

FALLSTUDIE  
**[ENERGIETECHNIK]**

**REORGANISATION EINES  
FERTIGUNGSSTANDORTES**  
PROJEKTMANAGEMENT  
UND UNTERSTÜTZUNG  
DER UMSETZUNG



## Der Auftrag

---

### REORGANISATION IM ZUGE EINER WERKSSCHLISSUNG IN FRANKREICH

Das Kundenunternehmen ist auf den Anlagenbau im Bereich der Energieversorgung spezialisiert. Trotz einer leichten Erholung der Märkte sah sich der weltweit agierende Konzern mit rückläufigen Marktanteilen und einer sinkenden Profitabilität konfrontiert. Der von asiatischen Anbietern intensivierter Wettbewerb hat den Kostendruck spürbar erhöht, insbesondere im Bereich der Produktion. Um zu konkurrenzfähigen Preisen anbieten zu können und dem Verlust weiterer Marktanteile entgegenzuwirken, beschloss das Management des Auftraggebers, ausgewählte Produktionsvolumina von europäischen Standorten nach Asien zu verlagern. Als Konsequenz aus dieser Entscheidung sollte ein französisches Werk mit geringer Wettbewerbsfähigkeit stillgelegt werden.

Das Kundenunternehmen wollte die Schließung dieses Werks, von der 400 Stellen betroffen waren, sozialverträglich gestalten und verhindern, dass das Firmenimage nachhaltig Schaden nimmt. In Anbetracht rigider gesetzlicher Bestimmungen und des großen Interesses in der Öffentlichkeit und seitens der Medien war dies ein schwieriges Unterfangen. Eine enorme Herausforderung lag in der fristgerechten Abwicklung der Auftragsbestände – andernfalls hätten hohe Konventionalstrafen gedroht. Einen Streik und die damit einhergehenden Einbußen an Produktivität und Produktqualität galt es unbedingt zu vermeiden. Die Komplexität wurde außerdem durch bestehende Rahmenverträge erhöht, deren Geltungsdauer sich weit über den Zeitpunkt der Werkschließung hinaus erstreckte. Außerdem sollten neue Geschäftsaktivitäten entwickelt werden, um für möglichst viele der betroffenen Arbeitnehmer eine Beschäftigungsperspektive zu schaffen.

Für diese komplexen Aufgabenstellungen setzte das Management des Kundenunternehmens auf externe Unterstützung: Noch vor Bekanntgabe der geplanten Stilllegung wurde Haselhorst Associates beauftragt, die Umsetzung der Werkschließung zu begleiten und das Projektmanagement operativ zu unterstützen. Im Rahmen des Projekts wurden sieben Arbeitspakete für die Berater definiert (siehe Textbox Seite 3).

## Der Weg

---

### PROJEKTMANAGEMENT UND BEGLEITUNG DER UMSETZUNG

Zunächst haben die Berater in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber einen Projektstrukturplan ausgearbeitet und eine tragfähige Projektorganisation etabliert. Gleichzeitig wurden die relevanten Stakeholder identifiziert und ein adressatengerechtes Kommunikationskonzept erarbeitet. Parallel dazu wurde ein Sozialplan erstellt und den Vorgaben des französischen Rechts entsprechend in Kraft gesetzt.

## Zum Hintergrund

### ASIATISCHER WETTBEWERB AUF DEM VORMARSCH

Die weltweite Nachfrage nach Anlagen und Komponenten im Bereich der Energieversorgung wächst seit Jahren analog zum globalen Primärenergieverbrauch, der zwischen 2005 und 2011 um 14 Prozent gestiegen ist. Getrieben wurde diese Zunahme vor allem durch die Asien-Pazifik-Region; dort legte der Primärenergieverbrauch seit 2005 um fast 36 Prozent zu, während in den EU-Ländern ein Rückgang um rund 6 Prozent zu verzeichnen war. Entsprechend regional differenziert verläuft die Nachfrage nach Energietechnik. In Europa ist der Markt eher gesättigt; der Schwerpunkt liegt hier vor allem im Umbau und der Modernisierung bestehender Anlagen. Dagegen galt der Nahe und Mittlere Osten lange als größter Wachstumsmarkt. Inzwischen verlagert sich die Nachfrage immer mehr in den asiatischen Raum. In den Schwellenländern, insbesondere in China und Indien, ist in den nächsten Jahren weiterhin mit einem kräftigen Wirtschaftswachstum und zunehmendem Energiebedarf zu rechnen, sodass Asien für die Energietechnik auch mittel- bis langfristig erhebliches Potenzial bietet.

Auf Anbieterseite dominieren wenige „Big Player“ den Markt. Europäischen Produzenten fällt die Erschließung der stark preisgetriebenen Absatzmärkte Asiens aufgrund hoher Entwicklungs- und Produktionskosten schwer. Dagegen erobern asiatische Anbieter immer stärker das internationale Geschäft. Die zunehmende Marktpenetration insbesondere durch chinesische und koreanische Produzenten erhöht den Preisdruck auf hiesige Unternehmen. Um unter diesen Rahmenbedingungen mittel- und langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, setzen nicht wenige Anbieter als Teil ihrer Organisationsstrategie auf eine schrittweise Verlagerung der Produktion von Europa nach Asien.

Um das Produktionsende fristgerecht zu erreichen, wurde gemeinsam mit der Werksleitung eine Produktionsplanung erarbeitet, die alle Aspekte der geplanten Schließung beachtete. Neben den Auswirkungen des Sozialplans (z. B. Personalverfügbarkeit) wurden die Auftrags- und Vertragssituation sowie die Vorgaben des Vertriebs einbezogen.

Parallel dazu entwickelte Haselhorst Associates gemeinsam mit den Managern auf deutscher und französischer Seite innovative und nachhaltige Geschäftsmodelle, um neue Stellen zu schaffen. Zahlreiche Aktivitäten wurden hierbei analysiert, bewertet und auf ihre Marktfähigkeit hin geprüft.

Als übergreifendes Arbeitspaket wurde vor dem Hintergrund der genannten Aufgaben das notwendige Projektbudget kalkuliert, wobei sämtliche wirtschaftliche Risiken abgebildet wurden. Dieses Budget wurde gemäß dem Projektfortschritt kontinuierlich fortgeschrieben.

Eine besondere Herausforderung waren die Rahmenverträge, deren Laufzeit über den Termin der Stilllegung hinausreichte. Die Berater von Haselhorst Associates identifizierten, quantifizierten, bewerteten und verglichen die verschiedenen Optionen für deren Erfüllung; sie reichten von der Eigenfertigung – und damit der Aufschiebung der Werksschließung – bis zu internen Übergabeszenarien (Carve out).

Das Management des Kundenunternehmens entschied sich für einen internen Carve out an einen anderen Geschäftsbereich des Konzerns. Bei der Umsetzung dieser Option haben die Berater eine tragende Rolle übernommen und zwischen den beteiligten Parteien vermittelt. In zahlreichen Verhandlungsrunden wurde der Gegenstand des Carve out, das heißt die vertraglichen Verpflichtungen sowie das für die Erfüllung der Rahmenverträge erforderliche Personal, Anlagen, Vorräte, Know-how etc., quantifiziert und bewertet. Das Team von Haselhorst Associates unterstützte zudem aktiv und in enger Abstimmung mit den zuständigen Rechtsabteilungen die Erstellung der internen Übergabeverträge, Service-Vereinbarungen und Absichtserklärungen sowie die kaufmännische Abwicklung der Transaktion.

### Der Nutzen

## ERFOLGREICHE RESTRUKTURIERUNG UND ERFÜLLUNG LAUFENDER VERTRÄGE

Aufgrund ihrer umfassenden Restrukturierungserfahrung konnten die Berater von Haselhorst Associates das Stakeholder- und Kommunikationsmanagement des Kunden gezielt unterstützen und – von Beginn an – zur Deeskalation beitragen. So kam es zu keinen Streiks. In Verbindung mit einem kontinuierlichen Risikomanagement wurde eine effektive Produktionssteuerung etabliert, sodass Liefertermine eingehalten, der Ramp down fristgerecht abgeschlossen und Konventionalstrafen vermieden wurden.

Durch nachhaltige neue Geschäftsmodelle ist es gelungen, über 200 neue Stellen zu schaffen. Zudem wurden die sozialen Folgen der Werksschließung durch die Umsetzung des internen Carve out zur Erfüllung der Rahmenverträge abgefedert. Neben der Fertigung wurden dabei auch langfristige Perspektiven im After-Sales-Geschäft geschaffen, etwa für Wartungsleistungen, Ersatzteilversorgung und die lokale Abwicklung möglicher Garantiefälle. Diese Maßnahmen förderten zudem die Kundenbindung, wodurch bestehende Kundenbeziehungen ausgebaut werden konnten.

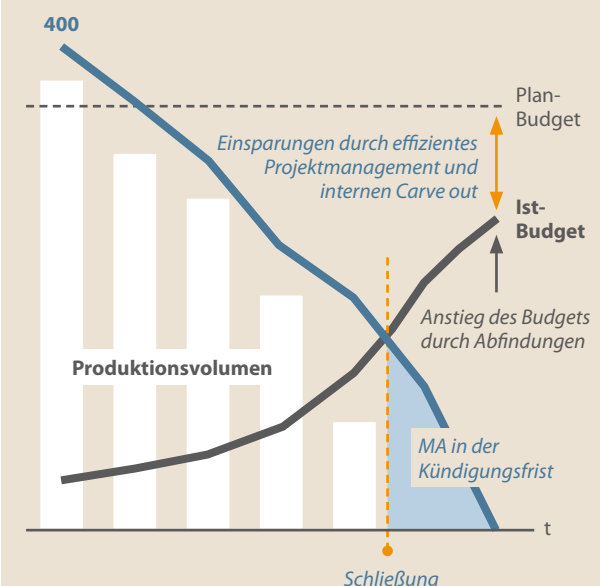
Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die Werksschließung weder aus Kunden- noch aus Mitarbeiterperspektive zu einem Imageschaden für den Auftraggeber geführt hat. Alle Zielvorgaben des Projekts wurden erreicht. Der Erfolg des zielgerichteten Projektmanagements lässt sich auch an Zahlen ablesen: Das Planbudget wurde erheblich unterschritten. Die tatsächlich aufgewendeten Mittel liegen um einen zweistelligen Prozentwert niedriger als die ursprünglich veranschlagte Summe (siehe Abbildung rechts).

### Im Detail

## DIE SIEBEN ARBEITSPAKETE

- 1. Projekt- und Stakeholder-Management**  
Projektplanung und -organisation, Identifikation der Interessengruppen und gezielte Kommunikation
- 2. Vereinbarung eines Sozialplans**  
Erarbeitung und Abstimmung des Sozialplans unter Berücksichtigung lokaler rechtlicher Vorgaben
- 3. Entwicklung nachhaltiger Geschäftsaktivitäten**  
Ideengenerierung, Businessplanung und Bewertung, Eingliederung neuer Aktivitäten in die Organisation
- 4. Vertriebs- und Kundenmanagement**  
Auswertung der Auftrags- und Vertragssituation, Risikobewertung und Kunden-Management
- 5. Produktionsplanung bis zum Ramp down**  
Fristgerechte Abarbeitung der Auftragsbestände, Abstimmung des Personalbedarfs bis zur Stilllegung
- 6. Erfüllung laufender Verträge (Carve out)**  
Alternativenvergleich, Konkretisierung des Zielszenarios, „interner Carve out“, Implementierung
- 7. Budget und Controlling**  
Planung von Kosten, Rückstellungen, Einmaleffekten usw., Abstimmung des Budgets und Aktualisierung

## ENTWICKLUNG PERSONAL UND PROJEKTBUDET BIS ZUM RAMP DOWN





**Dr. Jörg Schumacher – Associate Partner**  
j.schumacher@haselhorst-associates.com

**Haselhorst Associates GmbH**

Schiffbauerweg 1  
82319 Starnberg

Tel: +49 8151 65040-0  
Fax: +49 8151 65040-20

info@haselhorst-associates.com  
www.haselhorst-associates.com



WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.  
**GEMEINSAM.**