



NACHHALTIGE NEUAUSRICHTUNG EINER US-TOCHTER

Lange Leine ist gut, straffe Führung und klare Zielvorgaben erzeugen Ergebnis und Nachhaltigkeit.

Unternehmen

Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen börsennotierten US-Konzern mit einer Werkzeug-Division. Der weltweite Umsatz der Division beträgt ca. 600 Mio. US-Dollar. Mit 800 Mitarbeitern wird in Europa in 7 Fabriken ein Umsatz von etwa 190 Mio. US-Dollar erwirtschaftet. Das Unternehmen entstand durch den Zukauf von diversen Gesellschaften. Hauptkunden sind die Automobilindustrie, Aerospace, die Industrie allgemein und weltweit operierende Großhändler.

Problem

Erhebliche Verluste bei einzelnen Gesellschaften

- Fabriken sind nicht ausgelastet und weisen eine sehr schlechte Produktivität auf
- Das Unternehmen ist nicht auf Kunden fokussiert; Reputationsverlust bei Kunden (besonders bei Premium-Automotive-Herstellern)
- Ausrichtung auf Umsatz/Volumen, nicht auf Ergebnis
- Keine (einheitliche) Führung; ständiger Wechsel in der Geschäftsführung; keine klaren Zielvorgaben; Micromanagement aus der US-Muttergesellschaft

Interim Aufgabe

Die Einzelunternehmen in profitable Einheiten zu entwickeln und nachhaltig zu einer EMEA-Einheit zusammenzuführen

Lösung (3 aufeinander folgende Mandate über 35 Monate)

- Sanierung einer Gesellschaft (45 Mio. US-Dollar Umsatz, 10,5 Mio. US-Dollar operativer Verlust, hohe Bestände)
- Installieren eines professionellen Supply-Chain-Managements verbunden mit hohem Bestandsabbau; Produktivitätssteigerung an den Standorten; Ausschöpfen des Einkaufspotentials u. a.
- Zurückgewinnen der Kundenreputation – speziell in den Märkten Automotive und Aerospace
- Optimieren der Vertriebskanäle, der Kundenbindung und des Kundenfokus
- Erzielen nachhaltiger Lösungen

Nutzen

- Alle Gesellschaften schreiben positive Ergebnisse (EBIT liegt zwischen 2 und 8 %)
- Jährliche Produktivitätssteigerung an den Standorten zwischen 3 und 5 %
- Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern geschaffen: „Das wollen wir und das schaffen wir!“
- Bestände, Fertigung, Rohmaterial und ausstehende Zahlungen um 25 % reduziert
- Die Produktionsstandorte zu „atmenden“ Fabriken entwickelt



Dauer des Projektes

- 35 Monate

Ergebnisse

- Kostenstruktur deutlich angepasst (Right Sizing: an den jeweiligen Standorten unterschiedlich, bis zu 30 % inkl. Personalanpassung)
- Vertrauensverhältnis zu Betriebsrat und Arbeitnehmervertretern aufgebaut
- Einführen eines oberen Führungskreises und klare Verantwortung im Unternehmen
- Standort in Ungarn geschlossen (120 Mitarbeiter); war nur von Audi abhängig
- Produktivitätsvorgaben an den Standorten (3-5 %) mit 4-wöchentlicher Überprüfung des Standes
- Klare Verantwortungen (z. B. Key-Account-Management, Regionalvertrieb) für alle Produkte und Kunden
- Aufbau von Kompetenzzentren in den Standorten; Know-how-Bündelung
- F&E für einzelne Produkte in die entsprechenden Standorte „rückverlagert“ und Kompetenzen aufgebaut
- Cross-Selling mit einem entsprechenden Bonussystem fokussiert

Erfolgsfaktoren

- Klare Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern, der Muttergesellschaft, dem Betriebsrat, den Gewerkschaften und der lokalen Presse
- Einbinden der Mitarbeiter von Anbeginn in das, was wir erreichen wollen und wie der Weg dahin ist, welcher Beitrag von wem zu erbringen ist (unabdingbar für Nachhaltigkeit)
- „Customer First bei allem Handeln und Tun“ in den Köpfen der Mitarbeiter eingepflanzt
- Kennzahlen (Bowler) für alle Bereiche Prozesse, Kunden, Produkte (wo machen wir Profit, wo Verlust); wie steuern wir gegen; wöchentliches Update (Meeting, Telekonferenz)
- Einführen von Claim-Management und Risk-Management, um zu wissen wo wir stehen

Management- und Führungsgrundsätze

- Kollegialer, zielorientierter, konsequenter Führungsstil; auf Menschen zugehen, mit Menschen arbeiten, Mitarbeiter mitnehmen, sie einbinden, und auch machen lassen
- Klare Zielformulierung für das Unternehmen, abgeleitet daraus gemeinsam vereinbarte, ebenso klare Ziele für den Einzelnen; bildhaftes Skizzieren von Situationen zur Unterstreichung von Zielen und Verhaltensweisen
- Prinzip der offenen Tür, der offenen und strukturierten Kommunikation, unabhängig von der Hierarchie – nach innen und nach außen; Transparenz in der Arbeits- und Vorgehensweise; Einbinden des Betriebsrates/der Arbeitnehmervertreter von Anbeginn
- Einrichten eines oberen Führungskreises/erweiterte Geschäftsleitung (falls nicht bereits institutionalisiert); Meetings alle 14 Tage (fester Termin) – zu Beginn eventuell häufiger
- Zielorientiert und konsequent im Handeln und Tun; strategisch denkend und handelnd, aber Hands-on-Mitarbeiterführung
- Integer, kompetent, zielgerichtet – immer „up to date“ – das ist mein Anspruch, sowohl an meine Person als auch an mein tägliches Arbeitsumfeld