

Turnaround & Stabilisierung Operations – Defence-Zulieferer

Ausgangssituation

Eine mittelständische Unternehmensgruppe wächst schnell in den Defence-Sektor hinein und entwickelt sich vom projektgetriebenen Anbieter zum integrierten Serienlieferanten mit End-to-End-Wertschöpfung. Mit dem Wachstum steigt die Komplexität deutlich – insbesondere durch regulatorische Anforderungen, höhere Qualitäts- und Nachweispflichten sowie steigenden Erwartungsdruck durch Defence-OEMs.

Die Organisation entwickelt sich strukturell jedoch nicht im gleichen Tempo:

- Fehlende End-to-End-Verantwortung und funktionale Silos
- Unklare Steuerung und mangelnde Planungssystematik
- Geringe Transparenz über KPIs und Cash

Operative Konsequenzen:

- Unzuverlässige Liefertermintreue (OTD)
- Hohe Bestände (WIP) und lange Durchlaufzeiten
- Qualitätsprobleme und Nacharbeit

👉 Die Organisation ist nicht in der Lage, Wachstum und Komplexität stabil zu steuern.

Mandat

Turnaround- und Transformations-Manager für die gesamte Unternehmensgruppe und Übernahme der Rolle als **Interim COO / Head of Operations** mit klarem Auftrag:

- Sofortige Stabilisierung von Lieferung, Qualität und Cash
- Aufbau eines skalierbaren, steuerbaren Betriebsmodells
- Einführung klarer Governance-, KPI- und Planungsstrukturen
- Sicherstellung der Lieferfähigkeit gegenüber Defence-OEMs

1

Vorgehen

Phase 1 – Stabilisierung (0–6 Monate) | Kontrolle vor Optimierung

- Klare operative Gesamtverantwortung wird etabliert
- Tägliche Steuerung von Cash, Flow und Qualität wird eingeführt
- Verbindlicher Wochenproduktionsplan wird implementiert
- WIP wird reduziert und Prioritäten werden konsequent gesteuert (inkl. Cash-Fokus)
- Qualität wird durch Erstteilprüfung und Warenausgangskontrolle abgesichert
- Schnelle Entscheidungs- und Eskalationslogiken werden eingeführt

👉 Ergebnis: Sofortige Transparenz und operative Kontrolle

Phase 2 – Strukturierung (6–9 Monate) | Struktur statt Improvisation

- Klare Führungsstruktur und Verantwortlichkeiten werden aufgebaut
- Kritische Funktionen (Planung, Logistik, Qualität) werden zentralisiert
- S&OP-Logik (Demand vs. Kapazität) wird implementiert
- KPI-System mit klarer Zielkaskade wird eingeführt
- Shopfloor-Management wird etabliert

👉 Ergebnis: Stabilität durch strukturierte Steuerung

Phase 3 – Organisationsstabilisierung (9–15 Monate) | System schlägt Heldentum

- End-to-End-Verantwortung entlang des Wertstroms wird verankert
- Organisation wird wertstromorientiert ausgerichtet
- Schnittstellen und Übergaben werden reduziert
- Durchgängige Planung ersetzt isolierte Bereichsoptimierung
- Steuerung erfolgt über zentrale KPIs (OTD, DLZ, WIP, Cash)
- Führung erfolgt im festen Takt statt im Eskalationsmodus

👉 Ergebnis: Nachhaltig steuerbares Operations-System

Ergebnisse

- Verbesserung der Liefertreue (OTD) durch Reduktion der Durchlaufzeiten und Reduktion der WIP-Bestände
- Signifikante Verbesserung der Produktqualität (deutlich weniger Reklamationen)
- Volle Transparenz über operative KPIs und Cash
- Stabilisierte Lieferfähigkeit gegenüber Defence-OEMs
- Deutlich verbesserte Prozesseffizienz

👉 Die Organisation liefert wieder planbar, stabil und zuverlässig.

Erfolgsfaktoren

- Konsequente End-to-End-Verantwortung
- Fokus auf wenige, wirkungsstarke KPIs
- Schnelle Entscheidungen statt Analyseparalyse
- Kombination aus operativer Tiefe und klarer Governance
- Wertstromorientierung statt funktionaler Optimierung
- Kulturelle Anschlussfähigkeit im Defence-Umfeld

2

Relevanz für Interim-Mandate

Besonders wirksam in:

- Defence- und sicherheitskritischen Industrien
- Scale-ups mit Ramp-up- und Wachstumsproblemen
- Organisationen im Übergang von Projekt- zu Seriengeschäft
- Turnaround- und Restrukturierungssituationen
- Unternehmen ohne funktionierendes Operating System / S&OP

Kernaussagen

Wenn Organisationen wachsen, passen die Strukturen oft nicht mehr. Oft sind nicht die Menschen das Problem, sondern die Struktur. Organisationsstabilisierung erfolgt nicht primär über Methoden, sondern über systemischen Ansatz, klare Verantwortung und Steuerbarkeit.

Executive Takeaway

Schnelle operative Stabilisierung und Aufbau eines skalierbaren, KPI-gesteuerten End-to-End-Betriebssystems – mit unmittelbarer Wirkung auf OTD, Qualität und Cash im Defence-Umfeld.