

## CASE STUDY

### Post-Merger-Integration und Ertragssteigerung im Maschinenbau

#### **Problemstellung:**

Ein Hersteller von Gleitlagern für Turbinen und Großmotoren war von einer österreichischen Unternehmensgruppe übernommen worden. Zeitlich parallel waren auch andere Standorte zur Produktion von Gleitlagern von dieser Unternehmensgruppe akquiriert worden. Vor sieben Jahren wurde von seinem Gründer an eine Unternehmensgruppe veräußert worden. Die zu einer spezialisierten Gruppe zusammengeführten Unternehmen kamen aus völlig anderen Kulturen und hatten in der Produktentwicklung, in der Fertigung und im Markt Überschneidungen.

Im Zuge einer Altersnachfolge des Geschäftsführers für einen norddeutschen Standort wurde Dr. Boysen interimistisch eingesetzt. Die Aufgabe bestand in der operativen Führung des Standortes, aber auch in der Unterstützung bei der Integration des Standortes in die Unternehmensgruppe.

Der Standort war von dem bisherigen Geschäftsführer stark autoritär geführt worden. Eine Herausforderung bestand darin, die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubinden und sie selbst Lösungsansätze für Probleme entwickeln zu lassen.

Das Unternehmen war zwar kein Sanierungsfall, aber die Erträge waren nicht zufriedenstellend. Das Potenzial sollte erkannt und erschlossen werden.

#### **Vorgehensweise:**

Als erste Maßnahme etablierte Dr. Boysen eine tägliche „Morgenrunde“ mit allen Führungskräften im Betrieb. In dieser Runde konnte sich jeder über die aktuellen Aufgaben informieren und vor allem wurden die Abläufe miteinander abgestimmt.

Die Monatsend-Rallye wurde als ein wesentlicher Ertrags-Killer identifiziert. Also wurde durch eine längerfristige Planung und eine entsprechende Bevorratung mit Vormaterial für einen deutlich besseren Rundlauf in

der Fertigung gesorgt, der die Ausbringung nach einer 8-wöchigen Anlaufzeit spürbar erhöhte. Die höhere erforderliche Kapitalbindung konnte den Gesellschaftern plausibel erklärt und vereinbart werden.

Die Einbindung der Führungskräfte in Entscheidungsprozesse legte das Potenzial frei, das in den Fachkräften steckt. Viele Ideen, von der Maschinenanordnung über Einsatzpläne und zum Marketing, Vertrieb und Service, waren in der Belegschaft bereits vorhanden und wurden nun koordiniert umgesetzt. In agilen Feedback-Prozessen wurde der Geschäftsprozess laufend besser abgestimmt und verfeinert.

In angesetzten standortübergreifenden Projekt-Teams konnten Peer-Gruppen voneinander lernen und das Geschäft insgesamt für die Unternehmensgruppe besser und rentabler machen. Jeder profitierte von den Best-Practices anderer Standorte.

Das strategische Denken, das bisher aufgrund der Kurzfristigkeit immer zu kurz kam, wurde durch die Einführung der Hoshin-Kanri-Methode gefördert, die sich schon am Hauptstandort der österreichischen Unternehmensgruppe bewährt hatte. Die Gleichzeitigkeit von operativer Exzellenz und der Arbeit an strategisch langfristiger Arbeit konnte mit Hoshin-Kanri erreicht werden.

#### **Ergebnis:**

Die operativen Erträge konnten während des interimistischen Einsatzes von Dr. Boysen auf branchenübliche Werte verbessern und das Geschäft konnte stabilisiert werden. Der Standort konnte mit anderen Standorten zu einer sinnvoll geführten Unternehmensgruppe zusammenwachsen. Schließlich konnte ein Konzept zur mittelfristigen Standortstrategie entwickelt und diskutiert werden. Dr. Boysen entwickelte den Standort in enger Abstimmung mit seinem designierten Nachfolger, der bereits einen anderen Standort der Gruppe führte. So konnte eine reibungslose Übergabe der Verantwortung erfolgen.