

Projektauftrag: Betriebsänderung des Werk in Bad Laasphe, Banfe / Teilbetriebsschließung  
 Projektart: Organisations- / Strategieprojekt  
 Projektmanager: Albrecht Fiedler  
 Projektstart / Kickoff: 09.01.2020

1) <b>WO</b> stehen wir? → Ausgangssituation und Projektkontext	
<b>Ausgangssituation / Projektkontext:</b>	<p>■■■■■ betreibt ein Produktions-Werk in Bad Laasphe-Banfe, in dem ■■■■■ für PKW produziert werden. Mit rund 250 Mitarbeitern wird ein Jahresumsatz von ca. EUR 50 Mio. erzielt. Die Produktionsstandorte von ■■■■■ sollen restrukturiert werden. In diesem Zusammenhang sind in dem o.g. Werk umfangreiche Maßnahmen erforderlich: Produktionsverlagerungen, Personalveränderungen, Verlagerungen der Kapazitäten (Ramp-up), Schließung des Werkes (Close-down).</p>
<b>Kundenanforderungen:</b>	<p>Die Kundenanforderungen wurden zusammen mit anderen Anforderungen, wie u.a. die gesetzlichen oder technischen Anforderungen, in einer separaten Anforderungsspezifikation beschrieben, die der PL Fiedler am 02.12.2019 formuliert hat, am 19.12.2019 incl. einer Risikobetrachtung aktualisiert dem Vorstand vorgestellt wurden und die als Anlagen beigefügt sind.</p> <p>Nachfolgende Prämissen wurden zur Start-Präsentation am 02.12.2019 aus der Anforderungsspezifikation vorgestellt:</p> <p><b>Prämissen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduzierung von Fixkosten durch Reduzierung der Überkapazitäten</li> <li>■ Vermeidung von Transportaufwand</li> <li>■ Zeitraum ca. 14 Monate / Projektabschluss bis max. Dezember 2020</li> <li>■ keine Beeinträchtigung der Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Kosteneffizienz / maximale Wirtschaftlichkeit</li> <li>■ effektive &amp; transparente Projektorganisation</li> <li>■ geplante &amp; organisierte Kommunikation mit allen Beteiligten</li> <li>■ Vermeidung von Überlastung in den Empfängerwerken</li> <li>■ fairer Umgang mit Mitarbeitern – insb. Mit denen des abgebenden Werkes</li> <li>■ Die Teilziel „Ersatzteilversorgung ist sicherzustellen“ ist noch zu klären</li> </ul>
2) <b>WARUM?</b> → Wirkungen, Nutzen und Strategierelevanz	
<b>Wirkungen / Projektnutzen / Strategierelevanz:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konsolidierung der Produktionskapazitäten in der ■■■■■-Gruppe</li> <li>■ Kostenreduzierung</li> <li>■ Synergien heben / nutzen</li> </ul>
3) <b>WAS</b> soll konkret erreicht werden? → Ziele und Inhalte	
<b>Projektgesamtziel:</b>	<p>Die Zielsetzung ist – im Rahmen der bereits beschlossenen Restrukturierungsmaßnahmen – die Teilschließung des Standortes in Bad Laasphe Banfe bis Dezember 2020. Die BMW-Produktion am Standort Banfe wird bis zu deren EOP in einer gegenüberliegenden Halle fortgeführt.</p>
<b>Teilziele → Messbare Ereignisse → noch zu definieren</b>	
< Teilziel 1 >	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erste grobe Start- und Planungsphase-, bis zur Betriebsversammlung am 24.01.2020 abschließen, excl. den lfd. ■■■■■.</li> <li>■ d. Aktualisierungen aufgrund der Arbeitsgespräche der Projektteams.</li> </ul>
< Teilziel 2 >	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prozessorientierte Teilverlagerung gem. den Meilensteine je Maschinen- und Anlagengruppe des Projektplanes (Basisplanung der vier Werkeiter)</li> </ul>
< Teilziel 3 >	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Close-down des abgebenden Werkes Banfe gem. dem Projektplan</li> </ul>



< Teilziel 4 >	
< Teilziel 5 >	
<b>Nicht-Ziele / Nicht-Inhalte:</b>	<p>Was ist explizit <u>nicht</u> im Projekt enthalten? Bereiche mit der Ist-/Ist-Nicht-Analyse definieren, die das Projekt nicht bearbeiten soll.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektzeit läuft nicht länger als März 2021.</li> <li>▪ Die Immobilie muss nicht veräußert werden.</li> <li>▪ Endgültige, vollständige Räumung</li> </ul>
<b>Risiko-Gruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiter – Verhalten (Krankenstand etc.)</li> <li>▪ Qualitätsrisiken (Zertifizierung)</li> <li>▪ Technische Risiken (Transportschaden)</li> <li>▪ Auslastungsrisiken (Kapazitäten)</li> <li>▪ Terminrisiken (Close-down / Ramp-up)</li> <li>▪ Akzeptanzrisiken (Kunden)</li> </ul>
<b>Projektrisiken:</b>	<p><b>Risiko-Betrachtung (übergeordnet)</b></p> <p><i>1. Wirtschaftlichkeit</i></p> <p>a) Verlagerungskosten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Löhne &amp; Prämien für Vorlaufproduktionen</li> <li>▪ Löhne für Überhangpersonal</li> <li>▪ Verpackungen</li> <li>▪ Verlagerungsfirmen &amp; Fachfirmen (SHL / Cimotec)</li> <li>▪ Bemusterungs-Prozesse &amp; Einsatz externer Labore</li> <li>▪ Aufwand für das Einfahren von Maschinen und Anlagen</li> <li>▪ Anfahrkosten bzw. -verluste (MA-Einarbeitung, erhöhte Ausschusskosten in der Anlaufphase)</li> <li>▪ Projektleiter (übergeordnet &amp; in allen betroffenen Werken)</li> </ul> <p><b>Risiko-Betrachtung (übergeordnet)</b></p> <p><i>1. Wirtschaftlichkeit</i></p> <p>b) Artikelkosten – Mehrkosten durch Effizienzverluste</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ höhere Löhne in Empfängerwerken</li> <li>▪ Lohnpolieren Witt</li> <li>▪ zusätzliches Handling</li> <li>▪ aufwändige Q-Betreuung</li> <li>▪ Logistik             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verpackungen</li> <li>- Transporte</li> <li>- Lagerhaltung – höhere Bestände &amp; Flächenbedarfe</li> <li>- hoher administrativer Aufwand</li> </ul> </li> </ul>



	<p><b>Risiko-Betrachtung (übergeordnet)</b>  <b>2. Ressourcen</b></p> <p>a) Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektleiter jeweils in Banfe &amp; in den Empfängerwerken verfügbar?</li> <li>▪ Produktions- und Fachpersonal in Banfe bis zum EOP – verfügbar?</li> <li>▪ Fachpersonal aus der [REDACTED] &amp; in den Empfängerwerken zum Einfahren von Anlagen – verfügbar?</li> <li>▪ Fachpersonal F&amp;E / Labor – verfügbar?</li> <li>▪ hohe Auslastung des Fachpersonals in den Empfängerwerken durch Anläufe</li> </ul> <p>b) Sonstige</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabotage, Nachlässigkeit, Verweigerung von Mehrarbeit, vorzeitige Fluktuation von Fachkräften</li> <li>▪ Kundenverärgerung durch Q-Mängel, administrativen Aufwand, unrealist. Erwartungen</li> <li>▪ Überlastung der Empfängerwerke &amp; [REDACTED], wegen Aufbau im Werk HU wo diverse Neuanläufe zu betreuen sein werden</li> <li>▪ Transportschäden</li> <li>▪ Altlasten durch Bodenkontaminierung (Eloxal)</li> <li>▪ Ergebnisschmälerungen durch Sonderaufwand in den Empfängerwerken</li> </ul>
<p><b>Voraussetzungen:</b></p>	<p><b>1. Allgemein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einigung mit Kunden hinsichtlich „pragmatischer Bemusterungen“              - Verhandlungen &amp; Abwicklungen durch die [REDACTED]</li> <li>▪ Verfügbarkeit von Laborkapazitäten (intern / extern)</li> <li>▪ Mitarbeiterverfügbarkeit in Banfe – Fachpersonal und Werker</li> <li>▪ Mitarbeiterverfügbarkeit in Empfängerwerken - Fachpersonal und Werker</li> <li>▪ Verfügbarkeit von Fachpersonal im [REDACTED] BMB (Programmierer)</li> <li>▪ Verfügbarkeit von Fachpersonal der Firmen SHL &amp; Cimotec</li> <li>▪ Kooperation mit der Fa. [REDACTED]</li> </ul>
	<p><b>2. Administrativ</b></p> <p>Vor der offiziellen Verkündung müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorab-Information und Einbindung der VP &amp; GF</li> <li>▪ eindeutiges Verständnis der Aufgaben und Verantwortlichkeiten – verbindliche Vereinbarungen</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eindeutige Klarheit bzgl. Entscheidungs-Kompetenzen und Befugnisse (u.a. hinsichtlich Bestellungen externer Leistungen)</li> <li>▪ vollständiges Konzept für die Kommunikation incl. Zuordnung aller Zuständigkeiten („wer macht's“?) und Beschreibung der exakten Vorgehensweise</li> <li>▪ verbindliche Vereinbarungen mit der Fa. ■■■■</li> </ul>
	<p><b>3. Zentralbereiche</b></p> <p><i>HR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation mit betroffenen Parteien - MA / BR / IGM / ARGE</li> <li>▪ Interessenausgleich &amp; Sozialplan</li> <li>▪ MA-Beratung             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Info Arbeitsmarkt in der Region</li> <li>- potentielle alternative Arbeitgeber</li> <li>- ggf. Optionen in der WKW-Gruppe</li> <li>- Hilfestellung bei Bewerbungen</li> <li>- Abfindungen</li> </ul> </li> <li>▪ MA-Beratung speziell für „Schlüsselkräfte“             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optionen in der Unternehmens-Gruppe (in D und HU) – Abgleich mit Fachkräftebedarfen</li> </ul> </li> <li>▪ Konzept „Anreize“ / Prämien für:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbleib im Betrieb „bis zum Ende“</li> <li>- Erreichen von Zielen (Q-Niveau / Vorlaufmengen / Krankenstand)</li> </ul> </li> <li>▪ Risiko-Abschätzungen (Klagen vor Arbeitsgericht)</li> </ul>
	<p><i>Kommunikation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation mit externen Parteien, Info-Texte (ggf. Interviews) für / mit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presse</li> <li>- Radio / TV</li> <li>- Bürgermeister</li> <li>- Webseite</li> <li>- Soziale Medien</li> </ul> </li> </ul>
	<p>■■■■ <i>Vertrieb</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation an Kunden – Erstellung der Konzepte (individuell je Kunde)</li> <li>▪ Überlegungen zu Vertragsumstellungen (neuer Lieferant – statt ■■■■ GmbH&amp;Co KG =&gt; ■■■■)</li> </ul>
	<p>■■■■ <i>Technik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prüfung &amp; Bereitstellung der Personalressourcen BMB</li> <li>▪ Prüfung &amp; Bereitstellung der Personalressourcen QVP</li> <li>▪ Prüfung &amp; Bereitstellung der Labor-Kapazitäten</li> </ul>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; Dienstleister GSN&gt; &lt; in EUR &gt; Angebot einholen</li> </ul>																																																														
	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>																																																														
<b>Sonstige Kosten:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget von Controlling übernommen. Aufteilung in Kostenarten liegen nicht vor.</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">Anlagentransfers – Variante 2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Fertigungsbereich</th> <th style="width: 45%;">Anlage</th> <th style="width: 20%;">Ziel</th> <th style="width: 20%;">Kosten</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Mechanik</td> <td>Transferanlage 3 (, [redacted])</td> <td>[redacted]</td> <td>250 TEUR</td> </tr> <tr> <td>Streckbieger 3 (VW Golf, C-Max Compact)</td> <td>[redacted]</td> <td>35 TEUR</td> </tr> <tr> <td>Presse Dunkes (VW380)</td> <td>[redacted]</td> <td>70 TEUR</td> </tr> <tr> <td>Sonstige Anlagen (Fräsen, Bieger, Kopfziehmaschinen)</td> <td>[redacted]</td> <td>60 TEUR</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Zwischensumme</b></td> <td></td> <td><b>415 TEUR</b></td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Polieren</td> <td>Jaguar X760</td> <td>[redacted]</td> <td>70 TEUR</td> </tr> <tr> <td>Ford C-Max/Focus, VW Golf, JLR X760/X393</td> <td>[redacted]</td> <td>80 TEUR</td> </tr> <tr> <td>Cimotec Opel Astra / VW Arteon</td> <td>[redacted]</td> <td>100 TEUR</td> </tr> <tr> <td>BMW G11/G12</td> <td>[redacted]</td> <td>100 TEUR</td> </tr> <tr> <td>VW Arteon</td> <td>[redacted] Veredlung</td> <td>50 TEUR</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Zwischensumme</b></td> <td></td> <td><b>400 TEUR</b></td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Montage</td> <td>Opel Astra / Ford Focus / Ford C-Max</td> <td>[redacted]</td> <td>20 TEUR</td> </tr> <tr> <td>JLR L494 (RangeRover Sport) / L405 (Range Rover)</td> <td>[redacted]</td> <td>10 TEUR</td> </tr> <tr> <td>VW483 (Arteon) Tropfenfangleiste</td> <td>[redacted]</td> <td>20 TEUR</td> </tr> <tr> <td>BMW G11/G12 (7er)</td> <td>[redacted]</td> <td>20 TEUR</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Zwischensumme</b></td> <td></td> <td><b>70 TEUR</b></td> </tr> <tr> <td><b>GESAMT</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>885 TEUR</b></td> </tr> </tbody> </table> </div>	Fertigungsbereich	Anlage	Ziel	Kosten	Mechanik	Transferanlage 3 (, [redacted])	[redacted]	250 TEUR	Streckbieger 3 (VW Golf, C-Max Compact)	[redacted]	35 TEUR	Presse Dunkes (VW380)	[redacted]	70 TEUR	Sonstige Anlagen (Fräsen, Bieger, Kopfziehmaschinen)	[redacted]	60 TEUR		<b>Zwischensumme</b>		<b>415 TEUR</b>	Polieren	Jaguar X760	[redacted]	70 TEUR	Ford C-Max/Focus, VW Golf, JLR X760/X393	[redacted]	80 TEUR	Cimotec Opel Astra / VW Arteon	[redacted]	100 TEUR	BMW G11/G12	[redacted]	100 TEUR	VW Arteon	[redacted] Veredlung	50 TEUR		<b>Zwischensumme</b>		<b>400 TEUR</b>	Montage	Opel Astra / Ford Focus / Ford C-Max	[redacted]	20 TEUR	JLR L494 (RangeRover Sport) / L405 (Range Rover)	[redacted]	10 TEUR	VW483 (Arteon) Tropfenfangleiste	[redacted]	20 TEUR	BMW G11/G12 (7er)	[redacted]	20 TEUR		<b>Zwischensumme</b>		<b>70 TEUR</b>	<b>GESAMT</b>			<b>885 TEUR</b>
Fertigungsbereich	Anlage	Ziel	Kosten																																																												
Mechanik	Transferanlage 3 (, [redacted])	[redacted]	250 TEUR																																																												
	Streckbieger 3 (VW Golf, C-Max Compact)	[redacted]	35 TEUR																																																												
	Presse Dunkes (VW380)	[redacted]	70 TEUR																																																												
	Sonstige Anlagen (Fräsen, Bieger, Kopfziehmaschinen)	[redacted]	60 TEUR																																																												
	<b>Zwischensumme</b>		<b>415 TEUR</b>																																																												
Polieren	Jaguar X760	[redacted]	70 TEUR																																																												
	Ford C-Max/Focus, VW Golf, JLR X760/X393	[redacted]	80 TEUR																																																												
	Cimotec Opel Astra / VW Arteon	[redacted]	100 TEUR																																																												
	BMW G11/G12	[redacted]	100 TEUR																																																												
	VW Arteon	[redacted] Veredlung	50 TEUR																																																												
	<b>Zwischensumme</b>		<b>400 TEUR</b>																																																												
Montage	Opel Astra / Ford Focus / Ford C-Max	[redacted]	20 TEUR																																																												
	JLR L494 (RangeRover Sport) / L405 (Range Rover)	[redacted]	10 TEUR																																																												
	VW483 (Arteon) Tropfenfangleiste	[redacted]	20 TEUR																																																												
	BMW G11/G12 (7er)	[redacted]	20 TEUR																																																												
	<b>Zwischensumme</b>		<b>70 TEUR</b>																																																												
<b>GESAMT</b>			<b>885 TEUR</b>																																																												
<b>Sonstige Ressourcen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verpackungen</li> <li>Transporte</li> <li>Labor</li> <li>[redacted] ...</li> <li>...</li> </ul>																																																														
<b>Gesamtaufwand / Projektbudget:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; noch bis Ende Februar in EUR zu ermitteln, da noch alle Aufwandsarten anzufragen sind &gt;</li> </ul>																																																														
<b>Projekteinnahmen / Wirtschaftlichkeit:</b>	Sind während des Projektes / nach Beendigung des Projektes Einnahmen zu erwarten: NEIN unberücksichtigt der Synergieeffekte.																																																														
<b>Folgekosten nach Beendigung des Projekts:</b>	<p>&lt; Entstehen Folgekosten, die bereits jetzt bekannt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eloxal-Prozess = € .....Kosten unbekannt</li> <li>...</li> <li>...</li> <li>...</li> <li>...</li> <li>...</li> </ul>																																																														

8) Kommunikation / Berichtswesen / Sonstiges				
Was? (Inhalt)	Wie? (Medium)	Wer? (Verantwortung)	An wen? (Zielgruppe / Adressat)	Wann? Wie oft? (Zeitpunkt / Wiederholung)
Aktueller Status <small>(geplant vs. IST plus Maßnahmen)</small>	Bericht <ul style="list-style-type: none"> <li>- P. ist kritisch</li> <li>- P. ist teilweise kritisch</li> <li>- P. liegt im Plan</li> </ul>	A. Fiedler	[redacted] - GF	1.KW/Monat
Projektvorgänge	MS Project	Teilprojektleiter	Allen Berechtigten	Laufend

Siehe Anlage „Kommunikation und Information“

# Projektauftrag



Besondere Probleme				
Wichtige Entscheidungen				
Sonstige relevante Informationen:				
<b>Projektentscheidung:</b>	<input type="checkbox"/> Das Projekt wird freigegeben. <input type="checkbox"/> Der Projektauftrag soll überarbeitet werden. Änderungen: <input type="checkbox"/> Das Projekt wird abgelehnt. Begründung:  ..... < Ort, Datum > ..... Geschäftsführung <span style="background-color: black; color: black;">██████</span> <span style="float: right;">&lt; Ort, Datum &gt; Albrecht Fiedler</span>			