



Case Studies

2021

Albrecht Fiedler

01.08.2021

ff-mp

Anschrift in Deutschland:

Im Alten Feld 21a
51429 Bergisch Gladbach
Fest. +49 2204 69486
Mob. +49 172 7966000 (D)
albrechtfiedler@gmx.de
www.albrecht-fiedler.de

Anschrift in Mexico:

Carr a Huimilpan km 3 .
Fracc las Condes 2 da Secc Int 2D
Corregidora Querétaro / Mexico
Mob. +52 1 (442) 606 61 94 (Mx)

Unternehmen:	West Pharmaceutical Services, Inc. in Exton/USA (Pharma Gummi Wimmer West GmbH)
Titel:	Produktionsleitung in Europa; danach Bereichsleitung Projektengineering in den USA
Funktionen:	(a) Produktionsleiter von 5 Werken (b) Bereichsleiter Project-Engineering (Worldwide capacity planning & project engineering)
Kernkompetenz 1:	Production-Manager mit Führungs-, Lösungs- und Innovationskompetenz. Experte in der Budgetierung, Planung, Steuerung u. Managen von internationalen Fertigungsorganisationen, sowohl bezüglich der Leitung der Produktion mehrerer Werke als auch der Leitung fertigungsnaher Bereiche wie die Qualitätssicherung, Arbeits-/Zeitwirtschaft, NC-Programmierung, Digitalisierung / Investplanung, Instandhaltung/Engineering, Betriebsmittelkonstruktion, Rüsterei, Intralogistik, u.a.m.
Kernkompetenz 2:	Project-Manager mit Führungs-, Kommunikations- und Unternehmerkompetenz. Experte im Entwickeln, Planen, Bauen und Steuern von Fabrikanlagen und Infrastrukturen sowie im Installieren, Einrichten und im Vernetzen der Betriebsmitteln (auch Retrofit) und Fertigungsprozesse incl. des Ramp-up's, der Qualifizierung und der abschließenden Validierung der computergestützten Anlagen, Prozesse und Fertigprodukte.
Kennzahlen:	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiteranzahl EU = ca.1.350.• Umsatz-Volumen gem. Produktionspläne = ca. 320 Mio.DM• Projektvolumen = (a) ca. 18 Mio.DM (b) USD, 9 Mio. (c) USD, 12 Mio. USD• A-Kunden = Bayer, Pfizer, Sanofi, Abbott, MSD, Roche Pharma, GlaxoSmithKline, Boehringer Ingelheim u.a.
Herausforderung:	<p>Die Kernaufgabe bestand darin, die Werke entsprechend ihrer Kosten-, Kunden- und Fertigungsstruktur kostenoptimal gemäß ihren verfügbaren Fertigungskapazitäten je fest zugeordnetem EU-Marktbereich auszulasten. Insbesondere sollte – nach Vorgabe der Geschäftsführung – das neu erbaute Werk in Le Nouvion-en-Thiérache/Frankreich in den ersten zwei Geschäftsjahren voll ausgelastet werden. Diese Produktverlagerungen gingen zwingend zu Lasten der anderen Werke, so dass zum Teil in diesen Werken die Prozesse restrukturiert und angepasst werden mussten, da die installierten Kapazitäten nicht zu 80% der verfügbaren Kapazität ausgelastet werden konnten.</p> <p>Mein persönliches Ziel war es zudem, mit dem erworbenen Wissen als Produktionsexperte für Gummi- und Kunststoffprodukte in den Bereich WCPE (Worldwide Capacity planning and project engineering) nach Exton/USA zu wechseln, um außereuropäische Auslandserfahrung zu erhalten. Ich wechselte mit Leidenschaft, um nach Vorgabe der Produktdaten, der technologischen Prozessdaten und der unternehmerischen Ziel-daten mit den Fachteams neue Fabriken zu planen, die Anlagentechnik und die Fertigungstechnologie zu koordinieren, einzurichten und In-Betrieb zu nehmen.</p>
Aufgabenauszug:	<ul style="list-style-type: none">• Terminliche Einhaltung der betrieblichen Abläufe incl. der Materialvorbereitung sowie bei der Herstellung von Chargen-Fertigung von / für angrenzende Produktionsabteilungen• Planung / Projektierung der erforderlichen Kapazitäten, Ressourcen und Betriebsmittel sowie Steuerung der Kapazitätsauslastung sowie RE-Disposition der Arbeitsabläufe und der Arbeitsmittel bei Engpässen, Risiken und Qualitätsproblemen• GMP-gerechte Umsetzung (Good Manufacturing Practice) und Dokumentation der Herstellung• Sicherstellung der GMP-konformen Herstellung und Lagerung von Rohstoffen und Fertigprodukten• Sicherstellung der cGMP Compliance im Sinne des Patientenwohls. Current Good Manufacturing Practice, cGMP in der Pharma-Produktion• Erstellung und Aktualisierung der SOPs sowie relevanter Herstellungsdokumente u.a.m.• Fokussiert auf die Improvement Tools „Lean-Management/Prinzipien, Six-Sigma, Kaizen
Erfolge:	<ul style="list-style-type: none">• Unternehmensziel Ausbringung um 3% bei gleichbleibenden Kostenstruktur gesteigert.• Durchlaufzeit je Charge um 8%, RHB-, In Prozess- und Fertigwarenbestände um 18% reduziert• Die Auslastung aller Werke konnte von 82% auf 87% erhöht.• Alle Projekte mit geringer Zeit- und Kostenabweichung abgeschlossen.

Unternehmen:	Bizerba GmbH (in Meßkirch) / Bizerba de Mexico S.A. der C.V. (in San Luis Potosi)
Titel:	Restrukturierung des Werkes Meßkirch/D und Neubau des Werkes San Luis Potosi/MX
Funktionen:	(a) Werksleitung des deutschen Produktionswerkes in Meßkirch (b) Geschäftsführer des mexikanischen Werkes in San Luis Potosi/SLP
Kernkompetenz 1:	Change-Manager mit Sanierungs-, Restrukturierungs- und Veränderungskompetenz. Die technische Entwicklung schreitet rasant voran; ebenso die digitale Vernetzung in den Werken sowie zwischen den internationalen Standorten. Als Restrukturierungsspezialist bedeutet das, das Prozessverhalten in der Fertigung, im Werk, im Standort als Kernaufgabe ständig zu hinterfragen, zu reflektieren und zu verändern, um kürzere Change-/Geschäftsprozesse zu initiieren, zu etablieren und zu steuern, da ich den typischen Verlauf von Routine-Prozessen kenne.
Kernkompetenz 2:	Multi-Projekt-Manager mit Komplexitäts-, Planungs- und Entscheidungskompetenz. Infolge der wachsenden Vernetzung, der technologischen Innovation und vertieften Wertschöpfungskette werden die Strukturen in den Werken und damit auch in Neubauprojekten komplexer. Als Projektierungsspezialist von Fabrikverlagerungen und Fabrikneubauten muss ich mit Unsicherheiten und mit einer begrenzten Planbarkeit möglicher Einflussfaktoren, Risiken und mit einer hohen technologischen Komplexität entscheidungsbereit umgehen können.
Kennzahlen:	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiterzahl = ca.150 in Deutschland und 180 in Mexiko• Umsatz-Volumen gem. Spartenplänen = ca. 60 Mio. EUR• Absatz-Volumen gem. Produktionsplänen = ca. 85 Maschinen/Tag Fertigprodukte in Deutschland• Projektvolumen Werk Mexiko = 30 Mio.€• Absatz-Volumen gem. Produktionsplänen = ca. 60 Maschinen/Tag Fertigprodukte in Mexiko
Herausforderung:	Die Aufgabe bestand darin, das deutsche Werk in Meßkirch zu restrukturieren, da die Schneidmaschinen z.T. nicht kostendeckend produziert wurden. Vereinfacht gesagt, hatte das deutsche Werk eine veraltete mechanische Fertigung und eine ungeordnete, veraltete manuelle Linien-Montage. Zeitgleich sollte für den amerikanischen Markt ein neues Produktionswerk im NAFTA-Raum aufgebaut werden. In den USA bestand zwar ein Vertriebsbüro; die Lohnkosten waren jedoch im Vergleich zu lateinamerikanischen Staaten zu hoch, so dass auf Basis einer Feasibility Studie und eines Businessplanes ein Standort in Mexiko gewählt wurde. Die Herausforderung bestand darin, dass der SOP nach 12 Monaten fixiert wurde, wobei die Wertschöpfungskette um den Bereich der Aluminiumgießerei erweitert werden musste.
Aufgaben:	<ul style="list-style-type: none">• Koordination und Verantwortung der Bereiche Produktion, Logistik, QS und operativer Einkauf.• Sicherstellung eines reibungslosen Produktionsablaufes unter Berücksichtigung einer nachhaltig hohen Wirtschaftlichkeit durch optimierte Kapazitäts- und Ressourcennutzung.• Laufende technische und wirtschaftliche Optimierung der Produktionsprozesse und der Arbeitsorganisation und Durchführung von Projekten in diesem Bereich.• Die deutschen Mitarbeiter fürchteten um Abzug von Produktionskapazitäten resp. Kündigungen. Das konnte zu einer Blockade des Know-how-transfers führen.• Ferner bestand die Herausforderung in der tieferen Wertschöpfung aufgrund der neu anzugliedernden Aluminiumgießerei, da kein eigenes Knowhow in der Gruppe vorhanden war.• Wahrnehmung der Unternehmerpflichten, insbesondere Sicherstellung von Arbeitssicherheit, Gesundheits-, Umwelt- und Datenschutz.
Erfolge:	<ul style="list-style-type: none">• Nach dem ersten Geschäftsjahr konnte das Profitcenter „Footmaschinen“ mit +550 T€ abschließen• Der SOP des mexikanischen Werkes wurde mit 14 Monaten um zwei Monaten knapp verfehlt• Die Kosten für die Gießerei lagen im ersten und zweiten Jahr noch deutlich außerhalb der Toleranz.• Die Budgetziele wurden bis auf die Alu-Gießerei - um 3% überschritten.• Die Ausschussquote lag über der des Zulieferanten und konnte nur mit seiner Hilfe reduziert werden.

Unternehmen	PS Werften / Peene-Werft GmbH (in Wolgast)
Titel:	Betriebsumschwung einer Werft vom reinen Schiffbau zum Jacket-Offshore-Hersteller
Funktionen:	Interim-Manager in der Verantwortung als Technischer-Leiter
Kernkompetenz 1:	CRO / Multi-Projekt-Manager mit Komplexitäts-, Planungs- und Entscheidungskompetenz Vom Schiffsentwurf bis zur Detailkonstruktion und von der Hydromechanik bis zur Festigkeitsanalyse reichen die Gebiete, denen ich mich mit Freude widmen durfte. In der Koordinierung, Integration und Komplettierung von schiffbaulichen Multi-Projekt-Aufgaben lag die Herausforderung. Das ganzheitliche Denken als Programm-Manager war hierbei meine Stärke, was mir bei unterschiedlichen Schiffbauprojekten von großem Nutzen war.
Kernkompetenz 2:	Als OPEX-Spezialist konnte ich Erfahrungen unterschiedlichster Sondermaschinen (Schiffstypen) sammeln. So gehören Fregatten, Korvetten der Bundesmarine oder Küstenschutzschiffe der schwedischen Marine ebenso zu den Projekten, wie innovative Baggerschiffe der freien Dienstleistungsindustrie.
Kennzahlen:	<ul style="list-style-type: none">• 2 Baggerschiffe mit 90 Meter Länge; Projektkosten; ca. 26 Mio.€• 5 Küstenschutzschiffe für die schwedische Marine; ca. 48 Mio.€• 2 Fregatten (Reparatur) der deutschen Marine; nn• 5 Schnellboote (Wartung/Überholung); nn
Herausforderung:	<p>Die Peene-Werft hatte sich auf Spezialschiffe mit einer Schiffslänge ü. A. von bis zu 250 Meter spezialisiert; die Herstellung eines Schiffes kann mit einer Einzelfertigung im Sondermaschinenbau verglichen werden. Die Herausforderung bestand darin, dass alle bekannten Gewerke in den Spezialschiffen anzutreffen und in einer Matrixorganisation zu koordinieren waren. Aufgrund der finanziellen Situation der beiden zusammengehörenden PS Werften in Stralsund (Volkswerft) und in Wolgast (Peene-Werft) haben sich alle Fertigstellungstermine verschoben. Ein weiteres Risiko bestand darin, dass die Arbeitsprozesse kostenwirksam verdichtet, beschleunigt und das Überkapazitäten abgebaut oder verlagert werden mussten. Während der Beauftragungszeit wurden zwei Baggerschiffe hergestellt, fünf Küstenschutzschiffe für die schwedische Marine - gemäß Lieferplan - ausliefern. Die technische Schwierigkeit war, dass zum einen die Küstenschutzschiffe ein zu hohes Gewicht und zum anderen, dass wir einen Unfall ohne Menschenleben hatten, als beim Testlauf das MTU-Getriebe sich vom Motor riss und einen erheblichen Schaden anrichtete.</p> <p>Ferner bestand die Aufgabe darin, den Ruf des Standortes als Marinereparaturwerft zu sichern, da die Korvetten, Fregatten und Schnellboote nur eine kurze Liegezeit haben durften. Der Ressourcenpool hatte zudem die Aufgabe, 2 Fregatten und 4 Schnellboote zu warten und zu reparieren.</p> <p>Gleichzeitig war die Werft mit ihren 750 Mitarbeitern nicht ausgelastet, so dass Überkapazitäten abgebaut bzw. teilweise zur Volkswerft verlagert werden mussten.</p>
Aufgaben:	<ul style="list-style-type: none">• Koordination der baulichen Ausführung der Programme und Projekte (Multiprojekt-Management)• Kommunikation und Interaktion mit vor- und nachgelagerten Fertigungsstufen• Unterstützung im Bereich Risikomanagement und Claim-Management• Koordination von internen und externen Gewerken während der Bauphase• Realisierung und Einhaltung der HSE-Vorgaben sowie der Qualitätsstandards• Durchführung der Projektplanung für die Einhaltung von Terminen, Kosten und Qualität
Erfolge	<ul style="list-style-type: none">• Bis auf das o.ä. verunfallte Küstenschutzschiff konnten beide Baggerschiffe und vier Küstenschutzschiffe termingerecht geliefert werden.• Die Produktivität konnte deutlich gesteigert werden, da den Mitarbeitern das Restrukturierungskonzept überzeugend vermittelt werden konnte und so massiv mitgezogen haben.• Während die Volkswerft einen Insolvenzantrag stellen musste, konnte die Peene-Werft nach der Verdichtung an die Lürssen-Werft verkauft werden.

Unternehmen:	PASS GmbH / Schwelm
Titel:	Neubau eines Werkes in Irapuato, Guanajuato/MX
Funktion	Organschaftlicher Interim-Geschäftsführer und Projektmanager Mexiko
Kernkompetenz 1:	Projekt-Manager mit Komplexitäts-/Individualisierungs-, Planungs- und Prozesskompetenz. <ul style="list-style-type: none">• Experte in der Planung, Aufbau, Entwicklung, Steuerung und Managen von Auslandsstandorten i.B. von Gummi- und Kunststoffprodukten, sowohl für direkte als auch indirekte Vertriebskanäle im B2B-Geschäft.
Kernkompetenz 2:	<ul style="list-style-type: none">• Experte sowohl in der schlanken praktischen Prozessentwicklung der Zuliefererkette gemäß den Lean-Prinzipien (<i>von der Lean-Produktentwicklung, Lean-Konstruktion, Lean-Organisation und Lean-Produktion, Lean-Montage bis zur Produkt-Lieferung an den Kunden</i>) als auch gemäß den Ansätzen der analytischen Prozessentwicklung gemäß der Six-Sigma-Toolbox. Sachkenner in der Digitalisierung, Modularisierung, Miniaturisierung und Automatisierung der Fertigung (auch Retrofit).
Kernkompetenz 3:	<ul style="list-style-type: none">• OPEX-Stärken in den Bereichen „Qualitätsmanagement, Prozessoptimierung, Vernetzung und im Projekt-Management“.
Kennzahlen:	<ul style="list-style-type: none">• Ausbaustufe nach dem ersten Geschäftsjahr 25 Mitarbeiter nach dem zweiten Geschäftsjahr 100 Mitarbeiter und nach dem dritten Geschäftsjahr 250 Mitarbeiter.• Absatz/Umsatz im ersten GJ mit VW (Puebla), danach mit Ford (Chihuahua) und BMW (San Luis Potosi), Audi (San José, Chiapa)
Herausforderung	<ul style="list-style-type: none">• Projektierung: Aufbau des Standortes Mexiko von der Feasibility Studie über die Grundstücksuche, Fabrikbau, Erstbemusterungsprozess, Ramp-up bis zum SOP- Serie innerhalb von zwei Geschäftsjahren.• Prozessmanagement: Aufbau der Montage und Fertigung innerhalb eines Jahres incl. Vorarbeit für die ISO-Zertifizierung und Prüfung gem. VDA 6.1 / 6.3. Sicherstellung und Nachverfolgung von Audits. Einsatz von Lean-/Sigma- und weiteren elementaren Management-Methoden (auszugsweise aus Kaizen, Lean-Mgmt, Lean-Six-Sigma, Push-Pull-Strategie, KanBan/JIT, One-Piece-Flow, Heijunka / Heikinka), die ich bereits früher aus meiner Arbeit im US-amerikanischen Konzern (West Pharmaceutical Services, Inc.) und im japanischen Konzern (SP-Reifenwerke GmbH / Dunlop) übernommen habe.• Darüber hinaus steht für mich die digitale Vernetzung der Geschäftsprozesse im Focus der Industrie 4.0.• Produktmanagement: Gummi-, Kunststoff-, Aluminium- und Stahl-Produkte wie z.B. Gummischläuche, Gummiformartikel, Funktionsbauteile aus Kunststoff, Rohrsysteme aus Kunststoff für Kühlwasserleitungen, Kraftstoffleitungen, Bremskraftverstärkerleitungen, etc.
Aufgaben:	<ul style="list-style-type: none">• Aufbau einer Baugruppenmontage und danach einer Spritzgussfertigung und mit bis zu 250 Mitarbeitern in der geplanten Endstufe; konsequente Umsetzung der Maßnahmen- und Aktionslisten der Projektpläne (MS-Project). Verantwortlich für die Effizienz und Qualität des gesamten Produktbereichs, einschließlich der Kapazitäts-, Investitions- und Kostenplanung.• Die lokalen Mitarbeiter auf dem Shopfloor mit den deutschen Arbeitskulturen und den mexikanischen Landeskulturen motivierend zusammenführen.• Aufbau eines angemessenen schlanken, effizienten und an den aktuell anerkannten Standards der VDA angepasstes Compliance-Management-Systems, das die strategischen Ziele „Prävention, Risikofrüherkennung, Schadensbegrenzung, Compliance-förderliche Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit“ der Automobilhersteller und deren Zulieferer erfüllt. (incl. ISO-Zertifizierung IATF 16949, ISO 14001 und ISO 18001)
Erfolge	SOP incl. VDA 6.1./6.3 Zertifizierung in 12 Mo. und die TÜV-Zertifizierung nach ISO/TS 16949, ISO 14001, OHSAS 18001 nach 24 Monaten erreicht.

Unternehmen:	ART GmbH / Hockenheim
Titel:	Restrukturierung und Neuausrichtung eines Mittelständlers mit 500 Mitarbeitern
Funktion	Organschaftlicher Interim-Geschäftsführer
Kernkompetenz:	Restrukturierungsmanager mit Vertriebs-, Konfliktkompetenz und Entscheidungsstärke Als erfahrener Geschäftsführer konzentriere ich mich auf folgende Kernaufgaben: Ziele stecken, die man erreichen will; das Unternehmen optimal organisieren und kontrollieren; die Mitarbeiter fördern und entwickeln. Hierfür setze ich u.a. folgende fundamentale Managementwerkzeuge ein: <ul style="list-style-type: none">• Souveränes persönliches Auftreten• Analytisches Denkvermögen in komplexen Zusammenhängen / Kreative Problemlösung u. Entscheidung• Konsequente Ziel- und Ergebnisorientierung• Überzeugende(s) Kommunikation / Konfliktmanagement und effiziente Leitung von Besprechungen• Schaffung vertrauensvoller Beziehungen und Glaubwürdigkeit• Mit emotionaler Intelligenz ein produktives Arbeitsklima schaffen
Kennzahlen:	<ul style="list-style-type: none">• Break-Even-Umsatz der ART GmbH 30 Mio.€ und der Gruppe 60 Mio.€• Durchschnittlich 98 Schaltschränke pro Tag produziert• Produktionsfläche um 50 % (ca. 10.000 m²) verkleinert und freie Hallen veräußert.• Manager der „Leitungsebene 2“ um 25 % reduziert.
Herausforderung	<p>Der Beirat und die Geschäftsführung der ART-Holding hatten erkannt, dass das Unternehmen ART Antriebs- und Regeltechnik GmbH durch interne und externe Konflikte in seiner Führungsmannschaft weiter in die Verlustzone geraten würde. Der Geschäftsführer der ART GmbH hatte sich mit den Bestandskunden – insbesondere mit dem größten Kunden wegen Preisnachlassforderung überworfen. Nur mit einem klaren Schnitt in der Geschäftsführung und einer Restrukturierung in Richtung "Customer Service Excellence" konnte sich das Unternehmen wieder bei seinen A-Kunden (Volkswagen, Audi, Ford, Trumpf, Heidelberger Druck) behaupten.</p> <p>Die Unternehmens- und Geschäftsprozesse mussten aufgrund des Kostendrucks der A-Kunden optimiert werden, um die Anforderungen der Kunden bestmöglich zu erfüllen. Prozesse mussten digitalisiert und in einem neuen CRM-System abgebildet werden, welches kurzfristig gestartet werden sollte.</p> <p>Da die ART GmbH sowie die Niederlassungen in Polen, Rumänien und Weinheim erhebliche Verluste in 2015 und 2016 auswies, mussten die Tochterunternehmen in die Restrukturierung einbezogen werden.</p> <p>Da zudem keine Neukunden oder Neugeschäfte von Bestandskunden akquiriert wurden, hatte die Holding den Geschäftsführer der ART-GmbH kurzfristig entlassen müssen.</p> <p>Sowohl die radikale Transformation der Produktionsmethoden als auch der sofortige Kontakt mit den Bestandskunden führte schnell zu einer verbesserten Lieferfähigkeit und einer deutlichen Produktivitätssteigerung mit einem positiven Einfluss auf den EBITDA in Höhe von 0,55 Mio €.</p>
Aufgaben:	<ul style="list-style-type: none">• Meine Aufgabe als Interim-Restrukturierer umfasst die inneren (Potentiale, Strategien) und äußeren Ressourcen (Kontakte, Erhöhung des Marktanteils, Neukunden, Kapitalausstattung, Kapitalstruktur, Liquidität, strategische Zahlungsfähigkeit, Immobilienkonsolidierung, Gewinnerzielung) aufzudecken und den Weg in die Neuausrichtung zu ermöglichen, erleichtern und zu festigen.• Koordination der baulichen Ausführung des Neubaus und Veräußerung eines überflüssigen Werkes• Unterstützung im Bereich Risikomanagement und Claim-Management
Erfolge	18% über dem ursprünglichen Zielwert erreicht und teilweise an den Kunden weiter gegeben werden. Die radikale Transformation der Produktionsmethoden in Deutschland zog schnell eine verbesserte Produktivität auch in Polen – mit einem positiven Einfluss auf die Preiskalkulationen – nach sich.