



## PROJEKTBERICHT

Restrukturierung einer asiatischen Niederlassung  
Lean Management | Neuausrichtung | Vertrieboptimierung

Der Interim Manager wurde mit der Übernahme der Geschäftsführung beauftragt, um ein wirtschaftlich und organisatorisch angeschlagenes produzierendes Unternehmen aus der Krise zu führen. Es galt, eine Neuausrichtung einzuleiten und operativ umzusetzen. Der Interim Manager war verantwortlich für 7 asiatische Niederlassungen. Die Hauptaufgabe bestand in der Restrukturierung selbst, dem Aufbau einer schlanken Organisation und der Sicherstellung der qualitativen Stabilität. Zudem sollte er den Ausbau des Vertriebs in Asien, die Vertriebskontrolle und die betriebliche sowie die gesetzliche Compliance sicherstellen.

**Vertrieb neu ausgerichtet und weiter internationalisiert**

Um das angeschlagene Unternehmen aus der Krise zu führen, erarbeitete der Interim Manager in seiner Funktion als Senior Vice President APAC und als Managing Director Singapore ein umfangreiches Maßnahmenpaket. Beispielsweise richtete er die Vertriebsorganisation mit Methoden des Lean-Managements neu aus und implementierte ein APAC weites Vertriebs Controlling. Dadurch konnte die Effektivität ebenso gesteigert werden wie das Maß der individuellen Verantwortung. Gleichzeitig initiierte er den Ausbau des internationalen Vertriebsnetzes unter Einbindung neuer Distributionspartner (B2B) und System Integratoren und setzte die Markterschließung in Vietnam, Indien und Taiwan durch. Darüber hinaus leitete er den strategischen Fokus auf die Betreuung von Key-Accounts und insbesondere den EPCs (Engineering Procurement and Construction) ein und stieß die Einführung eines übergeordneten APAC-weiten Project Control Systems an. Unter seiner Führung wurden insgesamt 3 neue Profit-Centers aufgesetzt.

**Finanziellen Spielraum erarbeitet und neue Kreditlinien verhandelt**

Dies erarbeitete der Interim Manager, indem er die Bilanzwerte sowie den Cashflow und das Working Capital verbesserte. Er verhandelte erfolgreich neue Kreditlinien, implementierte ein Programm zur Kostenreduzierung und setzte die Übertragung von Vermögenswerten einschließlich Veräußerungen um.

**Restrukturierung mit Schließungen, Outsourcing und Neugründungen**

Zu den Restrukturierungsmaßnahmen zählte außerdem eine Reorganisation, die der Interim Manager konzipierte, vorstellte und erfolgreich umsetzte. Unter anderem wurde der Bereich „Planung und Drawing“ nach Indonesien ausgelagert (internes Carve-out). Die Niederlassungen in Thailand und Malaysia wurden geschlossen. Nahezu gleichzeitig wurden 3 neue Profit Center für Service, Akademie und Vermietung etabliert. Insgesamt wurde der Personalbestand ohne Qualitätsverlust von 101 Mitarbeitern auf 87 reduziert.

**Restrukturierung verbessert Bilanz – EBITDA von 1,3 Mio Singapur-Dollar über Plan (950.000 €)**

Zu den weiteren Teilprojekten bzw. Teilergebnissen zählen:

- Shared-Service Zentrum mit zentraler Kontrollfunktion APAC-weit für die Bereiche Finanzen und HR aufgebaut und ein standardisiertes Reporting sichergestellt
- KPI und Bonus System nach quantitativer Leistungsmessung nach BSC eingeführt
- Strategische Weiterentwicklung und Aufbau notwendiger Infrastruktur umgesetzt
- Projektmanagement-Methoden und PMO mit quantitativer Leistungsmessung eingeführt
- Einhaltung der Lieferzeiten und Reduzierung der Konventionalstrafen erreicht
- Arbeitsströme und Prozessabläufe nach SIPOC optimiert, einschließlich Produktion und Engineering.
- Verfügbarkeit der Ersatzteile sichergestellt und MRO (Maintenance Repair Operation) vorangetrieben
- Einbindung strategischer Dienstleister und System Integrators, Focus gesetzt auf Key-Accounts und globalen EPCs

Nach einer Laufzeit von 12 Monaten wurde das Projekt erfolgreich und zufriedenstellend abgeschlossen.

Die Restrukturierung hat die Bilanzwerte verbessert, die Organisation stabilisiert, den Vertrieb neu ausgerichtet und die Compliance in der Asien-Pacific-Region sichergestellt. Im Endergebnis erzielt das Unternehmen nunmehr ein EBITDA Ergebnis von 1,3 Mio Singapur-Dollar (950.000 €) über Plan.