

Projekt: Restrukturierung, Turnaround Prozess

Position: Beauftragter des CEO (Holding), Berater mit Sonderkompetenzen

Branche: Automotive - Zulieferindustrie

A.) Ausgangssituation

Von einem US-amerikanischen, international tätigen Automotive Zulieferer wurde die Europa-Holding mit Sitz in Deutschland (A) zur Sanierung Ihrer Betriebe (mit Standorten in A/DE, B/GB und C/Portugal) beauftragt.

An diesen drei Standorten wurde ein Gesamtumsatz mit den lokal produzierenden Automobilherstellern von > 100 Mio. € erwirtschaftet.

1. Deutschland:

Die Einführung eines neuen automatisierten Fertigungsverfahrens führte zu Qualitäts- und Lieferengpässen. Diese Probleme dauerten schon über ein Jahr an und erzeugten starke Vertrauensverluste bei den Kunden.

Die technische Qualifikation der Mitarbeiter war vorhanden; es mangelte an einem strukturierten Vorgehen der Problemabarbeitung, systematische Aufzeichnungen über die Fehlervorkommnisse fehlten. Anstelle der Priorisierung notwendiger Verbesserungen wurde „ad hoc fire fighting“ betrieben.

2. GB:

In B war eine Umstrukturierung - weg von der vollstufigen Fertigung - geplant. Die Umsetzung hatte nicht wie geplant stattgefunden, unter anderem auch auf Grund von Kommunikationsproblemen zwischen der Gruppenleitung in DE und der Werksleitung in GB. Das UK-Werk litt zusätzlich unter der andauernden Krise in der englischen Automobilindustrie. In neue Fertigungsverfahren wurde konsequenterweise in den Werken in Deutschland oder Portugal investiert und das Werk in UK sollte für die Finalisierung (Montage und Oberflächenbehandlung) der kundenspezifischen Varianten umgerüstet werden. Vorhanden waren ausgezeichnete Kundenkontakte und sehr gute Marktanteile als einziger Hersteller vor Ort bei den englischen Automobilherstellern.

3. Portugal:

Es wurde zu scharf kalkulierten Preisen an Seat, VW und Ford für deren lokale Fertigungsstätten geliefert. Die kalkulierten Fertigungskosten wurden jedoch nicht eingehalten; mit nachhaltig negativen Ergebnissen. Die Abwicklung im Betrieb war mangelhaft organisiert. Zu häufig anfallende Werkzeugwechsel bei den anspruchsvollen Fertigungsanlagen waren außergewöhnlich zeitaufwendig.

B.) Durchführung (Deutschland, GB, Portugal)

1) Deutschland

Zu Beginn der 9 Monate dauernden Begleitung wurden in wöchentlichen Arbeitsmeetings sämtliche Fertigungsprobleme ausnahmslos bezüglich Ihrer Zeit- und Kostenauswirkung beurteilt und priorisiert.

Die Werksleitung, Maschinenführer, Werkzeugbauer plus Logistik, Beschaffung und Vertrieb wurden bei der systematischen Beurteilung der auftretenden Produktionsprobleme einbezogen.

Die Maßnahmen der Fehlerbehebung wurden priorisiert und in strukturierter Form unter Moderation des Beraters terminiert und umgesetzt.

Gleichzeitig wurde eine Messung der Effizienz in der Fertigung installiert.

So konnten die Durchlauf- und Rüstzeiten innerhalb eines Jahres um mehr als 30% reduziert und gleichzeitig das gewünschte Qualitätsniveau erreicht werden.

2) GB

Zu Beginn des geplanten Zeitrahmens von 6 Monaten wurden alle Schlüsselprozesse (Verwaltung und Fertigung) analysiert und auf Verbesserungspotentiale hin überprüft. Mit dem Managementteam wurden die wichtigsten Optimierungen definiert und mit der Gruppenleitung in D abgestimmt.

Die effiziente Einbeziehung wichtiger Lieferanten der Oberflächenbehandlung bzw. die Auslagerung unwirtschaftlicher Fertigungsschritte waren zügig umgesetzte Maßnahmen mit hohem Wirkungsgrad.

Bei der Umsetzung störten jedoch unangemessene persönliche Empfindlichkeiten der Werksleitung. Dies führte konsequenterweise zu einer Änderung in der personellen Besetzung des CEO in UK.

So konnte die endgültige Voraussetzung für nachhaltige Verbesserungen im Werk geschaffen und in der Folge durchgesetzt werden.

Wesentliche Verschlinkung der Verwaltungs- und Produktionsabläufe generierten jetzt wieder wettbewerbsfähige Ergebnisse. Die Führung fokussierte laufend weitere Optimierungsprozesse.

3) Portugal

Zu Beginn des vereinbarten Zeitraums (9 Monate) wurden die Produktions- und Verwaltungsstrukturen analysiert, visualisiert und gemeinsam mit den Prozess-eignern und dem Management vor Ort diskutiert.

Der aktuelle Status der wichtigsten Prozesse (Durchlaufzeiten, Ersttrefferquote-Qualität, Termineinhaltung etc.) wurde qualitativ und quantitativ bewertet.

In bereichsübergreifenden Teams wurden die notwendigen Maßnahmen eindeutig definiert.

Diese Maßnahmen wurden durch autorisierte bzw. beauftragte Teams (bestehend aus Repräsentanten der involvierten Abteilungen) umgesetzt bzw. neu auftretende Probleme zügig beseitigt.

C) Ergebnis:

Am Standort A/D konnten in 6 Monaten alle wesentlichen technologischen Probleme gelöst bzw. die bisher laufend auftretenden Fertigungsverzögerungen abgestellt werden.

Die Termineinhaltung wurde jetzt auf über 98% gesteigert.

Wichtige Schlüsselkunden (Automobilhersteller) wurden damit für zukünftige Beauftragungen abgesichert.

Das technische Team in der Fertigung, zuständig für die Werkzeug- und Maschineninstandsetzung und den laufenden Werkzeugwechsel, beherrschte nach dieser Phase die systematischen Methoden der Fehlereliminierung.

Am Standort B/GB wurden wichtige kulturelle Voraussetzungen für eine kooperative Zusammenarbeit im europäischen Verbund geschaffen.

Die Kommunikation zwischen den zusammenarbeitenden Standorten konnte durch gemeinsam besetzte Projektteams wesentlich verbessert und Projekte kurzfristiger abgeschlossen werden.

Am Standort C/P wurden die Durchlaufzeiten um mehr als 35 % reduziert.

Als Ergebnis konnte das vorhandene Auftragsvolumen mit einem um ein Drittel reduzierten Umlaufmaterial abgewickelt werden.

Die reduzierten Kapitalkosten waren gravierend.

Rüstkosten konnten durch verkürzte Maschinenumstellzeiten durchweg halbiert werden.

Insgesamt wurden weitere substantielle Ergebnisverbesserungen in der gesamten europäischen Gruppe durch HR-Kostenreduzierungen aufgrund der Wahrnehmung natürlicher Fluktuation erzielt.

C.) Vorteile:

Die externe Expertise machte kulturelle Kooperationsdefizite und suboptimales Handling in der systematischen Fehleranalyse und -beseitigung schnell sichtbar und mit Hilfe des externen Performance Managers wurden diese konsequent lokalisiert und nachhaltig eliminiert.

Suboptimale Verfahren und Gewohnheiten in der technischen, logistischen und kaufmännischen Abwicklung an allen drei Standorten wurden mit effizienten Methoden zeitnah verbessert und die effiziente Methodik nachhaltig implementiert.

Mit den Schlüsselkunden konnte durch diese deutlich spürbaren Verbesserungen ein neues, stabiles Vertrauensverhältnis für die Zukunft etabliert werden.

Insgesamt verbesserte sich die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Gruppe deutlich.

Es wurden nachhaltige Rationalisierungserfolge im zweistelligen Millionenbereich p. a. erzielt, die das Honorar des Performance Managers deutlich kompensierten.