



# TURNAROUND BEI EINEM ZULIEFERER DER AUTOMOBILINDUSTRIE



## HINTERGRUND

Das Unternehmen ist als anerkannter Systemlieferant der internationalen Automobilindustrie eingebunden in einen weltweiten Konzernverbund. Die Ergebnissituation zeigt seit fünf Jahren einen negativen Trend (Umsatzrendite -2% bis -5%). Die Vorgabe des Mutterkonzerns, in zwölf Monaten eine Umsatzrendite von +5% zu erreichen, erforderte ein zielgerichtetes Turnaround-Projekt.

## ZIELSETZUNG

Erarbeitung und Umsetzung einer Turnaround-Strategie, um die Konzernvorgabe in kürzester Zeit zu erreichen. Bestandteil der Strategie ist ein optimales Produktionssystem, um die Produktivität und Qualität signifikant zu steigern. Sämtliche Veränderungen müssen nachhaltig in der Organisation verankert werden, um eine dauerhafte Ergebnisverbesserung zu erzielen.

## ERGEBNISSE

Die Vorgaben des Mutterkonzerns wurden übertroffen.  
Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer konnten erfolgreich verhindert werden.

Operative Kennzahlen:

- Die direkten Personalkosten wurden um 22% reduziert.
- Während der Projektlaufzeit wurden über 1 Mio. ergebniswirksam eingespart.
- Die zukünftigen Einsparungen belaufen sich auf jährlich 1,6 Mio.
- Die Implementierung refinanzierte sich bereits im Projekt. Payback der Projektkosten nach sechs Monaten.

„Ohne c2 consulting hätten wir die Veränderungen in der Projektlaufzeit nicht realisieren können. Die Berater von c2 consulting haben nicht nur Konzepte entwickelt, sondern diese gemeinsam mit unseren Mitarbeitern auf dem Shopfloor umgesetzt.“

*Der Geschäftsführer*



## TURNAROUND BEI EINEM ZULIEFERER DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Das Unternehmen ist in Schweden ansässig und beliefert als 1st und 2nd tier Supplier sämtliche namhaften Automobil- und Nutzfahrzeughersteller. Eingebunden in einen deutschen Konzernverbund werden Kunden weltweit beliefert.

### HERAUSFORDERUNG

Die über Jahre gewachsene Unternehmenskultur war nicht mehr auf die Kosten- und Qualitätsziele in der Automobilindustrie ausgerichtet. Das Produktionsplanungs- und -steuerungssystem genügte nicht mehr den Anforderungen des Marktes. Die Fabrik lag im Hinblick auf Produktivität, Durchlaufzeiten und Lagerbestände im Vergleich zum Wettbewerb deutlich zurück.

### ZIEL

Ein Change-Management-Prozess musste realisiert werden. Gemeinsam mit c2 consulting sollten alle Mitarbeiter für den Veränderungsbedarf sensibilisiert werden. Die Veränderungen im operativen Bereich waren gemeinsam mit Meistern, Vorarbeitern und Werkern umzusetzen.

Quantitative Ziele:

- 5% Steigerung der Umsatzrendite bei Projektende
- 17% Personalkostenreduzierung bei den direkten Mitarbeitern
- 22% Bestandsreduzierung

### VORGEHEN

Der erste Schritt war die detaillierte Analyse der finanziellen und operativen Daten. Im Anschluss wurden im Rahmen diverser Workshops mit allen Führungskräften die Hauptprobleme des Unternehmens und ihre Auswirkungen auf die aktuelle Kostensituation identifiziert. Dies war die Grundlage des gemeinsamen Verständnisses für die daraus abgeleiteten notwendigen Zielstellungen.

Im zweiten Schritt wurde ausgehend von den Zielstellungen der Implementierungsplan erarbeitet. Verantwortlichkeiten zu einzelnen Zielsetzungen wurden eindeutig und transparent zugeordnet. Ein besonderer Schwerpunkt war die Neugestaltung des Produktionsplanungs- und -steuerungssystems. Gemeinsam mit den Meistern und Vorarbeitern wurde dieses detailliert konzeptioniert.

Schließlich erfolgte die zügige Umsetzung. Deren Ergebnisse führten zu einem neuen Produktionslayout mit veränderten Planungs-, Materialfluss- und Arbeitsabläufen. Gleichzeitig erfolgte die Implementierung eines durchgängigen Kennzahlensystems, das die Aktivitäten auf der Shopfloor-Ebene mit den Entscheidungsgrundlagen der Geschäftsleitung verbindet. Die neuen Prozesse und Systeme wurden den Mitarbeitern in allen Schichten in Trainings vermittelt. Durch gezieltes Coaching wurde die Nachhaltigkeit der Veränderungen sichergestellt. Die Dauer des Projektes belief sich auf 30 Wochen.

### ERGEBNISSE

Die Produktivität je Mitarbeiter konnte um über 22% gesteigert werden. Die Lagerbestände wurden um 30% reduziert. Durch die Anpassung von Produktionssystem und Behälterkonzept konnte die Komplexität der Fabrik deutlich reduziert werden. Die geplanten Einsparungen wurden um 30% übertroffen. Bereits während der Projektlaufzeit wurden erstmals wieder positive Monatsergebnisse erwirtschaftet.

### WARUM C2 CONSULTING?

Die schnelle und nachhaltige Implementierung der notwendigen Prozesse und die dazu notwendige Verhaltensänderung waren nur durch den konzentrierten Einsatz zusätzlicher, externer Ressourcen, die über das entsprechende Know-how verfügen, zu erreichen. c2 consulting ist auf nachhaltige Implementierungen spezialisiert und hat somit die notwendige Methodenkompetenz, um erfolgreiche Implementierung mitten im Geschehen zu gewährleisten. Die Projektkosten von c2 consulting sind direkt mit dem Erreichen der finanziellen Ergebnisse verknüpft.

#### c2 consulting

Leipziger Platz 15  
10117 Berlin

T +49 (0)30 2589 4054  
F +49 (0)30 2589 4100

info@c2-consulting.de  
www.c2-consulting.de