

High Speed-Restrukturierung @ AUMA SE

Die AUMA Gruppe erwirtschaftet ca. 430 Mio. € Umsatz. Kernprodukte sind elektrische Antriebe für Hähne und Schieber in den unterschiedlichsten Branchen (Erdöl/Erdgas, Wasserklärwerke, Solarthermie, Fernwärme, Kraftwerke, ...). Die Tochtergesellschaft AUMA Drives GmbH in Coswig ist einerseits konzerninterner Fertigungs- und Entwicklungsstandort für Armaturengetriebe und andererseits Anbieter für Spezial- und Sondergetriebe nach Kundenwunsch und betreibt somit zwei separate Produktsegmente.

Aufgabe

Auf Initiative der Konzernleitung wurde ein internes Restrukturierungsprojekt für die Tochtergesellschaft AUMA Drives GmbH in Coswig aufgesetzt. Hierbei wurde W&P als erfahrene Beratungsgesellschaft im Bereich „Restructuring“ in das crossfunktionale Projektteam eingebunden.

Nach einigen Jahren des profitablen Wachstums entwickelten sich die Umsätze, bei nahezu unveränderter Kostenbasis rückläufig wodurch die Profitabilität entsprechend beeinträchtigt wurde.

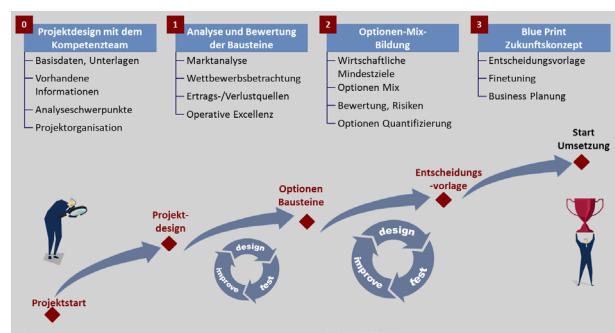
Aufgrund der Ausgangssituation sah W&P folgende Projektaufgaben bzw. -ziele:

- 1. Ertrags- und Verlustquellenanalyse:** Klare, prozessorientierte Zuordnung der Ist-Kosten auf die einzelnen Produktsegmente, und zwar vom Einkauf bis zum Kunden, über alle Legal Entities hinweg, um festzustellen wo wirklich Geld verdient wird und wo nicht.
- 2. Fähigkeiten und Potenziale des Standortes:** Klärung der Frage auf welche Auftragstypen, Losgrößen, Bearbeitungsfolgen und Komplexitäten (Stückliste, Varianten) der Standort ausgerichtet ist und mit welchem Auftrags-Mix operative Exzellenz erreicht wird.
- 3. Markt- und Kundenanforderungen:** Frage nach den Anforderungen der Kunden und Märkte hinsichtlich Auftragstypen, Losgrößen, Reaktionszeit, Lieferzeit, technischer Besonderheiten.

Kern der Aufgabenstellung und Erfolgsfaktor war der faktenorientierte Fit der drei Sichtweisen und die Identifikation der richtigen Schnittmenge zwischen den teilweise heterogenen Marktanforderungen der beiden Produktsegmente und der Aufstellung in der „Fabrik“.

Umsetzung

- Fokussierung des Standortes auf die Produktsegmente, die am besten zur Wertschöpfungsarchitektur passen,
- Identifikation der Produktsegmente, die den geringsten Fit zur Wertschöpfungsarchitektur haben
- prozessorientierte Redimensionierung des Standortes.
- Produktivitätssteigerungen durch Anpassung der Fabrik an die heterogenen Marktmechaniken der beiden Produktsegmente



Ergebnis

Nach einer nur ca. 6-wöchigen Analyse- und Konzeptionsphase erfolgte die Umsetzung durch einen konzerninternen CRO; es zeigten sich schnell erste Verbesserungen, und der Standort befindet sich auf einer steilen Trajektorie in Richtung Soll-Performance.

Ansprechpartner

Dr. Volkhard Emmrich, Managing Partner
Kontakt: restrukturierung@wieselhuber.de

„W&P hat schnell und unkompliziert seine Aufgaben im Projektteam übernommen und in sehr kurzer Zeit belastbare, von allen getragene Ergebnisse vorgelegt. W&P hatte somit maßgeblichen Anteil am Projekterfolg und übertraf dabei auch unsere Erwartungen.“



Dr. Jörg Hoffmann
Chief Executive Officer
AUMA Gruppe