

Projektauftrag

Beispiel

Betriebsschließung

Anschrift in Deutschland:

Im Alten Feld 21a
51429 Bergisch Gladbach
Fest. +49 2204 69486
Mob. +49 172 7966000 (D)

Anschrift in Mexico:

CARR A HUIMILPAN KM3
FRACC LAS CONDES 2 DA SECC INT 2D
CORREGIDORA QUERÉTARO
Mob. +52 1 (222) 254 25 68 (MX)

albrechtfriedler@gmx.de

www.albrecht-fiedler.de

Datum: 01. August 2020

Projektauftrag: Betriebsänderung des Werk in Bad Laasphe, [REDACTED] / Betriebsschließung
 Projektart: Organisations- / Strategieprojekt
 Projektmanager: Albrecht Fiedler
 Projektstart / Kickoff: 09.01.2020.

1) WO stehen wir? → Ausgangssituation und Projektkontext	
Ausgangssituation / Projektkontext:	[REDACTED] betreibt ein Produktions-Werk in Bad Laasphe-Banfe, in dem [REDACTED] für PKW produziert werden. Mit rund 250 Mitarbeitern wird ein Jahresumsatz von ca. EUR 50 Mio. erzielt. Die Produktionsstandorte von [REDACTED] 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).
Kundenanforderungen:	Die Kundenanforderungen wurden zusammen mit anderen Anforderungen, wie u.a. die gesetzlichen oder technischen Anforderungen, in einer separaten Anforderungsspezifikation beschrieben, die [REDACTED] am 02.12.2020 formuliert hat, am 19.12.2019 incl. einer Risikobetrachtung aktualisiert dem Vorstand vorgestellt wurden und die als Anlagen beigefügt sind. Nachfolgende Prämissen wurden zur Start-Präsentation am 02.12.2019 aus der Anforderungsspezifikation vorgestellt: Prämissen ▪ Reduzierung von Fixkosten durch Reduzierung der Überkapazitäten ▪ Vermeidung von Transportaufwand ▪ Zeitraum ca. 15 Monate / Projektabschluss bis März 2021 ▪ keine Beeinträchtigung der Kundenzufriedenheit ▪ Kosteneffizienz / maximale Wirtschaftlichkeit ▪ effektive & transparente Projektorganisation ▪ geplante & organisierte Kommunikation mit allen Beteiligten ▪ Vermeidung von Überlastung in den Empfängerwerken ▪ fairer Umgang mit Mitarbeitern – insb. Mit denen des abgebenden Werkes ▪ Die Teilziel „Ersatzteilversorgung ist sicherzustellen“ ist noch zu klären
2) WARUM? → Wirkungen, Nutzen und Strategierelevanz	
Wirkungen / Projektnutzen / Strategierelevanz:	▪ Konsolidierung der Produktionskapazitäten in der [REDACTED]-Gruppe ▪ Kostenreduzierung ▪ Synergien heben / nutzen
3) WAS soll konkret erreicht werden? → Ziele und Inhalte	
Projektgesamtziel:	Die Zielsetzung ist – im Rahmen der bereits beschlossenen Restrukturierungsmaßnahmen – die Betriebsschließung des Standortes in Bad Laasphe [REDACTED] bis Ende 2020, spätestens bis Ende März 2021. Die BMW-Produktion am Standort [REDACTED] wird bis zu deren EOP in einer gegenüberliegenden Halle fortgeführt.
Teilziele → Messbare Ereignisse → noch zu definieren	
< Teilziel 1 >	▪ Erste grobe Start- und Planungsphase-, bis zur Betriebsversammlung am 24.01.2020 abschließen, excl. den If ▪ d. Aktualisierungen aufgrund der Arbeitsgespräche der Projektteams.
< Teilziel 2 >	▪ Prozessorientierte Teilverlagerung gem. den Meilensteine je Maschinen- und Anlagengruppe des Projektplanes (Basisplanung der vier Werkleiter)

< Teilziel 3 >	Close-down des abgebenden Werkes ■■■■ gem. dem Projektplan
< Teilziel 4 >	
< Teilziel 5 >	
Nicht-Ziele / Nicht-Inhalte:	Was ist explizit <u>nicht</u> im Projekt enthalten? Bereiche mit der Ist-/Ist-Nicht-Analyse definieren, die das Projekt nicht bearbeiten soll. - Projektzeit läuft nicht länger als März 2021. - Die Immobilie muss nicht veräußert werden. - Endgültige, vollständige Räumung

Risiko-Gruppen	- Mitarbeiter – Verhalten (Krankenstand etc.) - Qualitätsrisiken (Zertifizierung) - Technische Risiken (Transportschaden) - Auslastungsrisiken (Kapazitäten) - Terminrisiken (Close-down / Ramp-up) - Akzeptanzrisiken (Kunden)
-----------------------	--

Projektrisiken:	Risiko-Betrachtung (übergeordnet) <i>1. Wirtschaftlichkeit</i> a) Verlagerungskosten - Löhne & Prämien für Vorlaufproduktionen - Löhne für Überhangpersonal - Verpackungen - Verlagerungsfirmen & Fachfirmen (SHL / Cimotec / Dunkes / etc.) - Bemusterungs-Prozesse & Einsatz externer Labore - Aufwand für das Einfahren von Maschinen und Anlagen - Anfahrkosten bzw. -verluste (MA-Einarbeitung, erhöhte Ausschusskosten in der Anlaufphase) - Projektleiter (übergeordnet & in allen betroffenen Werken) A.Fiedler Risiko-Betrachtung (übergeordnet) <i>1. Wirtschaftlichkeit</i> b) Artikelkosten – Mehrkosten durch Effizienzverluste - höhere Löhne in Empfängerwerken - Lohnpolieren ■■■■ - zusätzliches Handling - aufwändige Q-Betreuung - Logistik - Verpackungen - Transporte - Lagerhaltung – höhere Bestände & Flächenbedarfe - hoher administrativer Aufwand
------------------------	---

	Risiko-Betrachtung (übergeordnet) 2. Ressourcen a) Personal ▪ Projektleiter jeweils in ■■■■ & in den Empfängerwerken verfügbar? ▪ Produktions- und Fachpersonal in ■■■■ bis zum EOP – verfügbar? ▪ Fachpersonal aus der ■■■■ & in den Empfängerwerken zum Einfahren von Anlagen – verfügbar? ▪ Fachpersonal F&E / Labor – verfügbar? ▪ hohe Auslastung des Fachpersonals in den Empfängerwerken durch Anläufe b) Sonstige ▪ Sabotage, Nachlässigkeit, Verweigerung von Mehrarbeit, vorzeitige Fluktuation von Fachkräften ▪ Kundenverärgerung durch Q-Mängel, administrativen Aufwand, unrealist. Erwartungen ▪ Überlastung der Empfängerwerke & ■■■■, wegen Aufbau im Werk HU wo diverse Neuanläufe zu betreuen sein werden ▪ Transportschäden ▪ Altlasten durch Bodenkontaminierung (Eloxal) ▪ Ergebnisschmälerungen durch Sonderaufwand in den Empfängerwerken
Voraussetzungen:	1. Allgemein ▪ Einigung mit Kunden hinsichtlich „pragmatischer Bemusterungen“ - Verhandlungen & Abwicklungen durch die ■■■■ ▪ Verfügbarkeit von Laborkapazitäten (intern / extern) ▪ Mitarbeiterverfügbarkeit in ■■■■ – Fachpersonal und Werker ▪ Mitarbeiterverfügbarkeit in Empfängerwerken - Fachpersonal und Werker ▪ Verfügbarkeit von Fachpersonal im ■■■■ BMB (Programmierer) ▪ Verfügbarkeit von Fachpersonal der Firmen SHL & Cimotec ▪ Kooperation mit der Fa. ■■■■
	2. Administrativ Vor der offiziellen Verkündung müssen folgende Bedingungen erfüllt sein: ▪ Vorab-Information und Einbindung der VP & GF ▪ eindeutiges Verständnis der Aufgaben und Verantwortlichkeiten – verbindliche Vereinbarungen

	▪ eindeutige Klarheit bzgl. Entscheidungs-Kompetenzen und Befugnisse (u.a. hinsichtlich Bestellungen externer Leistungen) ▪ vollständiges Konzept für die Kommunikation incl. Zuordnung aller Zuständigkeiten („wer macht's“?) und Beschreibung der exakten Vorgehensweise ▪ verbindliche Vereinbarungen mit der Fa. [REDACTED]
	3. Zentralbereiche <i>HR</i> ▪ Kommunikation mit betroffenen Parteien - MA / BR / IGM / ARGE ▪ Interessenausgleich & Sozialplan ▪ MA-Beratung - Info Arbeitsmarkt in der Region - potentielle alternative Arbeitgeber - ggf. Optionen in der WKW-Gruppe - Hilfestellung bei Bewerbungen - Abfindungen ▪ MA-Beratung speziell für „Schlüsselkräfte“ - Optionen in der Unternehmens-Gruppe (in D und HU) – Abgleich mit Fachkräftebedarfen ▪ Konzept „Anreize“ / Prämien für: - Verbleib im Betrieb „bis zum Ende“ - Erreichen von Zielen (Q-Niveau / Vorlaufmengen / Krankenstand) ▪ Risiko-Abschätzungen (Klagen vor Arbeitsgericht)
	<i>Kommunikation</i> ▪ Kommunikation mit externen Parteien, Info-Texte (ggf. Interviews) für / mit: - Presse - Radio / TV - Bürgermeister - Webseite - Soziale Medien
	<i>WEA Vertrieb</i> ▪ Kommunikation an Kunden – Erstellung der Konzepte (individuell je Kunde) ▪ Überlegungen zu Vertragsumstellungen (neuer Lieferant – statt [REDACTED])
	<i>WEA Technik</i> ▪ Prüfung & Bereitstellung der Personalressourcen BMB ▪ Prüfung & Bereitstellung der Personalressourcen QVP ▪ Prüfung & Bereitstellung der Labor-Kapazitäten

4) WER ist involviert? → Projektorganisation			
Projektleiter/ Projektkernteam:	Albrecht Fiedler ▪ Siehe Projektaufbauorganisation	Projekt-auftraggeber:	Geschäftsführung der [REDACTED]
Teilprojektleiter / Projektteammitglieder:	▪ Siehe beigefügte Projektaufbauorganisation	Projektlenkungs-ausschuss: ☒ Ja ☐ Nein	▪ G. [REDACTED] ▪ C. [REDACTED] ▪ M. [REDACTED] ▪ M. [REDACTED] ▪ K. [REDACTED]
Projektkunde:	Firmenname und Anschrift: [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] Projektentscheider/in Kunde: [REDACTED] ▪ Projektmanager Kunde: < siehe Projektorganisation >		
Sonstige Beteiligte:	Externe Beteiligte: bisher Fa. [REDACTED] / Montagefirma noch offen.		

5) WIE können die Ziele erreicht werden? → Projektstruktur (grob) → prozessorientiert?	
Teil-/Hauptaufgaben →	Arbeitspakete
< Teilaufgabe 1 >	▪ < Arbeitspaket 1 >
< Teilaufgabe 2 >	▪ < Arbeitspaket 2 >
< Teilaufgabe 3 >	▪ < Arbeitspaket 3 >
< Teilaufgabe 4 >	▪ < Arbeitspaket 4 >
< Teilaufgabe 5 >	▪ < Arbeitspaket 5 >

Siehe MS-Project-Teilpläne

6) Bis WANN ? → Meilensteine und Termine			
Projektstart:	Datum: 19.12.2019	Projektende:	Datum: 31.03.2020
Projektstartereignis:	Startgespräch / Kickoff	Projektendereignis:	Teilbetriebsschließung
Meilensteine:	▪ <Workshop am 19.12.2020> ▪ <Kickoff Meeting GF, LE2 am 09.01.2020> ▪ <Mitarbeiterversammlung [REDACTED] am 24.01.2020> ▪ <Verlagerungsmeilenstein und Termin → siehe Projektplanung>		

7) WIEVIEL ? → Projektbudget und Wirtschaftlichkeit	
Personalaufwand:	▪ 1. < Geplanter Aufwand der Projektbeteiligten in Tagen/Wochen wird i.R. des Projektstrukturplanes bis Mitte Februar prognostiziert > ▪ 2. < Budget des Controllings weist keine Personalkosten aus, sondern nur Gesamtaufwendungen je Fertigungsbereiche und Anlage > ▪ 3. < Kosten (Rückstellungen) für Personalmaßnahmen des Sozialplans (Abfindungen) in Euro sind i.H.v. ca. 7.500 TEUR> eingeplant
Summe Personalaufwand:	+ < Summe in €, Personalaufwand X interner Verrechnungssatz > + < Abfindungskosten >
Externer Aufwand:	▪ < Dienstleister Markus> < in EUR > Angebot einholen
	▪ < Dienstleister GSN> < in EUR > Angebot einholen
	▪ ...

Sonstige Kosten:	Budget von Controlling übernommen. Aufteilung in Kostenarten liegen nicht vor. Anlagentransfers – Variante 2<table><tr><th>Fertigungsbereich</th><th>Anlage</th><th>Ziel</th><th>Kosten</th></tr><tr><td rowspan="5">Mechanik</td><td>Transferanlage 3 („Lisa“)</td><td></td><td>250 TEUR</td></tr><tr><td>Streckbieger 3 (VW Golf, C-Max Compact)</td><td>WKW Hahnerberg</td><td>35 TEUR</td></tr><tr><td>Presse Dunkes (VW380)</td><td>WKW Korzert</td><td>70 TEUR</td></tr><tr><td>Sonstige Anlagen (Fräsen, Bieger, Kopfziehmaschinen)</td><td>WKW Hahnerberg</td><td>60 TEUR</td></tr><tr><td>Zwischensumme</td><td></td><td>415 TEUR</td></tr><tr><td rowspan="6">Polieren</td><td>Jaguar X760</td><td></td><td>70 TEUR</td></tr><tr><td>Ford C-Max/Focus, VW Golf, JLR X760/X393</td><td>WKW Hahnerberg</td><td>80 TEUR</td></tr><tr><td>Cimotec Opel Astra / VW Arteon</td><td></td><td>100 TEUR</td></tr><tr><td>BMW G11/G12</td><td></td><td>100 TEUR</td></tr><tr><td>VW Arteon</td><td>EAG Veredlung</td><td>50 TEUR</td></tr><tr><td>Zwischensumme</td><td></td><td>400 TEUR</td></tr><tr><td rowspan="5">Montage</td><td>Opel Astra / Ford Focus / Ford C-Max</td><td>WKW Hahnerberg</td><td>20 TEUR</td></tr><tr><td>JLR L494 (RangeRover Sport) / L405 (Range Rover)</td><td></td><td>10 TEUR</td></tr><tr><td>VW483 (Arteon) Tropfenfangleiste</td><td>EAG Veredlung</td><td>20 TEUR</td></tr><tr><td>BMW G11/G12 (7er)</td><td></td><td>20 TEUR</td></tr><tr><td>Zwischensumme</td><td></td><td>70 TEUR</td></tr><tr><td>GESAMT</td><td></td><td></td><td>885 TEUR</td></tr></table>	Fertigungsbereich	Anlage	Ziel	Kosten	Mechanik	Transferanlage 3 („Lisa“)		250 TEUR	Streckbieger 3 (VW Golf, C-Max Compact)	WKW Hahnerberg	35 TEUR	Presse Dunkes (VW380)	WKW Korzert	70 TEUR	Sonstige Anlagen (Fräsen, Bieger, Kopfziehmaschinen)	WKW Hahnerberg	60 TEUR	Zwischensumme		415 TEUR	Polieren	Jaguar X760		70 TEUR	Ford C-Max/Focus, VW Golf, JLR X760/X393	WKW Hahnerberg	80 TEUR	Cimotec Opel Astra / VW Arteon		100 TEUR	BMW G11/G12		100 TEUR	VW Arteon	EAG Veredlung	50 TEUR	Zwischensumme		400 TEUR	Montage	Opel Astra / Ford Focus / Ford C-Max	WKW Hahnerberg	20 TEUR	JLR L494 (RangeRover Sport) / L405 (Range Rover)		10 TEUR	VW483 (Arteon) Tropfenfangleiste	EAG Veredlung	20 TEUR	BMW G11/G12 (7er)		20 TEUR	Zwischensumme		70 TEUR	GESAMT			885 TEUR
Fertigungsbereich	Anlage	Ziel	Kosten																																																									
Mechanik	Transferanlage 3 („Lisa“)		250 TEUR																																																									
	Streckbieger 3 (VW Golf, C-Max Compact)	WKW Hahnerberg	35 TEUR																																																									
	Presse Dunkes (VW380)	WKW Korzert	70 TEUR																																																									
	Sonstige Anlagen (Fräsen, Bieger, Kopfziehmaschinen)	WKW Hahnerberg	60 TEUR																																																									
	Zwischensumme		415 TEUR																																																									
Polieren	Jaguar X760		70 TEUR																																																									
	Ford C-Max/Focus, VW Golf, JLR X760/X393	WKW Hahnerberg	80 TEUR																																																									
	Cimotec Opel Astra / VW Arteon		100 TEUR																																																									
	BMW G11/G12		100 TEUR																																																									
	VW Arteon	EAG Veredlung	50 TEUR																																																									
	Zwischensumme		400 TEUR																																																									
Montage	Opel Astra / Ford Focus / Ford C-Max	WKW Hahnerberg	20 TEUR																																																									
	JLR L494 (RangeRover Sport) / L405 (Range Rover)		10 TEUR																																																									
	VW483 (Arteon) Tropfenfangleiste	EAG Veredlung	20 TEUR																																																									
	BMW G11/G12 (7er)		20 TEUR																																																									
	Zwischensumme		70 TEUR																																																									
GESAMT			885 TEUR																																																									
Sonstige Ressourcen:	- Verpackungen - Transporte - Labor - WEA																																																											
Gesamtaufwand / Projektbudget:	< noch bis Ende Februar in EUR zu ermitteln, da noch alle Aufwandsarten anzufragen sind >																																																											
Projekteinnahmen / Wirtschaftlichkeit:	Sind während des Projektes / nach Beendigung des Projektes Einnahmen zu erwarten: NEIN unberücksichtigt der Synergieeffekte.																																																											
Folgekosten nach Beendigung des Projekts:	< Entstehen Folgekosten, die bereits jetzt bekannt sind? - Eloxa-Prozess = €Kosten unbekannt 																																																											

8) Kommunikation / Berichtswesen / Sonstiges				
Was? (Inhalt)	Wie? (Medium)	Wer? (Verantwortung)	An wen? (Zielgruppe / Adressat)	Wann? Wie oft? (Zeitpunkt / Wiederholung)
Aktueller Status (geplant vs. IST plus Maßnahmen)	Bericht P. ist kritisch - P. ist teilweise kritisch P. liegt im Plan	A. Fiedler	█ - GF	1.KW/Monat
Projektvorgänge	MS Project	Teilprojektleiter	Allen Berechtigten	Laufend
Besondere Probleme				

Siehe Anlage „Kommunikation und Information“

Wichtige Entscheidungen				
Sonstige relevante Informationen:				
Projektentscheidung:	☐ Das Projekt wird freigegeben. ☐ Der Projektauftrag soll überarbeitet werden. Änderungen: ☐ Das Projekt wird abgelehnt. Begründung:			
	 < Ort, Datum > Geschäftsführung XXXXXXXXXX < Ort, Datum > Albrecht Fiedler			