



Kompetenz-Report

- Werksaufbau, Werksverlagerung, Sanierung, (Re)Strukturierung, Neuausrichtung, Ramp-up
- Betriebsschließung, Linienverlagerung, Interessensausgleich/Sozialplanerst. Close-down
- Projekt-Manager, Produktionsleiter, Werksleiter, Geschäftsführer, CRO, COO, CEO
- Seit 1987 arbeite ich gemäß den Toyota-Elementen des Lean-Managements
- In KMU's und Konzerneinheiten

Dipl.-Wirt.-Ing. Albrecht Fiedler

Datum: 01.07.2021

Branchenschwerpunkte

- Maschinenbau
- Automobilzulieferindustrie
- Logistik, Transport und Verkehr
- Fertigungsindustrie (Metallverarbeitung)
- Verpackungsindustrie (Gummi, Kunststoff, Alu.)
- Aluminium: Gießerei ALMg2 u. Strangpressprofile
- Gummi- und Kunststoffindustrie (Pharma-Indust.)

Fachliche Schwerpunkte

- Werksausbau, Werksverlagerung, Werksumbau, *-Aufbau, Inbetriebnahme, Ramp-up, Betriebsschließung, Close-down und Führung von Produktionswerken bis zum Serien-Hochlauf im EU- und NAFTA-Raum. (USMCA)*
- Prozessoptimierung, Effizienzsteigerung, Digitalisierung
- Turnaround, Restrukturierung, Wachstum, Neuausrichtung
- Werksschließung, Firmenliquidation
- Lean-Konstruktion, Organisation, Produktion u. Automation

USP

- Mein USP ist meine Flexibilität kurzfristig nationale und internationale neue Produktionswerke aufzubauen und bestehende zu (re) strukturieren, zu automatisieren und zu digitalisieren.

Berufliche Stationen

- WKW Group (Zierleisten, Dachrelingsysteme u.a.m.)
- ETO Gruppe (Aktoren, Sensoren, Ventile, Module)
- ART GmbH (Steuerungs- und Schaltschrankbau)
- PEENE WERFT (Schiffbau, Neubau, Instandhaltung)
- BIZERBA GmbH & Co.KG (Waagen & Foodmaschinen)
- TIMA GmbH, AIM-Pan GbR (separate Projektliste)
- GATX / Jungenthal (Kessel- und Güterwagen)
- Büchel GmbH (Entsorgungslogistiker)
- PASS GmbH & Co.KG (*Motorenleitungen*)
- ff-managementpartner Ltd. Co KG (*Logistikberatung*)
- OLS GmbH (*Frachtführer und Spedition*)
- The West Company (*Pharma Gummi u. Kunststoff*)
- *und weitere Aufträge unter TIMA GmbH und ff-mp*

Lean-Referenz-Projekt 1: Werksneubau / Werksverlagerung

Ausgangssituation bei Firmeneintritt

- Aufbau eines Produktionsstandortes in San Luis Potosí mit einer Gießerei, spanenden Fertigung, Eloxalanlage, Montage und eines Distributionszentrums für technische Komponenten im Elektromaschinenbau.
- Funktion: Geschäftsführer in MX. und Werkleiter in D. / Umsatzvolumen der Sparte: 84 Mio. €
- Operative Flächen MX: 12.500 qm, Gesamtfläche ca. 20.000 qm.
- Hallen-Layout und Flächenbilanz müssen ans Budget konzipiert und angepasst werden
- Holdingauftrag: Fabrikbau, Infrastruktur, Maschinentech. Anlagen, Kan-Ban Montage ...
- Änderung des Business Cases nach 1/2-jähriger Planungsphase (2-Produkt-Strategie kam hinzu)
- Deutsches Projekt-Management mit Erfahrung und Kompetenz fehlt im Stammwerk Balingen
- Logistik- / Supply-Chain-Konzept fehlt und muss für den Standort SLP erarbeitet werden
- IT-Konzept SAP (WM, MM, CO, FI, PP) in MX mit weltweiter Anbindung erarbeiten und einführen
- Immobilie und Mitarbeiter zur Umsetzung muss gefunden werden
- Genehmigungen, Budget, Ressourcen und Materialumfänge sind unbekannt

Teilprojekte und Maßnahmen (auszugsweise)

- Konzeptdesign und Ausführungsplanung sowie Prozessdefinition in Abstimmung mit den Zentralfunktionen
- Einführung PMO u. Übernahme der Verantwortung für die Umsetzung des Projekt-Programms incl. des Reportings an die Geschäftsführung, Zentralfunktionen sowie Stakeholder
- Aufbau Project-Risk-Management, durchgängige Zeitplanung der Teilprojekte (Gründung, Standortwahl, Fabrik- / Prozess- / Personalplanung ... Maschinentransfer, Qualifizierung, WE, Qualitätsprüfung, Lagerung, Distribution → nicht abschließend) sowie Umsetzungsverfolgung.
- Flächen und Hallenlayout sowie Abstimmung mit Arbeitssicherheit, Standortleitung und Gewerkschaft (Sindicato Independiente de Trabajadores)
- Konzeption, Anpassung und Implementierung von SAP WM, HU sowie Barcode-Identsystemen u.a. → nicht abschließend
- Kontinuierliche Erfolgskontrolle und -messung der operativen Umsetzung, konsistente Dokumentation und intensive interne Kommunikation

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Aufbau eines Standortes in Mexiko über den SOP incl. Zertifizierung innerhalb eines Jahres
- Erstellen eines durchgehenden und nachhaltigen Produktionskonzeptes zur Herstellung von Schneidmaschinen im Premium-Segment, Integration eines Low-Cost-Produktes
- Erstellen eines Fabrikplanes, eines Baukonzeptes inklusive Ausschreibungsunterlagen
- Erstellen eines Organisations-, Produktions-, Montage- und Distributionskonzeptes
- Aufbau Projektorganisation, Programmleitung und Reporting ans Holding-Management
- Termin-, Zeit, Kosten und Prozess- und Geschäftspläne erstellen und einführen
- Übergabe und Verantwortung der operativen Geschäftsführung an lokalen Geschäftsführer
- Einarbeitung, Schulung und Coaching der lokalen Führungskräfte

Ergebnisse

- Fabrikbau fertig, Fertigungsprozess läuft u. Distributionszentrum inkl. Soft-/Hardware integriert
- Nachhaltiges Logistik- und SCM-Konzept erstellt und störungsfrei eingeführt
- Einbindung Distributionszentrum in das weltweite Servicekonzeptes des Konzerns
- Abgespecktes SAP-IT-Konzept SAP mit Managementpanel eingeführt, umgesetzt
- Kennzahlenhierarchie / Transparenz z.B. Vertrieb, Produktion, Montage, Mensch gewährleistet
- Schulung und Coaching von Führungskräften und Mitarbeiterkommunikation
- Projektziele mit geringer Abweichung in Zeit und Budget erreicht

Lean-Referenz-Projekt 2: Werksverlagerung, Werksschließung

(1) Ausgangsbasis klären (Quick Assessment AF ...)

1. Kritische Defizite, Risiken und Haupthebel (strategische Ausrichtung) identifizieren.
2. Lenkungsgremium incl. Review- und Lenkungstermine vereinbaren.
3. Aktivitätenfelder formulieren, Projektteams / Sounding Board benennen, Teilprojekte/-aufgaben definieren
4. Arbeitgeberinformation bereitstellen und Betriebsversammlung planen
5. Termin Kick-off festlegen, Ziele und Verfahren vorstellen.

Ergebnis

Arbeitsstand erfasst,
Themenfelder
kommunikationsfähig

(2) Verlagerungsprojekte definieren (Produkte, Prozesse, Standorte)

1. Funktionale Arbeitsteams zusammenstellen
2. Aufstellung d. Maßnahmendateien (MS-Project) aus Aktivitätenfeldern in den Teilprojektaufträgen am abgehenden Standort
3. Aufstellen der Maßnahmendateien mit Terminen für die aufnehmenden Standorte in
4. Formulieren der Verfahren i.S. des §112 Betr.-VG. (Interessenausgleich) und Vorlage beim Betriebsrat
5. Ggf. externe Dienstleister (Technik, Recht, HR u.a.) für Transfer in den NAFTA-Raum selektieren / identifizieren

Ergebnis

Vorgehen und Projektinhalte zur
Umsetzung freigegeben;
Interessensvertreter informiert

(3) Werksschließung, Verlagerung gestalten

1. Zeitplan für den Personaltransfer bzw. Freistellung aus Verlagerungsterminplan ableiten
2. Einbinden der Agentur f. Arbeit: Massenentlassungsanzeige Transferkurzarbeitergeld u.a.m.
3. Transfer/Qualifikationsgesellschaft, Gem. § 112,I,S2: Sozialplan aufstellen Transfermaßnahmen aufstellen
4. Finanzierung und Inhalte für Orientierungs- u. Schulungsmaßnahmen verhandeln;
5. Transfergesellschaft gestalten
6. Dienstleister zur Durchführung Transfer-gesellschaft identifizieren und den Interessenausgleich verhandeln und vereinbaren u.a.m.

Ergebnis

Interessenausgleich und
Sozialplan verhandeln und
vereinbart

(4) Teilprojekte & Projektstruktur umsetzen

1. Lenkungssitzungen durchführen; Meilensteine Überwachen
2. Operative Teamsitzungen moderieren, Ergebnisse verdichten
3. Schrittweisen Personaltransfer /-abbau realisieren
4. Umsetzung von Sozialplan und Interessenausgleich dokumentieren, kommunizieren und umsetzen
5. Transfer von Knowhow und Fertigungseinrichtungen umsetzen
6. Freigabe, Zertifizierungen, Prozess-Optimierungen, etc. an den aufnehmenden Standorten umstellen

Ergebnis

Produkte serientauglich
transferieren; Mitarbeiter gem.
Sozialplan positioniert

Phase 1 – 2 Wochen: „Verstehen des Status Quo“

1. Fabrik besichtigen. Vertrauen schaffen.
2. Mit Mitarbeitern reden – sowie mit Betriebsräten, Geschäftsführern, Gesellschaftern, Kunden, Banken, Lieferanten und Kreditversicherern. Erwartungshaltung hinterfragen.
3. Verstehen der Produkte, Prozesse, Personen und Problemen.
4. Ausgangssituation: Erste Beurteilung der Kernprozesse, der Schlüsselfunktionen und insbesondere der Management- und Mitarbeiterpotentiale.
5. Bilanzen, G.u.V., BWA analysieren: Der letzten drei GJ / BWA des lfd. GJ. / Budget der drei Folge-GJ als Fahrplan sichten gem. der Bilanz- und G.u.V-Struktur.
6. Jahrespläne bewerten: Umsatzplan, Liquiditätsplan, OP-Listen, Personalplan, Materialplan, Kapazitätsplan, Investitionsplan, Wartungs- und Instandhaltungsplan, Kalkulationen ...
7. Firmenkennzahlen und Fakten sichten. Indikatoren: Ergebnis, Produktion, Mensch, Logistik, Qualität, Termine, Kosten, Flexibilität der Organisation ...
8. Maßnahmenlisten der Leiter-Ebene 2 (LE2) anfordern: ZIEL: WAS woll(t)en die LE2 WIE, WANN mit WELCHEN Ressourcen und WELCHEM Plan-Ergebnis umsetzen?
9. Turnaround Team zusammenstellen. Kriterien: Persönlichkeit, Flexibilität, Motivation, Erfahrung unabhängig der Hierarchie.
10. Je nach finanzieller Liquiditätssituation sofort agieren. (Sofortmaßnahmen bei einer Liquiditätskrise parallel fahren.)

Phase 5 – 6 Wochen: „Transformation der Probleme in Lösungen“

Phase 8 – 10 Monaten: „Implementierung durch straffe Führung“

Phase 1 – 2 Wochen: „Verstehen des Status Quo“

Phase 5 – 6 Wochen: „Transformation der Probleme in Lösungen“

1. Profitabilität: Klarheit über Ressourceneinsatz der Maßnahmen für konkrete Turnaround-Hebel erhalten. (Werte-Erzeuger & Werte-Vernichter)
2. Markt- und Wettbewerbsfähigkeit hinterfragen: Ist beides gegeben? Marktstrategie überprüfen, anpassen, neu ausrichten. Organisation entsprechend anpassen.
3. Definition der Rollen und Regel des Turnaround-Teams erstellen und nahebringen.
4. Turnaround-Konzept mit den Stakeholdern abstimmen, vereinbaren.
5. Kommunikation aller Maßnahmen im Unternehmen → Ausrichtung und Ziele des Turnarounds allen Mitarbeitern nahebringen und Mitarbeiter mitnehmen.
6. Stabiles – über alle Leitungsebenen verknüpfbares – Projektmanagementsystem der ca. 6 bis 8 Maßnahmenpakete einführen.
7. Turnaround einleiten: Umsetzung des Sanierungs- oder Restrukturierungs-Konzeptes starten.
8. Projekt-Controlling: Maßnahme Überprüfung, Abweichung, Korrektur. Auf Schnelligkeit, Konsequenz und Wirksamkeit in der Umsetzung achten.
9. Wachstumsperspektive der 3 Folgejahre aufstellen: *Ohne Wachstum ist keine Nachhaltigkeit gegeben.*
10. Motivierende Mitarbeiter für die Wachstumsphase. 12 bis 16 Monate nach der Krise ist ein NEUES Wachstumsteam aufzubauen.
11. Keine Abweichung des Konzeptes zulassen.
12. Führung entscheidet. Turnarounder gilt als Vorbild für das Turnaround-Team. Er hat den Rücken des Teams freizuhalten und ihre Ideen zu unterstützen.

Phase 8 – 10 Monaten: „Implementierung durch straffe Führung“

Phase 1 – 2 Wochen: „Verstehen des Status Quo“

Phase 5 – 6 Wochen: „Transformation der Probleme in Lösungen“

Phase 8 – 10 Monaten: „Implementierung durch straffe Führung“

1. Umsetzer (TURNROUNDER)

Ich weiß was zu tun ist, um schnell eine Verbesserung des Cash-Flows (Liquidität) und des EBIT (Profitabilität) zu erzielen.

Ich passe die Unternehmensstrukturen den zukünftigen Markt- und Wettbewerbsanforderungen kurzfristig an.

Ich beschleunige die Entscheidungsfindung und richte die Unternehmensstrategie, das Produkt-Portfolio und die Geschäftsprozesse an den künftigen Gegebenheiten aus.

Ziel: Messbare Ergebnisverbesserungen innerhalb weniger Monate und zufriedene Gesellschafter, Finanzierer und Kreditversicherer.

2. Liquiditätsfreisetzer (WERTEERZEUGER).

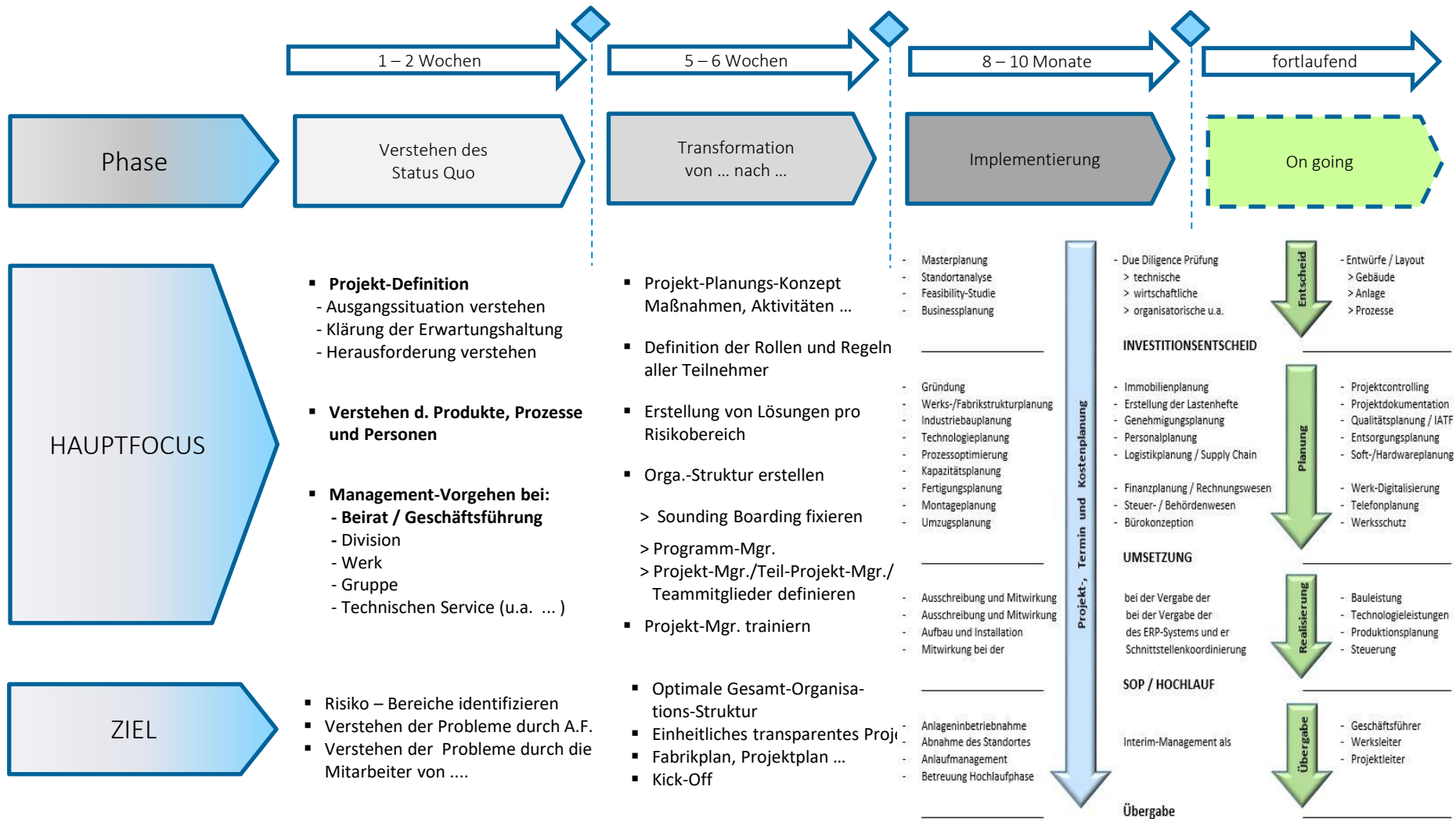
Ich identifiziere die Werterzeuger und baue sie aus und identifiziere die Wertevernichter, um diese schnell und kostengünstig zu eliminieren.

Folge: Bessere Deckungsbeiträge, mehr Liquidität, geringere Bestände und geringeres Working Capital → in Summe: bessere Unternehmensergebnisse.

3. Wertesteigerer (NEUAUSRICHTER).

Steht das gesamte Unternehmen (Gesellschafter, Holding, Investoren Stakeholder) zum Turnaround-Konzept, konzentriere ich mich zuerst auf die Optimierung der Prozesse der Produktions- und Wertschöpfungsketten. Ebenso wichtig, die offene Kommunikation mit den Finanzierern, aussagekräftige Reportings, klare Zielvereinbarungen, und glasklare relevante Kennzahlen. Ergebnis: So schaffe ich Vertrauen und steigere damit wieder den Unternehmenswert.

Beispiel: Roadmap





Projektspezifische Qualifikationen

- **Ausbildung / Typ:** Dipl.-Wirt.-Ing. / Macher / Projektierer / (RE) Strukturierer / Digitalisierer

- **Spezifische Erfahrungen**

Sowohl die Fabrikplanung, der Werksaufbau als auch die Umsetzung von operativen (Re)-Strukturierungs- und Ergebnisverbesserungsprogrammen in Produktion und Supply-Chain-Management gehören seit mehr als 20 Jahren zu meinen Schlüsselaufgaben. Als Dipl.-Wirt.-Ing. bewege ich mich stets im herausfordernden Technologieumfeld. Aufgrund meiner Interim-Erfahrung erfasse ich Systeme schnell in ihrer Gesamtheit und verstehe es Maßnahmen rasch zu initiieren, umzusetzen und divergierende Stakeholder-Interessen zusammen zu führen.

Ich habe langjährige Führungserfahrung und bewege mich sicher auf C- als auch Fachanwender-Ebene; ich bin ein analytischer, pragmatischer Manager, der situativ angepasst kommuniziert. Dadurch schaffe ich eine vertrauensvolle Gesprächs- und Arbeitsatmosphäre mit der notwendigen Verbindlichkeit und Zielorientierung. Nachweisbare Referenzen in operativen Standort-, Restrukturierungs- und Integrationsprojekten liegen vor.

- **Angewandte Projekt – Management, -Methoden, -Techniken, -Analysesysteme**

- siehe meine Webpage: „[Projekt-Management-Methoden](#)“ und „[Management-Improvement-Methoden](#)“