

Neue Kooperation zwischen Freeleaves GmbH und Trecon

# Fokussierte Beratung für die K-Industrie

Die nordrhein-westfälischen Unternehmen Freeleaves GmbH und die Trecon Beratungsgruppe haben Anfang Juli ein exklusives Kooperationsabkommen geschlossen. Ralf Ackermann von Freeleaves deckt dabei die Innovations- und Technologie-Kompetenz mit besonderem Fokus auf den Unternehmen der Kunststoffverarbeitung und des Werkzeugbaus ab. Die Trecon Managementberatung ergänzt das Know-how durch jahrelange Erfahrungen im Bereich der Unternehmensberatung rund um Strategie-, Prozess- und Organisationsfragen.

Das Projektbeispiel aus der kunststoffverarbeitenden Industrie soll deutlich machen, dass

durch die intelligente Kombination von technologischem und betriebswirtschaftlichem Wissen ein Mehrwert für Kunden geschaffen werden kann. Das betreffende Unternehmen war bislang sehr stark auf den deutschen Markt fokussiert – mit fünf Gesellschaften und zwei internationalen Joint Ventures. Die Struktur- und Prozessorganisation hatte mit den Entwicklungen der letzten Jahre nicht Schritt gehalten. Eine systematische Integration der teils durch Zukäufe erworbenen Gesellschaften und Joint Ventures war nur bedingt erfolgt. Gleichzeitig erwarteten die Kunden der Firma allerdings eine Internationalisierung im Rahmen einer Kundenfolgestrategie nach Ost-

europa, Südamerika und Asien. Die Internationalisierung des Beschaffungsverhaltens der Kunden dieses Unternehmens führte zudem zu einem steigenden Preisdruck.

Auf Basis einer mit dem Kunden entwickelten Strategie, die auch die Entwicklung neuer Geschäftsfelder beinhaltet, wurde die zukünftige weltweite Zielorganisation abgeleitet. Neben der inhaltlichen Weiterentwicklung wichtiger Funktionsbereiche (v.a. Supply Chain Management, Entwicklung und Projektmanagement, Werkzeugbau und Einkauf) galt es auch, unternehmensweite Steuerungs- und Führungsinstrumente zu entwickeln und zu implementieren, sowie die Pro-

zess- und Systemlandschaft international auszurichten. Die Tatsache, dass es nur wenige Großkunden, jedoch viele und weltweit zu beliefernde Kundenwerke gab, erforderte für ca. 80% des Geschäfts eine zentrale Kundensteuerung und -führung bei dezentraler Belieferung. Im Rahmen der Neuausrichtung mussten Werke verkleinert, geschlossen und parallel in anderen Regionen wieder hochgefahren werden. Somit wurde im Rahmen der Internationalisierungsstrategie ein weltweiter Werkverbund aufgebaut und die entsprechende Supply Chain Organisation definiert und umgesetzt.

Die starken Nachfrageschwankungen und immer kürzere Produktlebenszyklen waren hierbei besondere Herausforderungen für die gesamte Steuerung und Überwachung der Materialströme. Mit einem umfassenden Controlling-instrumentarium und einem neu eingeführten Planungssystem wurde der gesamte Verbund zentral gesteuert und somit Verfügbarkeit sichergestellt, Bestände optimiert und Auslastungsschwankungen ausgeglichen. Auch der Prozess der Produktentwicklung inkl. Werkzeugbau und Serienanlauf wurde auf die neuen Strukturen angepasst und optimiert. Fokus hierbei war der

schnelle, sichere Anlauf der Serienfertigung mit frühzeitiger Realisierung der Soll-Ausbringungsmengen. Neben einer grundsätzlichen Neuordnung von Verantwortlichkeiten der operativen Projektführung bis hinein in die erste Managementebene wurden die Organisationsbereiche neu definiert. Zur Führung des Prozesses wurde ein „Stage-Gate-Konzept“ eingeführt. Der Vertrieb wurde entsprechend der Kundenaufstellung neu ausgerichtet. Dazu zählen weltweites Key Account Management, regionales Key Account Management sowie gesellschafts- und standortorientierter Vertrieb für regionale Kunden. Vertriebsplanung und -controlling wurden dementsprechend angepasst.

Um die unternehmensweiten Potenziale zu realisieren, wurde der Einkauf zentralisiert. Regionale Einkaufskompetenzen wurden dem Zentraleinkauf unterstellt (sog. Lead Buyer Konzept). Dies beinhaltet auch die unternehmensinternen bezogenen Leistungen. So wurde z.B. die bislang dem Werkzeugbau unterstellte Beschaffung von externen Werkzeugen dem Einkauf unterstellt; der interne Werkzeugbau wurde in Wettbewerb zu externen Anbietern gestellt. Teile des Werkzeugbaus wurden in die asiatischen Standorte verlagert; komplexe Werkzeuge verblieben im deutschen Werkzeugbau, der gleichzeitig zum unternehmens-

weiten Kompetenzzentrum Werkzeugbau ausgebaut wurde. So konnten die Beschaffungskosten im Werkverbund deutlich gesenkt und Kapazitätsspitzen abgefangen werden. Das Controlling im Werkzeugbau wurde neu ausgerichtet und eine Vielzahl von operativen Maßnahmen zur Verkürzung der Durchlaufzeiten umgesetzt.

Im Ergebnis der umfassenden Neuausrichtung entstand ein mit allen Funktionen im weltweiten Wettbewerb gut aufgestelltes Unternehmen, das am insbesondere in Asien stark steigenden Absatzmarkt teilnehmen konnte.

[www.freeleaves.de](http://www.freeleaves.de)  
[www.trecon.de](http://www.trecon.de)



Beispiel für zielgerichtete Aktivitäten im Projekt

