

## Transformation und Change Management - Praxisbeispiel „Turnaround Management“

### Business Transformation erfolgreich umsetzen

Als Leiter des Projekt Management Office (PMO) habe ich von 10/2019 bis 01/2020 das von der Boston Consulting Group (BCG) erstellte Transformationskonzept in der operativen Umsetzung geleitet. Das Projekt „E-Transform“ enthielt Module wie Refinanzierung und Liquidität, drei Werks-Schließungen (2 in BRD, 1 in UK) mit Verträgen zum Interessenausgleich, Sozialplan und Transfer-Gesellschaft, aber auch die Gründung einer neuen Holding, sowie Performance-Steigerungs-Themen.

### Key Metrics (KPI-Box)

- Zeitraum: 10/2019 → 01/2020
- Transformations-Module: Alle Module zur Transformation wurden entweder schon in den ersten 3 Monaten erfolgreich umgesetzt, oder waren vorbereitet, zumeist noch vor der geplanten Zeit.

### Herausforderung

Nach Jahren der Marktschwäche im Hauptabsatzmarkt, litt das Unternehmen unter Auftragsmangel. Weil es zu diesem Zeitpunkt keine Anzeichen für eine positive Entwicklung des Marktbedarfes gab und die finanzielle Situation mit einem Bankenkonsortium neu geordnet werden musste, entschieden sich die Gesellschafter der Familie für eine Transformation mit Hilfe der BCG (Konzept) und mir als PMO (Umsetzungs-Leitung), um das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Ziel: Wiederherstellung der finanziellen Stabilität und der Zukunftsfähigkeit für das Unternehmen.

### Mein Mandat

Mandat als Leiter PMO, zuständig für die Leitung und Koordination des Projektes „E-Transform“.  
Dauer: 10/2019 - 01/2020.

### Ansatz / Maßnahmen

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1) Refinanzierung und Liquidität    | Vertrag mit Bankenkonsortium = erfolgreich abgeschlossen |
| 2) Schließung und Verlagerung Werke | 2 Werke in BRD = erfolgreich abgeschlossen               |
| 3) Lean- und Werkslayout-Maßnahmen  | Prozess u. Timeline = „grün“, noch nicht abgeschlossen   |
| 4) Schließung Werk in England       | 1 Werk in UK = erfolgreich abgeschlossen                 |
| 5) Holding und Verwaltung           | Gründung u. Aufbau einer neuen Holding-Gesellschaft      |
| 6) HR und Kommunikation             | Verhandlungen mit IG-Metall u. Betriebsräten (Unions)    |
| 7) Projektabwicklungsprozess        | Prozess und Timeline = „grün“, noch nicht abgeschlossen  |
| 8) Cost Cutting                     | Prozess und Timeline = „grün“, noch nicht abgeschlossen  |
| 9) IT-Strategie und Umsetzung       | Prozess und Timeline = „grün“, noch nicht abgeschlossen  |

### Ergebnis

Refinanzierung und Liquidität erfolgreich mit Bankenkonsortium kontrahiert, Schließung und Verlagerung der deutschen Werke erfolgreich abgeschlossen, Schließung des Werkes in England erfolgreich, alle weiteren Module waren erfolgreich auf dem Weg, teilweise vor der Zeit.

### Kontakt

Möchten Sie wissen, wie ähnliche Hebel in Ihrem Unternehmen wirken können?

