

Case Study - Michael Grau (Head of Operations CEE Interim Transformation)

1. Zusammenfassung

Bei einem führenden französischen Konzern, der im Bereich der Kabel- Herstellung aktiv ist, wurde ein umfassendes Transformations-Programm initiiert. Die Werkleitung des zentralen Standorts in Deutschland, zugleich Leitfabrik für Zentral- und Osteuropa, wurde kurzfristig abberufen. Der lokale Transformationsprozess war ineffektiv kommuniziert und nur teilweise umgesetzt worden. Die neue VP der Business Unit Accessoires, die diese Position neu übernommen hatte, kündigte einen Change-Management-Prozess an, um die Transformation voranzutreiben.

2. Beschreibung des Kunden

Der Kunde ist ein international agierender Großkonzern mit über 30.000 Mitarbeitern weltweit und einem Jahresumsatz von über 13 Milliarden Euro. Das Kerngeschäft umfasst die Herstellung von Kabeln zur Elektrifizierung über Land, in der Erde und im Wasser. Der Konzern gehört zu den größten Herstellern weltweit und ist Marktführer in Europa. Die globale Organisation erfolgt über dezentrale Business Units.

3. Ausgangslage/Herausforderung des Interim Projektes

Die Werkleitung des zentralen Standorts in Deutschland, der als Leitwerk für Zentral- und Osteuropa fungiert, wurde sofort freigestellt und durch einen Interim Manager als Head of Operations CEE, zuständig für Standorte in Polen und Tschechien, ersetzt. Die Hauptaufgabe bestand darin, den Transformationsprozess korrekt zu initiieren und zu beschleunigen, einen Mindset Change in der Belegschaft zu bewirken und die Arbeitnehmervertreter einzubinden.

4. Ziele / Aufgaben des Projektes

- **Integration der neuen Position als Head of Operations CEE**
- **Kurzfristige Überbrückung des konjunkturell bedingten Umsatzrückgangs**
- **Standortmanagement überdenken und als Blue Print „Lean Organisation“ neu aufsetzen**
- **Mindset Change der Belegschaft erzielen**
- **Übernahme des Projekts zentrales Logistikzentrum Europa**
- **Verlagerung und Zusammenlegung von zwei Standorten in Osteuropa**
- **Verhandlung der Standortsicherung mit Arbeitnehmervertretern**

5. Maßnahmen und Umsetzungsschritte

- **Neue Position Head of Operations CEE:** Konzernweite Ankündigung und Reorganisation durchgeführt.
- **Einführung von Kurzarbeit:** Betriebsvereinbarung abgeschlossen, Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern getroffen.
- **Mindset Change:** Einführung von Informations- und Kommunikationsstandards nach dem Top-Down-Bottom-Up-Prinzip.
- **CIP-Einführung:** Problem-Lösungs-Prozess Methode neu aufgesetzt.
- **Standortverlagerung:** Projektteam initiiert, Organisationsplanung und Nachverfolgung durchgeführt.
- **Businessplanung 2024:** Planung und Konzernfreigabe durchgeführt.
- **Zentrallager 100% KAPA abschließen:** Maßnahmenkatalog erstellt, verfolgt und umgesetzt.

6. Erfolge und Ergebnisse des Interim Management Einsatzes

- **Kurzarbeit eingeführt:** Auslastung verbessert, Kosten um 15% reduziert.
- **Standortmanagement Strukturen:** Verschlankt und reorganisiert, Overhead-Kosten um 20% reduziert.
- **Zentrallager fertiggestellt:** Kapazität auf 98% Verfügbarkeit gestellt.
- **Mindset Change:** Information und Kommunikation standardisiert bis zur Arbeitsebene.
- **Standortverlagerung:** Projektmanagement aufgesetzt, Teilverlagerung durchgeführt.
- **Übergabe:** Hand-Over erfolgreich abgeschlossen.

Schlussbemerkung

Durch den gezielten Einsatz des Interim Managers und die umgesetzten Maßnahmen konnte der Transformationsprozess beschleunigt und nachhaltige Verbesserungen erzielt werden. Die Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen trugen wesentlich zur Stabilisierung und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bei.