

Case Study HWCC

Ausgangssituation und Projektanforderungen

Ein mittelständisches Unternehmen wurde von einem Konzern der Druckmaschinenindustrie übernommen. Es ist spezialisiert auf die Sondereinzelfertigung von customized Druckmaschinen im Bereich Flexodruck. Vier Prototypen aus einer Baureihe machten in den Jahren 2014 und 2015 bei der Inbetriebnahme erhebliche Probleme. Die daraus resultierenden Vertragspönalen brachten das Unternehmen in eine extreme wirtschaftliche Schieflage. Das Unternehmen musste in der post Merger Phase saniert und restrukturiert werden. Nach Abschluss der Restrukturierung wurden innerhalb von nur 15 Monaten 4 CFO's (in Personalunion auch COO) ausgetauscht. Schlüsselkräfte waren völlig demotiviert und drohten, zu kündigen. Die CFO und COO Positionen waren unbesetzt. Die Prozesse sowie die Kommunikation zwischen den Fachbereichen im Hause sowie auch zu der Konzernmutter waren deutlich verbesserungsbedürftig. Das bevorstehende Zertifizierungsaudit der DQS war so nicht zu bestehen und es bestand die Gefahr, dass damit die Zertifizierung des gesamten Konzerns nicht möglich war.

Im Hinblick darauf wurde eine hands-on arbeitende Führungskraft gesucht, die Post-Merger-, Change Management- und Erfahrung im Coaching mitbringt und sich in der Organisation eines Konzerns bewegen kann. Man benötigte eine Führungskraft, die über Integrationserfahrung in allen kaufm. Prozessen verfügt und darüber hinaus den Bereich Operations führen kann. Weiterhin – da das gekaufte Unternehmen ein kleiner Mittelständler ist – sollte eine ausgeprägte mittelständische Orientierung gegeben sein., d.h. die Bereitschaft, sich auch Kleinigkeiten anzunehmen, mit Excel Details auszuarbeiten, auch selber einmal zu buchen, wenn das nötig ist, das Reporting selber zu erstellen, Zahlen zu validieren etc. etc..

Ziele

Die wesentlichen Ziele des Interim Mandats waren:

- Leitung des CFO Bereichs (mit Controlling, ReWe, Personal und IT) sowie des COO Bereichs (mit Einkauf, Projektsteuerung sowie Montage)
- Erarbeitung eines Zukunftskonzeptes für den Standort, da wesentliche Baureihen des Unternehmens am Ende des Produktlebenszyklus stehen
- Die Integration und Anpassung der Prozesse & Strukturen im gekauften Unternehmen, um das Zertifizierungsaudit der DQS zu bestehen
- Motivation und Halten der Schlüsselkräfte
- Suche und Einstellung eines externen CFO's

Ergebnisse und Ausblick

Zunächst wurde die Suche nach einem CFO in Festanstellung angegangen. Dieser wurde am Jahresbeginn eingestellt und wird nach der Einarbeitungsphase zum 1. Juli 2018 seine Funktion vollumfänglich übernehmen. Weiterhin war auf Grund einer Kündigung zu Beginn des Mandates die Controlling Position vakant. Diese wurde auf Grund der kurzen Kündigungsfrist zunächst interimistisch besetzt. Zum Jahresende ist diese Position auch wieder in Festanstellung neu besetzt und der Interim Controller wird sich dann zurückziehen.

Die Strukturen und Prozesse der neuen Konzernmutter waren insbesondere im Financial Bereich und Einkauf auf die neuen Vorgaben des Konzerns anzupassen. Danach wurden sämtliche Prozesse durch DQS auditiert und nach DIN ISO erfolgreich zertifiziert.

Parallel dazu wurde mit dem Comittment der gesamten Führungsmannschaft ein Zukunftskonzept (Businessplan mit einem Planungshorizont von 5 Jahren) erarbeitet. Das Konzept wurde im Dezember 2017 präsentiert und vom Vorstand des Konzerns für gut befunden

Case Study HWCC

und genehmigt. Auf Basis dieses Konzeptes wird in Zusammenarbeit mit einem renommierten Beratungshaus eine neue Baureihe einer Druckmaschine nach der Methodik des Baukastenprinzips entwickelt. Der erste Prototyp wird zum Jahreswechsel 2019 / 2020 bei einem Kunden in Betrieb genommen. Danach geht diese Baureihe in die Wachstumsphase über und die beiden älteren Baureihen werden ausgefadet.

Durch die proaktive Steuerung des Change-Management Prozesses gelang es, die Schlüsselkräfte wieder zu motivieren. Hinzu kam, dass durch das Aufzeigen eines Zukunftsplans sich die Motivation im gesamten Unternehmen deutlich verbessert hat.

Der Jahresüberschuss war trotz schlechter Auftragslage seit Jahren erstmals wieder leicht positiv. Dies ist zurückzuführen auf ein optimiertes Produktportfolio und ein striktes Kostenmanagement.