HANSE Interim

DER INTERIM MANAGER

Aufgabe

Umsetzung

Ergebnis

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in großen, europaweit tätigen Konzernen muss jedes Rädchen gut ineinandergreifen und die Produktion muss in jedem Land die gesteckten Ziele erfüllen, damit ein nachhaltiges Ergebnis erzielt wird. Wie unser interimistischer CRO die Abläufe in der Fertigung eines Großunternehmens in der Lebensmittelindustrie so optimierte, dass der Turn-around ebenso wie die gemeinsame europäische Zusammenarbeit gelangen, lesen Sie in unserem Beitrag.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihr HANSE Interim-Team

Turn-around in einem Lebensmittelkonzern

Ausgabe 10

AFFILIATED WITH Warth & Klein Grant Thornton

Erfolgsgeschichte

Turn-around in einem Großunternehmen der Lebensmittelindustrie

Ein CRO mit Fachkenntnis, konsequenter, umsichtiger Führung und dem unbedingten Willen, die gesteckten Ziele zu erreichen, konnte die Verluste massiv reduzieren.

Die Ausgangslage

Das Unternehmen in einer europäischen Länderorganisation ist eine von drei Geschäftseinheiten einer weltweit agierenden Unternehmensgruppe im Bereich Lebensmittelproduktion. Als einer der größten lokalen Produzenten von Frischprodukten mit eigenen sowie Private Label-Marken handelt es sich um ein Netzwerk von Produktionswerken sowie Distributionszentren, verteilt über das ganze Land. Der Interim Manager sollte für ebenjene Länderorganisation zuständig sein.

Mit mehr als 3.500 Mitarbeitern wird ein Jahresumsatz von über 1 Mrd. EUR in der Gesamtorganisation erwirtschaftet. In 2018 und 2019 jedoch schrieb das Unternehmen Verluste, weshalb noch in 2019 ein Restrukturierungsprojekt gestartet wurde. Ziel war es, bis Ende des Jahres zumindest ein neutrales Ergebnis zu erreichen.

Die Gründe für die massiven Verluste waren vielschichtig:

- keine Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur nach der Zusammenführung zweier akquirierter Unternehmen
- große Intransparenz über Prozess-Kennzahlen
- markantes Überangebot an Rohstoff
- hohe Überkapazität in den Verarbeitungswerken
- deutlich zu niedrige Produktivität in den Werken
- nicht ausbalancierte Abmachungen mit dem Handel bezüglich der Inhaltsstoff-Vermarktung und
- schließlich der seit Jahren abnehmende Konsum von Frischprodukten im lokalen Markt.

Die Aufgabenstellung

Vor diesem Hintergrund sollte dem CEO ein in der Branche erfahrener Chief-Restructuring-Officer (CRO) zur Seite gestellt werden, der sämtliche Fulfillment-Prozesse im Unternehmen einem Turn-around-Prozess unterwerfen und neu justieren sollte, um den Beitrag des Fulfillment-Bereichs zu den im Restrukturierungsprojekt erwarteten Einsparungen sicherzustellen. Beide Personen sollten gleichberechtigt an den Group-CEO berichten.

HANSE Interim konnte in Kooperation mit der Rau Interim GmbH mit Eugen Luz einen erfahrenen CRO stellen, der sowohl von der deutschen als auch der lokalen Seite des Unternehmens akzeptiert wurde.

Ihm, als CRO ad interim, wurden der Operations-Director sowie der Leiter des zentralen Projektmanagement-Teams zugeordnet.

Die Lösung

Zunächst galt es, die im Restrukturierungsprojekt entweder bereits gestarteten oder noch geplanten Projekte auf ihre Werthaltigkeit und Realisierbarkeit hin zu überprüfen, da die bereits erarbeiteten Einsparungen von den Planungen teilweise deutlich nach unten abwichen oder sich in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht nachweisen ließen. Dabei wurde ein strategisches Missverhältnis bei den Hauptprojekten festgestellt.

In enger Abstimmung mit dem Operations-Director und den Verantwortlichen der einzelnen Projekte wurden diese entlang der bestehenden Projektpläne begleitet, kontrolliert und teilweise korrigiert.

Insbesondere musste der Zeitplan für die bereits beschlossene und kommunizierte Schließung eines Werkes (Ziel: Kapazitätsabbau) gegen den Widerstand des lokalen Managements neu gestaltet werden. Zur Realisierung des Transfers wurde in den anderen Werken, die die Produktion aufnehmen sollten, ein streng geführtes Programm zur Steigerung der Produktivität aufgesetzt. Das Verständnis und das Know-How für Lean-Tools wie Wertstrom-Analyse, 5W-Methode, SMED (Single Minute Exchange of Die) etc. war nur bei wenigen Personen vorhanden und musste daher erst aufgebaut und multipliziert werden.

Weitere, die Produktivität beeinflussende, Prozesse wie der Sales- and Operations-Prozess sowie die Definition von KPIs für die Messung des Service-Levels auf verschiedenen Ebenen wurden eingeführt.

Neben diesen Aktivitäten im Operations-Bereich war die Senkung der Overhead-Kosten aus der gemeinsam mit anderen Geschäftseinheiten finanzierten Service-Gesellschaft eine wichtige Aufgabe. Dabei wurde die Serviceleistung dieser Gesellschaft mit den aktuellen Kosten sowie denjenigen der von den Geschäftseinheiten erwarteten Dienstleistungen verglichen. Als Folge daraus wurden sowohl die Serviceleistungen als auch die Kosten dem tatsächlich benötigten Maße angepasst und das Kosten-Budget um mehrere Millionen Euro bezogen auf die im Fokus liegende Leistung entlastet.

Das Ergebnis

Wesentliche Erfolgsfaktoren wie Kostendisziplin, kontinuierliche Verbesserung und Kennzahlenorientierung, wichtig für ein Produktionsunternehmen mit relativ geringer Wertschöpfungstiefe in einem Marktumfeld, das von generischen Produkten dominiert wird, konnten im Unternehmen verankert werden.

Dazu beigetragen haben in vielen Fällen das Hinterfragen und die kreative Neuausrichtung von lang geübten Praktiken im Unternehmen sowie vor allem der Fokus auf Verschwendungen in allen bekannten Formen.

Die Gesamtentwicklung des Operations-Bereiches wurde auf die zwingende Erfüllung der Kundenerwartungen und auf die Profitabilitäts-Ziele des Unternehmens ausgerichtet. Die Realisierung der Projektziele für das Jahr 2019 und folgende konnte somit weitgehend sichergestellt werden.

Dazu bedarf es einer konsequenten und umsichtigen Führung, Fachkenntnis und dem Willen, die gesteckten Ziele zu erreichen.

Fazit

Die erfolgreiche Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen auf europäischer Ebene kann nur gelingen, wenn von Beginn an die Harmonisierung von Kultur und Prozessen mit auf der Agenda steht.
Dies ist die Voraussetzung für die Hebung der erwarteten Synergien und nur dann ist ein Unternehmen in der Lage, die Erwartungen von Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Eignern zu erfüllen.

Eugen Luz, Interim Manager
E info@hanse-interimmanagement.de

Wussten Sie, dass ...

... Interim Manager ein Beruf ist? Weit über 50 % aller Interim Manager betreiben ihn bereits 5 Jahre und länger – fast immer nach einer erfolgreichen Karriere in Linien- oder Managementpositionen. (Quelle: EO Interim Management Report 2017)

Unsere Standorte

Ihre Ansprechpartner

Andreas Lau
Geschäftsführender Partner
E info@hanse-interimmanagement.de

Marleen Hoffmann
Relationship Managerin
E info@hanse-interimmanagement.de

Christian Heuermann
Geschäftsführer/Interim Manager
E info@hanse-interimmanagement.de

HANSE Interim

hanse-interimmanagement.de

Impressum DER INTERIM MANAGER Ausgabe 10

Herausgeber:
HANSE Interim Management GmbH
affiliated with Warth & Klein Grant Thornton

Fischertwiete 2, Chilehaus A
20095 Hamburg
E info@hanse-interimmanagement.de