenden Lenkungswerk war eine der

prägendsten und schönsten Zeiten in meinem sehr abwechslungsreichen Berufsleben. Ich habe in Wülfrath gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Menge Dinge umsetzen können, die woanders nicht funktioniert hätten. Die Mannschaft, von der Führungsebene bis zum Werker, hat immer einen unglaublichen Zusammenhalt demonstriert und jeder hat sich für „sein“ Werk eingesetzt. Als „Chef“ hatte man immer das Gefühl, dass die Mannschaft einen trägt, so ist es übrigens jetzt auch wieder.

h,c: Warum ist Ihrer Meinung nach das Unternehmen in eine solche wirtschaftliche Schieflage geraten?

Reiner Greiss: Zum einen liegt das in der Historie des Standorts begründet, aus der sich eine Angriffsfläche im Produktportfolio ergab. Früher eingebunden in einen amerikanischen Großkonzern, wurden die Bedürfnisse des europäischen Marktes und des Standorts nicht berücksichtigt. Der Standort wurde lange als „Nicht-Kerngeschäft“ geführt mit den entsprechenden Nachteilen in der Planung der Produkt- und Vertriebsstrategie. Operativ war der Standort immer top. Es war also bekannt, dass die Auftragslage des Standorts eine rückläufige war, und es waren Maßnahmen ergriffen worden, diese Situation aufzufangen. Allerdings kam dann in der 2. Jahreshälfte 2009 noch die Überlagerung durch die Wirtschaftskrise hinzu, so dass der Gesamteinbruch des Geschäfts mit den geplanten Maßnahmen nicht mehr kompensiert werden konnte.

h,c: In welcher Situation wurden Sie kontaktiert und welche Probleme waren zu lösen bzw. wie haben Sie diese adressiert?

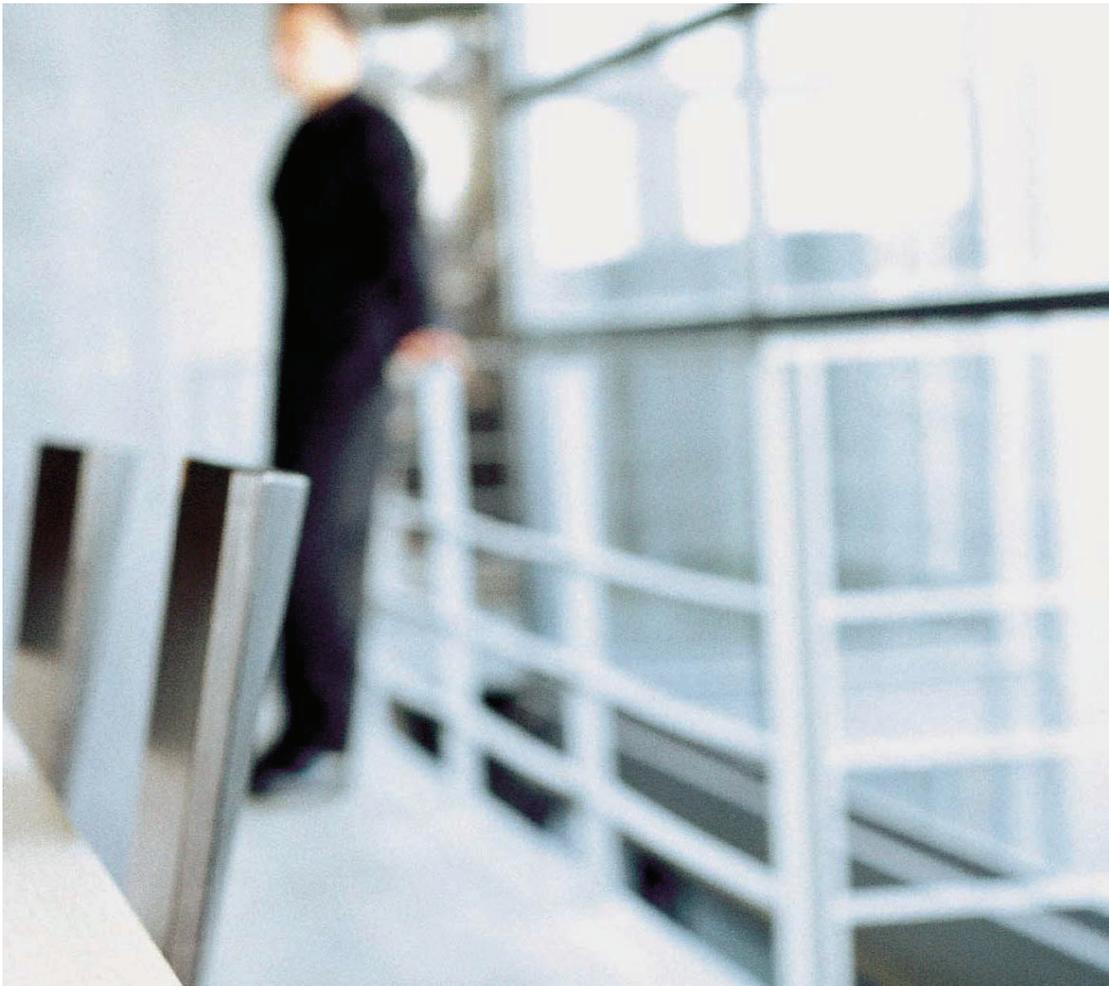
Reiner Greiss:

Als ich gefragt wurde, ob ich mir vorstellen könnte, ein Fortführungskonzept für das Lenkungswerk in Wülfrath zu erarbeiten und das Werk zu restrukturieren, habe ich nicht lange gezögert und direkt zugesagt! »

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Da sich das Werk in der Insolvenz befand, habe ich als erstes mit dem Insolvenzverwalter Kontakt aufgenommen. Von ihm habe ich mir das Mandat erteilen lassen, in seinem Auftrag ein Fortführungskonzept zu erarbeiten, mit den Kunden und Gesellschaftern zu verhandeln und das Werk zu restrukturieren.

Dazu gehörte viel Überzeugungsarbeit und die Präsentation eines wirtschaftlich tragfähigen und nachhaltigen Konzepts. Und natürlich die Zusicherung, dass durch die Restrukturierung zu keiner Zeit die Liefersituation gefährdet wird. Bei der Sicherstellung der Liefersituation und der Erarbeitung des



h,c: Wie sah das konkrete Vorgehen bei der Umsetzung aus?

Reiner Greiss:

Die erste und wichtigste Aufgabe bestand darin, die Hauptkunden davon zu überzeugen, dass ein Fortführungskonzept die bessere Alternative ist, verglichen zu einem Schließungskonzept.

Fortführungskonzepts spielte der Betriebsrat von tedrive eine große Rolle, denn ohne dessen Vertrauen und konstruktive Mitgestaltung hätte die Umsetzung nicht realisiert werden können. Maßnahmen, die auch das Einbringen von Mitarbeiterbeiträgen zur Gewährleistung der nachhaltigen Wirtschaftlichkeit umfassten, wurden ebenfalls mitgetragen. »

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Dafür wiederum war uneingeschränkte Offenheit in der Darstellung der Zahlen und Fakten und die ständige Abstimmung mit allen Interessengruppen Voraussetzung. Da half es sehr, dass die Mitarbeiter von hahn,consultants ihre langjährige Erfahrung im Aufbau von integrierten Finanzmodellen sowie in der Plausibilisierung von Zahlen und Darstellung betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge einbrachten.

Es wurden alle Kostenstrukturen hinterfragt und jeder Vertrag geprüft. Viele davon wurden, auch mit Unterstützung des Insolvenzverwalters, neu verhandelt, so dass zum Betriebsübergang ein Unternehmen mit tragfähiger und wettbewerbsfähiger Kostenstruktur entstand. Unter den neu verhandelten Verträgen waren zum Beispiel Mietverträge, IT-Serviceverträge und Lizenzverträge. Im IT-Bereich wurde sogar zeitgleich mit der Unterstützung der hahn,consultants Unternehmenssteuerung gmbh ein ganz neues, auf die neuen Strukturen des Unternehmens angepasstes IT-Konzept eingeführt.

Der kritischste Punkt der Restrukturierung war die Reorganisation. Schließlich war allen Beteiligten klar, dass ein Unternehmen mit nur noch 70 Mio. Euro Umsatz – verglichen mit vorher über 140 Mio. Euro – nicht nur einen dramatischen Personalabbau zu stemmen hatte, sondern auch die Organisationsstruktur komplett geändert werden musste. In unserem Fall hieß das, die Mitarbeiterzahl von vorher ca. 650 auf 325 zu halbieren. Das Ganze musste in einem einzigen Schritt erfolgen, da man eine solche Restrukturierung nicht stückchenweise durchführen kann. Das hätte in der Belegschaft viel zu viel Unruhe gegeben. In der Zwischenzeit – die Umsetzung des Fortführungskonzeptes hat sich immerhin über mehr als 12 Monate hingezogen – musste sichergestellt werden, dass der Produktionsbetrieb aufrecht erhalten und die Kunden immer fristgerecht beliefert werden. Das war die Hauptaufgabe meines heutigen Partners und Mitgeschäftsführers, Thomas Brüse.

h,c: Herr Brüse, Sie wurden noch während der Insolvenz Geschäftsführer der tedrive Steering i.I. und später Gesellschafter und Geschäftsführer bei der tedrive Steering Systems. Wie haben Sie die Zeit der Insolvenz, der Restrukturierung und des Betriebsübergangs erlebt?

Thomas Brüse:

Diese Zeit war für mich sicherlich in meinem gesamten Berufsleben die schwierigste und ereignisreichste Zeit, und ich habe viel dazugelernt. Ich stand als Geschäftsführer in dieser Zeit des Umbruchs natürlich insbesondere in der Verantwortung, die Mitarbeiter mitzunehmen und zu motivieren und die Kunden mit fristgerechten Lieferungen zufriedenzustellen. Außerdem galt es, alle Vorbereitungen zur Umsetzung der Restrukturierung im Werk einzustudieren.

h,c: Wie wurde der Mitarbeiterabbau umgesetzt, und was war Ihrer Meinung nach der Grund dafür, dass dieser so reibungslos klappte?

Thomas Brüse:

Zunächst einmal muss ich sagen, dass es uns allen sehr schwer gefallen ist, eine so große Zahl an Mitarbeitern abzubauen. Deshalb haben wir gemeinsam mit dem Betriebsrat nach einer Lösung gesucht, die den Arbeitsplatzverlust für die Mitarbeiter erträglicher gestaltet, aber gleichzeitig auch finanzierbar ist. Wir haben uns gemeinsam mit dem Betriebsrat dazu entschieden, eine Beschäftigungsgesellschaft zu gründen und den Mitarbeitern, die vom Personalabbau betroffen waren, einen Vertrag mit der Beschäftigungsgesellschaft angeboten. Wichtig war auch hier eine offene und ehrliche Kommunikation, die den Mitarbeitern zeigte, dass es leider für alle Beteiligten keine bessere Alternative gibt.

Wir waren alle sehr froh, dass die Umsetzung reibungslos klappte und auch insbesondere, dass die verbliebene Mannschaft diese einschneidende Veränderung so gut weggesteckt hat. Dies hat uns gezeigt, wie wichtig die umfangreiche Vorbereitung »

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

für diesen einen Tag der Umsetzung der Restrukturierung war.

h,c: Welche Rolle hat hahn,consultants bei der Erarbeitung und Umsetzung des Fortführungskonzepts gespielt?

Reiner Greiss:

hahn,consultants hat dafür gesorgt, dass eine transparente und solide Zahlenbasis für das Fortführungskonzept geschaffen wurde und hat gemeinsam mit uns einen Geschäftsplan für die Jahre 2010 bis 2016 erarbeitet. Dadurch wurde die Basis für sehr konstruktive Gespräche mit allen Beteiligten geschaffen

und der Grundstein für eine langjährige Absicherung von Aufträgen sowie für die Finanzierung gelegt. hahn,consultants hat uns in allen wichtigen Gesprächen persönlich begleitet und wesentlich dazu beigetragen, dass die Gespräche mit allen Interessengruppen sehr professionell und faktenbasiert verlaufen sind. Das war eine Grundvoraussetzung, die Vertrauen geschaffen hat und letztendlich den Erfolg der Gespräche mitbegründete.

Das erarbeitete integrierte Finanzmodell dient heute, also nach der Umsetzung des Fortführungskonzepts, zur Kontrolle der Nachhaltigkeit der bereits »



AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

eingeführten Maßnahmen und zur Verfolgung der noch umzusetzenden Maßnahmen. Es bietet außerdem die Möglichkeit, die von den Kunden gewünschten spezifischen Berichte zeitnah zu erstellen.

h,c: Welche kritischen Punkte können Sie nennen?

Reiner Greiss:

Das Unternehmen tedrive Steering Systems ist zwar für die nächsten Jahre durch die Absicherung von Aufträgen gut aufgestellt, für die Zeit danach müssen wir uns allerdings rüsten. Wir agieren in einem wettbewerbsintensiven Markt. Unsere Konkurrenten haben ein wesentlich breiteres Produktportfolio als wir und sind meist auch global aufgestellt – ein ganz wesentlicher Wettbewerbsfaktor in der Automobilindustrie. Daher müssen wir unsere Kernkompetenzen und diejenigen Marktsegmente, die wir mit unseren Produkten erreichen können, noch besser herausarbeiten und unsere Strategie dementsprechend ausrichten.

h,c: Wie sehen Ihre nächsten Schritte konkret aus?

Thomas Brüse:

Wir prüfen zur Zeit gemeinsam mit unseren internen Kompetenzträgern und hahn,consultants unsere Markt-, Produkt- und Vertriebsstrategie im Rahmen von strukturierten Workshops auf Nachhaltigkeit. In den nächsten Wochen werden wir unsere Strategie festzurren, mit der wir denken, auch in den nächsten 10 Jahren am Markt bestehen zu können. Die richtige Mannschaft und die dazugehörige Motivation ist auf jeden Fall vorhanden. ■



*Das Interview führten:
Thomas Schmidt
Dipl.-Wirtsch.-Ing.*



*Helmar Koch
Diplom-Kaufmann*