

Legende:

A = Ausgangslage / L = Lösung (einige Punkte) / E = Ergebnis

A	<p>Elektrotechnik – Gerätemontage Jahresumsatz CHF 20 Mio. (Teil eines Grosskonzern) MA: 100 Meine Funktion: Leiter Arbeitsvorbereitung, Produktionsplanung und -steuerung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Losfertigung mit DLZ 2 ½ Monate • Fertigwarenlager durchschnittlich CHF 10 Mio. Immer die falschen Typen am Lager mit Umbau je nach verkauftem Typ • Module aus Fertigwaren ausgebaut für Ersatzteildienst
L	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugen der Geschäftsleitung und COO • Fertigung umstellen auf Losgrösse 1, kundenspezifische Montage • Personal auswählen, überzeugen und schulen • Neue Prozesse designen, überprüfen und einführen (Planung, Beschaffung und Fertigung) • Neue Prozesse: ein ERP und Qualitätsmanagement umsetzen • Neues Layout auf Fließfertigung aufbauen, testen und optimieren • Neue Ersatzteilmodulbewirtschaftung • Neues Beschaffungskonzept der C-Teile (mit Fa. Bosshard ein Kanban-System entwickelt (Kanban gab es damals noch nicht) • Integration des operativen Einkaufs und der Konstruktion örtlich und Unterstellung • Kompletter Aufbau einer neuen Supply Chain
E	<ul style="list-style-type: none"> • Aufheben des Fertigwarenlagers (CHF 10 Mio.) • Reduktion Ware in Arbeit >50% • Hohe Motivation des Teams • Reduktion der DLZ von 2 ½ Monate auf 2 ½ Wochen • Reduktion des Planungs- und Administrationsaufwand um >30% • Übernahme dieses Bereiches als COO • Durch die logistischen und fertigungstechnischen Vorgaben der Fertigung an die Konstruktion gab es weitere Standardisierungen und Durchlaufverkürzungen (Dies Vorgehen war absolut neu für den Konzern)
A	<p>Elektrotechnik – Gerätemontage (Teil eines Grosskonzern) Jahresumsatz CHF 20 Mio. MA: 100 Meine Funktion: Leiter Arbeitsvorbereitung, Produktionsplanung und -steuerung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durch eine Kooperation mit einer anderen Firma musste innerhalb von 3 Monaten deren Produkte auch in der Schweiz hergestellt werden können • Die Übernahme von 3 Typen aus Italien in die Schweiz musste ohne Dokumentation gemacht werden
L	<ul style="list-style-type: none"> • Je einen Gerätetyp in die Schweiz geholt • Zulieferer geholt, damit sie von ihren möglichen Zulieferteilen ihre Stücklisten und Zeichnungen gefertigt haben und parallel «ihr» Material bereitgestellt haben. Die Zulieferer waren dank ihren Sortimentskenntnissen schneller als die eigene Arbeitsvorbereitung, die sowieso durch das eigene Sortiment ausgelastet war
E	<ul style="list-style-type: none"> • Nach 2 ½ Monaten waren die ersten Geräte im Prüffeld und nach 5 Monaten waren alle gebrauchten Dokumente zusammengeführt und im ERP integriert. • Kompletter Aufbau der Supply Chain

A	<p>Maschinenbau Jahresumsatz CHF 15 Mio. MA: 40 Meine Funktion: Leiter Wertschöpfungskette und Lager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine grössere Entwicklungsabteilung einer Grossfirma wurde als eigständige Firma verselbständigt und umgezogen
L	<ul style="list-style-type: none"> • Das bestehende alte ERP, das vom Hersteller keinen Support mehr hatte, wurde in nur 3 Monaten durch MS-Navision ersetzt • Die Lieferantenbasis musste erheblich ausgebaut werden, skalierbar und prozesssicher • Ablauf Wareneingang, Lager sowie die Fertigung musste «industrialisiert» werden • Aufbau des Qualitätsmanagement nach ISO 9001
E	<ul style="list-style-type: none"> • Nach 2 Jahren war die Firma stabilisiert und industrialisiert.
A	<p>Maschinenfertigung Jahresumsatz CHF 30 Mio. MA: 220 Meine Funktion: COO, QMB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ersatz des in Pension gegangenen COO • Produktion (Blechverarbeitung, spanabhebende Fertigung, Montage und Aftersales) waren «gewachsen» aber ein Gesamtkonzept, nötige Erneuerungen und Integration hatten nie stattgefunden • Die Fertigung wurde noch mit umdruckerstellten Unterlagen versorgt • Platzmangel durch alte, obsoleete Überbestände in Fertigungsmittel und Materialien • Parallel dazu war an einem andern Ort eine Fertigung als Joint Venture
L	<ul style="list-style-type: none"> • Auswählen und Integration eines kompletten-Business-ERPs (für die Logistik- und den buchhalterischen Teil. Ich war verantwortlich für den logistischen Teil) • Erneuern des spanabhebenden Maschinenparks • Übernahme und Integration eines spanabhebenden Zulieferers • Organisieren der Lieferantenbasis. Interne und externe Abläufe auf Prozesssicherheit angeschaut und optimiert • Aufbau und Integration eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001. Selbständig mit den eigenen Mitarbeitern ohne fremde Unterstützung • Umgestaltung der Montageprozesse von Losfertigung auf Stückzahl 1 nach Kundenbestellung • Montage im «Selbstbedienungslager» • Firma Robotics, das Joint Venture-Unternehmen wurde zu 100% übernommen und umgezogen an den Hauptstandort. Daraus wurde eine neue Einheit mit Verkauf und Entwicklung formiert. Diese neue Einheit habe ich dann als CEO geführt • Überarbeitung der ganzen Supply Chain
E	<ul style="list-style-type: none"> • Erneuerter Maschinenpark. Einführung unbemannter Nachtschichten • Durchlaufzeitverkürzung >30% • Lagerreduktion >20% • Platzreduktion im Stangenlager >50% • Erstes Qualitätsmanagementaudit ohne Abweichung auf Anhieb bestanden • Insourcing von Fertigungsaufträgen über Virtuelle Fabrik Nordost-Schweiz • Firma Robotics verkaufsfähig getrimmt

A	<p>Kundendienstorganisation einer grösseren weltweit tätigen Firma Jahresumsatz Kundendienst CHF 10 Mio. MA: 25 Meine Funktion: Leiter Kundendienst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veraltetes ERP (SAP) • Bevorstehende neue Technologien • Unzufriedene Kunden, da zu lange Responsezeiten und fehlende Ersatzteile oder Monteurknowhow • Konzentration des Knowhows auf älteres, vor der Pension stehendes Personal. • Der grösste Mitbewerber wurde übernommen • Kein Ersatzteilsortimentsmanagement
L	<ul style="list-style-type: none"> • Suchen und ausbilden von neuem Personal • Erstellen von Servicehubs in Deutschland, Japan und Italien • Erstellen und Vermarktungsbeginn von Serviceprodukten • Einführung der Bus-Technologie mit Fernwartungsmöglichkeiten • Nach der Übernahme des Mitbewerbers Integration der 2 Kundendienste an 2 Standorten in der Schweiz. Zuteilen der Technologien und der Kunden. Ausarbeiten der Informationen an die Kunden • Neue Einführung des ERPs SAP-R3. Hier war ich für das Kundendienstmodul verantwortlich (bereits bei der Ausarbeitung des Soll und des Prototyps) • Die übernommene Firma hatte eigene Fertigungsmöglichkeiten. Damit wurde ein, bei einem Lieferanten zugekauftes Maschinensortiment übernommen und selber gefertigt. Hier habe ich, weil ich entsprechendes Knowhow hatte, bei der Integration geholfen
E	<ul style="list-style-type: none"> • Kundendienstproduktkatalog erarbeitet und an Kunden geschickt • Responsezeiten wesentlich verkürzt (Hubs und andere Disposition der Ersatzteile) • Produktion einer Maschinenproduktlinie an neuem Standort • Laufendes, modernes ERP eingeführt • Integration der 2 Kundendienste (Integration der Mitarbeiter und Information an Kunden)
A	<p>Maschinenfertigung, Fahrzeugbau Jahresumsatz: Inhaberfamilie gibt keine Daten raus MA: 300 Meine Funktion: COO, QMB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firma schrieb über Jahre Verluste • Bank verlangte neue Geschäftsleitung • Sehr hohe Garantiekosten
L	<ul style="list-style-type: none"> • Durch konsequentes Nachentwickeln und Beheben der Probleme beim Kunden teure Garantiefällen stoppen • Umorganisation der Montagen in Fließfertigung • Neuorganisation und Beschaffung der Grossteile auf Abruf von CZ direkt in die Montage. (Prognosetool erstellt) • Prozesse überarbeitet und Changemanagement • Aufbau des Qualitätsmanagementsystems ohne fremde Hilfe • Reorganisation der Arbeitsvorbereitung • Aufbau KVP
E	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Jahres Garantiekosten von CHF 8 Mio. auf 1.5 Mio. innerhalb eines Jahres • 500t Stahl 2x weniger intern verschieben • Reduktion der Durchlaufzeit >20%

	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Modularisierung Aufbauten auf diverse LKW-Chassis ohne Anpassungen durchführen können • Prozess Pumpen neu erstellt. Insbesondere Automatisierung der Seriennummern und der Rückverfolgbarkeit • Qualitätsmanagementaudit ohne Abweichungen auf Anhieb bestanden Zusätzlich mit den Marketingmassnahmen wurde die Firma zu einem weltweiten Trendsetter und konnte eine zusätzliche Fabrik in der Slowakei bauen und eine Firma mit ähnlichen Produkten in Amerika übernehmen
A	<p>Elektronikfertigung Jahresumsatz: Inhaberfamilie gibt keine Daten raus MA: 800 (Produktion Hardware ca. 180) Meine Funktion: Interimsproduktionsleiter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein sehr grosser Anteil der Aufträge wurde verspätet oder nur teilgeliefert • Verkaufsdienst und Produktionsplanung war zerstritten • Führungsteam nicht sattelfest • Zusätzlich kam während meiner Zeit COVID 19 mit der Gefahr von ganzen Schichtausfällen • Problematik der nicht in genügender Zahl oder mit Qualitätseinbussen erhältlichen Elektronikkomponenten • Fehlende fachlich qualifizierte Mitarbeiter
L	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristplanung neu aufgesetzt. Auslastungsplanung der Abteilungen aus SAP graphisch aufbereitet um früher reagieren können • Sitzungen Verkaufsdienst und Produktionsplanung versachlicht. (Bei aufkommenden Emotionen Sitzung gleich auf nächsten Tag verschoben.) • Layout der Abteilung Bestückungsautomaten in Flussrichtung ausgerichtet • Diverse Massnahmen um die Pandemie zu bekämpfen • Neuorganisation der Prototypen- und Änderungsabläufe • Einführen des KVP-Zirkels • Einführen von Ausbildungsstufen und Matrixen auch abteilungsübergreifend. (Wer kann was und wie gut.) • Besprechung von Prototypen zwischen der Entwicklung und der Produktion eingeführt • Teams mit personellen Spannungen neu zusammengesetzt • Mithilfe bei der Themenauswahl des Personalentwicklungsprogrammes
E	<ul style="list-style-type: none"> • Von 3 Schichtbetrieb bei gleichem Ausstoss reduziert auf 2 Schichten • Übersichtliche und vorausschauende Planung der Fertigung • Keine einzige Schicht ist infolge COVID ausgefallen • Schnelle Abwicklung vom Prototypen zur Serie • Trotz der schlechten Voraussetzungen die Produktion hochgehalten (trotz der nicht beeinflussbaren Gegebenheiten eine Umsatzsteigerung) • Qualitätsaudits alle nur mit Bemerkungen bestanden
A	<p>Maschinenbau Jahresumsatz: Keine Daten bekannt (Werk eines Grosskonzerns) MA: ca.300 Meine Funktion: Interim In-/Outsourcing und Lieferantenentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maschinenbette und Baugruppen nicht in genügender Anzahl oder verspätet in der Montage vorhanden • Schlechte Kommunikation bei Produktionsplanung mit Mutterhaus und Lieferanten die Module lieferten
L	<ul style="list-style-type: none"> • Organisieren und implementieren einer gemeinsamen rollierenden Mittelfristplanung • Implementieren regelmässiger Planungsgespräche mit den Modulzulieferern

	<ul style="list-style-type: none"> • Versachlichen der Gesprächskultur und die innere Haltung der Planungsleute • Verlagerung der Hydraulikblockmontage zum Hersteller des Blockes • Aufsetzen der Planung und eines gemeinsamen Fortschrittskontrolltools für Maschinenbette • Risikominimierung, da Single Source bei der präzisen Oberflächenbearbeitung der grossen Maschinenbetten durch Testaufträge auf anderen Maschinen und bei einer Konzerntochter • Aufbau einer Parallelmontage eines Maschinentyps in China für den chinesischen Markt Werk gehört zum selben Konzern (obwohl zum Konzern gehörend, hatten die Werke andere Artikelnummern und anderes Teilesortiment)
E	<ul style="list-style-type: none"> • Zulieferer als Partner anerkennen mit dem Wissen, dass sie ja auch zur Zeit liefern wollen und dass die Verspätungen durch das eigene Nichtplanen vielfach hausgemacht waren • Genügend Kapazitäten mit eindeutigen Prioritäten bei den Zulieferern • On-time-Anlieferungen besser als 95% • Parallelmontage in China mit Materiallieferungen aus der Schweiz. (2.Schritt: Sourcing der C-Teile vor Ort war ich nicht mehr im Mandat.)