

Executive Interim Manager

Strategien entwickeln. Umsetzung verantworten.

- **Werkleiter** Produktion & Technik und **technische Geschäftsführung (CTO)**
- **Restrukturierung, Sanierung & Turnaround**
- **Management technischer Projekte & Investitionen**



Ruhe rein. Leistung rauf. Entscheidend dafür ist die Kombination aus menschlicher Führung, technischer und kaufmännischer Tiefe und Turnaround-Kompetenz.

Mein Name ist Michael Lenz. Als **Executive Interim Manager** unterstütze ich Unternehmen aus den Branchen **Food, Pharma, Chemie** und **Konsumgüter** bei der **Stabilisierung, Restrukturierung** und **Weiterentwicklung ihrer Produktionsstandorte** - von der **Entwicklung der Strategie** bis zur **verantwortlichen Umsetzung**.

Meine Schwerpunkte liegen in der **Werkleitung**, der **technischen Geschäftsführung (CTO)**, im **Restrukturierungs- und Turnaround Management** sowie in der **Führung technischer Investitions- und Transformationsprojekte**. Ich komme dort zum Einsatz, wo Standorte Stabilität, Führung und Orientierung benötigen.

Gemeinsam mit den Menschen vor Ort **schaffe ich klare Strukturen, führe durch Veränderungsprozesse** und Sorge dafür, dass Leistung, Lieferfähigkeit und Ergebnisbeiträge wieder verlässlich entstehen.

Meine Formel für den Erfolg:
Ruhe rein. Leistung rauf.

Ausgewählte Erfolge

- Restrukturierung von Technik und Produktion mit **170 MA**
- Umsetzung von Sozialplänen mit **40 MA**
- Identifikation u. Realisierung von **>6 Mio. € Ergebnisplus**
- Stabilisierung eines **70 Mio. € Pharma-Investitionsprojekts**
- OEE-Steigerungen von bis zu **20 %**
- Senkung Krankenquote um **20 %** / Energieverbrauch um **30 %**
- Führung von Bereichen mit Budgets von über **20 Mio. €**

Mein Angebot in der Übersicht

Werkleitung Produktion & Technik Technische Geschäftsführung CTO	Restrukturierung & Turnaround	Techn. Projekte & Investitionen
• Strategieentwicklung/-umsetzung • Führung von Produktion, Technik und Instandhaltung • Stabilisierung von Leistung, Prozessen und Organisation • OEE, Anlagenverfügbarkeit und Liefertreue • Shopfloor- und KPI-Steuerung • Instandhaltungsmanagement • Team- u. Organisationsentwicklung • Digitalisierung Produktion & Technik	• Stabilisierung von Standorten • Restrukturierung von Organisationen und Prozessen • Führung in Veränderungsphasen • Leistungssteigerung und Ergebnisverbesserung • Reorganisation und Personalmaßnahmen • Kultur- und Teamentwicklung • Digitalisierung und Systemintegration	• CAPEX- und Investitionsprojekte • Modernisierung / Automatisierung • Werksverlagerungen und Standortentwicklung • Lieferanten- und Projektsteuerung • Termin-, Budget- und Risikomanagement • Inbetriebnahmen und Produktionshochläufe • Digitale Transformation und Industrie 4.0

Michael Lenz

+49 (0) 171 748 46 48 | michael.lenz@lenz-interim.de | www.lenz-interim.de
Von-Ketteler-Str. 66 | 52525 Heinsberg

Ausgewählte Projekte (teilweise aus Festanstellungen; Details zu den Projekten sind auf den nachfolgenden Seiten zu finden.)

AUFTRAG	UNTERNEHMEN	ROLLE
INTERIM: Restrukturierung, Stabilisierung und strategische Neuausrichtung von Technik und Produktion inkl. Sozialplanumsetzung und Nachfolgebau	Mittelstand Chemieindustrie	Bereichsleitung Technik und Produktion
INTERIM: Leitung der Produktion für einen Hersteller von Sportnahrung	Hersteller von Sportnahrung	Bereichsleiter Produktion
INTERIM: Übernahme und Stabilisierung eines gefährdeten Investitions- und Verlagerungsprojekts bis Inbetriebnahme und Produktionsstart	Pharma-Konzern	Projektleiter
Werksübergreifende Restrukturierung der technischen Bereiche zur Reduktion technischer Nutzungsgradverluste an drei Produktionsstandorten	internationaler Molkereikonzern	Bereichsleiter Technik
Erreichung EBIT-Ziel von 5 % durch systematische Identifikation und Eliminierung von Kostentreibern nach Übernahme mehrerer Produktionswerke	internationaler Molkereikonzern	Bereichsleiter Werk-scontrolling

Übersicht beruflicher Werdegang & ausgewählte Ausbildungsstationen

ZEITEN	UNTERNEHMEN	ROLLE
2018-2019	Zamek Lebensmittelwerke GmbH, Lebensmittelindustrie	Bereichsleiter Technik
2016-2018	FrieslandCampina Germany GmbH, Lebensmittelindustrie	Bereichsleiter Technik
2012-2016	DMK Eis GmbH, Lebensmittelindustrie	Leiter Werkscontrolling
1999-2012	Molda AG, Lebensmittelindustrie	Leiter Technisches Controlling, Projektingenieur, Leiter Elektrotechnik / Automatisierung
1991-1999	Nestlé Milchfrischprodukte GmbH, Lebensmittelindustrie	Leiter Elektrotechnik / Automatisierung
1991	Dr. Paul Lohmann GmbH & Co KG, Lebensmittelindustrie	Energieelektroniker
1987-1991	Norsk Hydro Agrar GmbH, Pharma	Energieelektroniker

AUSBILDUNG / ABSCHLUSS

- Studium mit Schwerpunkt Betriebswirtschaft und Informatik, VWA Lüneburg / Uni. Lüneburg (MBA)
- Technischer Betriebswirt (IHK) und Ausbilder-Eignungsprüfung bei der IHK Lüneburg
- Elektromeister des Handwerks, Handwerkskammer Lüneburg-Stade
- Ausbildung zum Energieelektroniker Anlagentechnik bei Norsk Hydro Agrar GmbH, Chemie

Ausgewählte Weiterbildungen	Sprachkenntnisse
• Führen mit Zielvereinbarungen • Zeitmanagement und Selbstorganisation • Six Sigma (Green Belt) • Lean Master • Projektmanagement (IHK-Zertifikatskurs) • Energiemanagement in der betrieblichen Praxis • Arbeitsschutz für Führungskräfte	• Deutsch: Muttersprache • Englisch: Gute Kenntnisse (CEF-Level B1)
Außerberufliche Tätigkeiten	
• Mitwirkung am Projekt „Einführung von Energiemanagementsystemen in Unternehmen“ in Niedersachsen • Beratung von mittelständischen und konzerngebundenen Unternehmen zu modernen Instandhaltungsstrategien sowie zur Einführung von Instandhaltungsplanungs- und Steuerungssystemen (IPS) • Initiierung und Umsetzung eines Konzepts zur außerbetrieblichen Ausbildung an den Berufsbildenden Schulen Lüneburg • Mitwirkung bei der Einführung des Ausbildungsberufs Mechatroniker im Landkreis Lüneburg	

Michael Lenz

+49 (0) 171 748 46 48 | michael.lenz@lenz-interim.de | www.lenz-interim.de
Von-Ketteler-Str. 66 | 52525 Heinsberg

Seite 2

Kompetenzprofil

Unternehmensführung

- Über 25 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und mittelständischen Unternehmen – u.a. bei **Fresenius, FrieslandCampina, DMK und Nestlé**
- Umfassende Erfahrung im **Aufbau**, in der **Restrukturierung** und **Reorganisation von Produktionsstandorten** sowie in der **Initiierung und Leitung** von **Change- und Transformationsprojekten**
- Entwicklung und Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften durch offene Kommunikation, Einbindung in Entscheidungsprozesse und klare Zielorientierung
- Analytisch und kennzahlenorientiert, mit starkem Fokus auf die Identifikation von Kostentreibern, Effizienzpotenzialen und einer ausgeprägten Hands-on-Mentalität
- **Fundierte technisches und betriebswirtschaftliches Wissen** als Technischer Betriebswirt, Informatik-Betriebswirt und Elektromeister

Mittelstand & Konzern

- Führungserfahrung auf höchster Ebene in **mittelständischen Unternehmen** und **internationalen Konzernen**
- Sicherer Umgang mit Gesellschaftern, Geschäftsführungen, Betriebsräten sowie internationalen Managementstrukturen
- Souveräne und adressatengerechte Kommunikation über Hierarchieebenen und Funktionsbereiche hinweg

Technik, Produktion & Operations

- Über 20 Jahre Erfahrung in strategischer und operativer Führung von Produktion, Technik und Instandhaltung
- Aufbau leistungsfähiger Instandhaltungsorganisationen mit Fokus auf Anlagenverfügbarkeit, Produktivität, Qualität und Kostenoptimierung
- Entwicklung und Implementierung nachhaltiger Instandhaltungs- und TPM-Strategien zur Steigerung der Gesamtanlageneffektivität (OEE)
- Implementierung von **Energiemanagementsystemen** zur Verbrauchsoptimierung und nachhaltigen Senkung der Betriebskosten
- Fundierte Expertise in Arbeits-, Anlagen- und Prozesssicherheit sowie in regulatorischen Anforderungen der Lebensmittel-, Pharma- und Prozessindustrie

Controlling & Performance Management

- Konzeption und Einführung standortübergreifender Controlling- und Steuerungssysteme für Produktionsunternehmen
- Ausgeprägte Kompetenz in der Analyse von Kostentreibern sowie in der Initiierung und Umsetzung von **Verbesserungsprogrammen** zur nachhaltigen Ergebnissteigerung
- Aufbau transparenter **Reporting- und Kennzahlensysteme** zur effektiven Unternehmensbereichssteuerung
- Hohe Kompetenz in Budgetplanung, Investitionssteuerung und Wirtschaftlichkeitsanalysen

Digitale Transformation

- Umfassende Erfahrung in der Digitalisierung industrieller Wertschöpfungsprozesse
- Auswahl, Einführung und Integration von BDE-, MDE-, MES- und Prozessleitsystemen zur Steigerung von Transparenz, Effizienz und Entscheidungsqualität
- Vernetzung Produktions-, Technik- und ERP-Systeme für durchgängige datenbasierte Steuerungsprozesse
- Nutzung digitaler Lösungen zur Performance-Steigerung, Prozessoptimierung und nachhaltigen Wettbewerbsverbesserung

Michael Lenz

Ausgewählte Projekte

Restrukturierung, Stabilisierung und strategische Neuausrichtung von Technik und Produktion inkl. Sozialplanumsetzung und Nachfolgeaufbau für ein mittelständisches Unternehmen der Chemie-Industrie	
Der Auftraggeber	Das Mandat
Unternehmen: - J.M. Huber Corporation Typ: - Mittelstand Branche: - Chemie Umsatz: 3,4 Mrd. USD Mitarbeiterzahl: 4.900 Situation: - Restrukturierung - Sozialplan - Stellenabbau Besonderheiten: - Wiederaufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitenden, Führungskräften und Betriebsrat in einem stark belasteten Restrukturierungsumfeld - Erfolgreiches Agieren und Durchsetzen notwendiger Entscheidungen in einem hochpolitischen, international geprägten Stakeholder-Umfeld Unternehmenssitz: - USA / Atlanta Internet: www.huber.com	Rolle: Bereichsleitung Technik / Bereichsleitung Produktion Zeitraum: 02/2023 bis 11/2025 (22 Monate) VERANTWORTUNGSBEREICH: - Technik: > 10Mio. Euro 90 Mitarbeiter - Produktion: >10Mio. Euro 80 Mitarbeiter AUFTRAG: - Restrukturierung, Stabilisierung und strategische Neuausrichtung von Technik und Produktion inkl. Sozialplanumsetzung und Nachfolgeaufbau Hauptauftrag: - Umsetzung eines extern erarbeiteten Restrukturierungsplans im Bereich Technik - Umsetzung des Sozialplans und Freistellung von 40 Mitarbeitenden - Neuausrichtung der Maßnahmen nach ca. 1,5 Monaten infolge der Aufhebung des ursprünglichen Beratungsplans - Erstellung und Umsetzung eines neuen Restrukturierungsplans einhergehend mit Entwicklung einer nachhaltigen Instandhaltungsstrategie für den Standort - Nachfolgeplanung im Führungsbereich, Suchen und Einarbeitung des Nachfolgers Folgauftrag: - Restrukturierung des Produktionsbereichs Oxide - Umsetzung des Sozialplans - Entwicklung einer mittel- bis langfristigen Strategie für die kommenden Jahre - Stabilisierung des Bereichs durch Schaffung von Ruhe und Verlässlichkeit - Suche, Auswahl und strukturierte Einarbeitung eines Nachfolgers MASSNAHMEN: Hauptauftrag: - Prüfung der Restrukturierungspläne auf Plausibilität, Machbarkeit und operative Umsetzbarkeit - Aufbau einer belastbaren Basis für die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Bereichen und dem Betriebsrat - Eskalation der nicht tragfähigen Ausgangspläne an die oberste Führungsebene in den USA unter Umgehung der Werkgeschäftsführung und Herbeiführung der Aufhebung der ursprünglichen Konzepte - Entwicklung eines neuen Restrukturierungskonzepts inklusive einer mehrjährigen Bereichsstrategie in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften - Konsequente Umsetzung des neu entwickelten Konzepts - Aufbau und Sicherstellung einer nachhaltigen Nachfolgeregelung Nebenauftrag: - Umsetzung des Sozialplans in enger Abstimmung mit allen relevanten Stakeholdern - Entwicklung einer langfristigen Bereichsstrategie inklusive klar definierter KPIs und Kennzahlen zur nachhaltigen Erfolgskontrolle - Stabilisierung der Produktion durch Sicherstellung der vereinbarten Produktionsmengen sowie der Qualitätsanforderungen

	• Ausbau und Professionalisierung der Kommunikation zwischen Führungsebene und Mitarbeitenden durch Einführung regelmäßiger Infomeetings und Förderung einer offenen Kommunikationskultur • Aufbau eines strukturierten Plant-Controllings zur transparenten Steuerung des Bereichs • Einführung einer Anlagenvisualisierung zur schnellen Fehlererkennung, Überwachung der Produktionsparameter und gezielten Leistungssteuerung • Optimierung von Neuanlagen mit dem Ergebnis einer Verdopplung der Ausbringungsmenge • Konsequente Einführung und Umsetzung einer Qualifikationsmatrix sowie Entwicklung einer transparenten Lohnmatrix • Coaching und Weiterentwicklung der Führungskräfte mit Fokus auf Ownership, Verantwortungsübernahme und Leadership • Suche, Auswahl und strukturierte Einarbeitung eines Nachfolgers ERFOLGE: • Erfolgreiche Umsetzung nachhaltiger Nachfolgeregelungen für zwei zentrale Bereiche inkl. strukturierter Übergabe • Verdopplung der Leistungsfähigkeit neu installierter Anlagen durch gezielte technische und organisatorische Optimierungen • Nachhaltige Stabilisierung der Produktion bei Einhaltung der vereinbarten Produktionsmengen und Qualitätsstandards • Erfolgreiche Umsetzung des Sozialplans in einem sensiblen Restrukturierungsumfeld unter Wahrung des Betriebsfriedens • Maßgeblicher Beitrag zur Sicherung des Unternehmensstandorts – bestätigt durch Aussagen der neuen Geschäftsführung sowie des Betriebsrats • Wiederherstellung von Vertrauen, Ruhe und Verlässlichkeit im Produktionsbereich nach einer kritischen Restrukturierungsphase • Etablierung einer KPI-basierten Steuerung und eines belastbaren Plant-Controllings zur transparenten Leistungsüberwachung • Deutliche Verbesserung der internen Kommunikation durch Einführung regelmäßiger Infomeetings und offener Dialogformate • Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit und Anlagenverfügbarkeit durch Visualisierung von Produktionsparametern und Störursachen • Nachhaltige Steigerung der Mitarbeiterqualifikation und Motivation durch Einführung von Qualifikations- und Lohnmatrix • Stärkung der Führungskultur durch gezieltes Coaching der Führungskräfte (Ownership, Verantwortungsübernahme, Leadership) • Senkung der Krankenquote um 20%
--	--

Leitung der Produktion für einen Hersteller von Sportnahrung	
Der Auftraggeber	Das Mandat
Unternehmen: • Active Nutrition International Typ: • Hersteller von Sportnahrung (Riegel, Pulver, Getränke, Gele) Umsatz: • 80 Mio. € Mitarbeiterzahl: • 170 Situation:	Rolle: Bereichsleiter Produktion Zeitraum: 2023 VERANTWORTUNGSBEREICH: • Verantwortlich für die Bereiche Produktion, Produktionsplanung, Lager und Continuous Improvement mit über 100 Mitarbeitern AUFTRAG: • Leitung der Produktion MASSNAHMEN & ERGEBNISSE: • Aufbau einer Entwicklungs- und Qualifikationsmatrix sowie Ableitung individueller Entwicklungspläne für Mitarbeiter und Führungskräfte

• Restrukturierung Besonderheiten: • Ausbildung der vorhandenen Schichtleiter in Leadership und Ownership Unternehmenssitz: • München / Werk Voerde	• Erarbeitung einer langfristigen Strategie und Roadmap für den gesamten Produktionsbereich • Unterstützung bei der Entwicklung einer strategischen Ausrichtung für den technischen Bereich • Einführung und Optimierung von Produktionsprozessen zur Effizienzsteigerung und Qualitätssicherung • Identifikation und Realisierung von Kosten- und Leistungspotenzialen in allen Wertschöpfungsstufen • Strukturierte Einarbeitung und Übergabe an den Nachfolger zur nachhaltigen Sicherung des Bereichserfolgs ERFOLGE: • Steigerung der OEE-Werte einzelner Produktgruppen um bis zu 10% durch Reduzierung von Nutzungsgradverlusten und gezielte Prozessoptimierungen • Identifikation und Realisierung von über 2 Mio. € Einsparpotenzial im Produktionsbereich durch systematische Analyse und Umsetzung von Effizienzmaßnahmen
---	--

Übernahme und erfolgreiche Stabilisierung eines gefährdeten Investitions- und Verlagerungsprojekts bis zur termingerechten Inbetriebnahme und zum Produktionsstart für einen Pharma-Konzern

Der Auftraggeber	Das Mandat
Unternehmen: • Fresenius Kabi Typ: • Konzern Branche: • Chemie Umsatz: • 8,4 Mrd. EUR Mitarbeiterzahl: • 41.000 (Standort: 120) Situation: • Ausfall der Projektleitung • Projekt und Werksverlagerung drohte zu scheitern Besonderheiten: • Projektumsetzung unter Pandemiebedingungen • Führung eines unerfahrenen, hochmotivierten Projektteams • Neustrukturierung kritischer Lieferantenbeziehungen • Korrektur wesentlicher Planungsdefizite • Aufbau einer belastbaren Digitalstrategie	Rolle: Projektleiter Zeitraum: 12/2019 bis 12/2022 (24 Monate) VERANTWORTUNGSBEREICH: • 7 Mitarbeiter • 70 Mio. Euro AUFTRAG: • Übernahme und erfolgreiche Stabilisierung eines gefährdeten Investitions- und Verlagerungsprojekts bis zur termingerechten Inbetriebnahme und zum Produktionsstart MASSNAHMEN: • Strukturierte Ist-Analyse des Projekt- und Umsetzungsstatus als Grundlage aller weiteren Maßnahmen • Definition und Umsetzung einer klaren, verbindlichen Kommunikationsstrategie (intern und extern) • Optimierung der Schnittstellenkommunikation zu Anlagenlieferanten sowie angrenzenden Teilprojekten • Erstellung eines detaillierten Projekt- und Prioritätenplans zur zielgerichteten Steuerung aller Aktivitäten • Aufbau eines professionellen Projektcontrollings zur Termin-, Kosten- und Fortschrittsüberwachung • Finalisierung und zielgerichtete Umsetzung der Digitalstrategie • Vorbereitung und Begleitung der GMP-Zertifizierung sowie der CE-Abnahme • Entwicklung eines nachhaltigen Instandhaltungs- und Ersatzteilkonzepts • Aufbau einer systematischen Prüfmittelüberwachung inklusive Kalibrierung aller relevanten Systeme • Vorbereitung und Begleitung der Einführung von SAP PM • Entwicklung und Umsetzung strukturierter Schulungspläne für Produktionsmitarbeitende • Steuerung und Koordination von Abnahmen, Zertifizierungen, Inbetriebnahmen und technischen Optimierungen • Aktiver Vertrauensaufbau gegenüber Mitarbeitenden durch transparente Kommunikation und Einbindung

	ERFOLGE: • Erfolgreiche Inbetriebnahme der Anlagen und Produktionsstart verkaufsfähiger Produkte innerhalb der vorgegebenen Timeline • Einhaltung des genehmigten Projektbudgets trotz hoher technischer und regulatorischer Anforderungen • Etablierung einer sehr konstruktiven, effizienten und vertrauensvollen Kommunikation zwischen Kunde und Lieferanten • Erfolgreicher Abschluss der GMP-Zertifizierung sowie der CE-Abnahme • Zielgerichtete Umsetzung der Digitalstrategie mit messbarem Mehrwert für Betrieb und Instandhaltung • Implementierung einer zustandsorientierten und vorausschauenden Instandhaltung inklusive vollständiger Prozessabbildung in SAP PM • Sicherstellung der Materialverfügbarkeit für technische Ersatzteile bereits zum Ramp-up • Hohe Motivation der Mitarbeitenden und positive Stimmung im Projektteam während der gesamten Umsetzungsphase • Reibungsloser Produktionsstart durch optimal vorbereitete und qualifizierte Produktionsmitarbeitende
--	--

Werksübergreifende Restrukturierung der technischen Bereiche zur Reduktion technischer Nutzungsgradverluste an drei Produktionsstandorten eines internationalen Molkereikonzerns

Der Auftraggeber	Das Mandat
Unternehmen: • FrieslandCampina Typ: • Internationaler Molkereikonzern Branche: • Lebensmittelindustrie / Molkereiprodukte Umsatz: • 11 Mrd. EUR Mitarbeiterzahl: • 20.000 (weltweit) Situation: • Im Rahmen der Restrukturierung der deutschen Produktionswerke wiesen drei Standorte erhebliche technische Nutzungsgradverluste auf. • Die Instandhaltungsorganisation war überwiegend reaktiv ausgerichtet, mit: ▪ hohen ungeplanten Stillständen ▪ steigenden Instandhaltungskosten ▪ fehlender KPI-Transparenz ▪ uneinheitlichen Material- und Ersatzteilstandards ▪ mangelnder standortübergreifender Steuerung	Rolle: Bereichsleiter Technik Zeitraum: 10/2016 bis 06/2018 VERANTWORTUNGSBEREICH: • Gesamtverantwortung für Instandhaltung, Energieversorgung, Projektmanagement, Automatisierung, Technischer Einkauf, Gebäude und Lager • 60 Mitarbeitende • 7 Direct Reports • OPEX > 6 Mio. € p.a. • CAPEX > 10 Mio. € p.a. • Steuerung und Harmonisierung der technischen Organisation über drei Produktionsstandorte AUFTRAG: • Werksübergreifende Restrukturierung der technischen Bereiche zur Reduktion technischer Nutzungsgradverluste Hauptziel: • Reduktion technischer Nutzungsgradverluste und nachhaltige Steigerung der OEE über drei Werke hinweg. • Neuausrichtung Instandhaltungsstrategie, Anpassung der Strukturen Teilziele: • Entwicklung einer standortübergreifenden Instandhaltungsstrategie • Harmonisierung technischer Prozesse • Einführung eines einheitlichen KPI-Systems • Reduktion ungeplanter Stillstände • Optimierung der technischen Materialwirtschaft • Aufbau eines integrierten CAPEX-/OPEX-Controllings

• Ziel war eine nachhaltige Steigerung der Anlagenverfügbarkeit und die strukturelle Neuausrichtung der technischen Organisation über drei Werke hinweg. Besonderheiten: • Unterschiedliche technische Reifegrade der drei Werke • Notwendigkeit schneller Ergebnisse bei laufender Produktion • Harmonisierung unterschiedlicher Organisationskulturen • Umstellung von reaktiver auf präventive Instandhaltungsstrategie • Hohe Erwartungen auf Konzernebene Unternehmenssitz: • Amersfoort, Niederlande	MASSNAHMEN: • Werksübergreifende Analyse technischer Verlustzeiten (MTBF / MTTR / OEE) • Einführung eines einheitlichen KPI-Dashboards für alle drei Standorte • Standardisierung von Ersatzteilen und technischen Materialien • Einführung regelmäßiger standortübergreifender Performance-Reviews • Aufbau einer präventiven und zustandsorientierten Instandhaltungsstrategie • Einführung klarer Verantwortlichkeiten in der technischen Organisation • Implementierung von 5S an Produktionslinien • Einführung eines strukturierten Investitions- und Budgetcontrollings • Umsetzung konzernweiter Sicherheitsstandards ERFOLGE: • Signifikante Reduktion technischer Nutzungsgradverluste an allen drei Standorten • Nachhaltige Steigerung der Anlagenverfügbarkeit • Deutliche OEE-Verbesserung durch systematische Ursacheneliminierung • Reduktion gebundenen Kapitals im technischen Lager • Transparente und vergleichbare Steuerung der technischen Performance über drei Werke • Nachhaltige Professionalisierung der Instandhaltungsorganisation
--	---

Erreichung eines EBIT-Ziels von 5 % durch systematische Identifikation und Eliminierung von Kostentreibern nach Übernahme mehrerer Produktionswerke für einen international tätigen Lebensmittelkonzern (DMK Eis GmbH als Teil der DMK Group) in der Rolle als Bereichsleiter Werkscontrolling

Der Auftraggeber	Das Mandat
Unternehmen: • DMK Eis GmbH (Teil der DMK Group) Typ: • International tätiger Lebensmittelkonzern Branche: • Lebensmittelindustrie / Speiseeisproduktion Umsatz: • 500 Mio. EUR (Produktionsverbund) Mitarbeiterzahl: • 1.000 Mitarbeitende an mehreren Standorten Situation: • Im Zuge der Übernahme in einer Insolvenz der Rosen Eis und Integration mehrerer Produktionswerke bestand erheblicher Handlungsbedarf hinsichtlich Transparenz,	Rolle: Bereichsleiter Werkscontrolling Zeitraum: 12/2012 bis 04/2016 VERANTWORTUNGSBEREICH: • Aufbau und Leitung des Werkscontrollings für sechs Produktionsstandorte • Disziplinarische und fachliche Führung von 7 Mitarbeitenden • Standortübergreifende Budgetverantwortung im zweistelligen Millionenbereich (OPEX/CAPEX) AUFTRAG: Erreichung einer nachhaltigen EBIT-Marge von 5 % durch systematische Identifikation und Eliminierung von Kostentreibern nach Übernahme mehrerer Produktionswerke • Identifikation wesentlicher Kostentreiber • Entwicklung eines strukturierten Maßnahmenprogramms, Umsetzung Einspar- und Effizienzmaßnahmen • Einführung eines kennzahlenbasierten Steuerungssystems • Aufbau des Werkscontrolling für 7 Standorte, Besetzung der offenen Stellen • Einführung eines Energiemanagementsystems für die übernommenen Standorte, Integration in das Energiemanagementsystems der DMK MASSNAHMEN: • Vollständige Analyse der Kostenstruktur aller sechs Werke

Kostenstruktur, Energieverbrauch und operativer Performance. - Die Werke arbeiteten mit unterschiedlichen Systemen, Reportingstrukturen und Kostenansätzen. - Es fehlte eine einheitliche Kennzahlenbasis zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit einzelner Standorte, Linien und Produkte. - Ziel war es, kurzfristig Transparenz zu schaffen, Kostentreiber systematisch zu identifizieren und nachhaltige Ergebnisverbesserungen umzusetzen. Unternehmenssitz: - Deutschland Internet: www.dmk.de	- Transparente Zuordnung von Energie-, Personal- und Prozesskosten auf Linien- und Produktebene - Einführung eines standortübergreifenden KPI-Dashboards - Implementierung eines integrierten OPEX- und CAPEX-Controllings - Einführung eines Energiemanagementsystems (ISO 50001) - Aufbau schichtgenauer BDE-/MDE-Datentransparenz - Identifikation, Priorisierung und Steuerung von über 200 Einzelmaßnahmen - Einführung regelmäßiger Performance-Reviews mit Werkleitung und Geschäftsführung - Aufbau einer Maßnahmenverfolgung mit klarer Verantwortlichkeit ERFOLGE: - Erreichung des strategischen EBIT-Ziels von 5 % - Identifikation u. Realisierung von Ergebnisverbesserungen i.H.v. 6 Mio. € durch Analysen und Maßnahmen - Einsparungen im einstelligen Millionenbereich im Energiemanagement - Nachhaltige Senkung struktureller Kosten - Deutliche Steigerung der Ergebnis-Transparenz - Einführung einer kennzahlenbasierten Performance-Kultur - Nachhaltige Verbesserung der operativen Steuerungsfähigkeit über alle Werke Strategischer Mehrwert für zukünftige Auftraggeber - Schnelle Herstellung von Transparenz in komplexen Produktionsverbünden - Systematische Identifikation von EBIT-Hebeln - Strukturierte Umsetzung statt reiner Analyse - Verbindung von Controlling, Technik und Produktion - Messbare Ergebnisverbesserung im Millionenbereich BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN: Unterschiedliche Strukturen und Kulturen nach der Übernahme: Die Werke arbeiteten historisch gewachsen mit unterschiedlichen Organisationsstrukturen, Führungsstilen und Kennzahlensystemen. Eine Vergleichbarkeit war zunächst kaum gegeben. Fehlende Transparenz und heterogene Datenbasis: Kosten, Energieverbräuche und Leistungskennzahlen waren nicht einheitlich erfasst oder nur eingeschränkt auswertbar. Die erste Herausforderung bestand darin, belastbare Daten zu schaffen. Hoher Ergebnisdruck (EBIT-Ziel 5 %): Die Ergebnisverbesserung war strategisch vorgegeben und zeitkritisch. Maßnahmen mussten schnell wirken, ohne die Produktionsstabilität oder Lieferfähigkeit zu gefährden. Widerstände gegen Transparenz und Vergleichbarkeit: Die Einführung eines standortübergreifenden KPI-Systems führte anfänglich zu Vorbehalten, da Transparenz auch Leistungsunterschiede sichtbar machte. Parallel laufende Integrations- und Restrukturierungsmaßnahmen: Neben der Kostentransformation liefen organisatorische Anpassungen und Integrationsprozesse, was zusätzliche Abstimmungs- und Kommunikationsaufwände erforderte. Balance zwischen kurzfristigen Einsparungen und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit: Es galt, schnelle Kosteneffekte zu realisieren, ohne notwendige Investitionen oder strategische Zukunftsprojekte zu blockieren.
--	--

Beruflicher Werdegang

Seit 11.2019	MICHAEL LENZ – Executive Interim Management
	Executive Interim Manager und Leiter von Sonderprojekten für Unternehmen aus Food, Pharma, Chemie und Verpackung • Technische Leitung, Leitung von Produktionsbereichen oder von Werken • Technische Geschäftsführung (CTO) • Restrukturierung und Turnaround • Management technischer Projekte & Investitionen
07.2018 – 09.2019	Zamek Lebensmittelwerke GmbH
	Hersteller von Würzen, Brühen, Suppen, Soßen, Salatzutaten und Fertiggerichten
	Bereichsleiter Technik
	Verantwortlich für die Bereiche Instandhaltung, Energieversorgung, Projektmanagement, Automatisierung, Technischer Einkauf, Gebäude und Lager mit mehr als 20 Mitarbeitenden und drei Direct Reports – im Rahmen der Sanierung und Neuausrichtung von zwei Produktionsstandorten. Hauptaufgaben und Projekte: • Definition einer Instandhaltungsstrategie und Restrukturierung der gesamten technischen Organisation einschließlich eines Konzeptes zur Mitarbeiterentwicklung • Optimierung und Modernisierung der Energieversorgung zur Steigerung der Versorgungssicherheit und Effizienz • Initiierung gezielter Investitionsprojekte zur Leistungssteigerung, Rationalisierung und Verbesserung der Arbeitssicherheit • Identifikation und Realisierung von Kostensenkungspotenzialen in Technik und Betrieb • Temporäre Übernahme der Werksleitung während der Abwesenheit des Werkleiters • Aufbau eines integrierten CAPEX- und OPEX-Controllings zur transparenten Steuerung technischer Budgets Erfolge: • Steigerung der OEE um 20 % durch Reduzierung von Nutzungsgradverlusten sowie Optimierung bestehender Anlagen und Prozesse • Reduktion des Energieverbrauchs um 30 % durch intelligente Abschaltkonzepte und Anpassung der Energieversorgung • Signifikante Kosteneinsparungen durch Einführung des 3D-Drucks für die Fertigung von Ersatzteilen im Produktionsbereich
10.2016 – 06.2018	FrieslandCampina Germany GmbH
	Internationaler Hersteller von Molkereiprodukten (u. a. Landliebe) mit über 22.000 Mitarbeitenden in mehr als 100 Werken weltweit
	Bereichsleiter Technik
	Verantwortlich für die Bereiche Instandhaltung, Energieversorgung, Projektmanagement, Automatisierung, Technischer Einkauf, Gebäude und Lager mit mehr als 20 Mitarbeitenden und drei Direct Reports – im Rahmen der Sanierung und Neuausrichtung von zwei Produktionsstandorten. Budgetverantwortung: OPEX > 6 Mio. € p. a. CAPEX > 10 Mio. € p. a. Hauptaufgaben und Projekte: • Definition einer neuen Instandhaltungsstrategie sowie Konzeption und Umsetzung einer neuen Organisationsstruktur für die technischen Bereiche der deutschen Standorte

	• Entwicklung und Implementierung eines Mitarbeiterentwicklungsplans zur gezielten Förderung und optimalen Personaleinsatzplanung • Aufbau eines KPI-Dashboards zur transparenten Steuerung und Bewertung technischer Leistungskennzahlen • Einführung regelmäßiger Abstimmungsrunden mit den Produktionsbereichen, um Prioritäten für Instandhaltungsaufträge effizient zu steuern • Festlegung technischer Materialstandards und Optimierung der technischen Materialwirtschaft • Aufbau eines integrierten CAPEX- und OPEX-Controllings zur Kosten- und Investitionssteuerung • Identifikation und Realisierung von Kostensenkungspotenzialen • Umsetzung der konzernweiten Sicherheitsstandards im technischen Bereich Erfolge: • Signifikante Steigerung der OEE durch Optimierung von Produktions- und Rüstprozessen sowie Einführung einer modernen, präventiven und zustandsorientierten Instandhaltungsorganisation • Erfolgreiche Implementierung von 5S an allen Produktionslinien zur Steigerung von Effizienz und Ordnung am Arbeitsplatz • Aufbau eines KPI-basierten Kommunikations- und Berichtssystems zur gezielten Steuerung der technischen Bereiche • Entwicklung eines maßnahmenorientierten Planungstools zur präzisen OPEX-Planung und -Steuerung • Einführung einer Berufsausbildung im mechanischen Bereich innerhalb von nur fünf Monaten zur nachhaltigen Fachkräftesicherung
12.2012 – 04.2016	DMK Eis GmbH
	Hersteller von Speiseeis (u. a. Langnese) mit über 1.000 Mitarbeitenden
	Bereichsleiter Werkscontrolling
	Verantwortlich für den Aufbau und die Leitung des Werkscontrollings mit sieben Mitarbeitenden für sechs Produktionsstandorte – im Rahmen der Sanierung der Rosen Eis GmbH durch die DMK Group. Hauptaufgaben und Projekte: • Analyse der vollständigen Kostenstruktur aller Werke, Identifikation von Kostensenkungspotenzialen und Erstellung eines Projekt- und Investitionsplans zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung • Entwicklung und Implementierung von KPI- und Kennzahlen-Dashboards sowie Einführung täglicher Shopfloor-Meetings mit Produktion, Technik, Qualität und Materialwirtschaft zur Optimierung erfolgskritischer Prozesse und Eliminierung von Verschwendung • Steuerung der jährlichen Kosten- und Budgetplanung der Produktionsstandorte • Aufbau eines integrierten CAPEX- und OPEX-Controllings zur transparenten Kostensteuerung • Einführung eines Energiemanagementsystems nach DIN EN ISO 50001, inklusive präziser Zuordnung der Energiekosten zu Produkten und Linien Erfolge: • Signifikante Ergebnisverbesserung durch Umsetzung von über 200 Optimierungsprojekten in enger Zusammenarbeit mit Führungskräften und Mitarbeitenden der Standorte • Reduktion der Energiekosten im einstelligen Millionenbereich durch Einführung eines Energiemanagementsystems an drei Standorten und Aufbau einer prozess- und anlagenbezogenen Energiedatenerfassung innerhalb von sechs Monaten • Etablierung eines Managementreportings für die Bereiche Produktion, Technik, Qualität und Energie – mit messbarer Steigerung von Transparenz und Prozessleistung • Erfolgreiche Implementierung eines BDE-/MDE-Systems zur Erfassung schichtgenauer Produktionskennzahlen für präzise Steuerung und Fehlervermeidung

09.1999 – 11.2012	Molda AG
	Weltweit führendes Unternehmen in der Trocknung von Food- und Non-Food-Produkten mit rund 600 Mitarbeitenden in Deutschland
	Abteilungsleiter Technisches Controlling
	Verantwortlich für den Aufbau eines technischen Controllings im Rahmen eines umfassenden Turnaround-Projekts. Hauptaufgaben und Projekte: • Durchführung von Potenzialanalysen und Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Bereiche Produktion, Technik und Energie • Initiierung und Durchsetzung einer neuen Instandhaltungsorganisation • Entwicklung und Implementierung eines Kennzahlen-Dashboards für Technik, Energie und Produktion • Vorbereitung und Bewertung von Investitionsentscheidungen • Erarbeitung und Umsetzung einer Lösung zur OEE-Erfassung • Verantwortung für den Emissionshandel (3. Handelsperiode) • Identifikation und Realisierung von Kostensenkungspotenzialen • Aufbau eines integrierten OPEX- und CAPEX-Controllings Erfolge: • Einsparungen im einstelligen Millionenbereich durch Einführung und erweiterte Antragstellung in der dritten Handelsperiode des Emissionshandels • Nachhaltige Kostensenkungen im technischen Bereich durch Restrukturierung der Aufbauorganisation und Neugestaltung der Instandhaltungsprozesse • Steigerung der Anlageneffizienz durch Reduzierung von Nutzungsgradverlusten und gezielte Prozessoptimierungen
	Projektingenieur
	Leitung von Investitions-, Sanierungs- und Organisationsprojekten mit einem Team von bis zu fünf Mitarbeitenden. Budgetverantwortung: projektbezogen CAPEX > 5 Mio. € p. a. Hauptaufgaben und Projekte: • Initiierung einer Restrukturierung des technischen Bereichs, inklusive Neuausrichtung der Instandhaltungsprozesse und Einführung einer Instandhaltungssoftware (APIPro) • Etablierung von KPIs und Kennzahlensystemen zur Steuerung technischer Prozesse • Aufbau und Moderation von Optimisierungsrunden zwischen Produktion und Technik • Auswahl und Implementierung eines Prozessleitsystems und MES-Systems, inklusive Anbindung an Fremdsysteme • Leitung verschiedener Investitionsprojekte und Ableitung technischer Standards • Identifikation und Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen Erfolge: • Einsparung von 1,2 Mio. € p. a. durch Einführung neuer Instandhaltungsstrategien, Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie Implementierung der Software APIPro • Steigerung der Anlagenverfügbarkeit um über 10 % durch Umsetzung von KVP-Maßnahmen und Realisierung technischer Optimierungsprojekte
	Abteilungsleiter Elektrotechnik / Automatisierung
	Verantwortlich für die Bereiche elektrotechnische Instandhaltung, Automatisierung, technisches Lager und Technischer Einkauf mit 18 Mitarbeitenden. Budgetverantwortung: OPEX > 2 Mio. € p. a. CAPEX > 0,5 Mio. € p. a.

	Hauptaufgaben und Projekte: • Sicherstellung der Instandhaltung der Produktionsanlagen • Neuausrichtung der Instandhaltungsprozesse und Optimierung der Produktionsabläufe • Mitwirkung bei Investitionsprojekten und technischen Modernisierungen • Entwicklung und Einführung von Materialstandards sowie Optimierung des Ersatzteillagers • Aufbau und Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildung • Identifikation und Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen Erfolge: • Reduzierung des gebundenen Kapitals um 25 % im technischen Materiallager durch Einführung einer Materialstandardisierung und effizientere Lagerverwaltung
12.1991 – 08.1999	Nestlé Milchfrischprodukte GmbH – Zentrallager Nord Das Verteilerzentrum Nord fungiert als Haupt- und Zwischenlager für Milchfrischprodukte der Nestlé Deutschland AG in Norddeutschland. Abteilungsleiter Elektrotechnik / Automatisierung Verantwortlich für den Neuaufbau und die Leitung der elektrotechnischen Instandhaltung, der Automatisierung sowie des technischen Lagers. Hauptaufgaben und Projekte: • Sicherstellung und Optimierung der elektrotechnischen Instandhaltung sämtlicher Produktions- und Anlagen • Projektmanagement für die Planung und Inbetriebnahme neuer Anlagen • Erstellung und Anpassung von SPS-Programmen zur Prozessoptimierung • Aufbau eines Energiecontrollings und Implementierung eines Energiemanagementsystems • Planung und Aufbau einer IT-Infrastruktur im Produktionsbereich • Identifikation und Umsetzung von Kostensenkungspotenzialen in Technik und Betrieb Erfolge: • Reduktion der Energiekosten um 50 % durch Einführung eines Energiemanagementsystems und gezielte Verbrauchsoptimierung • Senkung der Produktschäden um 70 % durch Neuprogrammierung des Hochregallagers und Anpassung der Lagerprozesse • Verkürzung der Reinigungszeiten von Milchwagen um 30 % durch technische Optimierungen und Überarbeitung der Reinigungsprogramme
07.1991 – 11.1991	Dr. Paul Lohmann GmbH & Co. KG International tätiges Chemieunternehmen, spezialisiert auf Mineralsalze für Lebensmittel-, Pharma- und Industrieanwendungen Energieelektroniker Fachrichtung Anlagentechnik – Instandhaltung Verantwortlich für die elektrische Instandhaltung und Optimierung der Produktionsanlagen sowie die Sicherstellung eines störungsfreien Anlagenbetriebs. Aufgaben und Tätigkeiten: • Durchführung von Wartungs-, Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten an Produktions- und Energieanlagen • Analyse und Behebung von Störungen und Anlagenstillständen • Unterstützung bei der Modernisierung und Automatisierung bestehender Anlagen • Mitwirkung bei Neuinbetriebnahmen und technischen Umbauten • Dokumentation von Wartungsarbeiten und Mitgestaltung von Anlagenoptimierungen

08.1987 – 06.1991	Norsk Hydro Agrar GmbH
	Hersteller von Düngemitteln und chemischen Grundstoffen
	Ausbildung zum Energieelektroniker Fachrichtung Anlagentechnik anschließend: Übernahme in die Festanstellung (6 Monate)
	Absolvierte Berufsausbildung in der elektrischen Instandhaltung und Automatisierung von Produktionsanlagen. Schwerpunkte: • Installation, Wartung und Instandhaltung elektrotechnischer Anlagen • Fehlersuche und Störungsbehebung an Produktions- und Energieanlagen • Unterstützung bei Modernisierung, Umbauten und Neuinstallationen • Mess-, Steuer- und Regeltechnik sowie Automatisierungssysteme • Grundlagen der Energieversorgung und Betriebssicherheit

Ausbildung

Ausbildung	
VWA Lüneburg / Universität Lüneburg	Studium mit Schwerpunkt Betriebswirtschaft und Informatik DA: Neuausrichtung der IT-Landschaft im Automatisierungsumfeld (Industrie 4.0) Abschluss: Informatik-Betriebswirt (VWA) – MBA-äquivalent
IHK Lüneburg	Abschluss: Technischer Betriebswirt (IHK)
Handwerkskammer Lüneburg-Stade	Abschluss: Elektromeister des Handwerks (mit Auszeichnung)
IHK Lüneburg	Abschluss: Ausbilder-Eignungsprüfung (AEVO)
Wehrdienst	Grundwehrdienst bei der Bundeswehr
Norsk Hydro Agrar GmbH	Ausbildung im Bereich Elektro- und Automatisierungstechnik Abschluss: Energieelektroniker Fachrichtung Anlagentechnik
Realschule Kaltenmoor, Lüneburg	Abschluss: Mittlere Reife

*„Ich bringe Ruhe in komplexe Situationen und
mache Leistung wieder planbar.“*