

CASE STUDY

Sanierung eines Großgetriebebauers durch Turnaround-Management

Problemstellung:

Ein Hersteller von Großgetrieben für Antriebe in Steinkohlebergwerken war sieben Jahre zuvor von seinem Gründer an eine Unternehmensgruppe veräußert worden. Der Entfall dieses Unternehmers konnte im Unternehmen nicht aufgefangen werden. Infolge schrieb das Unternehmen sieben Jahre lang siebenstellige Verluste.

Mit zunehmender Kritik am Steinkohleabbau geriet zusätzlich der Markt unter Druck und erschwerte den Absatz.

Vorgehensweise:

Dr. Boysen, der von den Gesellschaftern als Sanierungsmanager eingesetzt wurde, erkannte, dass operative Maßnahmen allein nicht zum Erfolg führen würden. Deshalb leitete er einen Prozess zur Strategieentwicklung ein, in den er die Führungskräfte aller betrieblicher Funktionen einband. Außerdem wurde ein Innovationsprozess eingeführt, in dem Produkt- und Prozessinnovationen konsequent von der Strategie abgeleitet wurden. Neue Kundensegmente im Markt für Industriegetriebe wurden Schritt für Schritt erschlossen. Es wurde ferner dafür gesorgt, dass Investitionsvorhaben genau diese strategische Linie unterstützen.

Parallel wurden alle Prozesse kritisch beleuchtet und neu definiert. Dabei wurde großer Wert auf die Definition der Schnittstellen in den Prozessen und auf die Definition der Verbindungen zwischen den Prozessen gelegt, um Feedback zu ermöglichen. Funktionen, die auf einen engen kommunikativen Austausch angewiesen sind, wurden in räumliche Nähe zueinander gesetzt. Potenzial lag vor allem in der guten Abstimmung zwischen dem Vertrieb und der Fertigungsplanung. Die Verbesserung der Forecast-Qualität unter Einbindung der Kunden spielte hierbei eine wesentliche Rolle.

Außerdem wurden die Verantwortlichkeiten und Befugnisse definiert, um Führungskräfte und Mitarbeiter zu „empowern“.

Aus der Belastung der Aufträge, die durch die Prozesse geleitet wurden, wurden die notwendigen Kapazitäten in den Fachabteilungen ermittelt. Es ergab sich, dass im Verwaltungsbereich ohne Einbußen an Qualität und Kapazität deutlich abgebaut werden konnte, während in den direkten Bereichen spürbar aufgestockt werden musste. Ein entsprechender Umbau der Belegschaft wurde sozialverträglich umgesetzt. Trennungen erfolgten weitgehend aufgrund von Freiwilligkeit.

Der Vertrieb wurde durch qualifizierte und erfahrene Category-Manager unterstützt und durch zusätzliche aktive Key-Account-Manager gestärkt und wurde dadurch und durch eine bessere Abstimmung mit dem Backoffice-Team kompetenter, schlagkräftiger und motivierter.

Auch im Einkauf wurden sinnvolle Hebel erkannt und bewegt. Hier lag das wesentliche Potenzial in einer erweiterten Lieferantenbasis und in einer technisch und kommerziell vertretbaren Abspeckung der Anforderungen und Spezifikationen.

In der Fertigung wurde durch die Einführung einer „frozen period“ von zwei Wochen die Möglichkeit zu Fertigungsverbänden und durch die Beschaffung von Werkzeugen mit längeren Standzeiten die Anzahl der Rüstvorgänge deutlich verringert und der Anteil der produktiven Zeiten entsprechend erhöht.

Außerdem wurde das Projektmanagement im Unternehmen professionell ausgebaut.

Schließlich wurde auch das Controlling, insbesondere die Führung der Kundenprojekte straffer organisiert.

Ergebnis:

Durch das Turnaround-Management wurde das Unternehmen innerhalb eines Jahres auf attraktive Märkte ausgerichtet und wieder nachhaltig profitabel. Der Erfolg trug zu einer besseren Motivation der Mitarbeiter bei.