



# STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG DER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT EINES AUTOMOBIL- ZULIEFERERS



## HINTERGRUND

„Wenn wir weiterhin nur Standard-Komponenten anbieten, können wir die Erwartungen unserer Gesellschafter nicht mehr erfüllen. Wir müssen uns stärker auf innovative Werkstoffe und High-Tech-Produkte konzentrieren, um auch in der Zukunft attraktive Erträge zu erwirtschaften.“

*Thomas Martin; Geschäftsführer der Eisenwerk Hasenclever & Sohn GmbH*

## ZIELSETZUNG

Neuausrichtung des gesamten Unternehmens auf eine neues, zukunfts führendes Produktsegment

- Installation der notwendigen Managementkapazitäten und -strukturen
- Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf die neue Strategie
- Etablierung definierter interner und externer Kunden-Lieferanten-Beziehungen
- Steigerung der Prozesseffizienzen und der Prozessfähigkeiten
- Einführung einer klaren Kennzahlenstruktur und geschlossener Regelkreise
- Schulung der Mitarbeiter in den benötigten Werkzeugen und Methoden
- Etablierung eines Multiprojektmanagements zur sicheren Bewältigung einer Vielzahl von Neuproduktprojekten
- Konsequentes Umsetzungs- und Change-Management, um zukünftig weitere Transformationen ohne externe Unterstützung bewältigen zu können

## ERGEBNISSE

Die gemeinsam entwickelten Prozesse, Regelkreise und Strukturen wurden Schritt für Schritt implementiert und schnell von allen Mitarbeitern akzeptiert. Die hierzu notwendigen Methoden und Werkzeuge wurden begleitend bedarfsorientiert vermittelt. Schnittstellenprobleme innerhalb der Organisation wurden beseitigt. Innerhalb kurzer Zeit wurden die Produktentwicklungsprojekte in das Multiprojektmanagement integriert - und das Risikomanagement optimiert.

In der Fertigung gelang die Erhöhung der Anlageneffizienz (OEE) um 10 % bis 15 %.  
Hasenclever-Kunden bescheinigen eine deutliche Verbesserung.

„Die Neuausrichtung ist gelungen! Dadurch, dass die neuen Prozesse, Regelkreise und Strukturen gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt und implementiert worden sind, gab es keine nennenswerten Widerstände oder Probleme.“

*Thomas Martin; Geschäftsführer der Eisenwerk Hasenclever & Sohn GmbH*



## EISENWERK HASENCLEVER & SOHN GMBH BATTENBERG, DEUTSCHLAND

Die Eisenwerk Hasenclever & Sohn GmbH wurde im Jahr 1773 gegründet – und bietet ihren Kunden heute innovative Lösungen im Bereich Stahl- und Eisenguss. Die Strategie des Unternehmens ist ausgerichtet auf das Gießen hochanspruchsvoller Motorkomponenten für die Automobilindustrie aus innovativen und hoch warmfesten Werkstoffen. Mit ca. 600 Mitarbeitern wurde im Jahr 2008 ein Jahresumsatz von 110 Mio. Euro erzielt.

### HERAUSFORDERUNG

Im Rahmen seiner 236-jährigen Geschichte musste sich die Eisenwerk Hasenclever & Sohn GmbH bereits vielen Veränderungen stellen. Eine Besonderheit der Neuausrichtung im Jahr 2009 lag in der Ganzheitlichkeit der Veränderung. Letztlich blieb kein Bereich von der Neuausrichtung unberührt. Insoweit wurden alle Prozesse, Systeme, Strukturen und Methoden den Erfordernissen der neuen Strategie angepasst. Das dies auch eine Veränderung der Arbeitsinhalte eines jeden Mitarbeiters im Hause bedeuten würde, war allen Beteiligten klar – und prägte die Vorgehensweise dieser Neuausrichtung.

### ZIEL

Die übergreifende Zielsetzung bestand in der Umsetzung aller notwendigen Maßnahmen zur Unterstützung und Absicherung der Industrialisierung des neuen zukunfts führenden Produktsegments im Hause Eisenwerk Hasenclever & Sohn GmbH. Teilziele waren entsprechend die Verzahnung des Produkt- und Prozess-Designs mit der Vorserien- und Serienfertigung, sowie die Realisierung des erforderlichen Standardisierungsgrads der Prozesse in der Groß- Serienfertigung.

### VORGEHEN

Um die Zielerreichung sicherzustellen, wurden unterhalb der Gesamtprojektleitung vier Arbeits-Teams implementiert. Die Aufgabenstellungen für diese Teams bestanden in der Optimierung und Neugestaltung der Produktentstehungsprozesse, der Fertigungsprozesse, des Managementsystems sowie der Planungs- und Vertriebsprozesse. Ausgangspunkt war die Implementierung der notwendigen Regelkreise im Rahmen der Etablierung eines Managementsystems sowie einer effizienten Besprechungslandschaft.

Parallel dazu wurde in der Fertigung eine Kurzintervallsteuerung eingeführt – ein effizientes Steuerungs-System, das einen nahezu stündlichen Soll-/Ist-Abgleich und entsprechend kurzfristige Korrekturmaßnahmen ermöglicht. Der OEE (Overall Equipment Effectiveness) wurde als zentrale Effizienz-Kennzahl eingeführt. Durch das Managementsystem wurde sichergestellt, dass an den nun sichtbaren Produktivitäts- und Qualitätsverlusten intensiv gearbeitet wird.

Unterstützend wurden die Werkzeuge 5S und SMED in der Fertigung implementiert. Mit fortschreitender Standardisierung wurde mit dem Neuaufsetzen der KVP- sowie BVW-Prozesse (betriebliches Vorschlagswesen) begonnen.

Im Rahmen der Produkt-Industrialisierung wurde ein ganzheitlicher Produktentstehungsprozess implementiert, der den zunehmenden Anforderungen und der steigenden Komplexität der Automobilindustrie Rechnung trägt.

Wichtige Aspekte in diesem Kontext waren die klare Definition der einzelnen Phasen der Produktentstehung – verbunden mit der Konfiguration einer Checkliste für die einzelnen Phasen, sowie die Einführung crossfunktionaler PEP-Teams zur Sicherstellung der Ziele der Produktentstehungsprojekte. Über ein Projektmanagement-Board wurde die jeweilige Projektabwicklung zielführend überwacht. Im Zuge der Implementierung wurde die Organisation im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen restrukturiert – und geeignete Führungsspannen eingestellt.



## EISENWERK HASENCLEVER & SOHN GMBH BATTENBERG, DEUTSCHLAND

### ERGEBNISSE

Die gemeinsam entwickelten Prozesse, Regelkreise, Strukturen und Methoden wurden Schritt für Schritt definiert, installiert und implementiert. Die schnelle Akzeptanz durch die Mitarbeiter war die Folge der gemeinsamen Vorgehensweise. Schnittstellenprobleme innerhalb der Organisation wurden beseitigt. Innerhalb kurzer Zeit wurden die einzelnen Produktentstehungsprojekte mit den notwendigen Kapazitäten versehen – und ein Risikomanagement installiert. In der Fertigung gelang die Steigerung des OEE bereichsabhängig zwischen 10 % und 15 %. Die Kunden der Eisenwerk Hasenclever & Sohn GmbH bescheinigen eine deutliche Verbesserung.

### WARUM C2 CONSULTING?

Wesentliche Erfolgskomponente für den Erfolg derart ganzheitlicher und komplexer Herausforderungen ist die volle Akzeptanz des Beraters in der Kundenmannschaft, die sich aus der fachlichen und sozialen Kompetenz, der Erfahrung und einem gemeinsamen Wertesystem ergibt. Nur durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe kann gemeinsamer Erfolg entstehen. Alle Mitarbeiter von c2 consulting verfügen über langjährige Industrieerfahrung und praxisnahe Methodenkenntnisse sowie ein hohes Maß an Sozialkompetenz. c2 consulting erreicht dadurch schnelle und ergebnisorientierte Implementierungen vor Ort, mitten im Geschehen.