

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Strategische Entscheidungen zur Sicherung der Substanz einer Unternehmensgruppe im Sinne einer aktiven Unternehmensentwicklung am Beispiel eines Tier-2-Lieferanten in der Automobilindustrie

Die Jürgenhake Gruppe ist als Entwickler und Fertiger von Kabelbäumen (Kabelkonfektionierung) tätig und beliefert aus dem ostwestfälischen Lippstadt insbesondere die Automobil- und Luftfahrtindustrie (im Folgenden auch „Automotive“ und „Aviation“). Die Unternehmensgruppe umfasst neben der Holding zwei weitere operative Gesellschaften. Wesentliche Kunden der Unternehmensgruppe sind Tier-1-Kunden aus der Luftfahrtindustrie, der Automobilindustrie sowie dem Maschinen- und Anlagenbau.

h,c: Herr Dr. Jürgenhake, Ende 2020 endete die Zusammenarbeit zwischen der Jürgenhake Gruppe und h,c und somit der im Juli 2018 eingeleitete Prozess aktiver Unternehmensentwicklung zur Anpassung der strategischen Ausrichtung. Wie würden Sie die Herausforderungen und die strategische Positionierung der Unternehmensgruppe vor der Strategieberatung beschreiben?

Dr. Jürgenhake: Preisdruck, Lieferantenkonsolidierung und JIT-Lieferbedingungen kennzeichneten seit jeher die Entwicklung insbesondere in der Automobilzulieferindustrie. Wie andere Unternehmen der Zulieferbranche reagierten auch wir auf den zunehmenden Preisdruck mit Outsourcing-Aktivitäten ins nahe osteuropäische Ausland, um dort relevante Personalkostenvorteile zu realisieren. Das steigende Lohnniveau in den osteuropäischen Staaten führte jedoch in den letzten Jahren somit zu einer Reduzierung des Lohnkostenvorteils und somit einer stetig sinkenden Ertragskraft. Vor der Zusammenarbeit mit h,c realisierte die Jürgenhake Gruppe rund 70 % des Gesamtumsatzes in der Automobilindustrie und hiervon ca. 90 % mit einem Kunden, was mit negativen Auswirkungen auf unsere Lieferantenstärke behaftet war und in der Folge zu negativen Ergebnissen in diesem Geschäftsbereich führte. Im Ergebnis mussten dann unterstützende Maßnahmen aus anderen Bereichen der Unternehmensgruppe erfolgen, was auf Dauer

keinen haltbaren Zustand für den Unternehmensverbund darstellte.

h,c: Was waren aus Ihrer Sicht Handlungsoptionen für die Jürgenhake Gruppe im Umgang mit den Entwicklungen in der Automobilzulieferbranche?



Dr. Christoph Jürgenhake, Geschäftsführender Gesellschafter Jürgenhake Gruppe

Dr. Jürgenhake: Zu Beginn dieser Entwicklung haben wir leistungswirtschaftliche und personelle Maßnahmen an unserem ungarischen Standort, der als verlängerte Werkbank für die operative deutsche Gesellschaft für den Automotive-Bereich fun-

gierte, umgesetzt. Darüber hinaus haben wir marktseitige Maßnahmen ergriffen, wie beispielsweise Preisverhandlungen mit dem Hauptkunden sowie die Schaffung einer breiteren Kundenbasis durch verstärkte Vertriebsaktivitäten. In Summe haben diese Maßnahmen jedoch nicht zu einem zufriedenstellenden Ergebnis geführt, sodass der Automotive-Bereich weiterhin durch die anderen Unternehmensbereiche gestützt werden musste, mit anhaltenden negativen Auswirkungen auf die Ertragskraft der gesamten Unternehmensgruppe.

Eine weitere angedachte Option war eine weitere Reduzierung der Personalkosten durch Verlagerung von Fertigungsschritten nach Serbien. Dieser Versuch, die Produktivität durch eine sukzessive Verlagerung wesentlicher Produktionsschritte zu einem externen Dritten in Serbien zu verlagern, wurde jedoch nach zurückgezogener Genehmigung des Hauptkunden im Automotive-Bereich wieder gestoppt.

Danach sind wir auf hahn,consultants zugegangen, um einen Sparringspartner für die Erarbeitung und Umsetzung weiterer kurzfristiger Maßnahmen sowie für eine grundsätzliche strategische Neuausrichtung an unserer Seite zu haben. »

STRATEGIE IM MITTELSTAND

h,c: Was war der Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit mit h,c und wodurch zeichnete sich die Zusammenarbeit bzw. das Vorgehen aus?

Den Ausgangspunkt der Zusammenarbeit bildete, wie ausgeführt, das Ziel, die Automotive-Gesellschaft kurzfristig ertrags- und liquiditätswirksam zu stabilisieren und so die gruppeninterne Quersubventionierung zu stoppen. Hierfür beauftragte unser operativer Geschäftsführer hahn,consultants mit der Erstellung eines entsprechenden Unternehmenskonzepts zur Stabilisierung der Unternehmensgruppe.

Es folgten Szenarienberechnungen als Diskussionsgrundlage mit Einbeziehung sämtlicher Stakeholder (Gesellschafter, Finanzierer, Kunden), die Berechnung benötigter Preise zur kurz- bis mittelfristigen Aufrechterhaltung der Lieferbereitschaft im Automotive-Bereich sowie die offene Darstellung von strategischen Optionen der Jürgenhake Gruppe gegenüber unserem Hauptkunden im Automotive-Bereich.

h,c: Welchen Mehrwert konnte Ihnen hahn,consultants im Prozess der Umsetzung konzeptioneller Maßnahmen bieten?

Durch die fortlaufende Anpassung von Szenarienberechnungen bzw. integrierten Finanzplanungen konnte stets auf neue exogene Einflüsse reagiert und ihnen durch fundierte Entscheidungen begegnet werden. So wurde auf Grundlage dieser Vorgehensweise entschieden, die Fertigung im Seriengeschäft der Automobilindustrie mittelfristig einzustellen.

Durch ein hohes Maß an Offenheit, Transparenz und Partnerschaftlichkeit profitierte auch unser Hauptkunde im Automotive-Bereich, sodass er die Möglichkeit erhielt, die Fertigung zu einem anderen Lieferanten zu verlagern, ohne in Lieferengpässe zu geraten. Für den Zeitraum der Verlagerung wurde mit dem Kunden eine Vereinbarung getroffen, die sowohl die Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit als auch die Verhinderung weiterer Verluste beinhaltete.

In dem gesamten Prozess fungierte h,c als Sparringspartner bei der Konzepterstellung, unterstützte bei der Umsetzung der definierten Maßnahmen und agierte als Kommunikator bei Kunden, Finanzierern und Beratern.

h,c: Welche nachhaltigen Effekte wurden für die Unternehmensgruppe erzielt?

Durch Schließung des für uns unprofitablen Automotive-Bereichs wurden in einem ersten Schritt die Ertrags- und die Liquiditätskraft der Unternehmensgruppe gestärkt. Anschließend wurde durch den Verkauf nicht mehr benötigter Maschinen, technischer Anla-



gen und Immobilien sowie des Umlaufvermögens (Vorräte) im Rahmen der Aufgabe der Geschäftstätigkeit die Liquidität zusätzlich gestärkt. Auf diese Weise konnten wir uns als Nischenanbieter auf den Ausbau weiterer Branchen mit kleinen bis mittleren Losgrößen und hohem Qualitätsstandard zum Beispiel im Bereich „Weiße Ware“ und Nutzfahrzeuge konzentrieren und ihn erfolgreich umsetzen. Gleichzeitig waren wir für die Auswirkungen der Corona-Krise auf unser Geschäftsmodell besser aufgestellt, sodass unsere Fertigung am Standort Deutschland stabil weiterlaufen kann.

h,c: Wie sehen Sie die zukünftige Position und strategische Ausrichtung der Jürgenhake Gruppe?

Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen sehen wir uns mit dem weiteren Auf- und Ausbau der Fertigungskapazitäten am Standort Deutschland zur Steigerung und Optimierung der Resilienz entlang der Zulieferketten auf dem richtigen Weg. Hierbei fokussieren wir uns auf unsere Stärken und somit auf kleine bis mittlere Losgrößen und den hohen Qualitätsstandard, stets unter Berücksichtigung neuer Fertigungstechnologien für hochinnovative Nischenanwendungen.

Darüber hinaus berücksichtigt unsere Strategie die Erschließung neuer Märkte im Bereich E-Mobilität abseits vom „Massenmarkt“ Automotive sowie den allgemeinen Ausbau des Vertriebs im Bereich Maschinen- und Anlagen- >>

STRATEGIE IM MITTELSTAND

bau, der zunehmend auch vom Seriengeschäft geprägt ist (allerdings mit wesentlich geringeren Stückzahlen).

Insgesamt blicken wir optimistisch und voller Tatendrang in die spannende Zukunft unserer Unternehmensgruppe, für die wir uns gut gewappnet sehen.

h,c: Herr Dr. Jürgenhake, wir danken Ihnen recht herzlich, dass Sie sich die Zeit genommen haben, uns diesen interessanten Überblick über die strategischen Entscheidungen zur Sicherung der Substanz einer Unternehmensgruppe im Mittelstand zu geben.

Das Gespräch mit Herrn Dr. Jürgenhake führten im März 2022:



Torsten Behling
Partner
hahn,consultants gmbh



Pascal Schnaudt
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh