

# Fallstudie ...

## Restrukturierung/ Turnaround eines Herstellers von Industriegetrieben

### Unternehmen

- Entwicklung und Herstellung von kundenspezifischen Industriegetrieben, beispielsweise für die Kunststoffindustrie (Extruder), Container-/Turmdrehkräne (Hubwinden, Fahrtriebe), Mining (Beltconveyor, Crusher und Sizer).
- Produktionstechnologien – Prüfstände, Lackierung, Getriebemontage (bis 18to), Metallbearbeitung (Drehen/ Fräsen/ Schleifen/ Bohren), Stahlvergütung (Härterei), Logistik In-/ Outbound.

### Rolle

- Managing Director/ CEO, Mitglied des europäischen Managementteams der italienischen Muttergesellschaft.
- Weltweite P&L Verantwortung – Projektgeschäft/ 70 Mio. Euro Umsatz/ 500 MA.
- Finanzielle Restrukturierung, Turnaround und Rückführung des Unternehmens in eine nachhaltige Gewinnzone bei rückläufigen Umsätzen.

### Herausforderungen

- Sehr schlechte Liefertreue mit Reputationsverlust bei Direktkunden und weltweiten Vertriebsgesellschaften der italienischen Muttergesellschaft.
- Altes gewachsenes Unternehmen mit sehr hoher eigener Wertschöpfung und völlig veraltetem Maschinenpark ohne jegliche Lean Attitude.
- Fehlende Transparenz auftragspezifischer Kostenentwicklung sowie einzelner Produktfamilien.

### Maßnahmen zur Stabilisierung des Unternehmens

- Konsequente Identifikation der Kostentreiber in allen Unternehmensbereichen und Ableitung durchzuführender Maßnahmen.
- Konsolidierung der angebotenen Produktpalette und Dienstleistungen.
- Signifikante Reduktion der eigenen Wertschöpfungskette unter Konzentration auf die Herstellung von Kernkompetenzteilen.
- Konsequente Make or Buy Strategie und Aufbau strategischer internationaler Lieferanten.
- Konsolidierung des Maschinenparks unter Ausrichtung der notwendigen Maschineninvestitionen auf Kernkompetenzteile.
- Erarbeitung und Festlegung einer neuen Ablauforganisation mit Aufgaben, Regeln, Ansprechpartnern und Zuständigkeiten (RACI Matrix).
- Durchführung notwendiger Personalanpassungen und punktueller Austausch und Ergänzung der ersten Führungsebene.
- Einfrieren der geplanten Produktionsreihenfolge für 2 Wochen vor Produktionsstart (Freeze). Montagebeginn nur ohne Fehlteile !
- Konsequente Rüstzeitenoptimierung an den Maschinen und Einführung Null Fehler Kultur.
- Einsatz neuer Fertigungstechnologien, Standardisierung von Normteilen sowie Plattformableitung und –Implementierung.

### Ausgewählte Ergebnisse

- 6.5 Mio. Euro jährlich wirksame Kostenreduktion, signifikante Bestandreduzierung.
- Steigerung der Liefertreue um 50%.
- Verbesserung der Durchlaufzeiten um 30%.

# Fallstudie ...

## Performance Improvement/ Profitables weltweites Wachstum

### Unternehmen

- Entwicklung und Herstellung hydrodynamischer/ elektromechanischer Antriebssysteme, Kupplungen und Kühltechnik für weltweite Bahn Anwendungen, wie Hochgeschwindigkeitszüge, Fern- und Regionalbahnen, Lokomotiven und dem öffentlichen Nahverkehr.
- Produktionstechnologien – Prüfstände, Lackierung, Getriebemontage, Metallbearbeitung (Drehen/ Fräsen/ Schleifen/ Bohren), Stahlvergütung (Härterei), Logistik In-/Outbound.

### Rolle

- Senior Vice President der Produktgruppe "Elektromechanische Antriebssysteme" Schienenfahrzeuge
- Weltweite P&L Verantwortung – Projektgeschäft / 110 Mio. Euro Umsatz / 300 Mitarbeiter.
- Planung und Neubau lean-orientierter internationaler Produktionsstätten, Verlagerung, Rampup sowie Schließung.

### Herausforderungen

- Deutliche Verbesserung der Liefertreue, Reduktion der Durchlaufzeiten, Senkung der Herstellkosten und Steigerung der Produktivität.
- Realisierung starkes Wachstum durch signifikante Erhöhung weltweiter Produktionskapazitäten (local Content).
- Unklare Zuständigkeiten, unnötige Parallelisierung der Arbeitsabläufe unter hohem Managementaufwand und fehlender Transparenz.

### Maßnahmen zur Stabilisierung der Produktion

- Konsequentes Lean Management der Arbeitsabläufe in der Produktion unter Eliminierung jeglicher Verschwendung.
- Einführung gerichtete und optimierte Materialflüsse (Material fließt nur in eine Richtung).
- Aufbau sortenreiner Fertigungsinseln (Stirnräder-/ritz, Kegelhäder/ -ritz, Gehäuse) und getakteten Montagelinien (Pull Prinzip).
- Erarbeitung und Festlegung einer neuen Ablauforganisation mit Aufgaben, Regeln, Ansprechpartnern und Zuständigkeiten (RACI Matrix).
- Einfrieren der geplante Produktionsreihenfolge für 2 Wochen vor Fertigungs-/ Montagestart (Freeze). Montagebeginn nur ohne Fehlteile !
- Trennung Wertschöpfung von Logistik, d.h. der Monteur/Werker sucht sich keine Teile zusammen da diese im Montagetak angeliefert werden.
- Aufbau internationales Logistikkonzept unter Versendung von Teilesätzen an die weltweiten Montagewerke.
- Anpassung der unterstützenden IT-Systeme im Rahmen der neuen Produktions- und Logistikabläufe.
- Planung, Neubau und Inbetriebnahme weltweiter Produktionsstätten/ -linien.
- Einsteuerung der Entwicklungsprojekte nur nach abschließender Projektierung und verfügbarer Kapazität.
- Standardisierung und Plattformableitung und-Entwicklung sowie Entwicklung neuer Fertigungsverfahren.

### Ausgewählte Ergebnisse

- Profitables Wachstum um 55% bei einem durchschnittlichen Ebit von 7,2%.
- Verbesserung der Liefertreue um 40% und Bestandreduzierung.
- Verbesserung der Durchlaufzeiten um 35%, sowie Steigerung der Produktivität um 30%.

# Fallstudie ...

## Signifikante Performance Verbesserung/ Wachstum

### Unternehmen

- Produktionsgesellschaft einer international tätigen Aktiengesellschaft mit Sitz in Japan. 100% Tochtergesellschaft der europäischen Gesellschaft.
- Serien- und Projektgeschäft zur Herstellung von Rundsteckverbindern, kundenspezifischen Kabelkonfektionen (Automotive, Industrie und Medizin) und Testadaptern für die Halbleiterindustrie.
- Produktionstechnologien – Stecker-/ Kabel-/ Modulmontage, Kunststoffspritzguss, Metallbearbeitung (Drehen/ Fräsen), Logistik In-/Outbound.

### Rolle

- Interimistischer / festangestellter Werks-/ Produktionsleiter, 120 Mitarbeiter, Berichtslinie zum CEO und Teil des europäischen Managementteams.
- Planung und Neubau einer lean-orientierten Produktionsstätte, Verlagerung, Ramp-up sowie Schließung des alten Standorts.

### Herausforderungen

- Deutliche Verbesserung der Liefertreue, Reduktion der Durchlaufzeiten und Senkung der Herstellkosten.
- Altes gewachsenes ERP-System mit historischen Anpassungen mit vielen Nebenläufigkeiten und Folgefehlern.
- Manuelle Produktionsplanung mit ständig wechselnden Prioritäten und resultierenden Feuerwehrtaktionen.
- Montagebeginn trotz Fehlteile mit hohem personellem Aufwand.
- Intransparenz der Ablauforganisation, Zuständigkeiten, Teileproduktion, Teileverfügbarkeit sowie der Lagerorte mit verfügbaren Mengen.
- Fehlende Trennung der Wertschöpfung von interner Logistik.
- Vertrieb mit direktem Zugriff auf Produktionsmitarbeiter.

### Maßnahmen zur Stabilisierung der Produktion

- Erarbeitung und Festlegung einer neuen Ablauforganisation mit Aufgaben, Regeln, Ansprechpartnern und Zuständigkeiten (RACI Matrix).
- Einführung Auftragszentrums für eine Auftragseinstellung ins ERP-System, Durchsteuerung eines Auftrages und Ansprechpartner der Kunden.
- Verbrauchsorientierte Anpassung/Definition von MIN/MAX Beständen je Artikelnummer im ERP-System sowie generelle Datenaktualisierung.
- Einfrieren der geplanten Produktionsreihenfolge für 2 Wochen vor Produktionsstart (Freeze). Montagebeginn nur ohne Fehlteile !
- Trennung Wertschöpfung von Logistik, d.h. der Monteur/Werker sucht sich keine Teile zusammen da diese angeliefert werden.
- Rüstzeitenoptimierung durch die Bildung teileorientierten Maschinenclustern und Montageplätze.
- Einführung digitaler Datenerfassung in der Produktion, IT unterstützter Produktionsplanung (Maschinen/Montageplatz Belegung), eines Lagerverwaltungssystems und notwendiger Kennzahlen.
- Einsatz neuer Fertigungstechnologien, Teilautomatisierung von Montageprozessen, Standardisierung von Normteilen, Plattformimplementierung.

### Ausgewählte Ergebnisse

- Steigerung der Liefertreue auf 99,4% (+23%, Top 2 Lieferant).
- Verbesserung der Durchlaufzeiten um 25% sowie Steigerung der Performance um 14%