

European Plants Audit

Ausgangssituation

Das betrachtete Unternehmen ist ein weltweit agierender Automobilzulieferer mit 15 Produktionsstandorten und mehr als 11.000 Mitarbeitern. Zum Zeitpunkt des Projektes erreichte dieses Unternehmen einen Umsatz von über US\$ 800 Mio. Der betrachtete europäische Zweig erwirtschaftete 60% dieses Volumens. Das Unternehmen sah sich seit langem unter starkem Kostendruck, da die Verkaufspreise nach Vorgabe der Automobilhersteller um jährlich 3 –5% gesenkt werden müssen und zusätzlich bereits erreichte Kostensenkungen in der Fertigung mit lediglich kurzer Zeitverzögerung an die Kunden weitergegeben werden müssen.

Vorgehensweise

Ziel des Projektes war die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsposition unter den oben genannten Rahmenbedingungen mit Hilfe der Erarbeitung kurz- wie auch langfristiger Kosteneinsparungspotenziale standortbezogen und europaweit. In paralleler Vorgehensweise wurden in mehreren Teams die sieben Hauptproduktionsstandorte in Deutschland, Großbritannien, Italien, Polen, Spanien und Frankreich auditiert. Hierbei wurden mit einer standardisierten Vorgehensweise innerhalb eines Monats an jedem Standort die vorliegenden Probleme und Defizite durch Workshops-, Einzel- und Gruppeninterviews, werksübergreifende Datenaggregation und Benchmarking identifiziert und die Hebel zur Ergebnisverbesserung abgeleitet.

Im Bereich des Einkaufs wurde eine Einkaufspotenzialanalyse durchgeführt, die ein Potenzial von 13 Mio. € aufzeigen konnte. Um dieses Potenzial zu heben wurden folgende Teilprojekte für den Einkauf entwickelt: eine Umstrukturierung des Einkaufs nach Materialgruppen, eine Überarbeitung der Lieferantenbewertung, eine konsequente Ausnutzung von Standardisierungspotenzialen und dadurch ermöglichte Einführung von Lead-Buyer Konzepten, sowie eine Durchführung von Online-Auktionen.

In der Produktion wurden mehrere Ansatzpunkte zur Reduzierung der Fertigungskosten identifiziert. Eine Senkung der hohen Ausschussquoten, ein umfassendes Programm zur Senkung von nicht-wertschöpfenden Aktivitäten sowie eine Optimierung der Waren- und Informationsflüsse bilden die Basis für die Produktion, die neu gesetzten Qualitäts- und Produktivitätsziele zu erreichen.

Bezüglich der europäischen Organisation wird ein Konzept entwickelt, mit dem eine europaweite Allokation der Investitionen, sowie eine Senkung der Produktkosten ermöglicht wird.

Ergebnisse

Im Rahmen dieses Projektes wurde ein kurzfristiges Potenzial von 50 Mio. € und ein strategisches Potenzial von weiteren 50 Mio. € identifiziert. Damit wird eine Umsatzrendite von 15% ermöglicht und für das Unternehmen eine nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsposition, insbesondere unter Einbeziehung der oben genannten Rahmenbedingungen, und ein leistungsfähigerer Ablauf des Tagesgeschäfts geschaffen.