RIGHTSIZING ZUR PROFITABILITÄT

Kapazitäten gezielt an die Nachfrage anpassen

KRIYA PARTNERS | Execution-led value creation

Der diversifizierte Maschinenbauer schrieb seit Jahren Verluste. Die Ursachen waren strukturell: ein breites Segmentportfolio, rückläufige Stückzahlen und gewachsene operative Komplexität hatten einen überdimensionierten, dauerhaft unterausgelasteten Produktionsverbund entstehen lassen.

Umsatzstabilisierung und Wachstum gehörten zur Turnaround-Agenda. Zusätzliche Volumina hätten die bestehende Fehlstruktur jedoch weiter belastet. Zuerst galt es, wirtschaftlich tragfähige Geschäftsfelder klar zu bestimmen.

Dafür wurde das Portfolio konsequent bereinigt und jede Ausstiegsentscheidung in eine neue operative Ausgangsbasis überführt. Erst mit einem stimmigen Verhältnis von Auslastung, Kapazität und Komplexität ließ sich Wachstum wieder profitabel gestalten.

Umsatzbasis und Geschäftsportfolio neu zuschneiden

Sämtliche Geschäftsfelder wurden nach Deckungsbeitrag, Größe, Entwicklungsperspektive, Marktattraktivität und Wettbewerbsposition bewertet.

Einige Segmente banden unverhältnismäßig viel Fertigungs- und Entwicklungskapazität, ohne ausreichende Margen oder eine belastbare Marktposition zu bieten.

Auf dieser Grundlage entstand eine klare Logik für Fortführung und Ausstieg. Ressourcen wurden auf Geschäftsfelder mit tragfähiger Ertragskraft konzentriert. Das verbesserte die Auslastung, reduzierte Komplexität und schuf Raum für neues Wachstum.

Das Portfolio bestimmt die Kapazität.

Portfolioentscheidungen in operativen Bedarf übersetzen

Die Portfolioentscheidungen wurden in einen neuen operativen Kapazitätsbedarf übersetzt. Für entfallende Produkte und Segmente wurden standortübergreifend die Fertigungs-, Entwicklungs- und indirekten Arbeitsstunden ermittelt.

Die Wirkung der entfallenden Stunden wurde für den gesamten

Standortverbund bewertet. So entstand ein bereinigtes Auslastungsbild: Wie sähe die Produktionsstruktur aus, wenn das aufgegebene Geschäft bereits vollständig entfallen wäre?

Diese Sicht legte das strukturelle Problem offen: An mehreren Standorten brach die Auslastung ein, die Fixkostendeckung verschlechterte sich und die Entwicklungskapazität überstieg den wirtschaftlichen Bedarf. Daraus entstand die belastbare Grundlage für sämtliche Kapazitätsentscheidungen.

Auslastung steigern. Stärken bündeln.

Produktion: Standorte und Kapazitäten wirtschaftlich ausrichten

Den Ausgangspunkt bildete ein neues Zielbild für den Standortverbund. Die Rollen der Werke wurden anhand des bereinigten Portfolios, ihrer technischen Kompetenzen und realistischer Auslastungsziele festgelegt. Doppelstrukturen aus früheren Spitzenzeiten verloren bei geringerem Volumen ihre wirtschaftliche Berechtigung.

Bei Standortschließungen und Konsolidierungen wurde Arbeit nach der Aufnahmekapazität der Zielwerke verteilt; eine Eins-zu-eins-Übertragung von Stellen wurde vermieden. Zuerst wurden die indirekten Funktionen auf Führungsspannen, notwendige Rollen und Systemreife geprüft, um neue Fixkosten zu verhindern.

Vor der Verlagerung aller verbleibenden Volumina wurde die Fertigungstiefe gezielt reduziert. Tätigkeiten außerhalb der Kernkompetenzen gingen an externe Partner. So sanken Fixkostenrisiken, während die Flexibilität stieg.

Die überführten Volumina wurden mit klaren Produktivitäts- und Auslastungszielen integriert. Lean-Prinzipien, Linienabgleich und standardisierte Prozesse sorgten dafür, dass zusätzliche Arbeit die vorhandenen Kapazitäten besser nutzte.

Das Ergebnis war ein neu aufgestellter Produktionsverbund: weniger, besser ausgelastete Standorte, geringere Fixkosten und Kapazitäten, die sich am realistischen Geschäftsvolumen orientieren.

Entwicklung: Kompetenzen am künftigen Geschäft ausrichten

Die Entwicklung war für ein deutlich breiteres und komplexeres Portfolio dimensioniert. Entsprechend niedrig war die Auslastung; Prioritäten waren verstreut, Ressourcen auf zu viele Produkte und Varianten verteilt.

Nach der Portfoliobereinigung wurde der Bedarf anhand der verbleibenden Plattformen, erwarteten Volumina und erforderlichen Leistungen über den Produktlebenszyklus neu berechnet. Damit wurde sichtbar, welche Aufgaben entfallen, welche deutlich reduziert werden und welche Fähigkeiten unverzichtbar bleiben.

Zunächst wurde der Leistungsumfang bereinigt: Aufgaben für aufgegebene Segmente entfielen, margenschwache Varianten wurden reduziert und notwendige Entwicklungsleistungen klar von optionalen Aufgaben getrennt. Erst danach folgte die Kapazitätsanpassung.

Die verbleibende Entwicklungskapazität wurde entlang einer klaren Standortstrategie organisiert. IP-kritische Kernaufgaben blieben eng mit der Produktverantwortung verbunden.

Entwicklung folgt dem Geschäft und seinem Bedarf.

Skalierbare Tätigkeiten wanderten an kosteneffiziente Standorte oder zu Partnern. So entstanden mehr Fokus und Flexibilität bei geringerer Fixkostenbindung.

After Sales: Servicekapazitäten am bereinigten Geschäft ausrichten

Auch im Service wurde zuerst das Leistungsmodell vereinfacht. Das bereinigte Produktportfolio und die geringere Variantenvielfalt veränderten den Bedarf an Außendienst und technischer Unterstützung. Darauf wurde die Serviceorganisation ausgerichtet.

Dazu wurden Außendienst, technischer Innendienst und kommerzielle Aufgaben klar getrennt, regionale Koordination gebündelt sowie doppelte Planungs- und Dispositionsfunktionen abgebaut. Die Kapazitätsplanung orientierte sich an Nachfrageclustern statt an historischen Standortgrenzen.

Externe Partner deckten Bedarfsspitzen und ausgewählte

Randaktivitäten ab; kritisches Know-how blieb im Unternehmen. Damit folgten die Servicekapazitäten dem tatsächlichen Bedarf. Die Kundenbetreuung blieb verlässlich, die Kostenstruktur wurde beweglicher.

Was die Transformation daraus gewinnt

Rightsizing stimmt Portfolio, Standortstruktur und operative Leistungsfähigkeit neu aufeinander ab. Eine konsequente Umsetzung verbessert die Auslastung, schützt erfolgskritische Kompetenzen und schafft eine wirtschaftlich tragfähige Basis für künftiges Wachstum.

Entscheidend ist die Disziplin, mit der Maßnahmen beschlossen, aufeinander abgestimmt und umgesetzt werden.

COO-Checkliste für nachhaltiges Rightsizing

Portfolio und Nachfrage

- Sind dauerhaft defizitäre Segmente konsequent beendet?
- Ist die Nachfrage in benötigte Arbeitsstunden übersetzt?

Standorte und Kapazitäten

- Hat jeder Standort eine klare Rolle im neuen Verbund?
- Wurden Doppelstrukturen *vor der* Kapazitätsanpassung beseitigt?
- Sind Auslastungsziele realistisch und verbindlich?

Produktion und Entwicklung

- Sind Kapazitäten *nach* Produktivitäts- und Synergieeffekten bemessen?
- Werden Randaktivitäten gezielt vergeben, um flexibel zu bleiben?

Service

- Passen Servicekapazitäten zum bereinigten Portfolio?
- Sind kundenkritische Kompetenzen ausdrücklich abgesichert?

Umsetzung und Steuerung

- Ist die Abfolge der Maßnahmen auf stabile Lieferfähigkeit ausgelegt?
- Trägt das Management Verantwortung für Auslastung und Kosten?
- Ist die Organisation *vor dem* nächsten Wachstumsschritt strukturell bereit?

Der Maßstab für nachhaltiges Rightsizing

Rightsizing ist gelungen, wenn sich die Auslastung stabilisiert und das neu zugeschnittene Geschäft dauerhaft ein positives EBITDA erzielt.