

CASE STUDY

Post-Merger-Integration und Ertragssteigerung bei einem Komponentenhersteller

Problemstellung:

Ein ausländischer Hersteller von Komponenten für die Antriebstechnik mit > 1 Mrd. EUR Umsatzvolumen hatte innerhalb kurzer Zeit zwei produzierende Standorte in Norddeutschland von unterschiedlichen Marktbegleitern erworben. Vor dem Hintergrund der Strategie der Unternehmensgruppe sollten die Prozesse dieser beiden Standorte auf Synergiepotenzial hin untersucht werden, und das Potenzial sollte erschlossen werden. Außerdem sollte die Ertragskraft dieser deutschen Standorte verbessert werden. Dr. Boysen wurde damit beauftragt, als Interim-Standortleiter eines der neu erworbenen Unternehmen die Zusammenführung mit dem zweiten Standort zu fördern, das Geschäft nach Fortgang des bisherigen langjährigen Geschäftsführers zu stabilisieren und Voraussetzungen zur Ertragssteigerung zu schaffen.

Vorgehensweise:

Dr. Boysen nahm die strategische Idee der Unternehmensgruppe auf und übertrug sie im Dialog mit dem Personal vor Ort auf den Standort.

Der bisherige Geschäftsführer hatte den Standort autoritär geführt. Das Potenzial der Mitarbeiter wurde dabei nicht vollständig erschlossen. Dr. Boysen führte die Belegschaft an eine partizipative Führung heran und zeigte den fachlich qualifizierten und erfahrenen Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie eigenverantwortlich mit den neuen Freiheitsgraden umgehen konnten. Um besser abgestimmte Ergebnisse zu erreichen, wurde zunächst die Kommunikation zwischen den betrieblichen Funktionen systematisch entwickelt.

Nun konnten wichtige operative Verbesserungen angegangen werden. Die bislang praktizierte Umsatzrallye am Ende jedes Monats führte regelmäßig zu zusätzlichen Umrüstungen der CNC-Maschinen, die wiederum zu kürzeren Produktionslosgrößen und Mehraufwand führten. In der ersten Woche des Folgemonats musste sich erst alles wieder finden, bevor weitere Umsätze erzielt

werden konnten. Die Belegschaft wünschte sich einen ruhigen Betriebsablauf; es wurde aber nicht ausgesprochen. Ähnliches galt für die Beschaffung: Um vermeintlich Cash zu sparen, wurde nur die Menge an Vormaterialien bestellt, die zur Fertigung beauftragter Komponenten nötig waren. Dass auf Materiallieferungen oft gewartet werden musste und CNC-Maschinen aufwändig umgestellt werden mussten, wurde hingenommen.

Dr. Boysen führte dem ausländischen Geschäftsfeldleiter den Ertragskiller vor Augen und traf auf uneingeschränktes Verständnis für eine Entkopplung der Fertigung vom Vertrieb und für eine Bestellung von Vormaterial nicht mehr „von der Hand in den Mund“ bestellt, sondern in verantwortbaren größeren Mengen. Zwar wurde einmalig Cash erforderlich, aber die Operations-Kosten konnten durch diese Umstellungen optimiert werden.

Die Kooperation zwischen den Mitarbeitern an beiden Standorten wurde im Zusammenspiel mit dem Leiter des anderen Standorts durch gemeinsame Projektarbeit gefördert. F&E-Aktivitäten und administrative Tätigkeiten wurden gruppenweit zusammengefasst.

Die Verbindung zwischen der Verfolgung kurz- und langfristiger Ziele konnte durch das in der Unternehmensgruppe bereits verankerte Hoshin Kanri-Prinzip auch an diesen Standorten bald initiiert werden, nachdem das Personal in der Methodik geschult worden war.

Empowerment, strategisches Denken und eine Feedback-Kultur wurden entwickelt, bis der neue Führungsstil in der Organisation „angekommen“ war.

Ergebnis:

Nach einem ersten Monat ohne „Hockey-Stick“ mit geplant schlechterem Umsatz, verbesserten sich der Durchsatz und das operative Ergebnis bereits deutlich.

Sowohl die Ertragssteigerung als auch die Post-Merger-Integration sowie wichtige Schritte in Richtung einer Stabilisierung der Organisationen waren gelungen.