

RESTRUKTURIERUNG EINES AUTOMOTIVE SUPPLIERS

VOM JONGLIEREN ZUR PRÄZISION

DER
INTERIM
MANAGER

PROJEKTSTORY

Ausgangslage: Ein Traditionsunternehmen in Schieflage

Das Familienunternehmen galt lange als hochspezialisierter Partner der Automobilindustrie. Mit Präzisions-Metallteilen im Nanobereich hatte es sich einen Namen gemacht.

Doch der Rückgang der Nachfrage nach Verbrennungsmotoren führte zu drastischen Umsatzeinbrüchen.

Die Folgen: Die Finanzlage verschlechterte sich, die Kunden beklagten Lieferausfälle, neue Projekte kamen kaum noch in Gang.

Parallel dazu kündigten sich Veränderungen im Management an. Sowohl der Fremdgeschäftsführer als auch der CFO wollten das Unternehmen verlassen.

Die Organisation stand am Rand des Kontrollverlusts.

Aufgabenstellung: Restrukturierung ohne Banken

In dieser kritischen Phase vermittelte HANSE Interim den erfahrenen Restrukturierungsexperten Guido Beyß als Interim Manager.

Der Auftrag war klar: eine Restrukturierung in Eigenregie, noch ohne den Druck der Banken.

Das Ziel bestand darin, den Verlust des Hauptwerks einzudämmen, die wesentlichen Problemfelder zu identifizieren, Sofortmaßnahmen einzuleiten und den Turnaround zu schaffen. Innerhalb von 18 Monaten sollte der Break-Even erreicht sein.

Schon beim ersten tiefen Einblick zeigte sich jedoch eine besondere Schwierigkeit. Die Datenqualität im SAP-System war so rudimentär, dass verlässliche Analysen unmöglich waren. Erfahrung, operative Nähe und pragmatisches Vorgehen waren gefragt.

Erste Schritte: Luft für die Organisation schaffen

Eine Grundvoraussetzung für jede Veränderung war, die Organisation aus dem reinen Reagieren zu befreien und wieder handlungsfähig zu machen.

Für die kritischen Produktionsanläufe wurde deshalb ein ausgewähltes Team gebildet, das ausschließlich für den wichtigsten Kunden arbeitete.

Alle notwendigen technischen und operativen Ressourcen wurden hier gebündelt. Damit setzte das Unternehmen ein klares Signal der Fokussierung.

Parallel dazu ging es darum, das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen. Statt hektischer War-Room-Calls, widersprüchlicher Ad-hoc-Maßnahmen und teurer Sonderfrachten brauchte es Stabilität und Verlässlichkeit.





Ursachenforschung: Produktionsplanung im Fokus

Schnell wurde deutlich, dass die Kernursache vieler Probleme in der Produktionsplanung lag.

Das alte Push-Verfahren basierte auf fehlerhaften Maschinendaten und führte zu unrealistischen Lieferzusagen.

Die Lösung bestand aus mehreren Schritten:

- Umstellung auf ein Pull-basiertes Planungssystem
- Anpassung der SAP-Arbeitspläne
- Berücksichtigung von Liegezeiten und realistischen Umrüstvorgängen

Das Ergebnis war deutlich sichtbar. Liefertermine wurden wieder eingehalten, War-Room-Calls verschwanden, Sonderfrachten entfielen.

Die Maschinenverfügbarkeit stieg spürbar an. Teilweise standen Anlagen sogar still, weil Material fehlte.

Diese Pausen wurden gezielt für vorbeugende Instandhaltung genutzt und steigerten die Maschinenperformance zusätzlich.

Faktor Mensch: Motivation statt Leiharbeit

Die Probleme lagen nicht nur in den Systemen. Auf der Produktionsfläche war die Unzufriedenheit groß, der Krankenstand hoch. In der Vergangenheit hatte man versucht, mit Leiharbeitern gegenzusteuern. Bei den hohen Präzisionsanforderungen war das jedoch kaum praktikabel.

Guido Beyß setzte stattdessen auf:

- Cross-Training von Mitarbeitern
- Effektiveren Personaleinsatz
- Reduktion von Leiharbeit
- BEM-Gespräche mit der Hälfte der Belegschaft
- Konsequente Trennung in Einzelfällen

Die Maßnahmen steigerten nicht nur die Verfügbarkeit von Fachkräften, sondern reduzierten auch die Qualitätskosten, die zuvor durch häufig wechselnde Leiharbeiter in die Höhe geschossen waren.



Schwelbrand erkannt: Neuprojekte drohten Millionenverluste

Im Verlauf des Mandats wurde ein weiteres Risiko sichtbar. Die Kalkulation neuer Projekte war nicht mit den realen Produktionsdaten abgestimmt.

Wäre das unentdeckt geblieben, hätte das Unternehmen mit jedem neuen Auftrag hohe Verluste eingefahren.

Die Gefahr lag in zweistelliger Millionenhöhe.

Durch eine systematische Nachkalkulation konnte dieses Risiko beseitigt werden.

Neue Stundensätze wurden erarbeitet, die Produktkosten realistischer eingeschätzt und die Basis für fundierte Preisverhandlungen mit Kunden geschaffen.

Ergebnisse: Break-Even früher als geplant

Die Wirkung der Maßnahmen war deutlich spürbar:

- Break-Even wurde vorzeitig erreicht, noch im laufenden Geschäftsjahr und damit schneller als das ursprüngliche 18-Monats-Ziel
- Kapitalbindung wurde reduziert und Bestände konsequent abgebaut
- Die Lieferperformance stabilisierte sich und das Vertrauen der Kunden wurde zurückgewonnen
- Maschinen- und Mitarbeiterproduktivität stiegen deutlich an
- Ein zweistelliger Millionenverlust konnte durch Korrektur der Neuprojektkalkulation verhindert werden

Das Unternehmen konnte sich so wieder auf eine solide Basis stellen. Der neue Geschäftsführer erhielt die Möglichkeit, das Traditionsunternehmen nachhaltig weiterzuentwickeln.

Oder, wie Winston Churchill es formulierte:
„Es ist sinnlos zu sagen: Wir tun unser Bestes.
Es muss dir gelingen, das zu tun, was erforderlich ist.“

Fazit: Zurück zur Präzision

Die Projektstory zeigt eindrücklich, wie Interim Management wirkt, wenn Erfahrung, operative Klarheit und stringente Umsetzung zusammenkommen.



Zurück zur Präzision!

Sein Einsatz hat nicht nur ein Unternehmen stabilisiert, sondern auch verdeutlicht, wie wichtig es ist, in Krisen nicht beim Reagieren stehenzu-bleiben, sondern handlungsfähig zu werden.

Interim Manager
Guido Beyß

