

Auszeichnung DDIM.projekt // 2024

Crisis Turnaround: Materialpreis-
Kompensation, Inflation Recovery
und Restrukturierung zur
Sicherstellung des nachhaltigen
Fortbestands

ROBERT SCHIRRA FÜR
CRRC NEW MATERIAL TECHNOLOGIES GMBH



Der Preisträger

DDIM. projekt
Interim Management Excellence



“

„NO-ROCKET-SCIENCE CONSULTING – Ich biete fundierte Dienstleistungen »aus der Praxis, für die Praxis«, denn Unternehmen in Krisenzeiten, Turbulenzen oder mit personellen Engpässen benötigen schnelle, pragmatische Unterstützung und keine abgehobenen, raketenwissenschaftlichen Lösungsansätze.“

Robert Schirra

Senior Project Lead Material Price Compensation, Inflation Recovery & Restructuring

Der Auftraggeber

Auftraggeber

Die CRRC New Material Technologies GmbH ist die Holding der BOGE Rubber & Plastics Group mit Sitz Damme. Die Gruppe ist ein führender Hersteller im Bereich der Schwingungstechnik und Leichtbaukomponenten für die Automobilindustrie.

- Branche: Automotive, Automobilzulieferer Tier 1 // GmbH, Mittelstand
- Umsatz: 792 Mio. €
- Mitarbeiter: 3.763

Webseite des Unternehmens

Ausgangssituation im Unternehmen

- Seit 2019 kontinuierlich Verluste; Operatives Ergebnis 2022: – 67,8 Mio. €
- Globale Ursachen waren die Covid-19 Pandemie, der Ukraine-Krieg sowie deren Auswirkungen auf weltweite Lieferketten und die Inflation
- Dies führte zu signifikanten Preissteigerungen für Rohstoffe, Energie und Lohnkosten, welche nicht oder nur unzureichend von den Kunden kompensiert wurden
- Ferner gab es viele verlustbringende Produkte mit zu geringem Verkaufspreis und Deckungsbeitrag
- Für den nachhaltigen Fortbestand der Holding und europäischen Standorte war eine Restrukturierung und eine Neuverhandlung der Preise erforderlich

Kernaufgabenstellung und Ziele des Mandates

- Leitung des Restrukturierungsprojekts für die europäischen Standorte und Koordination der Zusammenarbeit der beteiligten internen Bereiche, Deloitte und den Kunden; später zusätzlich auch für den Standort in Mexiko
- Beratung der Geschäftsführung bezüglich der Verhandlungsstrategie und Ermittlung der notwendigen Kundenbeiträge für eine erfolgreiche Restrukturierung
- Verhandlungen mit OEMs / Tier-1-Lieferanten zur Kompensation inflationsbedingter Kostensteigerungen und zur Durchsetzung profitabler Preise für defizitäre Produkte, welche die Existenz des Unternehmens bedrohten

Maßnahmen

- Schnelle, erste Analyse der Sachlage, um kurzfristig einen Überblick über die komplexe Problemlage und primären Schwerpunkte zu erhalten
- Enger Austausch v.a. mit der Geschäftsführung, Vertrieb, Controlling und Deloitte
- Erarbeitung, Aufdeckung und Verifizierung der Claims für Verlustprodukte damit sie einer Validierung durch Kunden bzw. Deloitte standhalten
- Zunächst Fokus auf zwei Hauptkunden, später sukzessive für alle problematischen Kunden und Produkte
- Beratung der Geschäftsführung bezüglich der Verhandlungsstrategie
- Unterstützung und Mitwirkung in Verhandlungen mit OEMs und Tier-1-Lieferanten

Die Maßnahmen

- hierbei bei Bedarf Wahrnehmung der Rolle als „Bad Cop“, welcher kritische Themen anspricht
- Einführung von monatlichen Reviews mit den Key Account Managern zum Tracking der Umsetzung der Forderungen und Zahlungen seitens der Kunden.
- Regelmäßiges Reporting des Status für die Geschäftsführung, Beirat und GBR
- Als flankierende Maßnahme Beratung der Geschäftsführung bezüglich organisatorischer Themen und Verbesserung der Vertriebsprozesse



„Robert Schirra hat als Interim Manager in diesem Projekt über 19 Monate hinweg herausragende Leistungen für unser Unternehmen erbracht. Er hat sehr wertvolle Beiträge geleistet, die essenziell waren für den nachhaltigen Fortbestand unseres Unternehmens, trug maßgeblich zur Sicherstellung der erforderlichen Kundenbeiträge für das Fortführungskonzept bei und unterstützte die Verhandlungen dieser Forderungen beharrlich. Für mich war er stets ein verlässlicher Ratgeber, auf dessen Aussagen und Daten ich mich stets zu 100% verlassen konnte. Selbst unter schwierigen Randbedingungen lieferte er immer verlässliche Ergebnisse. Mit seiner umfangreichen Erfahrung, seinem umfassenden Knowhow sowie seinem umsichtigen und beispielhaften Handeln half er unserer Organisation, resilienter zu werden.“

Philipp Frings

CEO // CRRC New Material Technologies GmbH

Die Ergebnisse

- Der nachhaltige Fortbestand des Unternehmens wurde sichergestellt
- Sicherstellung der erforderlichen Kundenbeiträge für das Fortführungskonzept
- Organisation durch Empfehlungen und aktive Mitgestaltung resilienter gemacht
- Nachhaltige Effekte sichergestellt durch vorbildliche Dokumentation des Knowhow-Transfers

Zur Person

ROBERT SCHIRRA

Robert Schirra unterstützt als Interim Executive und Berater Mittelstand und Konzerne der gesamten Automobilindustrie sowie angrenzender Branchen. In seinen Mandaten geht es um den Vertrieb, das Projektmanagement und das Produktmanagement – von der Strategie bis zur operativen Umsetzung. In diesen Bereichen verfügt über mehr als 34 Jahre Berufserfahrung mit sehr unterschiedlichen, stark erklärungsbedürftigen Produkten.

www.schirra-interim.de



DDIM Profil



DDIM.

Dachgesellschaft Deutsches
Interim Management e.V.

Für Unternehmen ist es wichtig,
dass Strukturen und Prozesse
frühzeitig an zukünftige
Bedarfssituationen angepasst
werden.

Die DDIM zeichnet Mandate von
DDIM Mitgliedern aus, die einen
besonders hohen Nutzen für den
Auftraggeber gestiftet haben.

[Ausgezeichnete IM Projekte](#)

[DDIM Webseite](#)