

Turnaround der SWARCO VESTGLAS GmbH

Rumplerstraße 12, D-45659 Recklinghausen

Jan Häupler



Produktionsschwerpunkte

Glasperlen
Thermoplastische Systeme

Kennzahlen

Gruppe: ca. 700 Mio. EUR, ca. 4.000 MA
SWARCO VESTGLAS: ca. 20 Mio. EUR, ca. 80 MA

Funktion

Geschäftsführer

Ausgangssituation/Herausforderungen

Strategie / Technik

- **Hohe Verluste** durch **Lieferprobleme** in 2017
- **Fehlende Ausrichtung** des Unternehmens (Vision und Strategie)
- **Infrastruktur** teilweise **in veraltetem Zustand**
- **Unzureichendes Projekt-, Risiko- und Krisenmanagement** bei den letzten Investitions-Projekten

Organisation

- Integration eines zugekauften Unternehmens noch nicht abgeschlossen (**Inseldenk**)
- **Dysfunktionale Organisation** (Unklarheiten bei Aufgaben und Verantwortungen durch fehlende bzw. nicht eingehaltene Stellenbeschreibungen)
- **Fehlerhafte Planung und Kostenrechnung**

Prozesse

- **Beschwerden der Kunden** über Qualitätsmängel, zu lange Lieferzeiten sowie (fehlende) Kommunikation
- **Überhöhte Produktionskosten** im internen Benchmark
- **Keine Klarheit über Kernprozesse**
- **Fehlendes Performance-management** (Kennzahlen)



Ausgangssituation/Herausforderungen

Personal

- **Mangelnde Akzeptanz einzelner Schlüsselpersonen** innerhalb der Belegschaft
- **Hoher Altersdurchschnitt**
- **Fehlende Know-How Absicherung** an mehreren kritischen Funktionen
- Gefühlte **Überlastung** der Mitarbeiter
- Unklarheit über die Gültigkeit alter Tarifverträge und **nachträgliche Gehaltsklagen** einzelner Mitarbeiter
- **Sorge um die Zukunft** des Standortes

Führung

- **Langsame Entscheidungen** durch starke Zentralisierung
- **Kaum Informationen** an die Mitarbeiter
- **Keine jährlichen Mitarbeitergespräche**

Kultur

- **Fehlende Eigenverantwortung**
- „Kopf in den Sand“
- „Schuld sind die anderen“
- „Sammel“-Kultur

Interne Stimmen 09 / 2017

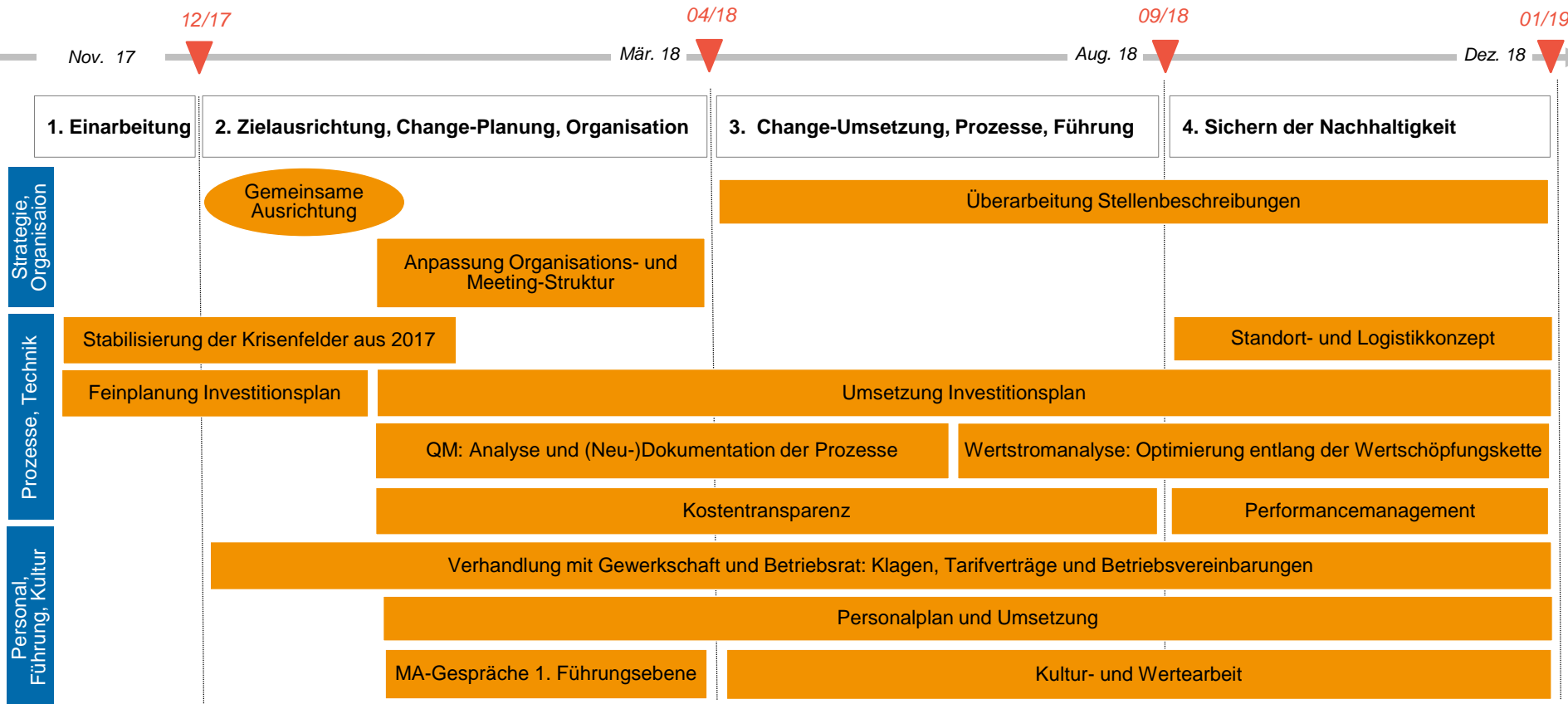
„Es fehlen die richtigen Leute an den wichtigen Stellen.“

„Chaos!“

„Hier muss extrem etwas geschehen!“

„Für Veränderung ist allerhöchste Zeit, VESTGLAS war immer lethargisch.“

Vorgehensweise/Ablauf



Ergebnisse/Erfolge

Strategie / Technik

- **Gemeinsame** Erarbeitung von **Vision** und Zielen
- Umsetzung der geplanten Investitions-Projekte bringt weitere **Modernisierung des Standorts**
- **Reduktion der Verluste** in 2018 ermöglicht neue langfristige **Perspektive für den Standort**



Organisation

- **Zusammenwachsen der Bereiche und Abteilungen**
- Überarbeitung der **Stellenbeschreibungen** bringen Klarheit
- **Neues Personalkonzept** in Produktion entlastet
- **Transparenz in Kostenrechnung** als Basis für Preisanpassungen
- Transparente **Planungs- und Controlling-Tools**

Prozesse

- Reduktion der Qualitätsprobleme und offener Umgang mit Mängeln erhöhen die **Kundenzufriedenheit**
- Prozessanalysen bringen **Klarheit über Kernprozesse** und sensibilisieren für das Thema „Verschwendung“
- Performancemanagement durch laufende **Kontrolle wichtiger Kennzahlen**

Ergebnisse/Erfolge

Personal

- **Personalwechsel** an einzelnen Schlüsselpositionen bringen Qualität
- Verlängerung der Kündigungsfristen wichtiger Mitarbeiter und **Aufnahme zusätzlicher Mitarbeiter** sichern Know How, senken den Altersschnitt und reduzieren Belastung

Führung

- **Strukturierte Managementmeetings** erhöhen Geschwindigkeit von Entscheidungen
- **Mitarbeitergespräche** mit erster Führungsebene
- **Regelmäßige Informationen** an die Mitarbeiter bringen Transparenz und Vertrauen

Kultur

- **Einbindung der Mitarbeiter** erhöht die Eigenverantwortung und verbessert die **Fehlerkultur**
- „**Ausmisten**“ bringt Platz
- Einigungen in den Klagen bzw. Verhandlungen neuer Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen bringen **bessere Stimmung**

Interne Stimmen 12 / 2018

„Die offenen Diskussionen im Team waren wichtig, um uns vorwärts zu bringen.“

„Die Meinungen der Mitarbeiter aller Ebenen wurden endlich ernst genommen.“

„Das strukturierte Abarbeiten der Themen war ein wichtiger Erfolgsfaktor.“

„Jetzt glauben wir wieder an unsere Zukunft.“