

## 6 Case Studies Michael Kiel in den Jahren 2012 bis 2024

### Case Study 1: Restrukturierung eines Industriebetriebes/Maschinenbau

#### Die Aufgabe/Mission

Mandat als Interim Manager von Oktober 2024 bis Juni 2025. Rentabilität und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens muss gewährleistet werden.

#### Das Unternehmen

Ein international tätiges, deutsches Maschinenbauunternehmen mit mechanischen Produkten. Das Unternehmen produziert mit 300 MA an einem Standort in Süddeutschland. Das Unternehmen wurde vor wenigen Jahren von einem großen Konzern übernommen und soll nun endgültig voll integriert werden.

#### Die Situation

Über Jahre gewachsene Strukturen, ein Prozessmanagement hat sich noch nicht etabliert. SAP S/4HANA muss schnell umgesetzt werden. Die Umsatzprognosen haben sich kurzfristig deutlich reduziert. Eine signifikante Personalkostensenkung ist notwendig. Der Hauptkunde (40%) beklagt Unverlässlichkeit (Liefertreue und Qualität). Der Geschäftsführer ist schwer erkrankt und ausgefallen. Ein neuer Geschäftsführer kommt in wenigen Monaten.

#### Die Anforderungen und Erwartungen

Durch die kurzfristige Einführung des neuen ERP-Systems hat sich die Handlungsfähigkeit in der Auftragsabwicklung verschlechtert. Erste Erwartung ist die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit. Parallel ist für den Budgetierungsprozess eine schlankere Organisation mit reduzierten Personalkosten zu entwickeln. Die neue Organisation muss sich dann beweisen und weiter optimieren. Ca. 10% der Mitarbeiter müssen anfänglich freigesetzt werden.

#### Meine Aufgabe

Rasche Übernahme des größten Unternehmensbereichs Operation. Von dieser Position aus auch die anderen Bereiche im Interesse des Konzerns synchronisieren, bis der neue GF handlungsfähig ist. Restrukturierung mit der Verschlinkung der Organisation starten. Nach dem Erlangen der Handlungsfähigkeit muss ich ein Exzellenzprozess beginnen.

#### Die Lösung

Neue, schlanke und schlagkräftige Organisation aufgebaut. Das SAP S/4HANA ist als Standard voll integriert worden. Führungspositionen wurden neu besetzt. Funktionierende KVP-Prozesse berücksichtigen die Vorschläge der Mitarbeiter.

#### Der nachhaltige Unternehmensnutzen

Eine schlanke, dynamische und kostengünstige Organisation ist entstanden. Das SAP S/4HANA funktioniert im Standard und die Organisationsprozesse sind danach strukturiert aufgebaut worden. Der Hauptkunde hat das Vertrauen wieder erlangt und plant nun Folgeprojekte. Die Mitarbeiterbewertung zeigt die deutlichen Fortschritte im Leadership.

## **Case Study 2: Fabrikneubau international und Schließung von kleineren Produktionsstandorten**

### **Die Aufgabe/Mission**

Aufstellung eines kapazitäts- und kostenoptimierten internationalen Produktionssystems

### **Das Unternehmen**

Ein international tätiges, österreichisches Maschinenbauunternehmen mit mechanischen und elektronischen Produkten. Das Unternehmen produziert mit 900 MA an 9 Standorten in Europa.

### **Die Situation**

Über Jahre gewachsene Strukturen, wobei jede Produktionsstätte eigenständig handelt. Produktionsverfahren sind nicht synchronisiert. Herstellkosten erscheinen zu hoch und die Lieferzuverlässigkeit in die Märkte ist suboptimal.

### **Die Anforderungen und Erwartungen**

Ein gemeinsames Konzept für alle Standorte. Herstellkostenreduzierung durch höhere Automatisierung und Reduzierung der Standorte.

### **Meine Aufgabe**

Überzeugendes Konzept für die Kollegen der GL präsentieren. Erfolgreiche Umsetzung initiieren und regelmäßig berichten. Die Geschäftsführer der Niederlassungen überzeugen. 2 Produktionsstandorte als Powerplants erweitern bzw. einen Neubau in Tschechien realisieren

### **Die Lösung**

Aufstellung und Abstimmung einer Operations-Vision und einer Strategie über alle Standorte. Definition von Kennzahlen und initiieren von diversen Projekten zur Verfolgung der neuen Ausrichtung. Intensive Fabrikplanung und Umsetzung von 3 Powerplants (2xGreenfield, 1xBrownfield) und 3 Satelliten.

### **Der nachhaltige Unternehmensnutzen**

Im ersten Schritt konnten 3 kleine Produktionsstandorte entfallen. Ein Fabrikneubau in Tschechien wurde 2022 in Betrieb genommen. Die Produktionsstätte im Headquarter Wien wurde um 20% vergrößert. Die nun neuen, größeren Produktionsstätten sind mit ihrer Automatisierung leistungsfähiger und günstiger.

### **Case Study 3: Produktivitätssteigerung im Headquarter**

#### **Die Aufgabe/Mission**

Erhöhung der Leistungsfähigkeit der mechanischen und elektronischen Produktion

#### **Das Unternehmen**

Ein international tätiges, österreichisches Maschinenbauunternehmen mit mechanischen und elektronischen Produkten. Das Unternehmen produziert mit 900 MA an 9 Standorten in Europa.

#### **Die Situation**

Neue Produktvarianten und das starke Wachstum der Elektronik haben die bewährte Produktionsausrichtung in Frage gestellt. Die Märkte erwarten kürzere Lieferzeit und höhere Rabatte.

#### **Die Anforderungen und Erwartungen**

Korrektur und Verbesserung mit Nutzung von Industrie 4.0 in der gesamten Wertschöpfung.

#### **Meine Aufgabe**

Erfolgreiche Umsetzung garantieren. Externen Support zur Gewinnung von Geschwindigkeit herbeiführen.

#### **Die Lösung**

Aufstellung und Ausrollung eines Programms zur Exzellenzschaffung mit den Schwerpunkten Lean Management, Digitalisierung, Automatisierung und Nachhaltigkeit. Die Organisation wurde nach den benannten Schwerpunkten neu ausgerichtet. Die einzelnen Projekte wurden separat beauftragt und gecoacht. Das neue Managementteam hat die Aufgabe mit Leidenschaft umgesetzt.

#### **Der nachhaltige Unternehmensnutzen**

Eine neue, klare und moderne Produktion ist entstanden. Die Produktion wurde mehrfach für Nachhaltigkeit und Effizienz ausgezeichnet. Die Erfolgskennzahlen sind digital im gesamten Unternehmen dargestellt.

## **Case Study 4: Etablierung eines exzellenten QM-Systems**

### **Die Aufgabe/Mission**

Etablierung eines hochwertigeren Qualitätsmanagementsystems

### **Das Unternehmen**

Ein international tätiges, österreichisches Maschinenbauunternehmen mit mechanischen und elektronischen Produkten. Das Unternehmen produziert mit 900 MA an 9 Standorten in Europa.

### **Die Situation**

Das Unternehmen ist schon über 20 Jahre ISO 9001 zertifiziert. Die Verbesserungsprozesse laufen nur mühsam und das aktuelle Qualitätsteam ist nicht ausreichend anerkannt.

### **Die Anforderungen und Erwartungen**

Das QM soll Impulse ins Unternehmen geben. Verbesserungsprozesse sollen mit einem anerkannten QM-Team umgesetzt werden. Kundenreklamationen müssen reduziert werden.

### **Meine Aufgabe**

Ich habe die Aufgabe von einem Kollegen aus der GL übernommen. Meine langjährige Erfahrung im QM soll die Umsetzung ermöglichen.

### **Die Lösung**

Eine neue, hoch motivierte QM-Leiterin konnte gewonnen werden. Die bewährten Fachexperten haben gemeinsam mit der neuen Leiterin ein Programm mit allen Facetten aufgesetzt. Schwerpunkt des Programms war die Unterstützung der Fertigung für die prozesssichere Produktion. Für die gesamte Organisation wurde ein Prozessmanagement entwickelt und umgesetzt. Das KVP wurde mit dem Lean Management verbunden.

### **Der nachhaltige Unternehmensnutzen**

Die Kundenreklamationen sind drastisch gesunken da systematische Fehlerquellen umgehend und einvernehmlich abgestellt wurden. Es finden nun regelmäßige Verbesserungen über Audits und KVP statt. Die Verbesserungen erhöhen nachweislich die Produktivität.

## **Case Study 5: 100% Gewährleistung der zugesagten Kundenliefertermine**

### **Die Aufgabe/Mission**

Signifikante Verbesserung der Lieferperformance bei den Auslieferungen zu Kunden

### **Das Unternehmen**

Ein international tätiges, österreichisches Maschinenbauunternehmen mit mechanischen und elektronischen Produkten. Das Unternehmen produziert mit 900 MA an 9 Standorten in Europa.

### **Die Situation**

Über Jahre gewachsene Strukturen, wobei jede Produktionsstätte eigenständig handelt. Die Liefertreue zum Kunden wird von der Produktion anders beurteilt als vom Vertrieb.

### **Die Anforderungen und Erwartungen**

Einheitliche Kennzahlen und das Erlangen der bestätigten Kundenzufriedenheit vom Vertrieb.

### **Meine Aufgabe**

Analyse der widersprüchlichen Situation. Schaffung von nachhaltigen Prozessen zur Gewährleistung der Lieferperformance. Regelmäßige Erhebung der Liefertreue.

### **Die Lösung**

Aufgabentrennung in Materialbereitstellung und in Montagekapazität. Schaffung eines SCM-Prozesses. Aufbau eines digitalen Zwilling für die Auftragsabwicklung. Einführung von Standardlieferzeit, um Missverständnisse zu vermeiden

### **Der nachhaltige Unternehmensnutzen**

Das zentrale SCM-Team sorgt kontinuierlich für hohe Liefertreue. Die hohe digitale Transparenz schafft auch Produktivität, da die Mitarbeiter Zeit abbauen, wenn die Auftragslage es zulässt. Störgrößen sind jederzeit erkennbar und können behoben werden.

## **Case Study 6: Gelebtes Lean Management im Industriebetrieb**

### **Die Aufgabe/Mission**

Vermeidung von Verschwendung durch die nachhaltige Anwendung von Lean Management.

### **Das Unternehmen**

Ein international tätiges, österreichisches Maschinenbauunternehmen mit mechanischen und elektronischen Produkten. Das Unternehmen produziert mit 900 MA an 9 Standorten in Europa.

### **Die Situation**

Ein eher ungepflegter optischer Zustand im Produktions- und Lagerbereich. Die Abteilungen arbeiten unabgestimmt und mit unterschiedlichen Methoden.

### **Die Anforderungen und Erwartungen**

Ein gut strukturierter und optisch ansprechender Eindruck ist gewünscht. Die MA sollen aktiv vom Lean Management überzeugt sein. Erfolge sollen nachweisbar sein.

### **Meine Aufgabe**

Transformation der gesamten Produktion und der Materialwirtschaft. Die Mannschaft soll das Lean Management mit Begeisterung leben.

### **Die Lösung**

Mehrmonatiges Projekt mit 5 Phasen (Schulung, Pilotprojekt, Koordinatoren, Ausrollung, Exzellenz). Führungskräfte konnten schnell überzeugt werden. Digitalisierung der Teamtafeln war sehr zweckdienlich.

### **Der nachhaltige Unternehmensnutzen**

Das Unternehmen wurde mehrfach von externen Experten auditiert und zum LM-Leitbetrieb ausgezeichnet. Der Wertstrom wurde komplett neu designt und hat dem Betrieb ein exzellentes Aussehen verliehen. Mitarbeiter leben Lean Management mit ihren digitalen Teamtafeln.

Michael Kiel

14.11.2024