

FOKUS
AUSSCHNITT

Steigerung der Werksperformance

Wie Sie Ihre operativen und finanziellen Werkskennzahlen durch Kompetenzanalyse verbessern



 **MERITUS**
Business Advisors



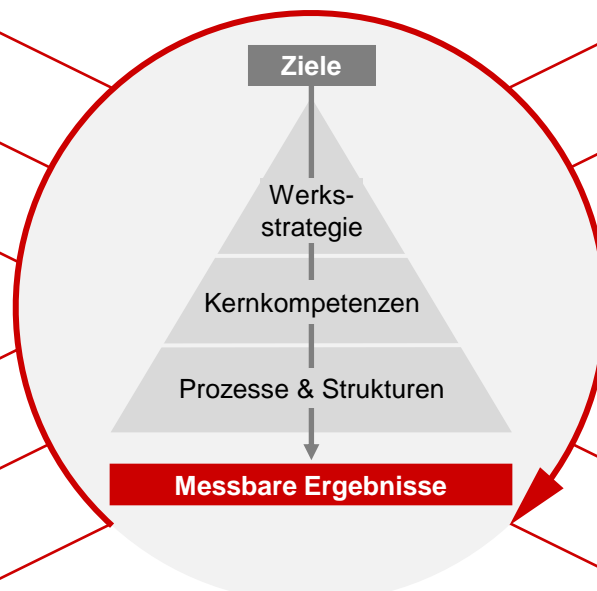
Kompetenzanalyse zur Verbesserung der relevanten Werkskennzahlen

Prozessoptimierungen auf Basis der Werksanalyse sind direkt in einzelnen GuV-Positionen sichtbar

Verbesserung operativer Kennzahlen

Verbesserung Liefertreue	10 - 30%
Verkürzung Durchlaufzeit	30 - 50%
Reduktion Ausschuss	8 - 24%
Verbesserung OEE	10 - 32%
Reduktion Rüstzeiten	20 - 65%
Steigerung Produktivität	10 - 30%
Ø-relative Verbesserung	

Kompetenzanalyse je Werk



Verbesserung finanzieller Kennzahlen

Reduktion Working Capital	10 - 30%
Steigerung Rohertrag	2 - 6%-Pkte.
Reduktion Personalkosten	8 - 30%
Reduktion sbA*	7 - 18%
Reduktion AfA**	5 - 18%
Verbesserung EBIT	1 - 9%-Pkte.
Ø-relative Verbesserung	

Operative Performance-Steigerung



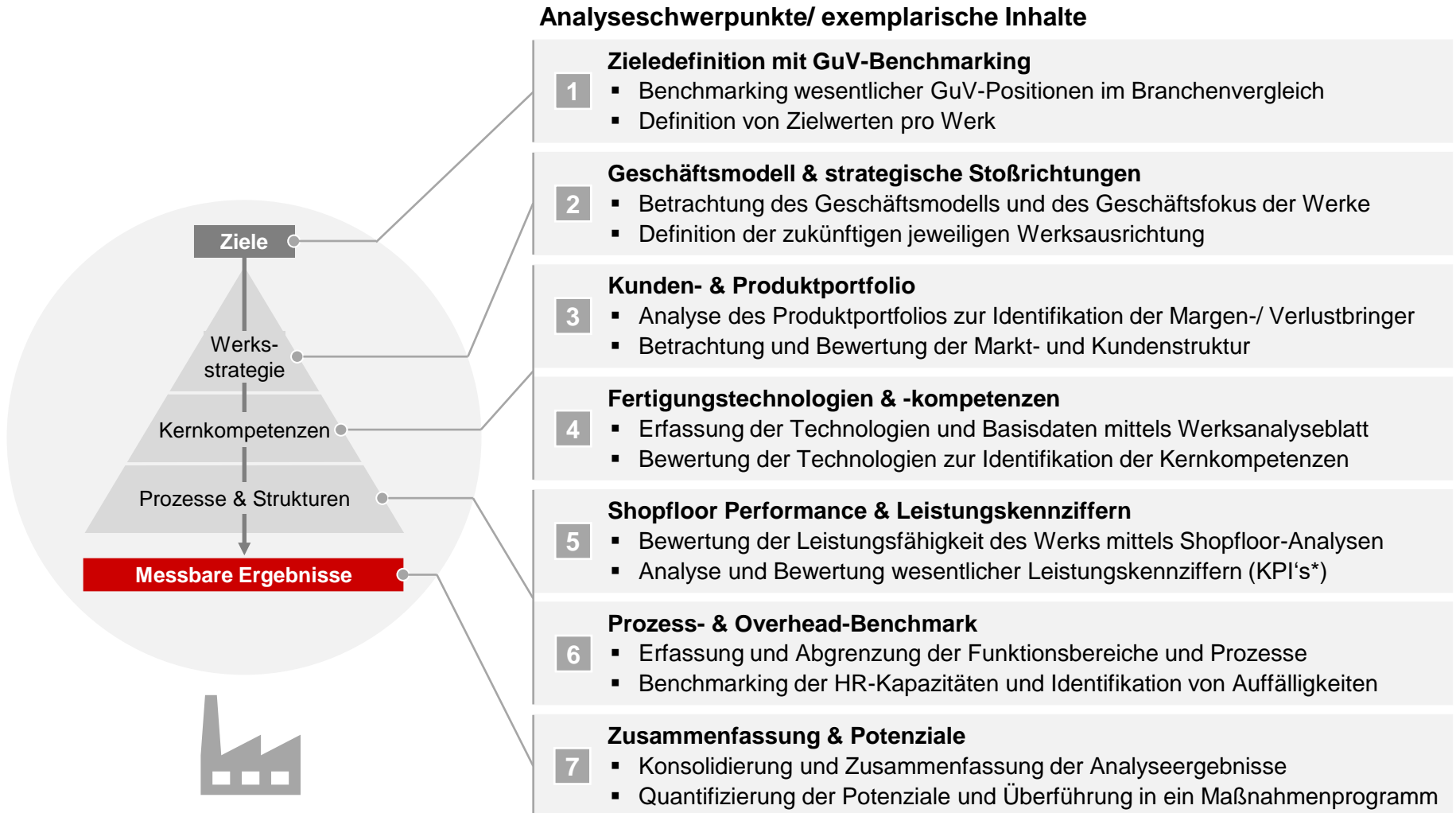
Finanzielle Performance-Steigerung

Hinweis: Die Ø-relative Verbesserung basiert auf Projekterfahrungen von MERITUS
Quelle: MERITUS Business Advisors

* sbA: sonstiger betrieblicher Aufwand ** AfA: Abschreibung für Abnutzung (Investitionen)

Ganzheitliche Betrachtung der Werksstrukturen ist notwendig

Analyse Geschäftsmodell, Identifikation von Potenzialen und Überleitung in ein Maßnahmenprogramm



* Key Performance Indicators

Quelle: MERITUS Business Advisors

1 Internes und externes GuV-Benchmarking wesentlicher Positionen

Potenziale werden auf Basis ausgewählter Benchmark-Unternehmen und deren Kostenstrukturen identifiziert

GuV-Benchmarking und Ableitung von Zielvorgaben

Schematisches Projektbeispiel



Definition von Zielwerten pro Werk

...
Werk 1

Break down Ziele

	Ist 2019		Plan 2020		Ziel-GuV		Zielpotenzial
	T€	in %	T€	in %	T€	in %	T€
Umsatz	226.000	100%	208.000	100%	215.000	100%	7.000
Bestandveränd.	200	0%	-100	0%	-100	0%	0
Gesamtleitung	226.200	100%	207.900	100%	214.900	100%	7.000
Materialaufwand	-115.000	-51%	-112.000	-54%	-108.000	-50%	4.000
Rohergebnis	111.200	49%	95.900	46%	106.900	50%	11.000
Sonst. betr. Ertr.	38	0%	42	0%	42	0%	0
Personalaufwand	-58.000	-26%	-57.500	-28%	-54.000	-25%	3.500
Sonst. betr. Aufw.	-32.000	-14%	-31.000	-15%	-29.000	-13%	2.000
EBITDA	21.238	9%	7.442	4%	23.942	11%	16.500
Abschreibungen	-13.000	-6%	-13.000	-6%	-12.500	-6%	500
EBIT	8.238	4%	-5.558	-3%	11.442	5%	17.000

Zielvorgaben i.H.v. 17,0 ME für die wesentlichen GuV-Positionen definiert und von der Geschäftsführung verabschiedet

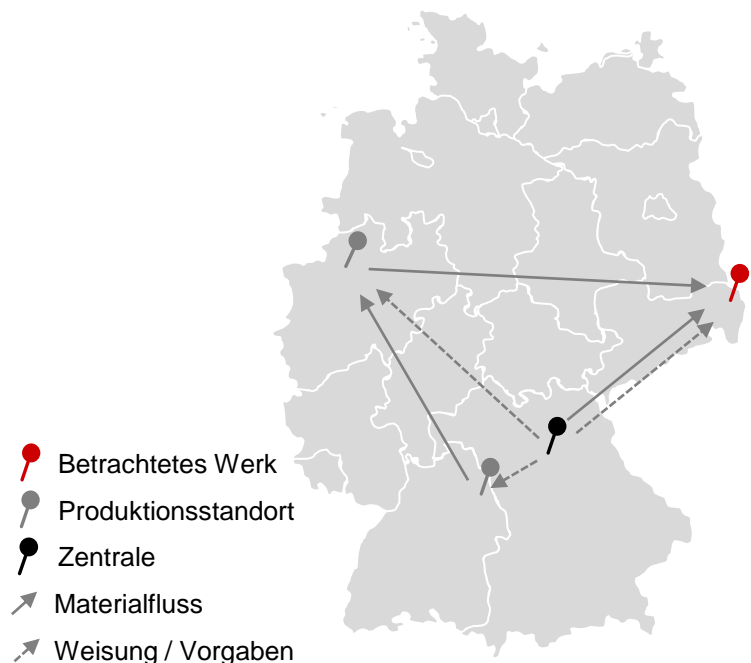
Bemerkungen

- Analyse der werkseigenen, historischen Gewinn- und Verlustrechnung der letzten 3-5 Jahre
- Ermittlung von Vergleichsunternehmen und Benchmarking der wesentlichen GuV-Positionen
- Ableitung von Zielvorgaben auf Basis der historischen Performance und des externen Benchmarks
- Abstimmung und Verabschiedung der Zielvorgaben mit der Geschäftsführung und wesentlichen Funktionsträgern

2 Betrachtung des Geschäftsmodells und des aktuellen Geschäftsfokus

Unternehmensgruppe und die einzelnen Werken werden differenziert betrachtet

Einordnung in Werksverbund und Ausrichtung des Werks



Schematisches Projektbeispiel

Geschäftsfokus

- Fokus des Standortes liegt auf der Entwicklung/ Konzeption und Herstellung von Produktgruppe 1 (70%). Die Montage von Produktgruppe 2 (25%) und übrige Teile (5%) ergänzen das Produktspektrum.
- Der Gesamtumsatz von 36 M€ splittet sich auf in Serienartikel (66%), Projektgeschäft (27%) und übrige (7%) und, davon sind 6,6 M€ (18%) IC-Geschäft.
- Die Jahresbedarfe schwanken von 100 bis 20.000 Stück (durchschnittlich 1.537 Stück). Die Auftragsmengen betragen in der Regel 10 bis 100 Stück.

Geschäftsstrategie

- Der Standort hat sich innerhalb der Gruppe als Entwicklungs-Kompetenzzentrum für Produktgruppe 2 positioniert.
- Große Effizienzpotenziale werden in der Optimierung der Montage gesehen.
- Die gruppenweite Bündelung von Montagen für Produktgruppe 1 wird am Standort angestrebt.
- Neben dem IC-Geschäft soll auch das Projektgeschäft revitalisiert werden.

KPI's

Finanzielle KPI's				Personelle KPI's			
In T€	2018	2022	Einh.	In FTE oder %	2018	2022	Einh.
Nettoumsatz	35.910	38.895	T€	FTE gesamt	166,2	150,0	FTE
Davon IC-Umsatz	6.608	7.305	T€	Anteil Direkte MA	104,1	100,0	FTE
Rohertrag	18.596	20.124	T€	Anteil indirekte MA	62,1	50,0	FTE
Investitionen	563	652	T€	Davon Auszubildende	15,0	15,0	FTE

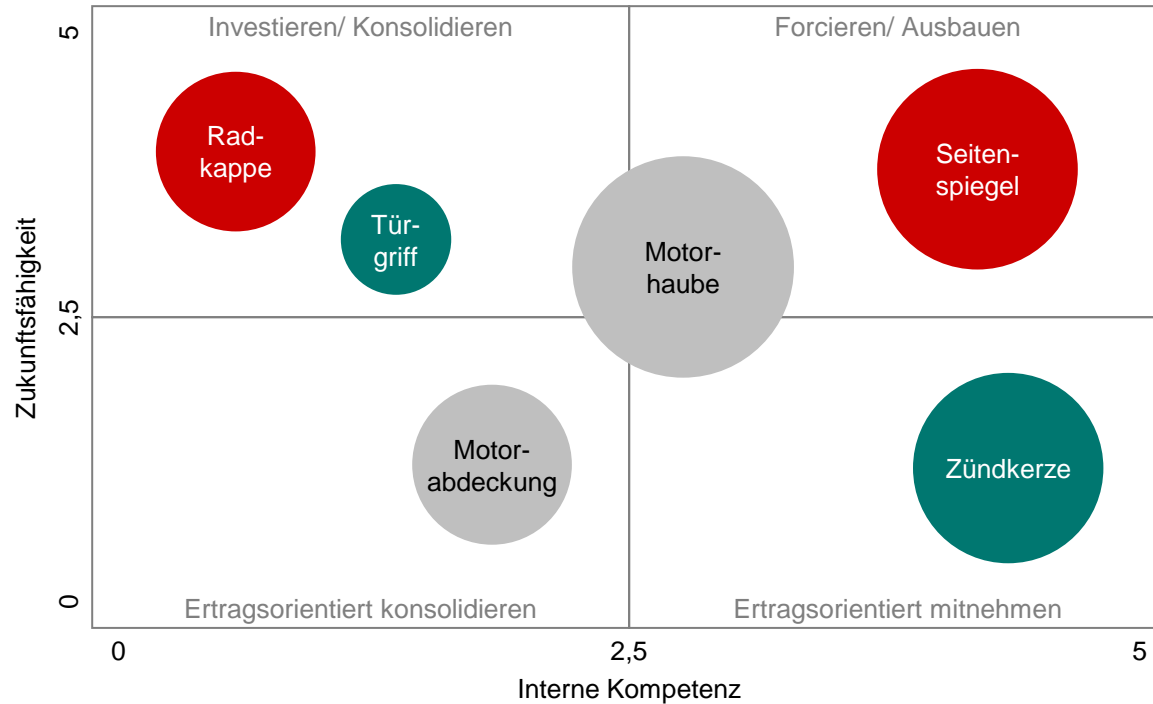
Bemerkungen

- Betrachtung des Geschäftsmodells und der Werksausrichtung zur Erlangung eines Gesamtverständnisses
- Identifikation des Geschäftsfokus und -strategie bzw. Ausrichtung der einzelnen Werke
- Ableitung der weiteren Analyseschwerpunkte in Absprache mit der Geschäftsführung
- Definition der wesentlichen Ansprechpartner und Terminierung der Werksbesuche

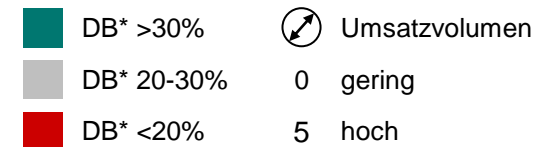
2 Definition der zukünftigen Werksausrichtung

Die strategischen Stoßrichtung wird anhand der Zukunftsfähigkeit und interner Kompetenzen bewertet

Bewertung der Produkte nach Zukunftsfähigkeit und interner Kompetenz



Schematisches Projektbeispiel



Bewertung der Zukunftsfähigkeit

- Marktpotenzial
- Marktattraktivität
- Adaptierbarkeit
- ...

Bewertung der internen Kompetenz

- Prozessbeherrschung
- Standardisierungsgrad
- Entwicklungskompetenz
- ...

Bemerkungen

- Einschätzung von Zukunftsfähigkeit und interner Kompetenz je Produktgruppe anhand individueller Bewertungskriterien
- Berücksichtigung aktueller Deckungsbeiträge und Umsatzvolumina der Produktgruppen
- Ableitung von strategischen Stoßrichtungen für die bestehenden Produktgruppen
- Ggf. Ergänzung der bestehenden Produktgruppen um mögliche künftige Produkte und Geschäftsfelder

* Deckungsbeitrag

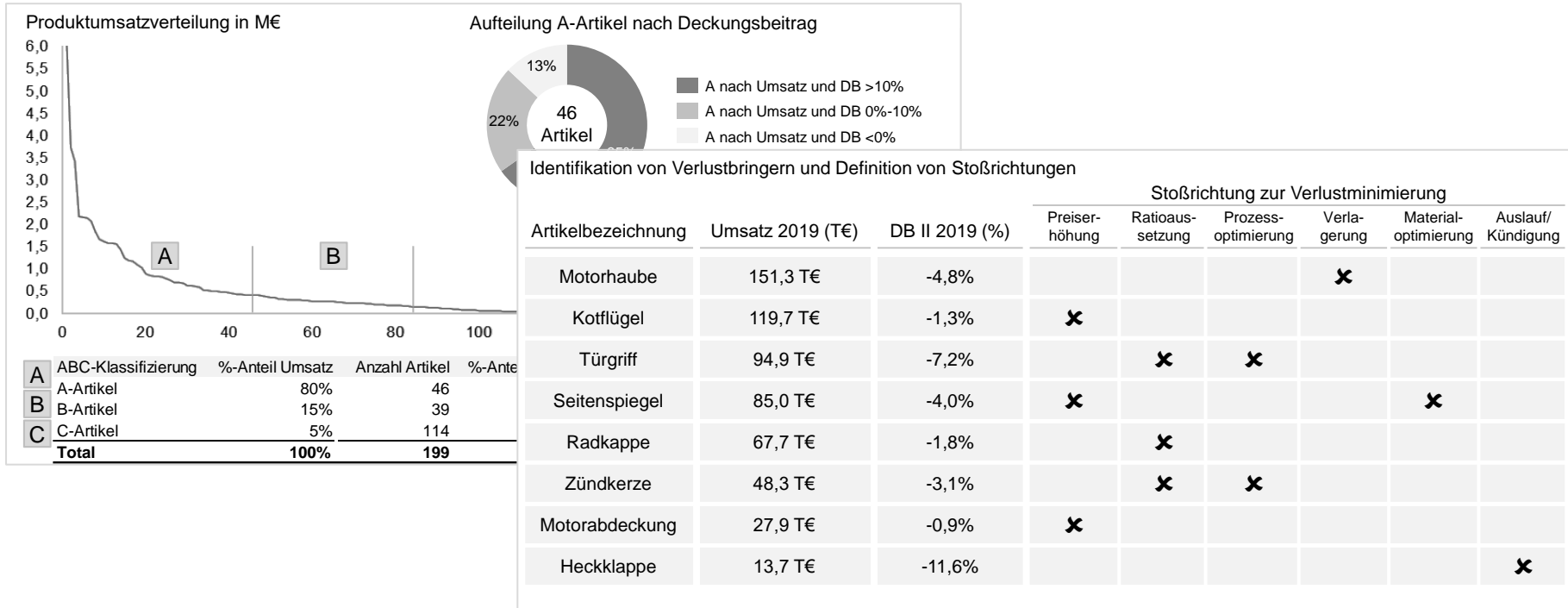
Quelle: MERITUS Business Advisors

3 Klassifizierung des Produktportfolios und Identifikation der Verlustbringer

Produkte werden in Produktgruppen sowie ABC-Klassifizierung zur Analyse der Umsätze und Deckungsbeiträge unterteilt

Schematisches Projektbeispiel

Analyse des Produktportfolios und Ableitung von Handlungsfeldern



Bemerkungen

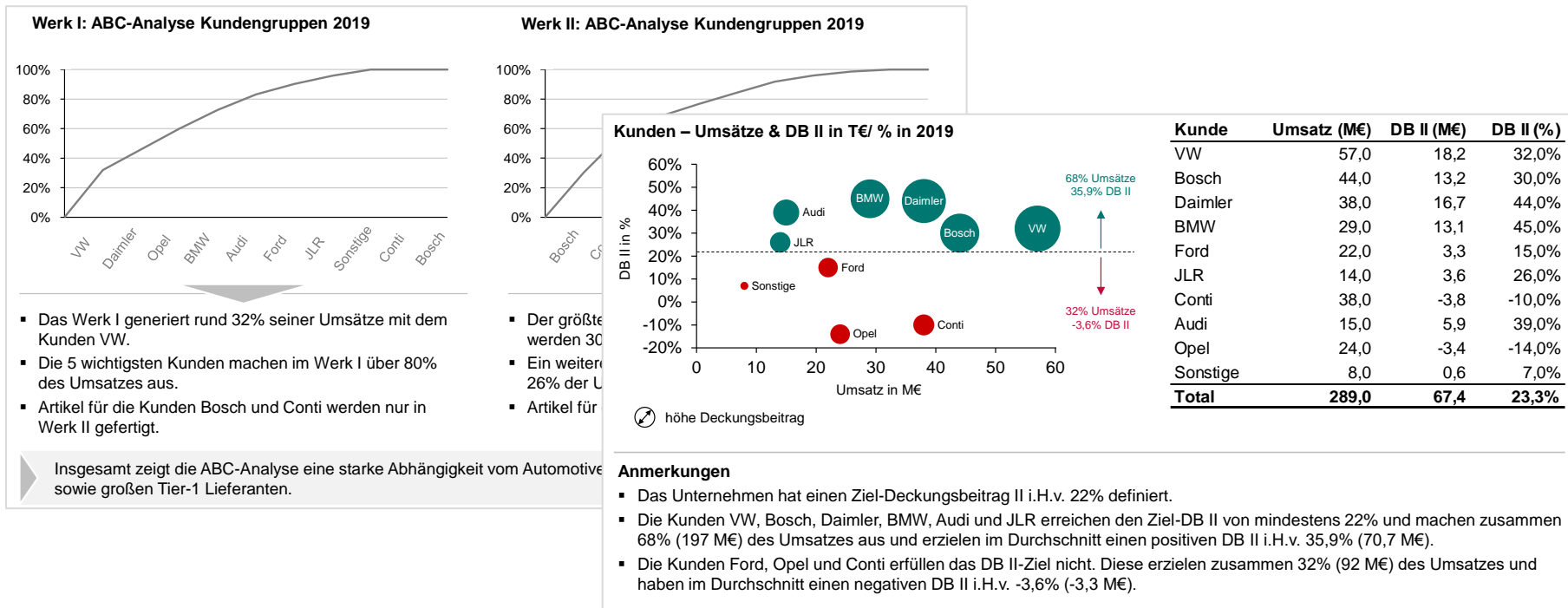
- Clusterung mehrerer Artikel in Produktgruppen, Durchführung einer ABC-Analyse und ggf. Erweiterung um XYZ-Analyse
- Analyse des Produktportfolios jedes Werks und der gesamten Unternehmensgruppe separat voneinander
- Identifikation der umsatz- und margenträchtigen Produkte bzw. Produktgruppen sowie der Verlustbringer
- Vergleich des Produktportfolios einzelner Werke und Ableitung von Auffälligkeiten und möglichen Handlungsfeldern

3 Kundenanalyse zeigt die Abhängigkeit von einzelnen Kunden auf

Identifikation der Kunden mit den größten Ergebnis- und Umsatzbeiträgen hilft bei der Vertriebssteuerung

Analyse des Kundenportfolios inkl. Deckungsbeitragsanalyse

Schematisches Projektbeispiel



Bemerkungen

- Konsolidierung der einzelnen Produktumsätze zur Auswertung der Umsätze je Kunde
- Identifikation der Branchenzugehörigkeit der Kunden und deren Unternehmensgrößen
- Analyse der Umsätze und Deckungsbeiträge je Kunde
- Bewertung der eigenen Positionierung beim Kunden und Ableitung möglicher Potenziale

4 Erfassung und Auswertung relevanter Werksdaten nach Technologien

Das Werksanalyseblatt wird individuell nach den genutzten Technologien und anderen Unternehmensspezifika aufgebaut

Werksanalyseblatt zur Technologie- und Basisdatenerfassung

Schematisches Projektbeispiel

Technologien	Geschäftsbereich			Kompetenz			Ist-Situation 2019											Basisdaten		
	Bereich 1	Bereich 2	Bereich 3	schlechter als Wettbewerb	gleich gut wie Wettbewerb	besser als Wettbewerb	Make (in %)	Buy (in %)	Fertigungsstunden pro Jahr	Anzahl FTE	Schichtmodell	Fläche (in m²)	Anzahl Maschinen	Anlagevermögen/ Buchwert (in T€)	Anzahl Rustvorgänge pro Woche	Ø-Rüstzeit (in min)	Maschinenauslastung (in % bei 2-Schicht)	Vollkostensatz (in €/Std.)		
Zerspanung	X		X			X	95%	5%	4.162	2	1	75,0	4	62,7	75	15	61%	36	Genutzte Fläche (in m²)	15.500
Schweißen		X	X		X		95%	5%	22.204	30	2	780,0	16	1.487,0	160	120	82%	236	Produktionsfläche (in m²)	5.500
Schleifen/ Polieren	X			X			100%	0%	2.198	3	1	115,0	20		15	15	40%	68	Logistikfläche (in m²)	1.200
Sägen	X	X	X		X		100%	0%	7.776	9	1	120,0	12		150	90	65%	246	Bürofläche (in m²)	1.800
Härten		X				X	100%	0%	12.708	13	2	225,0	10	455,0	75	60	75%	100	freie Produktionsfläche (in m²)	120
Schrumpfen	X		X		X		100%	0%	784	0,5	1	40,0	4		1	30	26%	78	Ø-Maschinenauslastung (in %)	58,2%
Entgraten	X		X		X		100%	0%	5.256	4	1	55,0	8		100	6	59%	58	Produktionstage pro Jahr	242
Honen	X	X	X		X		95%	5%	10.392	10	1	200,0	20		100	100	41%	445		
Verchromen		X	X		X		100%	0%	412	0,5	1	20,0	2		2	15	31%	74	Netto-Arbeitsstunden pro MA/ Jahr	1.585
Waschen/ Reinigen	X		X		X		100%	0%	15.640	10	1	400,0	80		100	300	31%	1.520	kummulierte Lohnsteigerung bis 2023 (in %)	12,0%
Lackieren			X			X	80%	20%	1.212	2	1	90,0	2		7	30	70%	79	Kosten Werker/ Jahr (in €)	53.235
Montage	X	X					100%	0%	26.976	38,4	1	1.800,0	0				0%	136	Kosten Indirekter Mitarbeiter/ Jahr (in €)	62.865
Prüfvorgänge		X	X			X	95%	5%	1.472	2	1	80,0	2				86%	88	Fluktuationsquote	0,9%
Lagerung	X	X			X		100%	0%	9.236	20	1	1.280,0	32				22%	416	Abwesenheitsquote	5,1%
Verpackung		X	X		X		100%	0%	0	4	1	900,0	0				0%	GK	Arbeitslosenquote	2,8%
Kundenversand	X	X	X		X		100%	0%	0	4	1	150,0	0				0%	GK	Krankenquote	4,4%
Summe				--	0	++			120.428	152		6.330	212	2.005	785	781				

Bemerkungen

- Set-up eines individuellen Werksanalyseblattes unter Berücksichtigung der genutzten Technologien und Produktgruppen
- Dezentrale Befüllung des Werksanalyseblattes durch die Standorte und Bewertung der Technologien in einzelnen Kategorien
- Komplettierung des Gesamteindruckes des Werks durch wesentliche Basisdaten
- Werksübergreifende Analyse der Daten und Identifikation von Auffälligkeiten

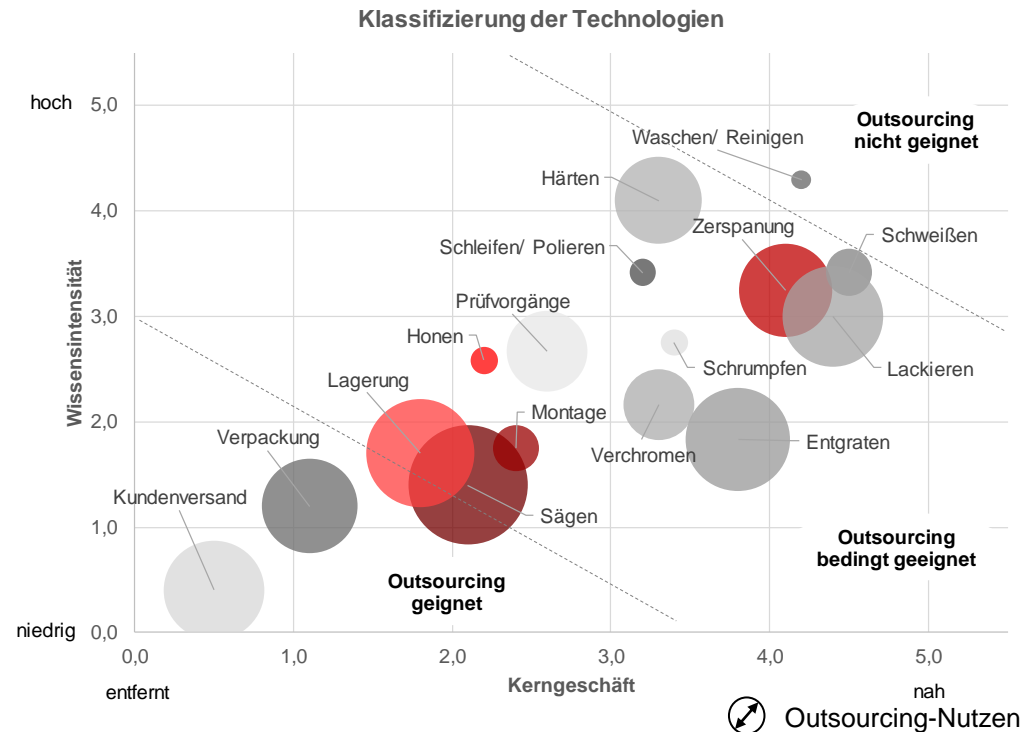
4 Technologiebewertung zur Identifikation möglicher Outsourcing-Felder

Die genutzten Technologien werden zur Identifikation der Kernkompetenzen und potenzieller Outsourcing-Felder bewertet

Technologiebewertung der Kernkompetenzanalyse

Nr.	Technologie	Kern-geschäft	Wissens-intensität	Outsourcing-Nutzen
1.	Zerspanung	4,1	3,3	1,7
2.	Schweißen	4,5	3,4	0,4
3.	Schleifen/ Polieren	3,2	3,4	0,1
4.	Sägen	2,1	1,4	2,8
5.	Härten	3,3	4,1	1,5
6.	Schrumpfen	3,4	2,8	0,1
7.	Entgraten	3,8	1,8	2,1
8.	Honen	2,2	2,6	0,1
9.	Verchromen	3,3	2,2	1,0
10.	Waschen/ Reinigen	4,2	4,3	0,1
11.	Lackieren	4,4	3,0	2,0
12.	Montage	2,4	1,8	0,4
13.	Prüfvorgänge	2,6	2,7	1,3
14.	Lagerung	1,8	1,7	2,3
15.	Verpackung	1,1	1,2	1,8
16.	Kundenversand	0,5	0,4	2,0

Schematisches Projektbeispiel



Bemerkungen

- Bewertung jeder Technologie anhand von Leitfragen durch Funktionsträger des Werks und MERITUS
- Leitfragen sind in Nähe zum Kerngeschäft, notwendiger Wissensintensität und potenziellem Outsourcing-Nutzen geclustert
- Konsolidierung der einzelnen Technologiebewertungen in einer Kernkompetenzbewertung (vgl. Grafik)
- Ableitung möglicher Outsourcing-Felder als Ausgangspunkt für vertiefende Analysen

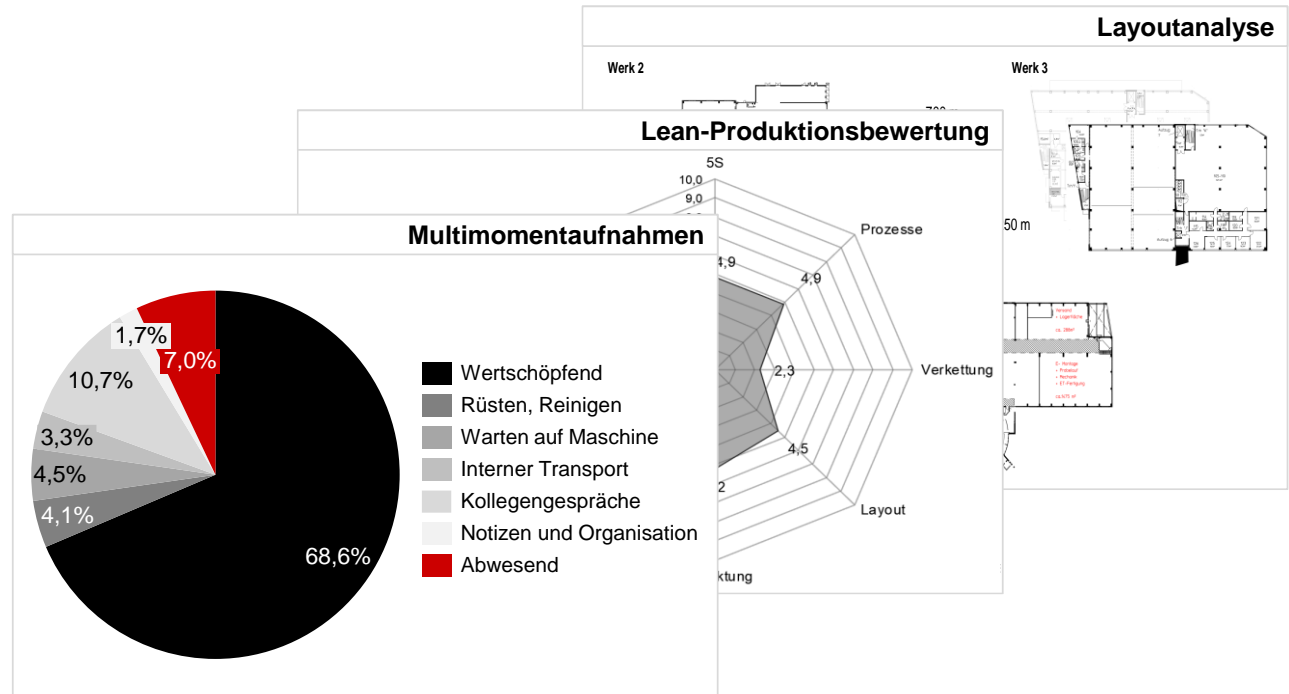
5 Bewertung der Werksperformance durch Shopfloor-Analysen

Auffälligkeiten werden identifiziert und indikative Potenziale abgeleitet

Auszug möglicher operativer Analysen im Werk

- Multimomentaufnahmen
- Lean-Produktionsbewertung
- Layout-Analyse
- Rüstgeschwindigkeit
- OEE
- Materialfluss
- Kennzahlenbasierte Steuerung (Shopfloor Management)
- Durchlaufzeit
- Qualifikationsmatrix
- ...

Schematisches Projektbeispiel



Bemerkungen

- Vorstellung des Standorts und der Strukturen durch Werks- bzw. Produktionsleitung
- Strukturierte Bewertung der Situation vor Ort mittels ausgewählter Methoden aus dem MERITUS-Toolset
- Durchführung von Gesprächen mit den wesentlichen Funktionsträgern in den Werken
- Identifikation der Auffälligkeiten und möglicher Stellhebel je Standort

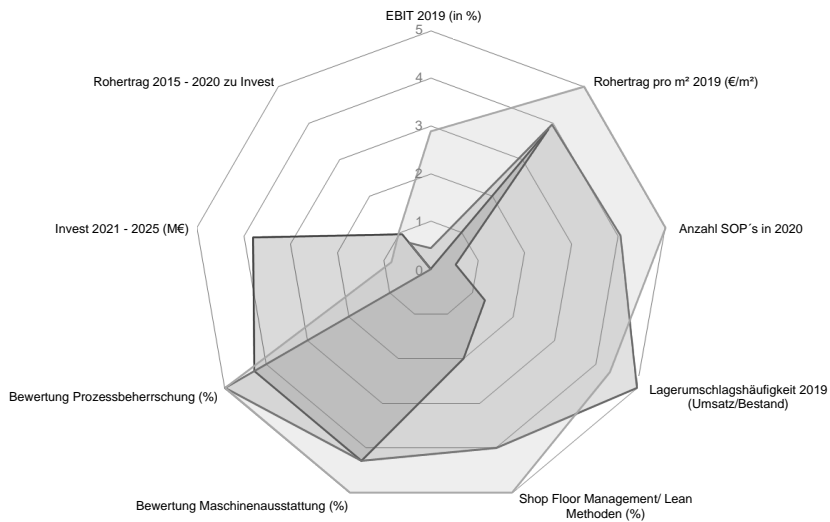
5 Ermittlung und Benchmarking von Leistungskennziffern (KPI's)

Die Leistungskennziffern zeigen die Problemfelder und Stärken der Standorte auf

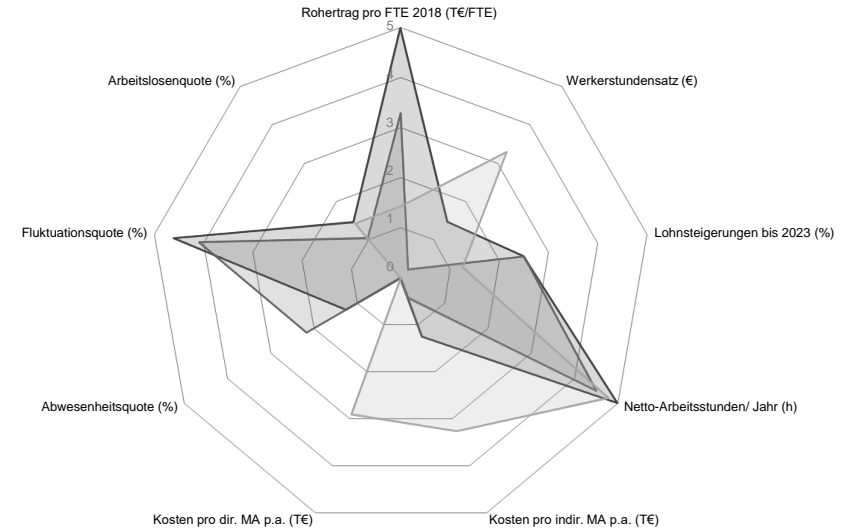
Analyse und Vergleich von Leistungskennziffern

Schematisches Projektbeispiel

Werkskennziffern



Personalkennziffern



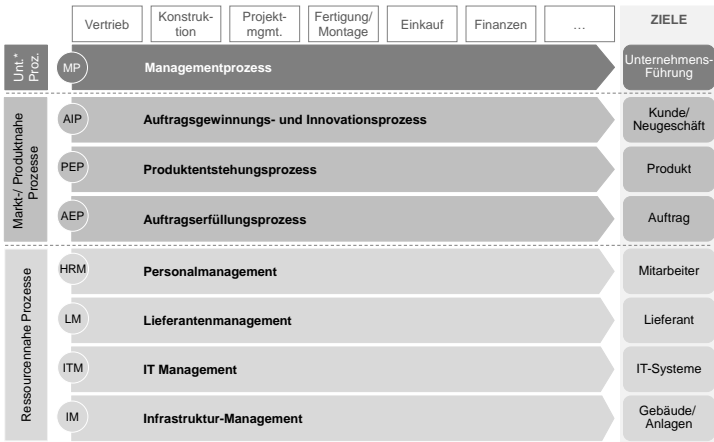
Bemerkungen

- Erhebung bzw. Ermittlung von Leistungskennziffern für alle Standorte der Unternehmensgruppe
- Internes und externes Benchmarking der absoluten bzw. relativen Leistungskennziffern
- Identifikation und Diskussion der Auffälligkeiten mit den Funktionsträgern der Werke bzw. der Geschäftsführung
- Ableitung möglicher Handlungsfelder und Zielvorgaben

Betrachtung der Funktionsbereiche und Prozesse in den Werken

Wesentlichen Schnittstellen werden bei den wichtigsten Prozessen des Unternehmens erfasst

Automotive-Prozessmodell



Funktions-/ Prozessmatrix

Schematisches Projektbeispiel

Funktionsbereiche	Prozesse															
	FTE zum 31.12.2019															
	Strategie- & Organisationsplanung	Budgetplanung und Steuerung	Betriebswirtschaft	Kundenmanagement	Auftragsgewinnung	Innovationsmanagement	Produktentwicklung	Projektentwicklung	Auftragsabwicklung	Fertigung/ Montage	Beschaffung/ Logistik	Personalmanagement	Lieferantenmanagement	IT-Management	Infrastruktur-Management	
Anonymisiert																
Produktionsmitarbeiter										1%	99%					
Produktionsleitung	15%	10%								15%	60%					
Sonstige	10%					30%		20%		40%						
Logistik										43%	8%	49%				
Instandhaltung											92%				8%	
Technologiemanagement										6%	59%	12%	23%			
Entwicklung	1%	1%	1%	1%	9%	13%	11%	24%	31%	2%	2%	1%	1%	2%		
Qualitätssicherung	30%								5%	55%	10%					
Qualitätsmanagement	20%	5%							5%	50%	5%			1%	2%	
Sales & Marketing	3%	10%	8%	18%	33%	2%	2%	13%	11%							
Einkauf	5%	5%	5%						10%		70%		5%			
Finanzen		25%	65%							10%						
EDV und IT			2%	15%											83%	
Personalbetreuung		16%											84%			
Administration und Verwaltung		23%	6%			12%			3%			10%			46%	
Summe in FTE	353,0	7,6	7,2	7,0	6,7	15,7	6,3	5,2	16,5	40,4	207,3	19,5	5,0	0,8	5,0	2,8
Aufgaben durch Gruppenfunktion für den Standort																
Operative Durchführung			X		X	X									X	
Kapazitative Unterstützung				X	X	X									X	X
Fachliche Steuerung	X			X	X	X	X	X	X						X	X
Fachliche Unterstützung				X	X	X									X	X
Monitoring Arbeitsergebnisse	X	X	X	X	X	X	X	X	X						X	X
Koordination/ Priorisierung Tätigkeitsschwerpunkte		X	X	X	X				X						X	X
Vergabe/ Definition Standards & Richtlinien	X	X	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X

Bemerkungen

- Erfassung der Kapazitäten der wesentlichen Funktionsbereiche und Prozesse des Unternehmens in einer Matrix
- Betrachtung der Unterstützung durch Kapazitäten der Zentrale für die einzelnen Werke
- Identifikation der wesentlichen prozessualen Schnittstellen in den Funktionsbereichen
- Identifikation der Auffälligkeiten und Detaillierung der Daten durch weitere Analysen bzw. Gespräche

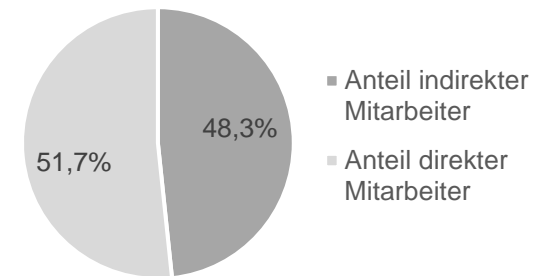
Vergleich der Personalkapazitäten und -tätigkeiten mit dem Wettbewerb

Externes Benchmarking der eigenen Personalkapazitäten mit branchenüblichen Kapazitäten wird durchgeführt

Beispiel eines externen HR-Benchmark

	Bezug	Externer Benchmark	HR-Angaben XYZ GmbH	Skalierung externer Benchmark	Abweichung	Indikativer Potenzialvorschlag
Gesamtleistung in M€		100,0	21,4	21,4		
Direkte Produktion	100 M€	Anonymisiert			separate Analyse	
Produktionsleitung	100 M€				0,0	0,0
Qualitätssicherung	100 M€				0,9	0,0
Qualitätsmanagement	100 M€				0,0	0,0
Logistik	100 M€				1,9	2,0
Instandhaltung	100 M€				0,0	0,0
Technologiemanagement	100 M€				0,0	0,0
Sonstige Produktionsfkt.	100 M€				0,0	0,0
Einkauf	100 M€				2,3	2,0
Entwicklung	100 M€				8,7	7,0
Vertrieb & Marketing	100 M€				4,2	3,0
Personal	1.000 FTE				1,2	1,0
Finanzen & Controlling	100 M€				0,0	0,0
IT	1.000 FTE				0,0	0,0
Administration	100 M€				1,6	0,0
Total indirekt			64,0		20,9	15,0
Total direkt			68,4			
Total gesamt (ohne Azubis)			132,4			

Anonymisiertes Projektbeispiel



Auffälligkeiten

Bemerkungen

- Erfassung der Personalkapazitäten je Werk in einem Fragebogen mit 49 detaillierten Tätigkeitsfeldern
- Benchmarking der eigenen Personalkapazitäten mit branchenüblichen Kapazitäten und Identifikation von Abweichungen
- Ermittlung indikativer Potenziale durch erste Gespräche und den ermittelten Abweichungen in den Kapazitäten
- Detaillierung der indikativen Potenziale durch Tätigkeits-, Organisationsanalysen und Workshops

7 Überführung der quantifizierten Potenziale in ein Maßnahmenprogramm

Auf Basis der einzelnen Analysen können die indikativen Potenziale validiert und quantifiziert werden

Übersicht Projektmodule und detaillierte Einzelmaßnahmen

Schematisches Projektbeispiel

Konsolidierte Übersicht der Projektmodule

	Umsatzpotenzial in M€			GuV-Potenzial in M€			Cash.-Potenzial in M€		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1 Organisation	-	-	-	-1,4	4,2	4,2	-1,4	4,2	4,2
2 Operations	-	-	-	0,4	1,8	3,2	0,3	1,8	3,2
3 Vertrieb	-	1,2	1,5	0,3	0,8	1,0	0,3	0,8	1,0
4 Qualität	-	-	-	-	0,4	0,8	-	0,4	0,8
5 Logistik & Working Capital	-	-	-	-	0,5	0,5	-	4,5	3,6
6 Sachkosten & Investitionen	-	-	-	-	0,9	1,3	-	0,9	1,3
7 Verlagerung Polen	-	-	-	-	0,6	1,1	-	0,6	1,1
8 Einkauf	-	-	-	-	0,6	1,6	-	0,6	1,6
Summe	-	1,2	1,5	-0,7	9,8	13,7	-0,8	13,8	16,8

Detaillierte Darstellung der Einzelmaßnahmen

The screenshot displays a software interface for project management. It shows a list of measures (MN) with detailed views for each. Key elements include:

- MN 1.2 Mitarbeiterabbau:** Description: Reduktion der Überkapazitäten in der Personalstruktur und nachfolgend die Ressourcenallokation durch Auslastung. Status: In Bearbeitung. Verantwortlich: Hr. Mustermann. Stand: 08.07.20.
- MN 5.6 Verschrottung von Lagerbeständen:** Description: Auswertung und Klassifizierung Rückverkauf, Abverkauf, Ersatzlieferung. Status: In Bearbeitung. Verantwortlich: Hr. Mustermann. Stand: 08.07.20.
- MN 6.3 Liquiditätsbüro zur Sachkostenreduktion:** Description: Einführung und Etablierung des Liquiditätsbüros zu einer dauerhaften Sachkostensenkung. Status: In Bearbeitung. Verantwortlich: Hr. Mustermann. Stand: 08.07.20.
- MN 8.1 Einkaufsbündelung:** Description: Reduktion der Anzahl der nicht strategischen Lieferanten mit geringen Jahresumsätzen. Status: In Bearbeitung. Verantwortlich: Hr. Mustermann. Stand: 08.07.20.

Each measure view includes a 'Status' section with a progress bar, 'Nächste Schritte' (Next Steps), and 'Entscheidungsbedarf' (Decision Requirements). A summary table at the bottom right shows the financial potential (Umsatz-Potenziale, GuV-Potenziale*, Cash-Potenziale) for 2020, 2021, and 2022.

Bemerkungen

- Validierung und Quantifizierung der indikativ ermittelten Potenziale sowie Ableitung einzelner Maßnahmen
- Formulierung der Zielvorgaben und Meilensteinformulierung gemeinsam mit den Maßnahmenverantwortlichen
- Abstimmung der Einzelmaßnahmen mit der Geschäftsführung und Überleitung in ein Umsetzungsprogramm
- Ableitung einer Ziel-GuV unter Berücksichtigung der Maßnahmeneffekte und des Umsetzungsfahrplans

Der MERITUS Werksanalyse-Ansatz ist auf verschiedene Ebenen skalierbar

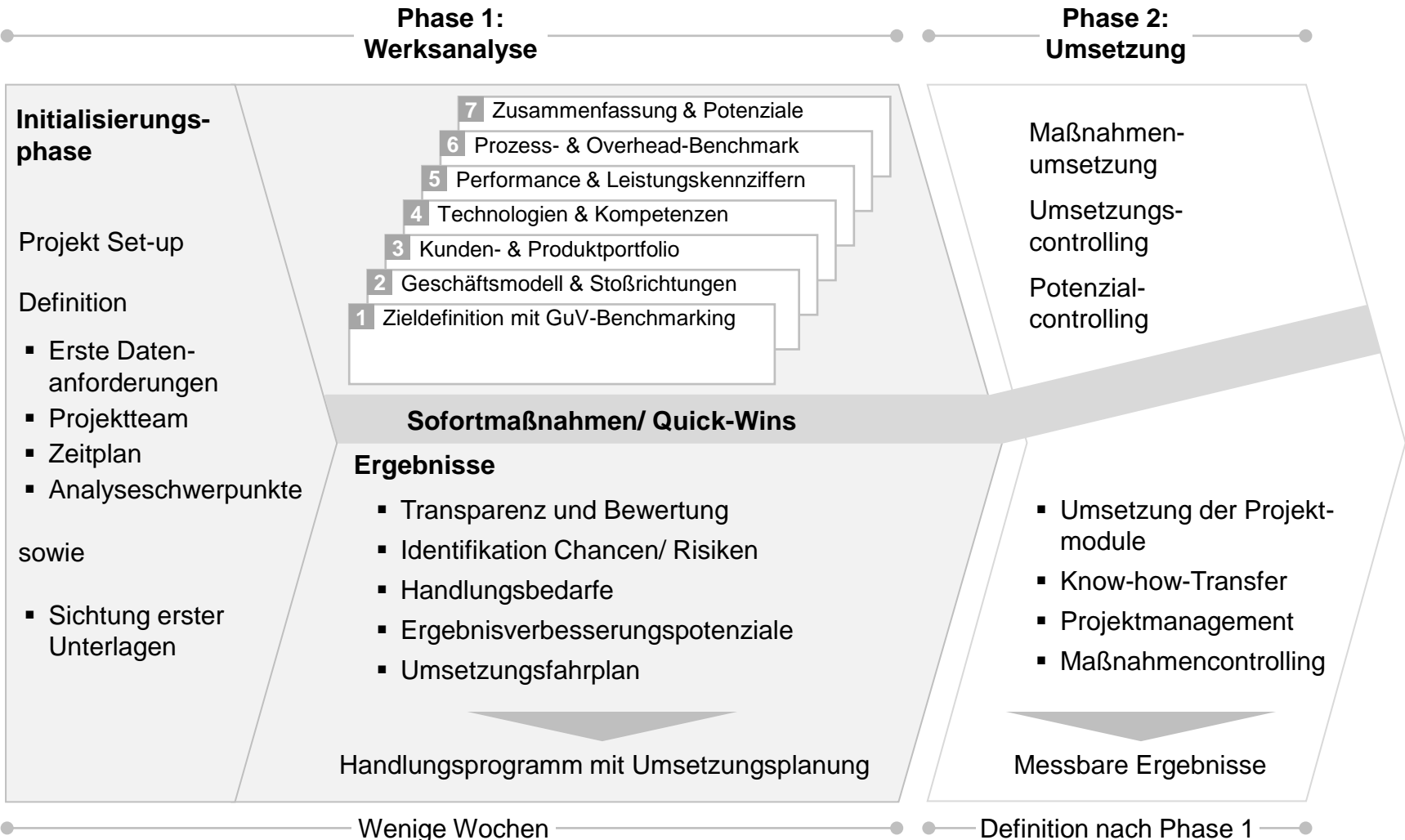
Der Ansatz kann auf einzelne Werke und mit angepasster Analysetiefe auf globale Standortstrukturen angewandt werden



Ebene/ Werkszahl	Werk/ 1	Regionaler Fokus/ 3-8	Globales Standortnetzwerk/ 7-30
Ziele	Verbesserung operative und finanzielle Werksperformance	Verbesserung Zusammenspiel und Performance Werksverbund	Optimierung des weltweiten Standortnetzwerks
Dauer	2-4 Wochen pro Werk	1 Woche pro Werk	Zu definieren
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurze Datenerfassung ▪ Umfangreiche Vor-Ort-Analysen ▪ Spezifische Leistungs- und Kostenanalysen ▪ Ausarbeitung detailliertes Maßnahmenprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfassende Datenerfassung ▪ Ausgewählte Vor-Ort-Analysen ▪ Internes/ externes Benchmarking ▪ Ableitung Optimierungsstellhebel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfassende Datenerfassung ▪ Konzept-Workshops ▪ Internes/ externes Benchmarking ▪ Finanzielle Bewertung der Szenarien
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertete Verbesserungspotenziale und Quick-Wins ▪ Konkretes Maßnahmenprogramm ▪ Umsetzungsfahrplan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertete Verbesserungspotenziale und Quick-Wins ▪ Optimierungsstellhebel pro Werk ▪ Umsetzungsfahrplan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertete Szenarien und Verbesserungspotenziale ▪ Optimierungsstellhebel pro Werk ▪ Umsetzungsfahrplan

Exemplarische Vorgehensweise mit 2 Projektphasen

Phase 1 ist die Werksanalyse zur Identifikation der Ergebnisverbesserungspotenziale



Fundierte Automotive- und Kunststoff-Expertise

MERITUS verfügt über eine hohe Erfahrungsbandbreite im Automotive- und Kunststoff-Marktumfeld

Persönliche Referenzprojekte (Auszug)

Unternehmen	Standorte	Tätigkeitsschwerpunkte
Auto-Kabel	D, CZ	<ul style="list-style-type: none"> Analyse und Umsetzung Werksoptimierung CZ Aufbau und Implementierung Einkaufsreporting
Geiger Autom.	D	<ul style="list-style-type: none"> Programm zur Ergebnisverbesserung
Hammerwerk Fridingen	D	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzungsprogramm zur Ergebnisverbesserung
Mahle	29 weltweit	<ul style="list-style-type: none"> Globales Werke-Benchmarking und Ableitung von Ergebnisverbesserungstellhebeln in den Bereichen Filtration und Motorperipherie
Mann + Hummel	D	<ul style="list-style-type: none"> Einkaufskostenreduktion
Mesa Parts	D, CZ	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensplanung mit Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung und Verbesserung finanzielle Performance Maßnahmenverfolgung und -reporting
Microtherm	D, CZ	<ul style="list-style-type: none"> Anpassung Standort-/ Produkt-Programm Optimierung innerbetriebliche Werkslogistik
PMG USA	US	<ul style="list-style-type: none"> Programm zur Verbesserung operative und finanzieller Performance
Weber Hydraulik	D, NL, AT, PL	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensstrategie 2023 mit operativen Maßnahmen Neuausrichtung Produktstrategie
Wöhrle	D, SK	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensplanung mit Handlungsprogramm zur Ergebnisverbesserung

Quelle: MERITUS Business Advisors

Referenzen



„In einem ganzheitlichen Projekt zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses begleitete uns Dr. Jens Zimmermann über einen längeren Zeitraum. Seine Arbeitsweise ist geprägt von unternehmerischem Denken, hoher Professionalität, strukturier-tem Vorgehen und starker Ergebnisorientierung, aber auch von seiner verbindlichen und menschlichen Wesensart. Persönlich schätze ich Dr. Jens Zimmermann als integren und fundierten Gesprächspartner.“

Cornel Müller – Geschäftsführender Gesellschafter, Schriedetechnik Plettenberg



„MERITUS hat uns in mehreren Projekten kompetent und engagiert unterstützt. In diesen Projekten hat Dr. Zimmermann zusammen mit dem Projektteam rasch Lösungsansätze entwickelt und umgesetzt. Mit den Projektergebnissen waren wir sehr zufrieden. In den vergangenen Jahren hat er sich zu einem vertrauensvollen Sparringspartner für mich in unternehmerischen Fragestellungen entwickelt.“

Julian Meyer – Geschäftsführender Gesellschafter, Mesa Parts



„MERITUS hat uns durch einen strukturierten Neuausrichtungsprozess geführt. Wir verfügen jetzt über eine klare Positionierung mit abgestimmten strategischen Stoßrichtungen für unsere Markt-Produkt-Segmente. Unsere Ziele sind quantifiziert und mit notwendigen strukturellen Änderungen und einem operativem Verbesserungsprogramm hinterlegt. MERITUS hat uns maßgeblich unterstützt, die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen. Wir haben eine echte Partnerschaft entwickelt und setzen den Veränderungsprozess weiter gemeinsam fort.“

Christine Grotz – Geschäftsführende Gesellschafterin, Weber Hydraulik GmbH

Know-how in Produktionsnetzwerk- und Werks-Optimierung

MERITUS hat umfassende Erfahrung bei der konzeptionellen Neugestaltung von Unternehmensstrukturen

Persönliche Referenzprojekte (Auszug)

Unternehmen	Standorte	Tätigkeitsschwerpunkte
Auto-Kabel	D, CZ	<ul style="list-style-type: none">Analyse und Umsetzung Werksoptimierung CZVerbesserung der operativen Prozesse
Carl Zeiss Vision	D, GB, F, I, E	<ul style="list-style-type: none">Optimierung der kontinentalen Supply Chain StrukturenAnpassung der Distributionslogistik
Cofresco	D, PL, CN	<ul style="list-style-type: none">Reduktion der Produktionskosten um 40%Verlagerung von Kapazitäten nach Polen und China
DBT	F, D	<ul style="list-style-type: none">Beurteilung von Standortalternativen im Produktionsbereich
Düker	D	<ul style="list-style-type: none">Leistungsgerechte Verrechnung Zentralfunktionen auf die WerkeErgebnisverbesserung Werke
Madaus	D	<ul style="list-style-type: none">Konsolidierung von zwei ProduktionsstandortenOperative Werksoptimierung
Melitta	D, F	<ul style="list-style-type: none">Konsolidierung und Optimierung der StandortstrukturenUmsetzung ganzheitliche Ergebnisverbesserung
Siltronic	D, USA, J, SGP	<ul style="list-style-type: none">Anpassung von Standort-/ Produkt-ProgrammOptimierung der Materialverfügbarkeiten entlang der globalen Supply Chain
Villeroy & Boch	D, H, SWE, RO, F	<ul style="list-style-type: none">Optimierung der globalen StandortstrukturenVerbesserung der operativen Supply Chain Prozesse
Weber Hydraulik	D, NL, AT, PL	<ul style="list-style-type: none">Definition Organisations- und FührungsstrukturenAnpassung Verantwortlichkeiten Zentral- zu Werksfunktionen nach Standortstrukturanalyse

Referenzen



„Dr. Jens Zimmermann unterstützte Villeroy & Boch die operativen Supply Chain Prozesse zu verbessern und die globalen Standortstrukturen zu optimieren. Er überzeugte durch fundierte Fachexpertise und ausgewiesene Projektmanagementfähigkeiten. Wir waren mit den erzielten Projektergebnissen und der persönlichen Zusammenarbeit äußerst zufrieden.“

Dr. Frank Göring – CEO, Villeroy & Boch



„Es war uns eine große Freude, mit Jens Zimmermann und seinem Team die globale Supply Chain in sechs Ländern und an verschiedenen Standorten innerhalb kürzester Zeit zu optimieren. Das Ergebnis hat meine Erwartungen übertroffen – auch die meines Teams. Trotz des engen Zeitplans und anspruchsvollen Zielen ist es uns sogar gelungen, eine andere Kultur zu schaffen, indem wir integrierte Maßnahmen global vorangetrieben haben. Die Idee war einfach und wirkungsvoll zugleich.“

Dr. Ryan Rhoades – Former Head of Strategic Supply Chain, Siltronic



Dr. Jens Zimmermann hat für Airbus und in unserer Zuliefererkette verschiedene Projekte durchgeführt. Sein persönliches Engagement war dabei ein entscheidender Faktor für die jeweiligen Projekterfolge.“

Dr. Klaus Richter – ehem. Chief Procurement Officer, Airbus

MERITUS „Beste Unternehmensberater 2020“

Brand eins – Consulting Studie, März 2020

MERITUS ist eine auf **Restrukturierung** und **Ergebnisverbesserung** spezialisierte Unternehmensberatung. Unsere Berater und Interim Manager zeigen Unternehmen den Weg aus der Krise – **vom Konzept bis zur Umsetzung**. Durch strategische Neuausrichtung, operative und finanzwirtschaftliche Optimierungen erzielen wir **messbare Ergebnisverbesserungen**.

Wir kennen die Besonderheiten und Herausforderungen mittelständischer, produzierender Unternehmen aus erfolgreichen Beratungsprojekten und Interim Management-Tätigkeiten. Zum vierten Mal in Folge sind wir „Beste Unternehmensberater“.



Interimsmanagement

Restrukturierung

Auto & Zulieferer

Unternehmen	Kollegen-Empfehlungen	Klienten-Beurteilungen
Arthur D. Little	•	••
Bain & Company	•	••
Deloitte Consulting	•	••
Ginkgo Management Consulting	•	••
HPP Strategie- und Marketingberatung	•	••
KPMG Advisory	•	••
Meritus Business Advisors	•	••
MSR Consulting	•	••
Oliver Wyman	•	••
Struktur Management Partner	•	••
valantic	•	••
4flow	•	•
A.T. Kearney	•	•
All for One	•	•

Erfahren Sie mehr unter www.meritus-advisors.de

MERITUS Business Advisors – Wir steigern die Profitabilität unserer Kunden

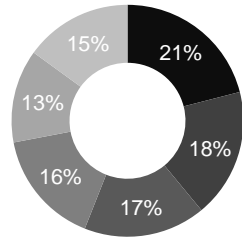
MERITUS ist eine auf Restrukturierung und Ergebnisverbesserung spezialisierte Unternehmensberatung

How?

Menschen

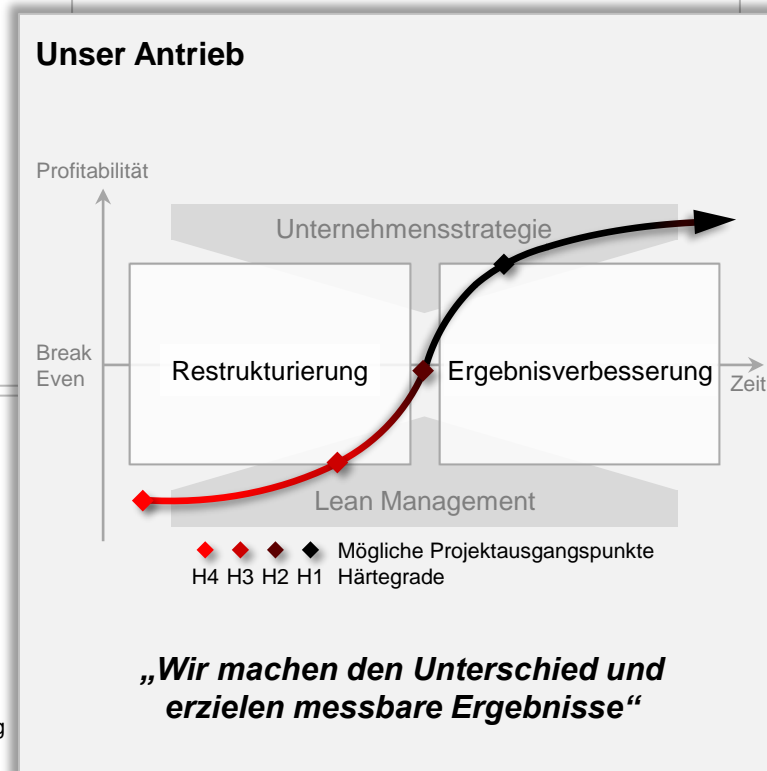
- Berater
 - Denken und handeln wie Unternehmer
- Externe
 - Strukturiert, analytisch, zahlenorientiert
- Interim Manager
 - Lösungsorientierte Umsetzer
 - Entschlossen, fachlich fundiert, menschlich
- Sprachen
 - Deutsch, Englisch, Chinesisch, Russisch, Spanisch, Französisch

Interim Schwerpunkte



- CRO
- CEO/CFO/CSO
- (Multi-)Projektmanagement
- Werks-/Produktionsleitung
- Einkaufsleitung
- Weitere Fachbereichsleitungen

Why?



What?

Handlungsfokus

- Branchen
 - Automotive – 33%
 - Maschinenbau – 27%
 - Elektro – 11%
 - Konsumgüter – 8%
 - Aviation – 5%
 - Sonstige – 16%
- Unternehmensgrößen
 - < 50 Mio. € – 27%
 - 50-100 Mio. € – 28%
 - 101-500 Mio. € – 33%
 - 501-1.000 Mio. € – 8%
 - > 1.000 Mio. € – 4%
- H1
 - Mobilisierung Vertrieb
 - Strateg. Neuausrichtung
 - Führungssysteme
- H2
 - Standortoptimierungen
 - Fertigungsexzellenz
 - Einkaufskostensenkung
- H3
 - Geschäftsmodelltransfor.
 - Ertragssteigerung
 - Liquiditätsmanagement
- H4
 - Interim Management
 - Operat. Restrukturierung
 - Sanierungsgutachten

Erstklassige Konzepte und operative Umsetzung aus einer Hand



Unser Angebot an Sie

Gerne vertiefen wir unverbindlich und gemeinsam mit Ihnen Ihre spezifische Fragestellung/ Ausgangssituation

Unsere Kunden sind erfahrene Unternehmer in herausfordernder Wirtschaftslage oder mit anspruchsvollen wirtschaftlichen Zielen – getrieben von dem Wunsch zur klaren Neuausrichtung und Ergebnisverbesserung.
Sie gehören dazu?

Rufen Sie uns gerne an oder schreiben Sie uns eine E-Mail.

Ihr Ansprechpartner:



Dr. Jens Zimmermann
Managing Partner



Georg-Christian-von-Kessler-Platz 6
D - 73728 Esslingen am Neckar
T +49 711 - 933 445 - 0
F +49 711 - 933 445 - 99
j.zimmermann@meritus-advisors.de
www.meritus-advisors.de

