



Projektbericht

Engagement in China - „Schritthalten mit dem rasanten Wandel“

Ausgangslage

Der Kunde, ein mittelständischer Systemanbieter für Oberflächen-/Umwelttechnik und Intralogistik, führte seit mehreren Jahren eine 100% Tochtergesellschaft, mit 22 Mitarbeitern in China. Die Kundenaufträge, ausschließlich Großprojekte der Oberflächentechnik für die Automobilwerke europäischer OEM-Kunden, wurden aus dem Mutterhaus generiert und fast vollständig abgewickelt. Neben administrativen Dienstleistungen, unterstützte die Tochtergesellschaft die laufenden Anlageninstallationen mit geringem, lokalem Zukauf. Fast 100% der Wertschöpfung, sowie das Montage- und Inbetriebsetzungspersonals, kamen überwiegend aus Deutschland. Die weiteren Business Units des Kunden waren in China nicht aktiv. Die chinesische Tochtergesellschaft generierte keinen eigenen Umsatz. In der Folge mussten Marktanteilsverluste, aufgrund von nicht marktgerechten Preisen, fehlender lokaler Liefer- und Servicefähigkeit und mangelnder, Marktbearbeitung, hingenommen werden.

Steckbrief

- Familiengeführte Traditionsunternehmen
- 800 Mio. Euro Umsatz / 3.000 Mitarbeiter
- Systemanbieter für Oberflächentechnik, Umwelttechnik und Intralogistik
- Hoher, projektbezogener Personalaufwand
- Hoher Engineering-Anteil in den Projekten
- Mittlere Wertschöpfungstiefe

Projektziel

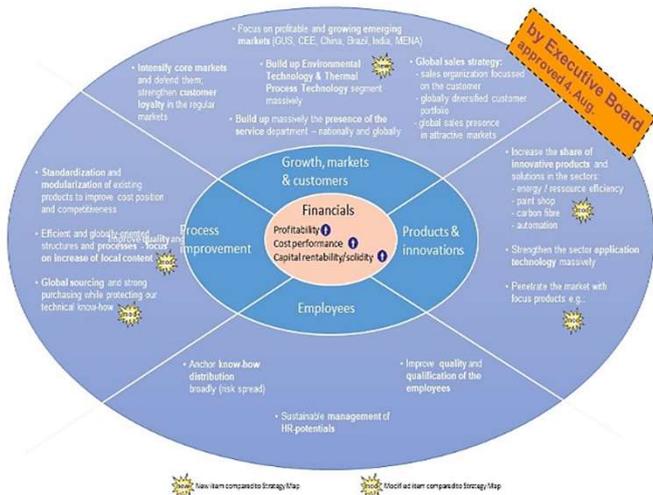
Das übergeordnete Projektziel war, die strategische Neuausrichtung der Tochtergesellschaft in China als eigenständiges Profitcenter. Damit verbunden war der Aufbau der lokalen Wertschöpfung und vor allem die weitgehende Lokalisierung der Abwicklung von Großprojekten in China. Mit kleineren, lokalen Projekten sollte Umsatz und Rendite für die Tochtergesellschaft generiert und das Gesamtergebnis des Systemanbieters verbessert werden. Des Weiteren sollte der Vertrieb für sämtliche Business Units in China etablieren werden und die chinesische Tochtergesellschaft in die globale Einkaufsstrategie eingebunden werden. Um diese Ziele zu unterstützen wurde der Aufbau von Produktionskapazitäten geplant. Innerhalb eines mittelfristigen, strategischen Planungshorizontes von fünf Jahren sollte die chinesische Tochtergesellschaft in die Lage versetzt werden, in Eigenverantwortung, einen Profitcenter Umsatz von € 40. Mio. zu erzielen. Mit steigendem Umsatz sollte der Personalbestand und die Aufbauorganisation wachsen.

Projektvorgehen

Auf Basis einer Unternehmens- und Marktanalyse, die ein Benchmark einschloss, wurde die strategische Ausrichtung des Chinaengagements abgeleitet und in einer „Strategy-Map-China“ formuliert.

Sprechen Sie uns an - Ihr Kontakt :

Strategy Map: Auszug Michael Hager, conlab Management Consultants



Auf Vorstandsebene wurde die „Strategy-Map-China“ verabschiedet und die festgelegten Ziele in den globalen Rahmen der Unternehmensziele integriert. Mit den Leitern der Business Units wurden die strategischen Ziele operationalisiert und in messbaren Maßnahmen und Meilensteine überführt. Zu den Maßnahmen wurden Verantwortlichkeiten eindeutig definiert.

Wachstum

- strategischer Aufbau von Vertriebskapazitäten für ausgewählte Business Units/Produkte
- lokaler Fokus auf Oberflächentechnik
- Ausweitung der Serviceaktivitäten vor Ort

Produkte/Serviceleistungen

- zügiger Aufbau des lokalen Engineering
- Anpassung der Gewerke an den lokalen Markt
- mit Fokus auf Technologie und Qualität
- mit weitgehender, lokaler Wertschöpfung

Mitarbeiter/Schulung

- Zügige Rekrutierung von Mitarbeitern
- Fokus auf Projektmanagement, Vertrieb und Engineering
- gezieltes „training on the job“
- Zeitlich begrenzter Know-How Transfer durch Expatriates

KVP

- Einführung von Projektmanagement-Werkzeugen für eine effiziente Projektkoordination
- Steigerung der Produktionskapazität in China
- Maximierung der eigenverantwortlichen Durchführung von lokalen Projekten

Abstimmung und Kontrolle

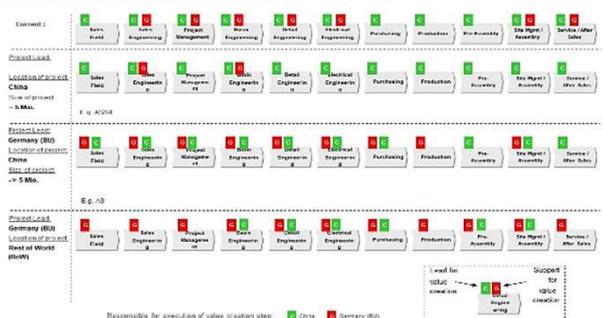
conlab hat den gesamten Prozess, von der Strategiefindung bis zur Umsetzung, mit dem Kunden gemeinsam erarbeitet. Halbjährlich wurde die Wirksamkeit der Maßnahmen, in Bezug auf definierte Teilziele und Meilensteine, überprüft. Die Abstimmung erfolgte mit den verantwortlichen Mitarbeitern und wurden gemeinsam im Vorstand präsentiert.

Ergebnis

Die Umsetzung der strategischen Neuausrichtung führte schnell zu positiven Ergebnissen:

- Mit der Eingliederung der erfahrenen chinesischen Mitarbeiter, aus laufenden Großprojekten, konnten zeitnah Serviceaufträge abgewickelt, und lokale Projekte in Eigenregie umgesetzt werden.
- Mit dem Start der lokalen Produktion konnte der Lokalisierungsgrad im ersten Jahr auf 70% erhöht und bis dato auf 85% gesteigert werden.
- Die Einbindung in die globale Einkaufsstrategie erbrachte gruppenweit Einsparungen von € 1,5 Mio. bereits in den ersten 12 Monaten.
- Neben internationalen OEM’s konnten mit den lokalen Vertriebsaktivitäten auch chinesische OEM’s und lokale Tier 1 Zulieferer, gewonnen werden. Lokale Projekte und Großprojekte wurden in Kooperation zwischen der deutschen Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft abgewickelt.
- Darüber hinaus konnten namhafte international agierende Neukunden außerhalb der Automobilindustrie gewonnen werden.
- Die gesteckten Umsatz- und Rentabilitätsziele wurden zum jeweiligen Meilenstein erreicht.

Structure of value creation BU / ROW



Value creation: Auszug Michael Hager, conlab Management Consultants

Sprechen Sie uns an - Ihr Kontakt :

conlab GmbH · Königsallee 61 · 40215 Düsseldorf
 Tel. 0211 - 88 242 321 · info@conlab.de · www.conlab.de

Kunden-Feedback

„Auf Grund interner Umstrukturierungen, haben wir in der Vergangenheit die strategische Wichtigkeit des Chinamarktes nicht ausreichend gewürdigt. Die rasante Entwicklung Chinas, im Besonderen des Automobilmarktes und der allgemeinen Industrie, aufgezeigt durch die fundierte Analyse von Conlab, hat uns dazu veranlasst unsere Chinastrategie und das damit verbundene Chinaengagement neu zu strukturieren. Die Berater von conlab haben mit interkulturellem Feingefühl, zielstrebig und erfolgsorientiert mit allen Beteiligten zusammengearbeitet. Mit deren Hilfe war es möglich, den strategischen Neuanfang zu etablieren, der ein solides Fundament für die weitreichenden operativen Entscheidungen bildete. Mit der längerfristigen Begleitung der Neuausrichtung und Harmonisierung der internen Abläufe durch Conlab, konnte die Tochtergesellschaft schnell die avisierten Ziele übertreffen.“

Projektergebnis

Die grundlegende Neuausrichtung der chinesischen Tochtergesellschaft bewirkte:

- Dass das China-Engagement als Profitcenter zum Umsatzstärksten und rentabelsten Auslandsgeschäft des Kunden zählt
- Dessen Umsatzanteil über 30% am Gesamtumsatz beträgt
- Dass als konsequente Fortführung der strategischen Linie weitere Dependancen in China zur Ausweitung der Service- und Vertriebsaktivitäten gegründet wurden
- Dass durch die Einbindung in die globale Einkaufsstrategie, die erzielten Einsparungen weiter optimiert wurden und gleichzeitig die Lieferfähigkeit und Qualität durch die Einbindung der lokalen Fertigung signifikant erhöht wurde
- Dass das Engineering in China inzwischen F+E- Aufgaben im Bereich Digitalisierung übernehmen kann

 **Das China-Engagement hat sich dem rasanten Wandel erfolgreich gestellt.**

MH Beratung + Umsetzung UG – wir über uns

- Die **MH Beratung + Umsetzung UG** unterhält langjährige Partnerschaften in China und Indien mit höchster Management- und Umsetzungscompetenz sowie potentiellen Rechtsberatern.
- Wir verstehen uns als unabhängige Strategie-, Organisations- und Prozessberatung mit **Schwerpunkt den Maschinenbau und dem produzierenden Gewerbe**
- **KNOW-HOW von Praktiker für Praktiker**
Alle unsere Consultants sind Führungspersönlichkeiten mit über 20 Jahren operativer Management- und Beratungserfahrung
- **ERFOLGE DURCH ERFAHRUNG**
Wir bieten Beratung, Konzeptentwicklung und Begleitung bei der Umsetzung - auf Wunsch bis hin zum Interimsmanagement

Ihre Ansprechpartner



Dipl.-Betriebswirt OAI
Michael Hager
Senior Consultant
M 0178 972 9908
mh@mh-beratung-
umsetzung.de

Sprechen Sie uns an - Ihr Kontakt :