

« TURNAROUND GESCHAFFT – UND JETZT? »

Strategische Neuorientierung für nachhaltiges Wachstum

Firmenseminar der Erfa-Gruppe PIM bei Elma Electronic AG in Wetzikon

Das erste Firmenseminar in diesem Jahr zum Thema „Turnaround geschafft – und jetzt?“ fand am 04. September 2008 bei der Elma Electronic AG in Wetzikon statt. Insgesamt nahmen 37 Personen aus dem Bereich Produktions- und Informationsmanagement (PIM) an der Veranstaltung teil. Vier Vorträge zur Thematik der strategischen Neuorientierung für nachhaltiges Wachstum und ein spannender Betriebsrundgang waren die Inhalte eines abwechslungsreichen und interessanten Firmenseminars.

Begrüssung der Teilnehmer

Das Seminar wurde von Herrn Bruno Meister, Vorstandsmitglied der Erfa-PIM, eingeleitet. Anschliessend stellte Herr Christian Schiess, Leiter Vertrieb, das Unternehmen in einer kurzen Präsentation vor. Gerade vor dem Hintergrund des Einbruchs der Telekommunikationsbranche im Jahre 2001 und den daraus resultierenden Umsatzeinbussen war es für Elma notwendig geworden, eine strategische Neuausrichtung einzuschlagen.



Das Produktportfolio des in der Elektronikbranche angesiedelten Unternehmens Elma umfasst heute die Produktlinien Gehäuse & Komponenten, Drehschalter insbesondere für Funkgeräte, Grundsysteme, Schränke und Backplanes. Grösster Absatzmarkt ist die USA, gefolgt von Deutschland und der Schweiz. Die Kernkompetenzen von Elma liegen laut den Ausführungen von Herrn Schiess in den Bereichen Kühlung, elektromagnetische Verträglichkeit, Vibration und IP-Schutz.

Strategische Ausrichtung der Elma Electronic AG nach dem Turnaround



Der Leitvortrag des Firmenseminars zur strategischen Neuausrichtung wurde von Herrn Stephan Bürgin, CEO der Elma Gruppe, gehalten. Durch den Börsengang im Jahre 2000 wurden viele Investitionen getätigt, so dass die Gruppe heute insgesamt acht Ländergesellschaften umfasst. Diese agierten isoliert betrachtet erfolgreich, Synergien wurden aber im Verbund nur selten genutzt. Als globales strategisches Ziel wurde festgesetzt, Elma hin zu einem attraktiven Nischenplayer in den Bereichen Electronic Packaging Full-Service-Provider und Rotary Switch Supplier zu führen. Operationalisiert wurde diese Strategie mit konkreten Vorgaben wie jährlichen zweistelligen Umsatzwachstumsraten und

Gewinnwachstumsraten im hohen einstelligen Bereich. Drei wesentliche Massnahmen sollten diese Strategie umsetzen: Intensivierung des Vertriebs, Auf- und Umbau der alten und Aufbau neuer Kunden- und Marktsegmente. Kundensegmentseitig bietet Asien die grössten Wachstumspotentiale, marktsegmentseitig sind insbesondere die Branchen Industrie und Medizinaltechnik für Elma interessant.

Um eine Vergleichsbasis der acht heterogenen Ländergesellschaften zu schaffen, wurden vier einfache Kennzahlen festgelegt, die monatlich der Unternehmensleitung gemeldet werden: Offertvolumen, Auftragseingang, Umsatz und operativer Gewinn. Zudem wurde der Materialeinkauf zentralisiert, so dass jede Ländergesellschaft die Führung bestimmter Materialgruppen übernimmt. Die Zuteilung der Materialgruppen berücksichtigt auch Währungsthemen mit dem Ziel, den Wert der eingekauften Ware in einer bestimmten Währung dem Wert der abgesetzten Waren in der gleichen Währung anzupassen (natural hedging). Darüber hinaus wurden regionale Produktionszentren eingerichtet, damit nicht alle acht Ländergesellschaften parallel die gleichen Kompetenzen entwickeln müssen. Einheitliche ERP-Plattformen waren der letzte Punkt des Massnahmenkatalogs, um die Elma Gruppe zu vereinheitlichen und strategisch neu auszurichten.

In der anschliessenden regen Diskussion wurden Fragen der Seminarteilnehmer zum Bonussystem im Vertrieb, dem ERP-System, Massnahmen zum Währungs-Hedging und der Personalfuktuation in China beantwortet.

Die neue Produktlinienmanagement-Organisation



Herr Hanspeter Würigler, Leiter Product Line Management, stellte in seinem Vortrag „das Leben in und mit der Produktlinienmatrix“ vor. Die Matrix-Organisation, die sonst nur bei Grossunternehmen zur Anwendung kommt, wurde auf die Bedürfnisse eines mittelständigen Unternehmens angepasst und erfolgreich eingeführt. Ein einheitliches Verständnis von Produktkategorisierung in den verschiedenen Ländergesellschaften war dazu zunächst Voraussetzung. So konnte Vergleichbarkeit geschaffen und geeignete Verbesserungsmassnahmen abgeleitet werden.

Gleichzeitig wurde ein unbürokratisches Vorschlagswesen eingeführt, das eine schnelle lokale Umsetzung von Vorschlägen gewährleistet. Das Referat von Herrn Würigler konzentrierte sich auf die operativen Prozesse zum Management der Matrixorganisation. Es wurde unter anderem der Projektplan vorgestellt, mit dem die Organisation kontrolliert und gesteuert wird. Zusammenfassend wurde festgehalten, dass der Schlüsselfaktor zur Steuerung einer Matrixorganisation das abgestimmte Management der Produktlinien und Ländergesellschaften sei.

Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer

Herr Christoph Eder, Managing Director der Elma Electronic AG, stellte nach dem gemeinsamen Mittagessen im letzten Vortrag des Firmenseminars einen eindrücklichen Vergleich von zwei Verlagerungsprojekten vor. Er berichtete zum einen von seinen Erfahrungen der Verlage-

rung einer Sondermaschine nach China, zum anderen von der Lagerung von Schaltern, Enclosure & Components nach Rumänien. Diese beiden Projekte hatten zwar sehr unterschiedliche Charakteristiken, trotzdem können wesentliche Aspekte bei der Verlagerung von Produkten in Niedriglohnländern zum Vergleich herangezogen werden. Die Zielsetzung war bei beiden Projekten die Reduktion der Herstellkosten um 15%, Reduktion der Lieferzeit um 10%, Erhöhung der quantitativen Flexibilität und Reduktion der Fixkosten. Restriktionen bei den Verlagerungsprojekten waren Beibehaltung der Produktqualität, und Vermeidung von Produktionsunterbrüchen und Remanenzkosten in der Schweiz.



Herr Eder begann den Vergleich mit der Vorstellung der Lohnkosten für unterschiedlich qualifiziertes Personal in China und Rumänien. Dabei ging er auch auf der Verfügbarkeit von ausgebildeten Fachkräften in beiden Ländern ein. Des Weiteren wurden die Verfügbarkeit von Zuliefererbetriebe und die logistische Erreichbarkeit der beiden Regionen verglichen. Bei Verlagerungsprojekten sei insbesondere auf internationale Materialangaben und englischsprachige Zeichnungen zu achten. Kriterien bei Verlagerungsprojekten sind die Kundennähe, technologische Verfügbarkeit, logistische Fragestellungen und Fähigkeiten im Stammhaus.

Abschliessend zog Herr Eder ein Fazit zu den spannenden Verlagerungsprojekten. Die Herstellungskostenreduktion konnte beidesmal erreicht werden, wobei die Probleme der Lieferzeitreduktion nicht bewältigt werden konnten. Fixkosten wurden reduziert und die Produktqualität konnte beibehalten werden. Die Restriktionen der Vermeidung von Produktionsunterbrüchen und Remanenzkosten in der Schweiz konnten jedoch nicht eingehalten werden. Herr Eder beendete sein Referat mit dem Hinweis, dass nur ein langjähriges Engagement zu den gewünschten Erfolgen bei Verlagerungsprojekten führen könne.

Rundgang durch den Betrieb in Gruppen



Nach den inhaltlichen Vorträgen bestand die Möglichkeit, die Produktion der Elma Electronic AG ausgiebig zu besichtigen. Die Seminarteilnehmer wurden dazu in drei Gruppen aufgeteilt und durch das Unternehmen geführt. Detaillierte Erklärungen der Rundgangsleiter ergänzten die visuellen Eindrücke. Unter anderem konnten die teils stark automatisierten Herstellungssysteme von Drehaltern besichtigt werden.

Im Anschluss an die Betriebsbesichtigung verabschiedete Herr Meister die Seminarteilnehmer.

Auf diesem Weg möchten wir im Namen der Geschäftsstelle der Erfa-Gruppe PIM den Referenten der Elma Electronic AG ganz herzlich für den erfahrungsreichen Seminartag in Wetzikon danken.

Die Präsentationsunterlagen der Vorträge stehen den Mitgliedern der Erfa-Gruppe PIM auf der Internetseite www.erfa-pim.ethz.ch zur Verfügung.