

# Case Study

## Schenck Process GmbH –

**Restrukturierung des Geschäftsbereichs „Weighing Unit Center,, mit dem Ziel einer kurzfristigen Verbesserung der Auslastungs- und Kostensituation, um den Geschäftsbereich anschließend unter Berücksichtigung vom Unternehmen definierter Rahmenbedingungen an einen strategischen Investor zu veräußern.**



*Ringtorsions Wägezelle RTN*

### 1. Das Unternehmen

Die Schenck Process GmbH, ein Tochterunternehmen des in Darmstadt ansässigen Maschinen- und Anlagenbauers Carl Schenck AG, steht für verfahrenstechnische Kompetenz und ausgereifte Meßtechnik bei schlüsselfertigen Systemen und zuverlässigen Einzelkomponenten.

Das in fünf Geschäftsfeldern tätige Unternehmen ist in folgenden Bereichen erfolgreich aktiv:

- Heavy Industry mit den Schwerpunkten Baustoffe, Bergbau, Stahl und Zement,
- Light Industry mit den Branchen Fein- und Spezialitätenchemie, Kunststoffe und Nahrungsmittel,

- Schwingmaschinen und
- Transport und Logistik.

Im fünften Geschäftsfeld sind der Komponentenverkauf und das Ersatzteilgeschäft konzentriert.

Der Geschäftsbereich „Weighing Unit Center“ (WUC), innerhalb der Schenck Process GmbH, beschäftigt am Standort in Darmstadt circa 40 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von ungefähr 3,5 Mio. Euro. Der Geschäftsbereich entwickelt, produziert und vertreibt eichfähige Ringtorsions-Wägezellen im Nennlastbereich von 330kg bis 470t.

### 2. Die Herausforderung

In der Vergangenheit bestand die Hauptaufgabe des Geschäftsbereichs Weighing Unit Center in der Belieferung der Schenck Process GmbH mit Ringtorsions-Wägezellen, die in Anlagen und Systemen der Schenck Process integriert wurden. Eine aktive Vermarktung der Ringtorsions-Wägezellen an Waagenbauer war dem Geschäftsbereich aus Wettbewerbsgründen untersagt. Seitens der Schenck Process wurde die Schenck Wägezelle als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Waagenbauern gesehen.

Die Sichtweise des Waagenbauers Schenck Process hat sich gewandelt, und das Unternehmen betrachtet die verbauten Wägezel-

len als Commodity, die zu Marktpreisen beschafft werden können.

Darüber hinaus betrachtet das Unternehmen die Entwicklung und Produktion von Wägezellen nicht länger als Kerngeschäft.

Aufgrund der unbefriedigenden Ertragssituation entschloss sich das Unternehmen im Oktober 1998 zur Trennung vom Geschäftsbereich. Zu diesem Zeitpunkt waren die Art und Weise der Trennung nicht festgelegt, so dass alle denkbaren strategischen Optionen in den Entscheidungsprozess einfließen.

### **3. Analyse der Ist-Situation**

In der Analyse der Ist-Situation wurden folgende Aspekte analysiert:

1. Analyse des WUC Teilespektrums (Produktprogramms) nach Typen und Genauigkeitsgraden. Darüber hinaus fand eine technische Bewertung des Produktprogramms im Vergleich zu den Wettbewerbern statt. Dabei wurden ebenfalls die Schnittmengen mit dem Produktprogramm potentieller Kaufinteressenten ermittelt.
2. Analyse der Ist-Kosten und Ermittlung der erreichbaren Herstellkosten unter Berücksichtigung kurzfristig realisierbarer Maßnahmen zur Kostenreduzierung und eines überarbeiteten, realistischen Kalkulationsschemas zur Produktkostenkalkulation.
3. Analyse der Marktpreise für Produkte und Produktgruppen in Verbindung mit einer Ermittlung der Bedarfe pro Type in den unterschiedlichen Marktsegmenten und Regionen. Unter Berücksichtigung dieser Informationen wurde anschließend eine Beurteilung der Marktattraktivität unter Berücksichtigung der Marktpreise und der Bedeutung der technischen Wertigkeit der Produkte durchgeführt.

Die durchgeführten Analysen zeigten, dass das im WUC produzierte Teilespektrum nur eine Teilmenge des von den Zielmärkten benötigten Produktprogrammes abdeckt, so dass das WUC nicht in der Lage

ist als Komplettanbieter für Wägezellen aufzutreten. Dies gilt sowohl für die Genauigkeitsklassen, wo das WUC überwiegend eichfähige Wägezellen anbietet, als auch für den Nennlastbereich. Kleine Wägezellen, im Nennlastbereich zwischen 3kg und 330kg, fehlen im Produktprogramm, wobei die eingesetzte Technologie der Ringtorsions-Wägezelle für den Nennlastbereich kleiner 1t keine ökonomisch sinnvolle Lösung darstellt.

Die Analyse der Kostenstrukturen ergab, dass weniger als 50% der theoretisch verfügbaren Produktionskapazitäten genutzt wurden, was ursächlich für eine unbefriedigende Ertragssituation des Geschäftsbereichs war. Nur bei einer Steigerung der Absatzmenge um circa 30%, bei sonst unveränderten Rahmenbedingungen, wäre der Geschäftsbereich in der Lage gewesen ein ausgeglichenes Bereichsergebnis zu erzielen. Da eine kurzfristige Absatzsteigerung im erforderlichen Maße als unrealistisch beurteilt wurde, wurde ein Restrukturierungsprogramm mit dem Ziel einer kurzfristigen Verbesserung der Auslastungs- und Kostensituation beschlossen.

### **4. Szenarien und Strategische Optionen**

Auf der Grundlage der Analyseergebnisse wurden unterschiedliche Szenarien entwickelt. Diese Szenarien bildeten die Grundlage für die anschließende Formulierung strategischer Optionen und deren Bewertung.

#### **4.1. Szenarien**

In der Betrachtung wurden nachfolgende Szenarien betrachtet:

##### **4.1.1. Ausgangsszenario**

Das Ausgangsszenario beschreibt den Status Quo des Geschäftsbereiches unter Berücksichtigung der getroffenen Entscheidungen und der eingeleiteten Maßnahmen. Dieses Szenario, dem auch die Hochrechnung für das laufende Geschäftsjahr zugrundelag, führt zu einem negativen Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

#### **4.1.2. Planung Folgejahr**

Das Szenario „Planung Folgejahr“ geht von einer Steigerung der Absatzmenge aus, die sowohl aus einer Steigerung der internen Bedarfe als auch aus einer Belieferung von Waagenbauern resultiert. Auf der Grundlage dieses Szenarios, unter Berücksichtigung etwaiger Risiken, kann das Weighing Unit Center im Folgejahr ein ausgeglichenes Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit erzielen.

#### **4.1.3. Kostenreduzierungspotentiale**

Das Szenario berücksichtigt die Absatzmengen des in Abschnitt 4.1.2 (Planung Folgejahr) beschriebenen Szenarios. Darüber hinaus wurden im Szenario Kalkulationsgrundlagen, zum Beispiel bei der Berechnung der Raumkosten, überarbeitet und realistische, kurzfristige Kostenreduzierungspotentiale eingearbeitet.

Die wesentlichen Maßnahmen zur kurzfristigen Kostenreduzierung waren:

- Anpassung des Personalaufwands in den Bereichen Meßringfertigung und Montage / Prüfung entsprechend der eingeleiteten Produktivitätsfortschritte.
- Reduzierung der Büro- und Produktionsflächen entsprechend der tatsächlichen Erfordernisse.
- Reduzierung der Materialkosten für die primären Materialkostentreiber Meßkörper und Kabel, so dass die Materialkosten um 15% reduziert werden konnten.

Eine Implementierung der eingeleiteten Maßnahmen führte zu einer Umsatzrendite basierend auf dem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 15% mit deutlich steigender Tendenz in den darauffolgenden beiden Jahren.

#### **4.1.4. Wachstumspotentiale**

Das Szenario berücksichtigt die im Abschnitt 4.1.3 (Kostenreduzierungspotentiale) beschriebenen Annahmen. Darüber hinaus wurden strategische Waagenbauer mit einem Mindestbedarf von 500 Wägezellen pro Jahr identifiziert, die gezielt mit dem

Ziel einer kurzfristigen Absatzsteigerung angesprochen wurden.

Die absatzseitigen Maßnahmen dienten primär der Absicherung der den Szenarien zugrundegelegten Absatzmengen und einer weiteren Verbesserung des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

#### **4.1.5. Zusammenfassung**

Die in den Abschnitten 4.1.1 und 4.1.2 beschriebenen Szenarien sind inakzeptabel, da die Renditeerwartungen des Unternehmens nicht erzielt werden. Die in den Abschnitten 4.1.3 und 4.1.4 beschriebenen Szenarien erfüllen die Renditeerwartungen des Unternehmens und bilden somit die Grundlage für die nachfolgend beschriebenen strategischen Optionen.

#### **4.2. Strategische Optionen**

Auf der Grundlage der in den Abschnitten 4.1.3 und 4.1.4 beschriebenen Szenarien wurden die nachfolgenden strategischen Optionen untersucht.

##### **4.2.1. Schließung und Zukauf**

Die strategische Option geht von einer Schließung des Geschäftsbereichs und einem Zukauf der benötigten Wägezellen aus.

Eine Überprüfung der Option zeigte, dass aufgrund der hohen Einmalkosten verursacht durch die Schließung des Geschäftsbereichs und Remanenzkosten, eine negative, kumulierte Ergebnisauswirkung bezogen auf einen Zeitraum von drei Jahren zu erwarten ist.

Somit ist die Option unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten keine attraktive Lösung. Nur für den Fall, dass keine der favorisierten Lösungsoptionen erfolgreich umgesetzt werden kann, und die eingeleiteten Maßnahmen zur Kostenreduzierung nicht den erwarteten Effekt zeigen, ist eine Schließung des WUC in Erwägung zu ziehen.

##### **4.2.2. Weiterführung**

Die strategische Option geht von einer Weiterführung des Geschäftsbereichs auf der Grundlage der in den Abschnitten 4.1.3

und 4.1.4 beschriebenen Rahmenbedingungen aus.

Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist die Option interessant, da nach der Restrukturierung die Renditeerwartungen des Unternehmens erfüllt werden. Aus strategischen Überlegungen paßt der Geschäftsbereich jedoch nicht länger in das Portfolio der Schenck Process, da sich das Unternehmen primär als Anbieter beratungsintensiver Systeme sieht. Aus diesem Grund bietet die Option keine bevorzugte Lösung gegenüber der im Abschnitt 4.2.3 beschriebenen Option der Veräußerung des WUC. Allerdings entfällt durch die erfolgreiche Restrukturierung der Druck den Geschäftsbereich sofort und um jeden Preis abzustößen.

#### **4.2.3. Verkauf**

Die strategische Option sieht den Verkauf des Geschäftsbereichs an einen Wettbewerber vor, der zukünftig die Bedarfe der Schenck Process mit Wägezellen abdeckt. Als potentielle Interessenten wurden 2 Wettbewerber identifiziert.

Die strategische Option ist für Schenck Process sowohl aus strategischen als auch aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen interessant. Das Unternehmen erwartet, dass das WUC aufgrund der erfolgreichen Restrukturierung einen hohen Verkaufspreis erzielt, der zu einem außerordentlichen Ergebnisbeitrag führt. Außerdem käme es zu einer erwünschten Portfoliobereinigung, da sich das Unternehmen aus einem Commodity Geschäft zurückzieht.

#### **4.2.4. Joint Venture**

Die strategische Option sieht ein Joint Venture (50:50) mit einem Waagenbauer vor, der seinen strategischen Fokus in Regionen mit unbedeutenden Marktanteilen der Schenck Process aufweist. In Verbindung mit der Schließung eines veralteten Produktionsstandortes des Joint Venture Partners käme es am Standort Darmstadt zu einer optimalen Nutzung der theoretisch verfügbaren Produktionskapazitäten und entsprechenden Skaleneffekten.

Die strategische Option ist für Schenck Process unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten interessant, sofern die in der Option spezifizierten Annahmen bezüglich der Zusammenarbeit zutreffen, da die Renditeerwartungen des Unternehmens erfüllt werden. Aus strategischen Überlegungen heraus ist die Option weniger interessant, da durch ein Joint Venture das Commodity Geschäft mit Wägezellen an Bedeutung gewinnen würde, und zukünftige Entscheidungsprozesse durch die Zusammenarbeit mit einem Joint Venture Partner an Komplexität gewinnen würden.

#### **4.3. Ergebnisse**

Als favorisierte strategische Option wurde von der Geschäftsführung der Schenck Process und dem Vorstand der Carl Schenck AG die Veräußerung des WUC bestätigt, da die Option die Strategie konsequent vorantreibt und darüber hinaus die Erreichung der Renditeziele des Konzerns unterstützt.

Die Entscheidung der Geschäftsführung und des Vorstands bildete die Grundlage für die Aufnahme von Verkaufsgesprächen mit den zuvor identifizierten potentiellen Kaufinteressenten. Die Gespräche konnten innerhalb von fünf Monaten erfolgreich abgeschlossen werden.

#### **5. Resümee**

Die Analyse der Ist-Situation, die anschließende Implementierung von Maßnahmen zur kurzfristigen Steigerung der Auslastungssituation und Reduzierung der Kosten sowie die Vorbereitung und Unterstützung des Verkaufs des Weighing Unit Center dauerten circa 10 Monate.

Alle vom Auftraggeber spezifizierten Projektziele wurden erreicht. Durch die Umsetzung der definierten Maßnahmen zur kurzfristigen Ergebnisverbesserung wurde das negative Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit bereits im Jahr der Restrukturierung ausgeglichen. Das für das Folgejahr prognostizierte Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit entsprach einer Umsatzrendite von circa 15%.

Die erfolgreiche Restrukturierung des WUC schaffte die Voraussetzungen für eine Veräußerung des Geschäftsbereichs. Dabei wurde erreicht, dass alle im Geschäftsbereich beschäftigten Mitarbeiter durch den Käufer übernommen wurden. Der erzielte Verkaufspreis führte zu einem unerwarteten, außergewöhnlichen Ergebnisbeitrag für die Carl Schenck AG im Jahr der Veräußerung.

## **6. Stimmen zum Projekt**

Innerhalb kurzer Zeit ist es uns gemeinsam mit Corporate Advisors gelungen, die Leistungsfähigkeit und damit die Rentabilität des Geschäftsbereichs in einem nicht für möglich gehaltenen Maße zu steigern. Das WUC wurde zu einer interessanten Investition für einen strategischen Investor, der die Fortführung und damit den Erhalt der Arbeitsplätze langfristig sichert.

*Walter Brückmann, Leitung Weighing Unit Center*