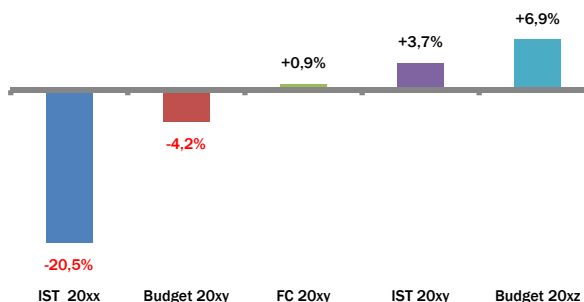


Fallbeispiel 1: Turnaround & Business Transformation Management

Im Jahr 20xy beauftragte eine durch einen Finanzinvestor erworbene Unternehmensgruppe „Rainer Ulrich Consulting & Services“¹ mit diversen, messbaren Projektmanagementaufgaben und deren Implementierung zwecks Eigenkapitalwertsteigerung.

Ergebnis-Entwicklung vor Steuern (EVS) eines Geschäftsbereichs einer Unternehmensgruppe durch einem im 2. Halbjahr 20xy initiierten und konsequent durchgeführten Turnaround



Wesentlicher Baustein war hierbei die Implementierung von „Ganzheitlichen Produktions- (Prozess-) Systemen = GPS“ entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Eine dieser Projektmanagementaufgaben war es einen seit Jahren „blutroten“ Geschäftsbereich innerhalb eines Zeitkorridors von knapp einem Jahr in die „schwarze Zahlen“ zu hieven. Der Projektstart war 05.20xy; das Projektende 03.20xz.

Das Geschäftsjahr 20xx des Geschäftsbereichs endete mit einem Ergebnis vor Steuern von minus 20,5 %. Bis Ende April 20xy wurde trotz Einleitung einiger Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung ein Ergebnis von minus 7

% generiert. Aufgrund des sehr knappen Zeitkorridors und des hohen Erfolgsdrucks hatte ich mich für die transaktionale Führung entscheiden, welche im Turnaround von Wirtschaftsunternehmen eine gute Wirkung zeigt.

Zunächst musste

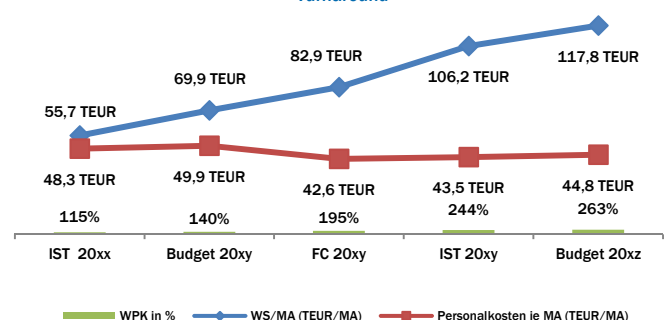
- eine für die Unternehmensgröße passende, sehr schlanke Profit-Center-Organisationsstruktur und
- ein resilientes Geschäftsmodell, als Antwort für den sehr volatilen Geschäftsverlauf

geschaffen, von dem Gesellschafter exekutiert und danach operationalisiert werden.

Hier die Schwerpunkte des erfolgreichen Turnarounds:

- Verschlankung der Organisation durch Abbau der indirekten Tätigkeiten (Personalabbau)
- GuV-Maßnahmen durch das mittlere Management definieren und messbar operationalisieren
- Begrenzung der Meetings auf 1 Meeting pro Woche und einer Zeitdauer von einer Stunde bei Redebeiträgen von 10 min pro Teilnehmer und Einhaltung der Aufgabenstellung, Anwesenheit und Pünktlichkeit
- Konsequente Einhaltung der Termin- und Qualitätsvorgaben in der gesamten Wertschöpfungsarchitektur
- Abstellen der Fehler in der Montage durch tägliche vor-Ort-Besichtigung der Verursacher. Am gleichen Tag mussten Problemlösungen generiert werden durch den Fehlerverursacher
- Outsourcing der nicht zu den Kernkompetenzen liegenden Aktivitäten
- Stärkere Fokussierung auf Nischenmärkte ("individuelle Lösungen") und hierdurch renditeträchtiges Wachstum

Entwicklung Wertschöpfung und Personalkosten je Mitarbeiter und des Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizienten eines Geschäftsbereichs einer Unternehmensgruppe durch einem im 2. Halbjahr 20xy initiierten und konsequent durchgeführten Turnaround



¹ „Rainer Ulrich Consulting & Services“ ist das Vorgängerunternehmen der SEViX GmbH / SEViX GROUP

- Ermittlung und Steuerung der Kundenprofitabilität
- Über das Zyklusmanagement wurde die richtige Maßnahmen hinsichtlich der stark ausgeprägten Volatilität implementiert, z.B. Reduzierung der Wochenarbeitszeit im ersten Quartal
- Durch Einführung Gruppenarbeit und Selbstorganisation mit Abbau von indirekten Tätigkeiten (Anwesenheitszeit = produktive Zeit) wurde die WS je MA wesentlich gesteigert
- "Redesign to Cost"-Maßnahmen wurden initiiert und umgesetzt

Die monatlichen Business Reviews waren essentiell, um die anfangs vorhandene „Skepsis“ des Gesellschafters aufzulösen. Diese hatte gedanklich die Schließung als unabwendbar gesehen. Schon ab 08.20xy brachten die durchgeführten Maßnahmen sichtbare Effekte auf der GuV. Sichtbar wurden die Erfolge, neben der GuV, durch die größer werdende Betrags-Lücke zwischen der „steigenden Wertschöpfung pro Mitarbeiter“ und der „stagnierenden Personalkosten je Mitarbeiter“ in TEUR.

Transformationale Führung (nach der englischen Version von Bernard Bass und Bruce Avolio)



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

¹⁾ Diese Unternehmensführung hat eine gute Wirksamkeit sowohl in Krisensituationen, als auch für Projekte, die in einer bestimmten Art und Weise durchgeführt werden müssen.

Der Turnaround des Unternehmensbereichs wurde zur vollsten Zufriedenheit des Gesellschafters Ende März 20xz abgeschlossen. Wird jedoch die darauf zwingend folgende Business Transformation durch einen hierfür vollkommenen, ungeeigneten Egomanen durchgeführt, dann bleibt der geschaffene Nährboden ungenutzt.

Das beigefügte Bild macht deutlich, dass über eine transformationale Führung die größten Steigerungen sowohl im Leistungsverhalten als auch bei der Motivation der Mitarbeiter generiert werden.

Das beigefügte Bild macht deutlich, dass über eine transformationale Führung die größten Steigerungen sowohl im Leistungsverhalten als auch bei der Motivation der Mitarbeiter generiert werden.

Der Transformation Manager heutiger Prägung muss hinter die Kulissen des schönen Scheins gucken, muss Unternehmungen sowohl auf der Prozessseite als auch deren sozialen Strukturen ganzheitlich betrachten. Dazu braucht er die natürliche Autorität sowie die Seniorität, die grundsätzlich altersunabhängig ist. Die aber sehr wohl vom Erfahrungswissen der Transformation Manager abhängt. Von den Fähigkeiten und Fertigkeiten, die der Berater selbst in unternehmerischer Verantwortung gewonnen hat, von dem Einsatzwillen und der Leidenschaft für ein erfolgreiches Projekt.

Darüber hinaus sei entscheidend, dass Transformation Manager die Qualitäten und die Kompetenzen der weiteren Team-Mitglieder richtig einschätzen. „Oft werden in Restrukturierungsprozessen verschiedene Teams, die sich zum Teil aus Egomanen zusammensetzen, mit unterschiedlichen Aufgaben betraut“, ist Ulrichs Erfahrung. „Die Zusammenarbeit im Team und Team-übergreifend ist allzu häufig mangelhaft. Es fehlt an allen Ecken und Enden an Teamgeist und Umsetzungsverantwortung“.

In der bedeutenden Phase der Implementation von Maßnahmen, würden dann sehr schnell die Schwachstellen der auf dem Papier entworfenen Strategien offenbar. Oder unzureichende Fähigkeiten, Wandelstrategien erfolgreich zu operationalisieren.

„Wagemutiges Unternehmertum, Branchenexpertise, Methodenwissen, Unternehmenskulturerfahrung, Entscheidungsstärke sowie Dialogwilligkeit und –fähigkeit sind essentiell für eine erfolgreiche Umsetzung von Transformationsprozessen“ so Ulrich. „Für die SEViX GROUP ist Seniorität keine Frage des Alters. Seniorität ist sehr wohl als Synonym für Erfahrung, Professionalität und Leidenschaft die Grundlage für erfolgreiche umgesetzte Projekte.“

Fallbeispiel 2: operativer Turnaround eines Konzernstandortes in der Automobilzulieferindustrie

durch Andreas Stockinger von Oktober 2013 bis Februar 2014

Ausgangssituation:

Trotz erfolgreich abgeschlossener und laufender TPM-Projekte entwickelten sich die KPIs Qualität, Produktivität, Personalkosten und Ergebnis über 2 Jahre kontinuierlich ins Negative.

Aufgabenstellung:

- Ursachenanalyse
- Festlegen und Einleiten von Maßnahmen, um Trendwende herbeizuführen bei Qualität, Produktivität, Personalkosten und Ergebnis
- Nachhaltigkeit im Produktionssystem einleiten
- Entwicklung von Zukunftsszenarien

Ergebnis:

- ✓ Schwachpunktanalyse nach 3 Wochen abgeschlossen
- ✓ Maßnahmen schrittweise festgelegt und eingeleitet
- ✓ Qualitätskosten reduziert um 65%
- ✓ Steigerung der Gesamtanlageneffektivität (GAE) oder „englisch Overall Equipment Effectiveness (OEE)“ um 11%
- ✓ Personalkostenreduzierung um 15%
- ✓ Turnaround auch beim Ergebnis erzielt / Ergebnis ins Positive gedreht
- ✓ Nachhaltigkeit durch strukturelle und personelle Maßnahmen eingeleitet
- ✓ Änderung der Denkart eingeleitet
- ✓ Zukunftsszenario für Serie entwickelt
- ✓ Konzept für Ersatzteilerfertigung entwickelt

Vorgehensweise:

- **In den ersten 3 Wochen wurden durch Einzelgespräche mit den Führungskräften und intensiver Kommunikation sowie umfangreicher Beobachtungen in den Produktionsstätten die Kernursachen ermittelt**
 - Führungsverantwortung wird vom mittleren Management nicht wahrgenommen mit der Folge, dass die Mitarbeiter unkoordiniert und nicht zielgerichtet agieren
 - Analysen und Maßnahmenfestlegungen werden in Besprechungszimmern durch die oberen Führungskräfte durchgeführt, kommen aber bei den operativen Mitarbeitern nicht an
 - Die Führungskräfte sind zu weit von den Mitarbeitern entfernt, haben sie „verloren“
 - Produktionsstätten Management findet nicht statt
 - Hohe Fach- aber geringe Methoden- und Führungskompetenz in der Fabrik
 - Keine Nachhaltigkeit der erfolgreichen TPM-Projekte. Rückfall in alte Vorgehens- und Verhaltensweise nach „Abschluss“ der Projekte
 - Ausschuss und Nacharbeit werden an den Prozessen kommentarlos hingenommen und entsorgt bzw. durchgeführt. Zielgerichtete Gegenmaßnahmen unterbleiben demzufolge
 - KPI-Entwicklung wird an den Prozessen nur monatlich betrachtet, wodurch auch hier keine zielgerichteten Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden

- Der Personaleinsatz orientiert sich nicht an den Erfordernissen sondern nach Verfügbarkeit. Ein Soll-Ist-Abgleich findet nicht statt
- **1. Schritt - Qualität**
 - Ausschuss und Nacharbeit werden an Schlüsselprozessen gesammelt
 - Konsequenter, täglicher Qualitätsrundgang mit komplettem Führungspersonal
 - Ausschuss und Nacharbeit werden vor Ort mit den operativen Mitarbeitern diskutiert und Maßnahmen gemeinsam festgelegt und nachgehalten
- **2. Schritt - OEE**
 - Einführung eines neuen Produktionsstätten Managements
 - OEE-Entwicklung der Schlüsselprozesse wird täglich aufgezeigt und vor Ort von den Führungskräften mit den operativen Mitarbeitern analysiert und diskutiert
 - Probleme werden sofort angegangen. Bei Bedarf werden auch sofort erforderliche Servicefachkräfte hinzugezogen
- **3. Schritt – Personaleffektivität und -effizienz**
 - Einführung operatives Personalmanagement
 - Täglicher Soll-Ist-Abgleich des Personaleinsatzes vor Ort
 - Konsequentes Einfordern festgelegter Spielregeln
 - Personelle Maßnahmen im mittleren Führungslevel
- **Parallel durchgeführte Aufgaben**
 - Zukunftsszenario für Serienproduktion und Standortstrategie entwickelt
 - Konzept für Ersatzteilerfertigung entwickelt
- **4. Schritt**
 - Einführung von Optimierungsteams für Schlüsselprozesse unter Einbindung der administrativen Bereiche
 - Interdisziplinäre Teamzusammenstellung unter Einbindung auch der administrativen Bereiche
 - Live-Prozessbeobachtung und -betreuung mindestens 3x pro Tag
- **5. Schritt**
 - Installation eines für alle Mitarbeiter zugänglichen Projektraumes
 - Alle Projekte und Projektfortschritte werden dort dargestellt
 - Tägliche Projektbearbeitung durch alle Führungskräfte aller Standortbereiche (auch administrativer) und projektspezifisch eingebundener Mitarbeiter

Zusammenfassung:

Die wesentlichen Knackpunkte waren ausgeprägte Mängel in der Personalführung, mangelnde Zusammenarbeit der Bereiche und geringe Methodenkompetenz. Infolgedessen arbeiteten die Bereiche und Mitarbeiter nebeneinander anstatt miteinander und weitgehend unkoordiniert. Zielgerichtete und konsequente Aktivitäten waren Mangelware. Probleme kamen erst gar nicht auf den Tisch und wenn doch, wurden sie nur am „grünen Tisch“ oberflächlich abgehandelt. „Fünfmal Warum“ und konsequentes, methodisches und zeitnahes Abarbeiten war nur selten der Fall. Die Mitarbeiter in den Produktionsstätten wurden so gut wie gar nicht eingebunden.

Durch konsequentes Einfordern von Führungsverantwortung, verbunden auch mit personellen Maßnahmen, intensive Kommunikation und tägliche Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern unter Verwendung von methodischen Ansätzen in den Produktionsstätten sowie bereichsübergreifende Teamarbeit und Prozessbetreuung auch unter Einbindung administrativer Bereiche und Mitarbei-

ter leiteten eine tiefgehende Änderung der Denkart ein und veränderten die Betriebsphilosophie. Der Mensch geriet in den Mittelpunkt der Aktivitäten und die Änderung der Denkart in Zusammenhang mit KVP war auch der Start hin zur Nachhaltigkeit. Die Mitarbeiter nahmen nach anfänglicher Skepsis die Veränderungen sehr engagiert und positiv auf und brachten sich mit steigender Intensität in die Veränderungsprozesse ein, als sich die ersten Verbesserungen einstellten.

Wesentlicher Bestandteil meines Erfolges war, wie auch in anderen Projekten, meine pragmatische, deutsche Übersetzung von Lean: **GMV = Gesunder Menschen Verstand!**

Dauerhafte Nachhaltigkeit wurde durch die Installation eines deutschen Produktionsdirektors für die deutschen Standorte sichergestellt, der mit seinem Gedankengut die eingeschlagenen Veränderungen und Wege konsequent weiterverfolgt und weiter forciert. So regte er z.B. die Schritte 4 und 5 maßgeblich mit an. Das Zukunftsszenario für die Serie und das Konzept für die Ersatzteilerfertigung als Baustein für das Ersatzteilgeschäft als Ganzes sind die Basis der Zukunftsstrategie des Standortes. Die positive Entwicklung hat sich nach meinem Kenntnisstand bis heute fortgesetzt.

Die verständliche GMV-Vorgehensweise ist, aus meiner Sicht, „Synonym“ meines Handelns und meiner Kommunikation. Simplifizierung der Sprache und des Tuns hat die Wirkung, dass die Großzahl der Mitarbeiter, welche von den Veränderungen betroffen sind, diese zu verstehen und somit mitgenommen werden. Menschen mitzunehmen bedeutet für mich, authentisch zu sein und mich vorbildlich zu verhalten. Ich sage, was ich denke, und tu, was ich sage. Mitarbeiter müssen auch verstehen, worüber wir denken, wovon wir reden, was wir wollen und was wir warum tun. Nur somit können Transformations-Management-Prozesse erfolgreich durchgeführt werden. Dieses spiegelt wider, meine Persönlichkeit, meinen Pragmatismus, meine Hands on Mentalität, meine Denkart und meine Vorgehensweise.

Fallbeispiel 3: Turnaround & Business Transformation Management einer Werbeagentur

Ausgangssituation Anfang 2010 in einer Werbeagentur mit Spezialisierung auf Handels- und POS-Marketing:

- Erzwingendes Ausscheiden des bisherigen geschäftsführenden Gesellschafters
- Spannungen zwischen neuem Gesellschafter und den Führungskräften
- Streitigkeiten innerhalb der Führungskräfte, es findet zwischen den Abteilungen keine abteilungsübergreifende Kommunikation mehr statt
- unzureichende Motivation und Leistungsverhalten der Mitarbeiter
- Mobbing, keine Teamarbeit, reines Abteilungsdenken
- Qualitätsprobleme
- Preisaggressiver Wettbewerbsdruck, überwiegend Commodity-Dienstleistungen

Ein neuer Geschäftsführer wurde beauftragt, binnen 12 Monaten Sanierung & Business Transformation durchzuführen. Schwerpunkte des erfolgreichen Turnarounds:

1. Schaffung eines resilienten Geschäftsmodells: Schließung zweier unprofitabler Geschäftsbereiche und "reserving the right to play" in benachbarten Geschäftsfeldern
2. Spezialisierung auf Kundensegment Mittelstand/Markenartikler passend zu Skill-Set des Führungsteams
3. Kontinuierliche Dienstleistungs-Innovationen in existierenden Geschäftsfeldern
4. Personalkostenflexibilisierung
 - Zeitlich begrenzte Arbeitsverträge in saisonal schwankenden Geschäftsfeldern
 - Personal flexibel einsetzbar in mindestens zwei oder drei Geschäftsfeldern
 - Outsourcing von unregelmäßig erbrachten Dienstleistungen
5. Permanente Logistik-Kostensenkungen
 - Jährliche Ausschreibungen bei Speditions- und Paket-Dienstleistern
 - Aufbau und kontinuierliche Weiterentwicklung Warenwirtschaftssystem
 - Zusammenführung von drei Standorten an einem einzigen Standort
6. Kontinuierliche Neukundenakquisition zur Kompensation des Rückgangs von Bestandsumsätzen
7. Bestandskundendurchdringung via Cross-Selling des profitablen Dienstleistungsportfolios
8. Winning the War for Talent: „Recruitment from within“. Zielvereinbarungs-Gespräche, Personal-Entwicklungspläne für High Potentials
9. Strict Performance Management
 - Erlös- und Kosten-Transparenz: 90 Kostenarten/8 Kostenstellen/25 Kostenträger
 - Kundenorientierung/Dienstleistungsmentalität
 - Förderung von Proaktivität, Eigeninitiative & Teamgeist

Ergebnis: Gewinnzone innerhalb von 12 Monaten erreicht. Erlössteigerung 18 Monate nach Sanierungsende + 220% vs. Jahr 1 der Sanierung.