

Restrukturierung: Grohe kündigt 943 Mitarbeitern

Massive Umbaumaßnahmen

Die Diskussion über Massenentlassungen und Werksschließungen brachten Grohe in den Fokus der Öffentlichkeit. Unmittelbar nach einer Einigung mit dem Betriebsrat über die Zahl der Entlassungen lud der Vorstand am 8. Juni zu einer Pressekonferenz ein und stellte ein umfangreiches Restrukturierungsprogramm vor.



Informierten im Rahmen einer Pressekonferenz in Düsseldorf: (v.l.) Dr. David Kodde (Vorstand Finanzen, Unternehmenssprecher Klaus Hillebrand, Vorstandsvorsitzender David J. Haines, Detlef Spigiel (Vorstand Technik) und Gesamtbetriebsratsvorsitzender Peter Paulokat

Der Arbeitsplatzabbau von insgesamt 1233 Stellen, davon 943 betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2006, fällt geringer aus als noch vor Wochen befürchtet. Laut McKinsey-Gutachten sollten 3000 Stellen wegfallen, drei Werke geschlossen und die Logistik nach Polen ausgelagert werden. Nun verkündete Vorstandsvorsitzender David Haines, dass die Standorte Lahr, Hemer und Porta Westfalica erhalten bleiben, das Werk Herzberg aber geschlossen werde. Die betriebsbedingten Kündigungen verteilen sich wie folgt (in Klammern die Zahl der Mitarbeiter):

Hauptverwaltung: 61 Kündigungen (775)
 Hemer: 210 Kündigungen (900)
 Lahr: 384 Kündigungen (1438)
 Herzberg: 282 Kündigungen (282)

Vertrieb: 10 Kündigungen (192)
 Porta Westfalica: 0 Kündigungen (443)
 Aqua Rotter: 0 Kündigungen (270)

Als Einflussfaktoren für die Maßnahmen nannte Haines die anhaltend schwache Baukonjunktur in Deutschland und die damit verbundenen Umsatzverluste in Höhe von rund 70 Millionen € in den letzten fünf Jahren. Das Wachstum finde vornehmlich in Übersee, den USA, Asien und im Mittleren Osten statt: „Zunehmende Wechselkursnachteile werden das Ergebnis von Grohe in 2005 mit 25 Millionen € belasten und explodierende Rohstoffpreise mit 12 Millionen €“, berichtete Haines. Die Konsolidierung des Handels – hier sprach Hai-

nes die Einkaufspolitik der großen Handelsplayer, der GC-Gruppe, Wolseley und Saint Gobain an – bedeute erheblichen Druck auf die Preisgestaltung. Gleichzeitig werde der Wettbewerb speziell durch ausländische Billiganbieter aggressiver.

Vor Steuern und Zinsen...

Dennoch konnte Grohe seine Umsätze insgesamt steigern. Noch 2003 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 889,1 Millionen € und einen Gewinn vor Steuern, Abschreibungen, Zinsen und Re-

Schwere Bürde

Erst 1999 wurde mit der im Familienbesitz befindlichen Friedrich Grohe AG ein kerngesundes Unternehmen an BC Partners verkauft. 76 % der veräußerten Stammaktien besaßen damals Charles und Bernd Grohe, 24 % Karl Ludwig Rost. Nur etwa ein Drittel des auf 1,2 Milliarden Euro taxierten Kaufpreises wurden von BC Partners direkt aufgebracht. Ungefähr 800 Millionen sollen durch Kredite gedeckt worden sein, die Grohe erst einmal wieder tilgen und verdienen musste. Ähnlich muss der Verkauf von BC Partners an die Investmentgesellschaften Texas Pacific Group (TPG) und Credit Suisse First Boston Private Equity (CSFB Private Equity) gelaufen sein. Hier wurden wiederum nur ein Teil des geheim gehaltenen Übernahmepreises (Schätzung: 1,5 Milliarden Euro) vom neuen Besitzer aufgebracht, der Löwenanteil ist kreditfinanziert. Somit erklärt sich die Bürde der von Finanzexperten auf mehrere Millionen Euro geschätzten Schulden.



Anfang 1999: (v.l.) Charles und Bernd Grohe sowie Karl Ludwig Rost verkaufen die Friedrich Grohe AG an eine Private Equity-Gesellschaft – der Finanzierungsspagat beginnt

strukturierungskosten (EBITDA) von 186,3 Millionen €. Nach Berücksichtigung der Kostenblöcke Steuern, Abschreibungen und Zinsen wies Grohe einen Konzern-Jahresfehlbetrag von knapp 30 Millionen € (nach HGB) aus. 2004 stieg der Umsatz um 2,5 % auf 911,2 Millionen € und der Gewinn vor Steuern blieb bei exakt dem gleichen Ergebnis. Wegen Einmalaufwendungen im Zusammenhang mit dem Weiterverkauf des Unternehmens sei der Konzern-Verlust auf einen dreistelligen Millionenbetrag gestiegen. Die Übernahme durch den Finanzinvestoren Texas Pacific und Credit Suisse First Boston musste Grohe größtenteils selbst finanzieren. Allein die Zinsbelastung stieg laut Haines in diesem Jahr um 20 Millionen € im Vergleich zu früheren Jahren.

Der Maßnahmenkatalog

Im Verlauf der Pressekonferenz stellte Haines folgende Maßnahmen vor:

1. Internationalisierung und Konsolidierung des Einkaufs: Optimierung der Materialkosten; Erhöhung der Beschaffung aus Ländern mit günstigerer Lohnkostenstruktur; Aufbau internationaler Einkaufsteams; Reduktion der 7500 auf 1500 Lieferanten – erschließt ein Einsparungspotenzial von knapp 70 Millionen €.

2. Verringerung der Produktkomplexität: Das Sortiment wird bei Endprodukten und Produktionseinzelteilen von 17 000 auf 6000 Produkte reduziert. Die abzubauenen 11 000 Produkte generieren weniger als ein Prozent des Umsatzes von Grohe.

3. Optimierung der Lieferkette: Der gesamte Abwicklungsprozess wird neu auf-



gestellt. Grohe baut sein Produktionssystem um und ein europäisches Logistikzentrum aus. Die Reduktion der Fracht- und Logistikkosten sowie vereinfachtes Handling führen dazu, dass knapp 10 Millionen € eingespart werden.

4. Verschlinkung der Verwaltungsfunktionen: Durch die Optimierung der internen Organisationsabläufe wird der Verwaltungsapparat an den Industrie-Standard angepasst. Eine entsprechende Vereinheitlichung und damit Reduzierung der Verwaltung wird Einsparungen in Höhe von 20 Millionen € erzielen.

5. Internationalisierung des Produktionssystems und signifikante Produktivitätssteigerung: Grohe soll künftig stärker in Wachstumsregionen produzieren. Durch die Verlagerung von Teilen der Produktion nach Portugal und Thailand und Steigerung der Produktivität um 20 % bis 2007 erwartet Grohe Einsparungen in Höhe von rund 50 Millionen €.

Haines betonte, dass das Unternehmen mehr als 3000 Arbeitsplätze in Deutschland erhalten könne, was 60 % aller Mitarbeiter entspreche. Grohe

werde am Standort Deutschland bleiben und investieren. Bestreben des Vorstandes sei es, Grohe als eigenständiges deutsches Mittelstandsunternehmen nachhaltig zu sichern. Im Laufe der nächsten vier Jahre, so Haines, will das Unternehmen rund 200 Millionen Euro, davon zwei Drittel in Deutschland investieren.

