

FALLSTUDIE
[AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE]

**KONZEPTION UND UMSETZUNG
DES PROFIT IMPROVEMENT
PROGRAM**



Der Auftrag

KONZEPTION UND UMSETZUNG DES PROFIT IMPROVEMENT PROGRAM

Das Kundenunternehmen ist mit zahlreichen Produktionsstandorten auf dem globalen Markt präsent und gehört zu den weltweit führenden Automobilzulieferern in seinem Segment. Im Geschäftsjahr 2011 lag der Konzernumsatz bei fast 1,5 Milliarden Euro. Das Europageschäft, zusammengefasst in der Business Group Europe, trug über die Hälfte des Nettoumsatzes bei.

Dem Auftraggeber war es gelungen, trotz eines schwierigen Marktumfeldes seine Umsätze und die Ergebnisse weltweit in den letzten Jahren zu steigern. Allerdings belastete das Europageschäft das Konzernergebnis.

Die Zielsetzung für den Geschäftsbereich war klar: Erträge über alle Potenzialfelder in einem herausfordernden Umfeld steigern und nachhaltig sichern! Ein Profit Improvement Program sollte in einem Zeitraum von zwei Jahren die EBIT-Marge um mindestens vier Prozentpunkte erhöhen. Dies sollte durch eine Reihe von Maßnahmen erreicht werden, die in unterschiedlichen Bereichen ansetzen:

Effizienzerhöhung in allen Bereichen

Sachkostensenkung

Veränderungen Produkt- und Kundenportfolio

Veränderungen Preisgestaltung

Haselhorst Associates wurden im Frühsommer 2012 beauftragt, dieses umfassende Profit Improvement Program für das Europageschäft an fast 20 Verwaltungs- und Produktionsstandorten in Europa konzeptionell und in der Umsetzung operativ zu begleiten. Zu den großen Herausforderungen gehörte zudem die von einer großen Eigenständigkeit der Ländergesellschaften geprägte Unternehmenskultur.

Der Weg

MIT VEREINTEN KRÄFTEN DEN ERTRAG NACHHALTIG STEIGERN

In Anbetracht dieser hohen Anforderungen und Komplexität hat das Team von Haselhorst Associates sofort die länderbezogene Zielsetzung sowie grundsätzlich notwendige Maßnahmen und Rahmenbedingungen des Programms mit den Verantwortlichen erörtert. Gemeinsam mit dem internationalen Management haben die Berater ein in sich stimmiges und umfassendes Profit Improvement Program entwickelt.

Zum Hintergrund

TRENDS IN DER ZULIEFERINDUSTRIE

Nach dem Boom der Automobilindustrie von 2011 folgte 2012 die Ernüchterung. Insbesondere in Europa hinterließ die Eurokrise Spuren. Im ersten Halbjahr 2012 (zum Zeitpunkt unserer Beauftragung) ist die Zahl der Neuzulassungen in den EU27-Staaten stark gesunken. In Italien war ein Rückgang von über 20 Prozent, in Spanien von über zehn Prozent zu verzeichnen. Die Zulieferer müssen die Profitabilität kontinuierlich durch Kostenkontrolle und Effizienzsteigerungen erhöhen.

Für international agierende Unternehmen ist die Optimierung ihres globalen Footprints entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb – entscheidend, insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen schwachen Entwicklung in Europa. Dieser Situation hatte sich auch unser Auftraggeber zu stellen.

Neben Produktionsthemen standen die Kundenbeziehungen und Verkaufspreise, die Materialkosten, die Personalkosten, die Kosten der Verwaltung und Administration sowie die sonstigen Sachkosten im Fokus. Notwendige Veränderungen der Organisationsstruktur und Standortanpassungen waren ebenfalls wichtige Bestandteile.

Über alle Standorte wurden die Prozesse und Umsatz-/Kostenpositionen von Vertrieb, Entwicklung/Konstruktion, Produktion (direkte, indirekte Arbeiten), Logistik, Einkauf und Verwaltung durchleuchtet. Verkaufspreise wurden auf den Prüfstand gestellt, zum Beispiel für Abgleiche mit den Materialkosten oder Ersatzteile. Prozess- und Sachkosten wurden sowohl innerhalb des Konzerns als auch mit Wettbewerbern einem Benchmarking unterzogen.

Haselhorst Associates unterstützten das Management sowohl bei der Identifikation von Verbesserungsansätzen als auch bei der Definition konkreter Ziele zur Realisierung der Potenziale (Grafik rechts unten). Gegenläufige Effekte wie Inflationsraten auf Materialkosten und Löhne/Gehälter sowie Risiken bei der Implementierung hat das gemeinsame Program Management Office aufgezeigt und als weiteren Anreiz zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung mit eingebracht.

Somit entstand ein abgestimmtes Profit Improvement Program, das aus Sofort-, Mittel- und Langfristmaßnahmen bestand. Es umfasste mehrere hundert Maßnahmenpakete. Die Abbildung (blauer Kasten rechts) zeigt eine Übersicht der zusammenfassenden Arbeitspakete und der ihnen zugeordneten Unterthemen.

Die Steuerung der gesamten Maßnahmenpakete lag in der Verantwortung des Program Management Office, das die Berater von Haselhorst Associates geleitet haben. Dabei arbeiteten sie aufseiten des Kundenunternehmens eng mit den

Verantwortlichen für die einzelnen Maßnahmen zusammen und berichteten dem Management über den Stand der Umsetzung. Das zeitnahe und umfassende Reporting (zweiwöchentliche Jours Fixes) wurde durch ein interaktives Projektmanagement-Tool erleichtert, mit dessen Hilfe alle Standorte ihre Daten einpflegen konnten. Auf dieser Grundlage erfolgte eine kontinuierliche Bewertung des Status quo der einzelnen Programm-Module nach Härtegradlogik.

Zum Mandat von Haselhorst Associates gehörten jedoch nicht nur die Initiierung und Umsetzungsbegleitung der definierten Maßnahmenpakete. So leitete das Beraterteam auch weitere Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Profitabilität ab, was die europaweite Optimierung der Standorte beeinflusst hat. Auf Basis der erwarteten Maßnahmenergebnisse wurden auch regelmäßige Anpassungen im Budget vorgenommen und als revidierte Zielvorgaben kommuniziert.

Der Nutzen

HÖHERE PROFITABILITÄT IN SCHWIERIGEM MARKTUMFELD

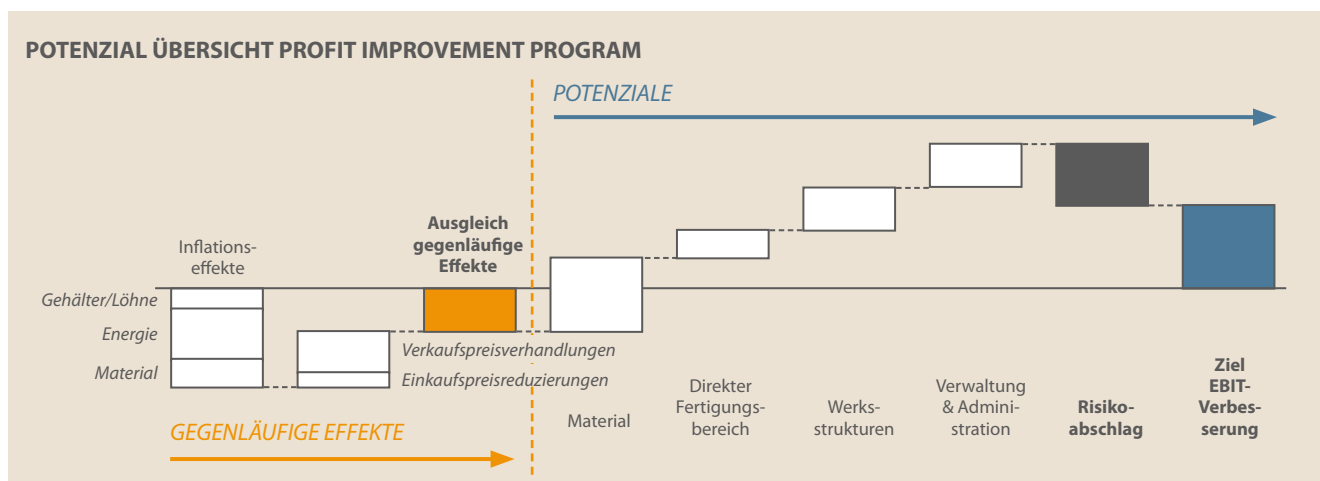
Bereits ein knappes Jahr nach dem Start des Profit Improvement Program hat sich die positive Wirkung gezeigt. So konnte bereits die Hälfte der identifizierten Potenziale zur Erhöhung der Profitabilität realisiert werden. Der Erfolg der implementierten Maßnahmen ist an der Verbesserung des Ergebnisses abzulesen. Die bisherige Entwicklung spricht dafür, dass das Projektziel einer nachhaltigen Steigerung der Profitabilität der Business Group Europe erreicht wird. Es wurden die Voraussetzungen geschaffen, die EBIT-Marge mittelfristig um sogar fünf statt der erhofften vier Prozentpunkte zu erhöhen.

Das Profit Improvement Program für die europäischen Standorte hat dem Kundenunternehmen wertvolle Erkenntnisse gebracht. Diese Erfahrungen werden auf andere regionale Business Groups übertragen, sodass Konzeption und Implementierung der Maßnahmenpakete als konzernweites Pilotprojekt gelten.

Im Detail

DIE NEUN ARBEITSPAKETE

- 1. Vertrieb**
 - > Preise/Produkt- und Kundenportfolio
 - > Ersatzteilgeschäft
- 2. Einkauf**
 - > Neuverhandlungen
 - > Make-or-buy/Insourcing
- 3. Effizienzsteigerung Material**
 - > Ausschuss- und Abfallreduzierung
 - > Interne Recycling-Optionen
- 4. Effizienzsteigerung direkter Fertigungsbereich**
 - > Arbeitsproduktivität
 - > Optimierung Maschinen-/Anlagennutzung
- 5. Werksstrukturen**
 - > Optimierung indirekter Fertigungsbereich
 - > Layoutanpassung/Footprint
- 6. Qualität**
 - > Reduzierung Fehlerkosten
 - > Materialprüfung/Lieferantenverrechnung
- 7. Logistik**
 - > Container-Management
 - > Sonderfrachten
- 8. Verwaltung und Administration**
 - > Strukturanpassung Overhead
 - > Sachkosteneinsparungen
- 9. Cash Program**
 - > Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement
 - > Reduzierung Bestände





Sabrina Hirniak – Project Manager
s.hirniak@haselhorst-associates.com

Haselhorst Associates GmbH

Schiffbauerweg 1
82319 Starnberg

Tel: +49 8151 65040-0
Fax: +49 8151 65040-20

info@haselhorst-associates.com
www.haselhorst-associates.com



WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.
GEMEINSAM.