

## **Dr. Hilmar Rudloff - Projekte der letzten 10 Jahre**

### **Restrukturierung wegen nachhaltiger Marktabschwächung**

Zeitraum: 11/2023 – 04/2024

Unternehmen: international tätiger Hersteller von Großküchenausrüstungen für den Profibereich

#### **Ausgangslage:**

Aufgrund einer seit Ende 2022 eingetretenen nachhaltigen Nachfrageschwäche wurde es erforderlich die Kostenstrukturen anzupassen. Während der Vertrieb personell auszubauen ist, mussten die Personalkosten in Produktion, F&E und Verwaltung deutlich reduziert werden.

#### **Vorgehensweise:**

Nach Erstellung des Restrukturierungsplanes erfolgte eine sehr intensive Einbindung der Führungskräfte und des Betriebsrates. Dies war in diesem Fall besonders erforderlich, da der Personalabbau um ca. 30% einen massiven Eingriff in die Unternehmensstruktur bedeutete. Mit dem Betriebsrat und einem Vertreter der Gewerkschaft wurde ein Interessenausgleich und Sozialplan erfolgreich verhandelt. Durch die intensive Einbindung des Betriebsrates gelang es auch, eine Namensliste zu vereinbaren, die Bestandteil des Interessenausgleichs wurde. Neben der geringeren Anfechtbarkeit der Kündigungen hatte dies auch den Vorteil, dass Einigkeit zwischen Betriebsrat und der Führung zu der Auswahl der Personen herrscht, was für das Funktionieren des Unternehmens nach dem Personalabbau wichtig ist.

Nach Umsetzung des Personalabbaus erfolgte die Reorganisation zur Anpassung der Strukturen und Abläufe an die geringere Mitarbeiterzahl.

Parallel wurde der Vertrieb personell ausgebaut.

#### **Ergebnisse:**

Der Personalabbau wurde plangemäß umgesetzt, es wurden Personalkosteneinsparungen in Höhe von 30% bezogen auf ein gesamtes Geschäftsjahr erzielt. Die geplanten Restrukturierungskosten wurden unterschritten. Die Anpassung der Strukturen und Abläufe ist abgeschlossen. Ein neuer Geschäftsführer wurde gefunden, die Einarbeitung ist bis Ende April abgeschlossen.

### **Supply Chain-Optimierung**

Zeitraum: 05/2022 – 03/2023

Unternehmen: international tätiger Hersteller von Großküchenausrüstungen für den Profibereich

#### **Ausgangslage:**

Während der Lieferkettenkrise 2021/ 2022 war die Versorgung des Unternehmens mit elektronischen Schlüsselkomponenten derart gestört, dass die Lieferfähigkeit des Unternehmens selbst über Monate hinaus massiv beeinträchtigt worden wäre. Auf diese Schlüsselkomponenten waren die Gerätekonstruktionen des Herstellers spezifisch zugeschnitten.

#### Vorgehensweise:

Im ersten Schritt wurde in enger Abstimmung mit dem CEO eines Alternativlieferanten ein Projektteam gebildet aus Mitarbeitern von Einkauf, Konstruktion und Produktion des Herstellers und eines Mitarbeiters des Produktmanagement des Alternativlieferanten gebildet. Geleitet wurde dieses Projekt von Dr. Rudloff. Gemeinsam wurde das Optimum herausgearbeitet zwischen Erfüllung der Muss-Anforderungen des Herstellers, Umsetzungsgeschwindigkeit und notwendiger konstruktiver Anpassarbeiten auf Seiten des Herstellers und des Alternativlieferanten. Parallel wurde mit dem ursprünglichen Lieferanten durch Herrn Dr. Rudloff auf Geschäftsführungsebene dafür gesorgt, dass der Hersteller hohe Priorität bei der Zuteilung der verknappten Schlüsselkomponenten erhält, so dass die Zeit bis zur Umsetzung der Alternativlösung überbrückt werden konnte.

#### Ergebnisse:

Verzögerungen der Lieferungen von Profiküchen an die Kunden des Herstellers konnten nicht vermieden werden. Es wurde jedoch die komplette Lieferunfähigkeit verhindert und nach ca. 6 Monaten war die Lösung mit dem Alternativlieferanten umgesetzt und der Abbau von Rückständen war nach weiteren 4 Monaten abgeschlossen. Danach war die verzögerungsfreie Lieferfähigkeit des Herstellers wieder gegeben.

### **Restrukturierung wegen Pandemie-bedingtem Umsatzrückgang**

Zeitraum: 05/2021-08/2021

Unternehmen: international tätiger Hersteller von Großküchenausrüstungen für den Profibereich

#### Ausgangslage:

Die Corona-Pandemie hat die Kunden des Herstellers, Gastronomie und Hotellerie, massiv und nachhaltig getroffen. Im Frühjahr 2021 war absehbar, dass das inflationsbereinigte Umsatzvolumen und damit das Produktionsvolumen auch im Jahr 2022 nicht wieder erreicht wird.

#### Vorgehensweise:

Im ersten Schritt wurde unter Führung von Dr. Rudloff ein Restrukturierungskonzept zur Anpassung der Kostenstrukturen (Personal und sonstige betriebliche Ausgaben) an den erwarteten nachhaltigen Umsatzrückgang erarbeitet. Schwerpunkt hierbei war die konsequente ‚Bottom Line Orientierung‘, wobei im Sinne der Funktionsfähigkeit des Unternehmens der Personalabbau in ausgewogenem Maße auf Führungsebene, dem sonstigen Angestelltenbereich und dem Produktionsbereich geplant wurde. Der erste Entwurf des Konzeptes wurde dann mit dem gesamten Führungskreis auf zweiter Ebene besprochen, wobei es eine Konstante gab: das Einsparvolumen blieb unverändert. U. a. durch Nichtersetzen von natürlichen Abgängen konnte ein Sozialplan vermieden werden. Im weiteren Schritt wurde das nun verfeinerte Konzept mit dem Betriebsrat, zu dem im Vorfeld ein vertrauensvolles Verhältnis aufgebaut wurde, besprochen. Danach erfolgte die Umsetzung des Personalabbaus, der durch eine offene Kommunikation gegenüber der Belegschaft begleitet wurde.

#### Ergebnisse:

Insgesamt konnten durch diese Restrukturierung die Personalkosten um ca. 10% reduziert werden. Die Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes konnte innerhalb von 2,5 Monaten nach Beginn der ersten Planungen erfolgen.

## **Unternehmensgründung und -aufbau**

Zeitraum: 05/2020-05/2021

Unternehmen: Hersteller von Großküchenausrüstungen für den Profibereich

### **Ausgangslage:**

Ein Wettbewerbsunternehmen, welches Großkücheneinrichtungen für Profiküchen herstellte und verkaufte, stand vor der Schließung durch seine Muttergesellschaft wegen mehrjähriger Verluste. Die Krisenursachen für dieses Unternehmen lagen in nicht zum Umsatz passenden Kostenstrukturen sowie in defizitären Produktgruppen, obwohl eine Produktgruppe profitabel war. Da diese profitable Produktgruppe eine attraktive Ergänzung zu dem Portfolio des Unternehmens darstellte, bei dem Dr. Hilmar Rudloff Vorstandssprecher war, entschied man sich, nach durchgeführter Due Dilligence im Rahmen eines Asset Deals Rechte, Betriebsmittel etc. zu erwerben und ein neues Unternehmen an einem anderen Ort für diese profitable Produktgruppe zu gründen und aufzubauen.

### **Vorgehensweise:**

Es wurden erfolgreiche Gespräche mit dem ausgewählten Teil der Führungskräfte des vor der Schließung stehenden Unternehmens geführt mit dem Ziel, dass diese in dem neu zu gründenden Unternehmen mitwirken. Wie in Unternehmen nach langjährigen Krisen häufig der Fall, hatte dort der Teamgeist gelitten. Daher wurde ein extern moderiertes initiales Teambuilding-Programm durchgeführt. Aufbauend darauf wurde durch intensive Einbindung dieser Führungskräfte in die Konzeption des neu zu gründenden Unternehmens der Teamgedanke weiter gestärkt. Das Konzept wurde unter der Maßgabe erarbeitet, dass die Kostenstrukturen zu den erwarteten Umsätzen passen müssen. Parallel war Dr. Rudloff federführend bei der Suche einer passenden Immobilie, bei der Festlegung der notwendigen baulichen Anpassung und der Verhandlung des Mietvertrages.

Nach Einzug in die Immobilie wurden die geplanten Unternehmensstrukturen und -prozesse sowie die Produktion aufgebaut. Dabei wurde die früher bei dem Vorgängerunternehmen auch durchgeführte Grundfertigung zu einem anderen Unternehmen der Unternehmensgruppe ausgelagert. Dadurch wurden Synergieeffekte geborgen und das neugegründete Unternehmen wurde ein schlanker Montagebetrieb. Ebenso wurden die Einkaufstätigkeiten gebündelt.

### **Ergebnisse:**

Vom Beginn der Planungen bis zum Einzug des neu gegründeten Unternehmens in die neue Immobilie vergingen nur ca. 8 Monate. Parallel wurde die Übernahme der Grundfertigung bei einem Schwesterunternehmen umgesetzt. Diese Grundfertigung startete ebenso zügig wie der Aufbau der Montage bei dem neu gegründeten Unternehmen, so dass bereits 2 Monate nach erfolgtem Einzug die Produktion bei sehr guter Auslieferqualität startete.

## **Optimierung von F&E-Projektmanagement -Strukturen**

Zeitraum: 02/2018-04/2019

Unternehmen: International tätiger Hersteller von Großküchenausrüstungen für den Profibereich

#### Ausgangslage:

Das Unternehmen war in der Vergangenheit geprägt durch eine sehr isolierte F&E-Arbeit der Entwicklungsabteilung. Erst nach erfolgter Entwicklung wurden Vertrieb und Produktmanagement mit den neuen Produkten ‚überrascht‘. Ein strukturierter Entwicklungsprozess wurde zwar irgendwann einmal beschrieben aber nicht gelebt. Auf der anderen Seite wurden manche Entwicklungsprojekte nie fertig, da es kein Projekt-Controlling gab und die Projekte häufig wegen vermeintlich wichtigerer Arbeiten unterbrochen wurden. Bereits Ende 2017 zeichnete sich nun ab, dass eine neue Neuentwicklung mit innovativem Steuerungskonzept für ein Schlüsselprodukt notwendig wurde.

#### Vorgehensweise:

Im ersten Schritt wurde unter Federführung von Dr. Rudloff ein strukturierter und handhabbarer Produktentwicklungsprozess mit verbindlichen Meilensteinen erarbeitet und umgesetzt. Nach Ausarbeitung des Lastenheftes inklusive Produktzielkosten gemeinsam mit Vertretern des Vertriebs, des Produktmanagements und der Entwicklungsabteilung startete die konstruktive Umsetzung. Der weitere Verlauf des Entwicklungsprozesses wurde unter Moderation von Dr. Rudloff von dem installierten Projekt-Controlling begleitet. Dabei standen regelmäßig die Einhaltung terminlicher Meilensteine, die erwarteten Produktkosten sowie Aspekte der Produktion im Vordergrund.

#### Ergebnisse:

Bereits 14 Monate nach Beginn der Lastenheftausarbeitung konnte eine erfolgreiche Markteinführung bei hoher Produktqualität erfolgen.

### **Reorganisation der Produktion zur Effizienzsteigerung und Working Capital Reduzierung**

Zeitraum: 07/2017-12/2018

Unternehmen: International tätiger Hersteller von Großküchenausrüstungen für den Profibereich

#### Ausgangslage:

Die Ausbringung der Produktion mit ca. 100 Mitarbeitern war stark beeinträchtigt durch Ineffizienzen bedingt durch lange Such- und Laufwege sowie Wartezeiten auf die vorgelagerten Arbeitsplätze. Das betraf sowohl die Grundfertigung als auch die Endmontage, wobei einzelne Schlüsselarbeitsplätze ursächlich hierfür waren. Die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene hatten sich damit arrangiert und verbrachten zu viel Zeit mit ‚Trouble Shooting‘.

#### Vorgehensweise:

Eine erste Analyse von Dr. Rudloff ergab, dass die Ursachen der Ineffizienz überwiegend in der Organisation der Arbeitsplätze, der innerbetrieblichen Organisation und den Abläufen lagen. Die Mitarbeiter verbrachten zu viel Zeit mit nicht wertschöpfenden Tätigkeiten. Um Verständnis bei den Führungskräften aufzubauen, wurde zunächst ein extern moderierter Workshop durchgeführt. In weiteren Schritten wurden mit den Führungskräften Teilprojekte entsprechend der Priorität definiert und entsprechende Projektteams bestehend aus dem jeweiligen Meister/ Teamleiter, ausgewählten Produktionsmitarbeitern sowie den Leitern der Arbeitsvorbereitung und Disposition gegründet. Innerhalb der Teilprojekte wurden zwar die schlussendlich zu erreichenden Ziele festgelegt, die erforderlichen Schritte wurden jedoch in 2-wöchigem Rhythmus definiert und verfolgt. So wurde ein kontinuierlicher Verbesserungsfluss

sichergestellt, innerhalb dessen dynamisch auf neue Erkenntnisse reagiert wurde. Begleitet wurde dies durch ein aufgebautes Monitoring anhand von Kennzahlen. Im Laufe der Zeit stellte sich heraus, dass der Gesamtproduktionsleiter dieser Aufgabe nicht gewachsen war und ausgetauscht werden musste. In dieser Zeit des personellen Übergangs auf zweiter Führungsebene übernahm Dr. Rudloff die Moderation des Projektarbeiten und das zugehörige Projekt-Controlling selbst.

Ergebnisse:

In den Engpass-Bereichen wurde die Effizienz um durchschnittlich 20% gesteigert. Dadurch konnte beispielsweise die Durchlaufzeit in einer wichtigen Montagelinie um ca. 40 Prozent reduziert werden. Parallel konnte durch ein optimiertes Dispositionsverhalten der Bestand an Unfertigerzeugnissen um 15% reduziert werden. Diese Verbesserungen waren nachhaltig und konnten auch während der langandauernden Phase der Kurzarbeit während der Corona-Pandemie aufrechtgehalten werden.

### **Effizienzsteigerung und Flexibilisierung: Reorganisation der Endmontage von Kombidämpfern**

Zeitraum: 09/2015-03/2016

Unternehmen: International tätiger Hersteller von Kombidämpfern für den Profibereich

Ausgangslage:

Die Endmontage des Herstellers von Kombidämpfern war geprägt von einer unzureichenden Performance der Montagemitarbeiter sowie einer zu geringen Flexibilität der Montagelinien. Letzteres führte dazu, dass bei starker Auslastung einzelner Montagelinien ein temporäres Ausweichen auf benachbarte Montagelinien nicht möglich war. Dies stand einer Minimierung der Montagedurchlaufzeiten im Weg. Produktionsleiter und Meister hatten sich mit der Situation arrangiert. Beide Ebenen waren Veränderungen gegenüber nicht offen.

Vorgehensweise:

Die erste Analyse von Herrn Dr. Rudloff ergab die folgenden Schwachstellen:

- Zu hohe Such- und Wegezeiten bei der Materialbeschaffung für die Montagearbeiter
- Das bis dahin eingesetzte Materialbereitstellungskonzept erlaubte keinen flexiblen Einsatz der Montagelinien
- Es existierte keine tagesgenaue Kapazitätsplanung für die Montage
- Die Montageschritte in den Linien waren hinsichtlich der Arbeitsinhalte nicht abgestimmt.

Dies war eine klassische Optimierungsaufgabe, die normalerweise begleitet durch die Moderation des Geschäftsführers, Dr. Rudloff, von den Führungskräften der ersten und zweiten Ebene zu lösen gewesen wäre. Es stellte sich jedoch heraus, dass der Produktionsleiter und der Meister für die Montage sich in ihrer Abneigung gegen Veränderungen gegenseitig verstärkten. Des Weiteren arbeitete in einer der Montagelinien ein ‚Leistungsverweigerer‘, der vom Montageleiter gedeckt wurde. Personell wurden daher die folgenden Maßnahmen getroffen: Der Leistungsverweigerer und der Montagemeister wurden ausgetauscht. Organisatorisch wurde ein Projekt gestartet und umgesetzt mit dem Ziel, aus einem Supermarkt auftragsbezogen die Montagelinien zu versorgen, die Montageschritte zeitlich zu synchronisieren und eine tagesgenaue Kapazitätsplanung für die einzelnen Montagelinie einzuführen. Der Produktionsleiter wurde von Dr. Rudloff dabei eng begleitet.

Durch intensiven Austausch mit dem Betriebsrat wurde die Projektumsetzung deutlich erleichtert.

Ergebnisse:

Durch das eingeführte Konzept konnte die Effizienz in den Montagelinien um 25% gesteigert werden, die notwendige Flexibilität in den Montagelinien zur Abdeckung von Auslastungsspitzen für einzelne Gerätetypen wurde erreicht. Als Nebeneffekt wurde der Montagebereich durch den Wegfall großer Lagerregale an den Montagelinien wesentlich übersichtlicher.

### **Umsetzung von Projektmanagement-Strukturen zur erfolgreichen Entwicklung und Markteinführung einer innovativen Kombidämpfer-Baureihe**

Zeitraum: 10/2013-08/2014

Unternehmen: International tätiger Hersteller von Kombidämpfern für den Profibereich

Ausgangslage:

Das Unternehmen arbeitete bereits seit ca. 2 Jahren an der Entwicklung einer strategisch wichtigen neuen Gerätebaureihe. Das Projekt wurde im Wesentlichen von dem Entwicklungsleiter gesteuert, der sich für dieses Projekt technisch zu viel vorgenommen hatte und angekündigte Markteinführungstermine immer wieder verstreichen ließ. Das Unternehmen lief Gefahr, die Marktposition zu verschlechtern, wenn auf der bevorstehenden Leitmesse Internorga die Vorstellung der Produktneuheit nicht gelingt. Das Marketing war gelähmt, da kein Vertrauen in die rechtzeitige Fertigstellung existierte.

Vorgehensweise:

Sofort nach der Übernahme der Geschäftsführung im September 2013 hat Herr Dr. Rudloff gemeinsam mit Marketing, F&E und dem Produktmanagement die bisherigen Vorgaben aus dem vom Entwicklungsleiter geprägten Lastenheft bereinigt. Alles, was technisch ‚reizvoll aber ohne wesentlichen Nutzen für den Endkunden‘ war, wurde gestrichen. Man konzentrierte sich nun auf den wirklichen Kundennutzen, der in einem innovativem Steuerungs- und Bedienkonzept bestand. Verhandlungen mit dem Softwaredienstleister zur Bereitstellung der notwendigen Kapazität wurden erfolgreich geführt. Ein F&E-Projektmanagement mit verbindlichen Meilensteinen und einem regelmäßigen Projekt-Controlling wurde eingeführt. Basierend darauf wurde mit Vertrieb und Marketing ein Markteinführungskonzept erarbeitet.

Ergebnisse:

Auf der Leitmesse Internorga im März 2014 konnte der neue innovative Kombidämpfer mit einem ausgezeichneten Messeauftritt vorgestellt werden. Es war eine der Sensationen schlechthin auf dieser Messe. Die Auslieferung der Produktneuheit erfolgte ab Mai 2014 mit geringen Einschränkungen der Geräteoptionen, ab August waren auch die wenigen restlichen Geräteoptionen verfügbar.

### **Restrukturierung: Planung und Umsetzung einer Reorganisation in Vertrieb und Verwaltung in Verbindung mit der Durchführung eines Personalabbaus zur Steigerung der Ergebniskraft**

Zeitraum: 09/2013-12/2013

Unternehmen: International tätiger Hersteller von Kombidämpfern für den

## Profibereich

### Ausgangslage:

Das Unternehmen war nur noch schwach profitabel, da in den Jahren zuvor durch die vorherige Geschäftsführung aufwendige und nicht zur Größe dieses Unternehmens passende Strukturen und Prozesse eingeführt wurden, die wiederum zu hohen Personalkosten zur Folge hatten. Die Kostenstrukturen passten nicht zum Umsatz.

### Vorgehensweise:

Direkt nach Übernahme der Geschäftsführung im September 2013 hat Herr Dr. Rudloff die notwendigen Kosteneinsparpotenziale identifiziert, um das Unternehmen ergebnismäßig auf gesunde Füße zu stellen. Im Anschluss daran wurden gemeinsam mit den Bereichsleitern die notwendigen konkreten Maßnahmen erarbeitet. Die Diskussionen hierzu über die richtigen Wege waren grundsätzlich offen, wobei die folgenden Leitplanken von vornherein als unverrückbar festgelegt wurden: Die Ergebnisziele für die nächsten beiden Geschäftsjahre waren nicht diskutabel, es wird nicht auf die Hoffnung auf Umsatzwachstum gesetzt, das notwendige Budget für die Fertigstellung einer strategisch wichtigen Produktinnovation mit zugehöriger professioneller Markteinführung muss sichergestellt werden. Das so erarbeitete Restrukturierungskonzept beinhaltete eine deutliche Verschlankung der Strukturen und Prozesse, was neben dem Abbau von Produktionsmitarbeitern auch in hohem Maße den Abbau teurer Mitarbeiter aus Vertrieb und Verwaltung ermöglichte. Dabei erfolgte auch die Trennung von Führungskräften. Die Kündigungen wurden noch im November ausgesprochen. Begleitet wurde die Umsetzung von einer intensiven Kommunikation mit Betriebsrat und Mitarbeitern. Ein Schwerpunkt dabei lag darauf, den verbleibenden Mitarbeitern Perspektiven zu vermitteln.

### Ergebnisse:

Durch die Personalmaßnahmen wurden die Personalkosten um 14% reduziert. Das Unternehmen gehört zu einer Unternehmensgruppe, in der es üblich war, zur Beurteilung der Unternehmensperformance den EBIT nach Abzug der Restrukturierungskosten zu bewerten. Der so ermittelte EBIT wurde innerhalb des ersten Geschäftsjahres verdoppelt. Nach Ablauf des zweiten Geschäftsjahres war der EBIT gegenüber dem Geschäftsjahr vor Maßnahmen verdreifacht und lag im oberen 1-stelligen Bereich.