



NEUPOSITIONIERUNG IN DER GRUNDSTOFFINDUSTRIE

Unternehmen

Das Unternehmen produziert einen Grundstoff in sieben Werken in der Bundesrepublik Deutschland; die Werke sind über die Jahre aus Großkonzernen (u. a. Chemie; Stahl) heraus gekauft worden; sie waren sehr stark durch die jeweilige Unternehmenskultur der Großkonzerne geprägt und recht unterschiedlich ausgerichtet.

Problem

- Die einzelnen Werke hatten herkunftsbedingt kein ergebnisorientiertes Denken und Handeln
- Sie waren nicht marktorientiert, da nur die Muttergesellschaft der Abnehmer der Produkte war
- Die Preise waren durch die Muttergesellschaft vorgegeben, in Abhängigkeit, wo welcher Gewinn anfallen sollte
- Die sieben Werke waren in eine AG zusammengefasst und sehr zentralistisch von einer „Hauptverwaltung“ geführt
- Es gibt kein einheitliches Reporting-System. Das Monatsergebnis lag erst 6-8 Wochen nach Monatsende vor

Interim•Aufgabe

- Entwicklungen einer übergreifenden, langfristigen Strategie zur Unternehmenssicherung
- Modularisieren des Unternehmens und die Umsetzung der Strategie

Lösung

- Durchführen einer Potenzialanalyse der Führungskräfte, um die Stärken und Schwächen der Führungskräfte auszuloten
- Formulieren der einzelnen Werke zu eigenständigen Einheiten (GmbH & Co. KG)
- Jedes Werk mit einem technischen und kaufmännischen Geschäftsführer besetzt, die jeweils Ergebnisverantwortung haben
- Umbilden eines funktional gegliederten Vorstandes in einen markt- und ergebnisverantwortlichen Vorstand
- Anzahl der Vorstandsmitglieder um 50 % reduzieren
- Schaffung einer Kommunikationsplattform und Einrichten eines oberen Führungskreises
- Abhalten von regelmäßigen, strukturierten Meetings der Führungsgremien, um eine nachhaltige Kommunikation der Führungsgremien zu erreichen
- Straffe Ergebnissteuerung

Nutzen

- Eigenständige, lokal operierende Geschäftseinheiten (Business Units)
- Erhöhung des EBITDA von 16,8 % auf 28 %



Dauer des Projektes

26 Monate

Erfolgsfaktoren

Entwickeln einer übergreifenden, langfristigen Strategie zur Unternehmenssicherung und deren Umsetzung mit entsprechenden Tools.

- Ziel war es, sieben Einzelunternehmen (zugekaufte Werke) zu einem Firmenverbund zusammenzubinden (Neupositionierung des Unternehmens)
- Erreicht wurde dies durch Umbilden eines funktional gegliederten Vorstandes (4 Vorstandsmitglieder) in einen markt- und ergebnisverantwortlichen Vorstand (2 Vorstandsmitglieder mit entsprechender Regional-Verantwortung) bei gleichzeitiger Schaffung einer Kommunikationsplattform mit erweitertem Vorstand, Einrichten einer Geschäftsleitung/eines oberen Führungskreises
- Die Gremien treffen sich in regelmäßigen Abständen zu strukturierten Meetings

Aufstellen einer Führungsphilosophie für die Mitarbeiter und deren Begleitung durch entsprechende Instrumente.

- Ziel war es, bei Umsatzrückgang eine erhebliche Ergebnisverbesserung zu erreichen (EBITDA-Erhöhung von ca. 17 % auf 28 %)
- Erreicht wurde dies durch Delegieren von Verantwortung nach „vor Ort“ mit Bilden von Geschäftseinheiten (GmbH & Co. KGs). Die Hauptverwaltung von 150 Mitarbeitern wurde auf 40 Mitarbeiter reduziert, indem die Mitarbeiter in die Geschäftseinheiten versetzt wurden
- Begleitet wurde die Einführung der neuen Unternehmensphilosophie durch eine ergebnisabhängige Bonuszahlung