

## Restrukturierung und Transformation – Praxisbeispiel „Turnaround Management“

**Zukunft sichern durch Change Management, neue Strategie und operative Umsetzung**

Als Leiter Anlagen- und Stahlbau habe ich 2014 bis 2017 einen wirtschaftlich schwierigen Unternehmensbereich übernommen. Zu viele Reklamationen von erheblichem Ausmaß mussten aufgelöst, die Produktionskosten gesenkt und die Vertriebsaktivitäten professionalisiert werden. Der Bereich musste zu einem zukunftsfähigen Unternehmensbereich transformiert werden.

**Key Metrics (KPI-Box)**

|                            |                                 |
|----------------------------|---------------------------------|
| ■ Zeitraum:                | 2014 → 2017                     |
| ■ Ebit p.a.:               | - €2,5Mio → +€1,5Mio            |
| ■ Mitarbeiterteam:         | 75 Mitarbeiter → 55 Mitarbeiter |
| ■ Reklamationen:           | €18Mio → 100% abgeschlossen     |
| ■ Produktionskosten:       | - 35% (2017) gegenüber 2014     |
| ■ Vertriebliche-Abdeckung: | 65% (2014) → 100% (2017)        |

**Herausforderung**

2013 war der Unternehmensbereich Anlagen- und Stahlbau aufgrund von Management-Fehlern in der Produktion und im Vertrieb wirtschaftlich in eine Schieflage geraten. Ernst zu nehmende große Reklamationen führten zum Verlust von Kundenvertrauen und Kundenzufriedenheit. Im Vertrieb und im Verwaltungsbereich fehlten klare Führung und Fokus, es mangelte an Effektivität und Effizienz in sämtlichen Prozessen der Ablauforganisation.

Ziel: Senkung der Produktionskosten, Reduktion bzw. Abschluss von allen Reklamationen und Aufbau der Vertriebsorganisation zur 100%-Abdeckung des globalen Absatzmarktes.

**Mein Mandat**

Mandat als Leiter Anlagen- und Stahlbau, sowie Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) von drei Tochterunternehmen eines Industrieunternehmens – einer europäischen SE in Familienhand.

Dauer: 05/2014 – 05/2017

**Ansatz / Maßnahmen**

- Erstellung einer reviewfähigen Unternehmensstrategie (Fokus auf zukunftsfähige Margen-Produkte).
- Reduktion der Produktions-/Gestehungskosten zur Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Personalabbau, Einsparung von jährlich €2 Mio, um den Break Even schneller zu erreichen.
- Verschlinkung von Ablauf-Prozessen und Steigerung von Effizienzen
- Aufbau und Ausbau eines weltweit eigenen Vertriebes, über die Aktivitäten des Lizenzgebers hinaus.

**Ergebnis**

Signifikante Performance-Steigerung in Produktion und Vertrieb, Reduktion von Produktions- und Personalkosten, Abschluss sämtlicher Reklamationen, Ausweitung auf weltweite Vertriebsaktivitäten. Eine neue Strategie konnte eingeführt und eine neue Produktlinie wurde mit einer Weltneuheit etabliert.

**Kontakt**

Möchten Sie wissen, wie ähnliche Hebel in Ihrem Unternehmen wirken können?

