

Robert Lebherz

Persönlich

Person und Kompetenz

Aufgaben und Erfolge

Berufserfahrung

- **Projekte**
- **Stationen**

Kontakt



Werdegang + Ansatz

Probleme sind immer auch Chancen. Die Lösung entsteht aus professioneller Analyse, geeigneten Lösungen und Maßnahmen. Dann kommt die Stunde der Umsetzung, ‚hands-on‘, ohne die alles Theorie bleibt.

Zentraler Erfolgsfaktor ist zielgerichtete, problemorientierte Führung. Ich packe die Aufgaben und Themen an, ob in der Unternehmensentwicklung, Restrukturierung, Sanierung, Operational Excellence oder einer neuen Ausrichtung. Offenes Denken eröffnet immer wieder Chancen. Oft gilt es zu klären, wo die Probleme tatsächlich liegen, um fokussiert Maßnahmen und Projekte anzugehen. Gerade in den letzten Jahre stellen sich hier strategische, strukturelle Fragen.

In Positionen als CEO, COO, CRO, Werkleiter und Projektleiter bin ich im produzierenden Mittelstand erfolgreich in unterschiedlichen Branchen und Szenarien unterwegs. Das Portfolio reicht von der Krisenrettung in Corona, post-merger Integration, Restrukturierung von Beteiligungen, Neuausrichtung im Unternehmen und Werken bis zu erfolgreichen Projekten der Lean-Produktionstechnik. Mit innovativen Produkten habe ich Geschäftsbereiche neu positioniert, Fertigungsabläufe komplett umgestaltet, QM-Systeme und Kennzahlen eingeführt und damit die Basis für Transparenz und positive Entwicklungen gelegt.

Als Aufsichtsrat einer Industrieholding beteiligt an mehreren Akquisitionen, habe ich anschließend aktiv und verantwortlich als Geschäftsführer Beteiligungsmanagement sieben Beteiligungen geführt. Nachdem der Bedarf für Restrukturierung und Sanierung offenkundig war, habe ich Unternehmens-, Kosten- und Produktionsstrukturen neu geordnet, Transparenz in Geschäftsbereichen geschaffen, schlanke Prozesse aufgebaut und damit Produktivität, Firmenwert und Ergebnisse gesteigert.

Als Interim-Manager bringe ich diese Erfahrung kompetent ein in die Beratung der Unternehmensführung, als Aufsichtsrat / Beirat, Begleiter und als Coach der Führungsebene, als Projektleiter. Schwerpunkte sind dabei die spezifischen Herausforderungen des Unternehmens, ob Turnaround, Restrukturierung, Operative Excellence, Lean-Ansätze in den Branchen Automotive, Maschinenbau, Elektrotechnik, Kunststoffverarbeitung und Private Equity.

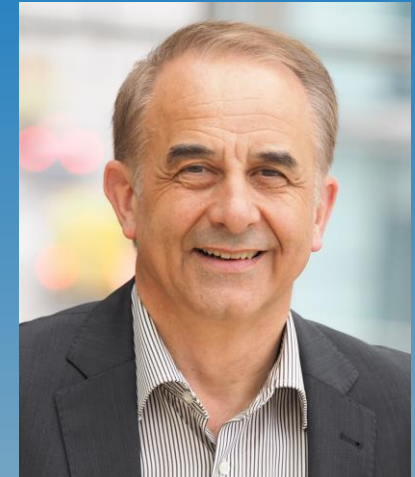
Gemeinsam suchen und finden wir den richtigen Weg !

Interim-Partner der

- Metall- und Elektroindustrie
- Zulieferindustrie
- Private Equity
- Kunststoffverarbeitung

Schwerpunkt Mittelstand und

Familienunternehmen



Robert Lebherz

Dipl.-Ing. / Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) / Executive MBA (Henley)

Interim Executive (EBS), Projektmanager PMP (zertif. PMI®)

Restrukturierungsmanager (MI der GSO Hochschule Nürnberg)

ESUG-Berater (Sanierung unter Insolvenzschutz, zertif. DIAI)

Qualitätsmanager (QMB-TÜV / QMA-TÜV), Business Coach (ICA)

LEAN-Experte (Projekte Porsche Consulting, Festool-Engineering)

Arbeitssprachen: Deutsch, Englisch

Jahrgang 1957, verheiratet, zwei Kinder

Wer bin ich und was können Sie von mir erwarten auf der persönlichen Ebene ?

- Professionelles Format, Loyalität, Augenmaß, strukturiertes, lösungsorientiertes Vorgehen
- Kommunikativ auf allen Ebenen Stakeholder wie Eigentümer, C-Level, alle Level der Fertigung
- Führungsstil kooperativ, Basis ‚Fördern und Fordern‘, Vereinbaren von Zielen, teamorientiert
- Hands-on, d.h. Ärmel hochkrempeln und anpacken, Macher-Mentalität, Durchsetzungsfähigkeit
- Aufgeschlossen, offen, umgänglich, beharrlich
- Wertschätzung für geleistete Arbeit, Leistung und Mitarbeiter
- ‚Stallgeruch‘ und Denkweise des Mittelstands und des Familienunternehmens
- Natürlicher Umgang mit anderen Kulturen und Geschäftspartnern
- Soziale Kompetenz aus Veränderungssituationen
- Business Coaching: Seniorität und Erfahrung

Wo sind meine Kompetenzen und was können Sie von mir erwarten auf der fachlichen Ebene ?

- Erfahrener Generalist als CEO, COO, CRO, Werkleiter, umfassende Erfahrungsbasis Restrukturierung, Change
- Betriebs-, Produktions-, Werk-, Entwicklungsleiter, breite Basis in Metall-, Elektro-, Zulieferindustrie, EMS (Electr. Manuf. Serv.), Kunststoffverarbeitung und Elatomerindustrie
- Basis, Erfahrung zur Beurteilung, Analyse und Erarbeiten von Maßnahmen in allen Unternehmenssituationen
- M&A Prozesse, Due Dilligence, IDW S6
- Erfolgreiche Restrukturierungs- / Sanierungsprojekte
- LEAN Experte, operative Exzellenz, erfahrener Projektleiter
- Qualitätsmanagement prozessorientiert und effektiv
- Personalmanagement, Umgang mit Betriebsrat
- Geschäftsfeldanalyse, Innovation in Produkten / Prozessen
- Aussagefähiges operatives Controlling entlang der Wertschöpfungsprozesse
- Kompetenz in allen Kernprozessen des Unternehmens
- Erfahrung auf dem Wachstumspfad wie in der Krise

Kompetenzfelder - Projektskizzen und typische Aufgabenstellungen (1/2)

Geschäftsführung / Restrukturierung / Turnaround / Operations

- **Interim Geschäftsführung Automobilzulieferer in Restrukturierung nach Insolvenz** (Kunststoffbranche)
- **Erfolgreiche Restrukturierung / Sanierung einer Beteiligung im Bereich Automotive Zulieferindustrie**, Rückkehr zu profitabilem Wachstum, Erreichen Segmentführerschaft in Europa, Start Niederlassung USA
- **Beratung Automobilzulieferer in Insolvenzgefahr**, Erarbeiten eines Sanierungskonzepts bis hin zur Erstellung Sanierungsgutachten, Bankentermin und Lösungssuche mit Investor
- **Erfolgreiche Restrukturierung / Sanierung einer Beteiligung der Elektroindustrie** (Marktführer EU), Prozessoptimierung, Effizienzprogramm Produktion, Schließen Werk China, Rückkehr in die Gewinnzone
- **Reaktivierung eines Unternehmens, Ausbau Geschäftssparte von 30% auf 70% Umsatzanteil**, neuer Marktauftritt durch Innovationen in Produkten und Prozessen, Aufbrechen verkrusteter Strukturen
- **Interim Manager Technik / Produktion / Coach von internationalem Unternehmen der Elektrotechnik** in umfass. Neuorientierung, Restrukturierung, Neuordnung Bereiche Technik, Entwicklung, Produktion
- **Einleiten des Turnarounds** in einer Beteiligungsgesellschaft der Kunststoffverarbeitung durch Fokus auf Zielbranchen, Produktbereinigung und Effizienzprojekte im Bereich Vertrieb, Spritzguss, Werkzeugbau
- **Führen von Mittelstandsunternehmen n. Übernahme** in Post Merger Integration in Konzernstrukturen
- **Krisen-Stabilisierung**, Erreichen positives Jahresergebnis einer Beteiligung (EMS) bei hoher Personalfuktuation und überfordertem Management, Reduzieren extreme Kundenabhängigkeit
- **Produktspektrum (typ.)**
Elektronik (Automotive, Industrie), Systemkomponenten Automotive, Präzisionsbauteile Maschinenbau, Apparatebau, Kennzeichnungssysteme, Kunststoff: Gehäuse, technische Teile, Interieur Automotive, Extrusion (Fensterprofile)

Werkleitung / Produktion / Technik u Entwicklung / Operative Exzellenz / Lean-Praxis (2/2)

- **Interim-Werkleitung**, Neubesetzen u **Coachen Werkleiter in Krise u Reorganisation operative Prozesse**
- **Leiten, Prozesse optimieren in Multi-Projektmanagement / Innovation** Automotive und Industrie
- **Steigerung der Produktivität und Senken der Bestände um 30% eines Automobilzulieferers** (Tschechien / China) durch optimierte Produktionsstruktur, Logistik und Planung, LEAN Produktionstechnik
- **Sehr erfolgreiche Lean-Projekte** in untersch. Branchen mit Senkung Durchlaufzeiten bis 80% u Qualitäts-kosten > 20%, Bestandsreduktion bis zur Auftragsproduktion, **Einführung Shopfloor-Management u KVP**
- **Wiederherstellen Liefertreue und Steigerung Produktivität in Produktionsstandort in Ost-EU**, Einführung Lean-Strukturen, Erarbeiten Konzept für Reorganisation als Basis weiteren Wachstums
- Restrukturierung und **Krisenbewältigung** eines Unternehmens der Metall- u Elektroindustrie durch Steigerung Produktivität und Anpassung des internationalen Produktionsnetzwerks
- **Aufbau Projektmanagement** in Unterhaltungselektronik mit weltweiter Joint Venture Struktur
- **Drastische Reduzierung von Durchlaufzeit und Materialbestand durch umfassende, konsequente Anwendung Prinzipien der schlanken Produktion** in Werken der Elektroindustrie bei hoher Fertigungstiefe (Metall, Kunststoff, Elektronik, Oberflächenveredlung, Montage)
- **Technische Expertise Produktion:**
 - **Elektro:** Automatisierte Montagetechnik, Prüftechnik (Baugruppen, Endprüfung), MES-Systeme, EMS (Entw. / Fertigung elektronischer Baugruppen), SMT-Technik (Bestücken Siemens/Fuji, Prüfen, AOI, etc.)
 - **Metall:** Drehen, Fräsen, Präzisionsschleifen, Blech- und Biegetechnik, Laser (flach + rund), Bearbeitungszentren, Stanzen, Tiefziehen, Fließpressen, Extrusion
 - **Kunststoff-/Gummiverarbeitung:** Spritzmaschinen 10-1000to, Handlings-Systeme, Oberflächenveredlung, Extrusion, Werkzeugbau, Montage- und Prüftechnik, Produktkennzeichnung

Interim-Projektleiter Turnaroundprogramm zur nachhaltigen Verbesserung Ergebnissituation

Zielsetzung: Steigerung Umsatzniveau nach mehrjährigem Rückgang, Senkung der Produktionskosten global um 20%, Anpassen der Kostenstruktur in den indirekten Bereichen, Forcieren Effizienzgewinne durch Value Engineering, Straffen des Produktportfolios und Erneuerung der Produktplattformen

Aufgaben

- **Team bilden, Handlungsfelder** kurz- / mittelfristig definieren
- **Aufbau Zielbild Finanzstruktur**, Kooperation Controlling-Support
- Planung Aktivitäten, **Bereichsziele mit Zeithorizont und KPIs**
- Analyse **Prozesse und Konzernverflechtung, offene ‚Baustellen‘**
- Aufbau **Reporting im Team und Steuerkreis**, Regelkommunikation

Haupterfolge

- **Aufbau Teamstruktur, Programmbasis in Finanzen**, aussagefähige Kennzahlen, **Arbeits-/Aktivitätenmonitor** standortübergreifend
- Definieren und **Follow-up von Maßnahmen im Bereich Vertrieb, R&D, Produktion, Produktmanagement, Beschaffung**, Einbindung Controlling
- **Strikte Verfolgung Ergebnisse Kostenmaßnahmen** bei den Herstellkosten
- **Bereinigung des Produkt-Portfolios** in Abstimmung mit allen Bereichen
- **Entwickeln nachhaltige Roadmap zur Portfolio-Erneuerung** mit Produktmanagement, R&D und Vertriebsbereich
- **Indirekte Kostenstruktur** und Redundanzen ins Gleichgewicht gebracht
- **Mit Nachdruck Hochlauf neuer Produktplattformen global dynamisiert**
- Unternehmensprozesse analysiert, Verbesserungen erarbeitet
- **Operative EBIT Ergebnisse nachhaltig verbessert**

Interim-Geschäftsführung Gruppenunternehmen (Insolvenzgefahr, jahrelang Verluste, neue Gruppenstruktur)

Zielsetzung: Klären der Situation im Unternehmen, Vermeiden der Insolvenz, Entwickeln strategischer Optionen bei gegebener Finanzsituation der Gruppe, Erarbeiten Lösungsoptionen, Zukunftsfähige Gruppenstrategie

Aufgaben

- Übernahme Geschäftsführung in Phase akuter Insolvenzgefahr
- Analyse Geschäftsmodell und Situation des Gruppenunternehmens und der Verflechtungen mit den weiteren Gruppenmitgliedern
- Situationsanalyse Finanzen, Organisation, Fertigungsbereiche, Vertrieb
- Bericht zu Situation, Wege aus der Krise, denkbare Optionen Sanierung
- Sparringspartner für die Gruppenführung, gemeinsam Erarbeiten strategische Neuausrichtung und Klärung Finanzierung im Gruppennetzwerk
- Liquiditätsmanagement und kontinuierlich Absicherung gegen Insolvenz

Haupterfolge

- **Verhinderung der Insolvenz** durch Ergreifen notwendiger Maßnahmen
- **Klärung der Verflechtung im Gruppenverbund** für tragfähige Lösung
- Darstellen **Optionen Sanierung**, Vorbereitung Entscheid Ebene Stiftung
- **Umsetzen Entscheidungen Gruppe** mit Kernmaßnahme **Werksschließung**
- **Kündigen gesamtes Personal** in Koordination m. arbeitsrechtlicher Beratung
- Projekt aufsetzen zur **schrittweisen Verlagerung Fertigung und Beschaffung** zu Gruppenmitglied und Beteiligungsunternehmen Ost-EU
- **Kommunikation** zu bestehenden Kunden, Lieferanten, Business-Partnern mit dem **Ziel, Schlüsselkunden in der neuen Struktur zu behalten**
- **Abschluss Firmenschließung** und Übergabe an Geschäftsführung Gruppe

Interim-Bereichsleitung Innovation + Projektmanagement (Produktentwicklung, Innovation, neue Ideen, Prozesse)

Zielsetzung: Stärkung der Produktentwicklung im Kernsegment, Ausbau kundenspezifischer Entwicklung, Erschließen neuer Produktsegmente, Etablieren Projektmanagement als Werkzeug der Unternehmensführung

Aufgaben

- Bereichsleitung **Innovation** mit Schwerpunkt Ausbau Anwendungsfelder
- **Projektmanagement** Schlüsselprojekt Kerngeschäft (15 Mio Invest)
- **Situationsanalyse Organisation** und Wirksamkeit Innovationsbereich
- Verantwortung für **Multi-Projektziele u Umsetzung Business Planung**
- Entwickeln neuer Produkte unter dem Stichwort **Nachhaltigkeit**
- **Digitalisieren der Produkte** mit Erschließen kundenspezifischer Märkte
- **Innovationsprozesse schärfen**, Etablieren wirksames Projektmanagement

Haupterfolge

- **Schlüsselprojekt** übernommen und erfolgreich zum Erfolg geführt
- **Projektmanagement im Bewusstsein Führung** und Werkzeug gestärkt
- Gezielte **Zusammenarbeit mit Produktmanagement** deutlich ausgebaut
- Praxis **Produktentstehungsprozess** analysiert, verbessert und gestrafft
- **Kommunikation im Projekt** wesentlich intensiviert und ausgebaut
- **Aufbau Entscheidungsgremien** in Kombination optimierter Inno-Prozesse
- **Regel-Berichtswesen** monatlich über wesentliche Projekte fixiert
- **Kennzahlen zu Kernergebnissen** in Projekten eingeführt
- Wesentliche **Stärkung der Projektleiter** durch persönliches Coaching
- **Start innovativer Technologien für Nachhaltigkeit und Digitalisierung**
- Pushen des Ausbaus kundenspezifischer Produktsegment

Interim-Programmleitung Turnaround Geschäftsbereich in globaler Konzernstruktur

Zielsetzung: Programm- und Teamleitung, Erstellen Finanzübersicht und Maßnahmenplanung mit Schwerpunkten in der Überwindung der Umsatz- und Ergebnisschwäche, Senken der Kostenbasis, Steigerung Produktivität

Aufgaben

- **Umsetzen Businessplan der Konzernführung** und Steuern der neuen Geschäftseinheit als Garant neuer strategischer Geschäftsfelder
- **Aufbau Kommunikationsstrukturen** von / zum übernommenen Unternehmen
- **Projektcontrolling der Teilprojekte** im Rahmen Programmstruktur
- Stabilisieren der Belegschaft und **Schaffen positive Arbeitskultur**
- **Prozessanalyse**, Projekte zur Produktivität, Planung Ausbau der Standorte
- **Begleiten der Mitarbeiter** in schrittweiser Integration (Matrixorganis.)

Haupterfolge

- **Erfolgreiches Etablieren Unternehmenskultur** und Konfliktbewältigung
- Zielgerichtete **Umsetzung Businessplan und Programmplan**
- Stabilisieren Unternehmen / Personalthemen in Integrationsphase
- **Vor-Ort-Planung Ausbau** erfolgreich aufgesetzt, Koordination mit Planungsbehörden, Know-how Träger gehalten, Risikomanagement
- Aufbau **Berichtswesen und Regelkommunikation** zu Konzernführung
- **Übergabe Projekt auf Top-Basis** für unternehmensinterne Fortführung

Interim-Bereichsleitung Innovation + Projektmanagement (Produktentwicklung, Innovation, neue Ideen, Prozesse)

Zielsetzung: Stärkung der Produktentwicklung im Kernsegment, Ausbau kundenspezifischer Entwicklung, Erschließen neuer Produktsegmente, Etablieren Projektmanagement als Werkzeug der Unternehmensführung

Aufgaben

- Bereichsleitung **Innovation** mit Schwerpunkt Ausbau Anwendungsfelder
- **Projektmanagement** Schlüsselprojekt Kerngeschäft (15 Mio Invest)
- **Situationsanalyse Organisation** und Wirksamkeit Innovationsbereich
- Verantwortung für **Multi-Projektziele u Umsetzung Business Planung**
- Entwickeln neuer Produkte unter dem Stichwort **Nachhaltigkeit**
- **Digitalisieren der Produkte** mit Erschließen kundenspezifischer Märkte
- **Innovationsprozesse schärfen**, Etablieren wirksames Projektmanagement

Haupterfolge

- **Schlüsselprojekt** übernommen und erfolgreich zum Erfolg geführt
- **Projektmanagement im Bewusstsein Führung** und Werkzeug gestärkt
- Gezielte **Zusammenarbeit mit Produktmanagement** deutlich ausgebaut
- Praxis **Produktentstehungsprozess** analysiert, verbessert und gestrafft
- **Kommunikation im Projekt** wesentlich intensiviert und ausgebaut
- **Aufbau Entscheidungsgremien** in Kombination optimierter Inno-Prozesse
- **Regel-Berichtswesen** monatlich über wesentliche Projekte fixiert
- **Kennzahlen zu Kernergebnissen** in Projekten eingeführt
- Wesentliche **Stärkung der Projektleiter** durch persönliches Coaching
- **Start innovativer Technologien für Nachhaltigkeit und Digitalisierung**
- Pushen des Ausbaus kundenspezifischer Produktsegment

Interim-Programmleitung Post Merger Integration der strateg. Übernahme eines Maschinenbau-Konzerns

Zielsetzung: Stabilisieren und zügiger Ausbau des übernommenen Unternehmens (Südeuropa), Aufbau neuer Geschäftssegmente im Vertrieb Konzern, Sicherstellen von Produktivität und Qualität in der Produktion, Halten der Belegschaft und Schlüsselpersonal, Ergebnissicherung, Konzern-Integration, erste Schritte und Finanzierung geplanter Ausbau

Aufgaben

- **Umsetzen Businessplan der Konzernführung** und Steuern der neuen Geschäftseinheit als Garant neuer strategischer Geschäftsfelder
- **Aufbau Kommunikationsstrukturen** von / zum übernommenen Unternehmen
- **Projektcontrolling der Teilprojekte** im Rahmen Programmstruktur
- Stabilisieren der Belegschaft und **Schaffen positive Arbeitskultur**
- **Prozessanalyse**, Projekte zur Produktivität, Planung Ausbau der Standorte
- **Begleiten der Mitarbeiter** in schrittweiser Integration (Matrixorganis.)

Haupterfolge

- **Erfolgreiches Etablieren Unternehmenskultur** und Konfliktbewältigung
- Zielgerichtete **Umsetzung Businessplan und Programmplan**
- Stabilisieren Unternehmen / Personalthemen in Integrationsphase
- **Vor-Ort-Planung Ausbau** erfolgreich aufgesetzt, Koordination mit Planungsbehörden, Know-how Träger gehalten, Risikomanagement
- Aufbau **Berichtswesen und Regelkommunikation** zu Konzernführung
- **Übergabe Projekt auf Top-Basis** für unternehmensinterne Fortführung

Interim-Leitung Technik & Produktion (Beschaffungswesen, Qualitätswesen)

Zielsetzung: Unterstützung erfolgreiche Reorganisation nach Sparten, Sicherstellen wettbewerbsfähige Produktion + Beschaffung, Aufbau innovative Technologieentwicklung u leistungsfähiges Projektmanagement

Aufgaben

- **Leitung gesamter technischer Bereich** in Reorganisation nach Sparten
- **Aufbau Zentral-Entwicklung + Innovation**, Projektmanagement in Matrix
- **Projekt neue Produktionsstruktur** (make or buy, Fertigungspartner)
- **Lean-Projekt** + Reorganisation Produktion, Optimierung Produktivität, Qualität u Wettbewerbsfähigkeit, Aufbau Shopfloor-Management (SFM)
- **Kostensenkung im Einkauf**, (ext. Know-how Partner)
- **Neuorientierung** und Steigerung der Akzeptanz des Qualitätsmanagements

Haupterfolge

- **Aufbau Plattformentwicklung**, Start innovativer Technologien im Bereich von ‚smart home‘, Präsenzmeldertechnik, Funktechnik, sicherheitsorientiertem Datenaustausch, Kooperation Technologie-Plattformen
- **Stärken Multiprojektmanagement** in Sparten-Organisation, Etablieren neuer Strategien zur zukunftsorientierten Freigabe von Projekten und Ressourceneinsatz, Durchsetzen von Plattformentwicklungen
- **Führungskräfteentwicklung in Produktion**, Kulturveränderung hin zu gestärkter, dezentraler Verantwortung u Leistungsorientierung
- **Erfolgreiche Reorganisation Montage**, erste Erfolge durch KVP / SFM, Neubesetzung Leitung u Optimierung Organisation Qualitätsmanagement
- **Heben erheblicher Kostensenkungspotentiale** mit ext. Expertenbegleitung, Etablieren Plattformeinkauf bei allen indirekten Materialien

Interim-Geschäftsführung in Post Merger Integration einer strateg. Übernahme eines Konzerns der Gummiindustrie

Zielsetzung: Stabilisieren des übernommenen Unternehmens, Sicherstellen von Produktivität und Qualität in der Produktion, Halten der Belegschaft und Schlüsselpersonal, Ergebnissicherung, Konzern-Integration, erste Schritte zum geplanten Ausbau

Aufgaben

- **Ziele** der Konzernführung im Unternehmen **vertreten und umsetzen**
- Personalleitung: **Stabilisieren der Belegschaft**, Partner für alle Fragen
- **Werkleitung:** Produktivität, Qualität der Produktion sicherstellen
- Prozessanalyse, **Projekte zur Produktivität**, Planung Ausbau der Standorte
- **Analysieren Personal- und Führungsstruktur**, Begleiten der Mitarbeiter in schrittweiser Integration (Matrixorganis.), Basis Personalwesen entwickeln
- **Entwicklung Führungskreis**, personelle Anpassungen
- **Sicherstellen Arbeitssicherheit** und Umwelanforderungen

Haupterfolge

- **Erfolgreiche Stabilisierung** des Unternehmens in der Integrationsphase
- **Know-how Träger gehalten**, Lücken geschlossen, Aufgaben neu definiert
- **Positiv motivierte Mitarbeiter** ziehen mit bei ersten Projekten zur Strukturierung und Ausbau der Unternehmensstandorte
- **Jahresergebnis über Erwartung** und Ausbauprojekte erfolgreich gestartet, Konzernsynergien erreicht am Beschaffungsmarkt und in Technologie
- **Integration auf erfolgreichem Weg**, Führungskreis erfolgreich eingebunden

Beratung u erarbeiten Sanierungskonzept bei Automotive Zulieferunternehmen in Insolvenzgefahr

Zielsetzung: Tragfähiges Sanierungskonzept erarbeiten, Sicherstellen des Fortbestands des Unternehmens in akuter Insolvenzgefahr, potentiell Übernahme CRO-Verantwortung

Aufgaben (in Kooperation mit Unternehmensberatung)

- **Unternehmensanalyse** des Ist-Zustands, Erarbeiten eines tragfähigen Sanierungs- und Maßnahmenplans
- Beteiligte Parteien (Familie, Finanzierungspartner etc.) zusammenführen, **Akzeptanz für Sanierungsplan erreichen** und Finanzierung sicherstellen

Haupterfolge

- **Fundierte Ist-Analyse** erstellt, Schwachstellen und Krisengründe identifiziert, **Maßnahmenplan** erarbeitet
- **Sanierungsgutachten nach IDW S6** erstellt, vorgestellt und erörtert
- Termin mit Finanzierungspartnern durchgeführt und Optionen geprüft, aufgrund Sachlage Start der Suche von Investoren (am Ende ohne Erfolg)

Projektleiter Optimierung Fertigungsstandort Ost-EU einer führenden Unternehmensgruppe in der Sicherheitstechnik

Zielsetzung: Wiederherstellung der Lieferfähigkeit eines Werks und Reorganisation der Strukturen nach dem Lean-Konzept

Aufgaben und Erfolge (in Kooperation mit Unternehmensberatung)

- **Wiederherstellung Lieferfähigkeit, Abbau Rückstände**, Anpassen Planungsprozess, Lieferantenentwicklung, Qualität sichergestellt
- **Reorganisation nach Konzept ‚Lean-Production‘** gestartet, **Kennzahlen** etabliert, Planung Umgestaltung Fertigung, Coachen der Geschäftsführung
- Neuausrichtung und **Coaching Führungsebene**

Gesamtheitliche Reorganisation eines Unternehmens der Kunststoffverarbeitung (Spritzguss mit Werkzeugbau)

Zielsetzung: Neuausrichtung des gesamten Unternehmens zur Überwindung der Ergebnis- und Wachstumskrise; nachhaltige Steigerung der Produktivität

Aufgaben

- Betriebswirtschaftliche, strategische Analyse aller Kernbereiche
- Definition eines Maßnahmen- und Meilensteinplans
- **Projekt- /Teamleitung in drei Teilprojekten** (Vertrieb, Produktion, Werkzeugbau)
- Einführen **Kennzahlen-Cockpit** in Vertrieb, Produktion
- Aufbau **Vertriebssteuerung**, systematische Neukundenakquisition
- Technische und personelle **Reorganisation der Produktion**
- **‚LEAN‘-Workshop** für Rüstopтимierung, Schichtoptimierung
- Visualisierung Fertigungsplanung in Spritzguss und Werkzeugbau
- Technische und personelle Restrukturierung im Werkzeugbau

Haupterfolge

- Erreichen Jahresziel für Neugeschäft bereits nach 6 Monaten
- Sukzessive **Steigerung der Tagesleistung in der Produktion**
- **Neuaufstellung Werkzeugbau** als Speerspitze im Wettbewerb
- Erste **Neukunden** in der Orientierung auf strategische Wachstumsmärkte

Umfassende Restrukturierung eines Unternehmens im Automobilzulieferbereich (Marktführer Verbindungstechnik / Kabeltechnik)

Zielsetzung: Sanierung und Neuausrichtung des Unternehmens nach der Krisensituation 2009 mit nachhaltiger Überwindung der Ergebniskrise

Aufgaben

- **Als Aufsichtsrat: Einleitung der Sanierung**, Einstellen eines zweiten Vorstands, Begleitung u. Beurteilung der Maßnahmen
- **Als Geschäftsführer Beteiligungsmanagement: Übernahme Sanierung**, Maßnahmen zur nachhaltigen Überwindung Krise
- Straffung der Zentrale: Personal, operative Kosten
- **Neubesetzung Geschäftsführung**
- Schließen eines Produktions-Standorts
- Projekt zur Steigerung der Produktivität in den Werken
- Einführung DB-Segmentrechnung zur Beurteilung der Profitabilität der Produktsegmente

Haupterfolge

- **Rückgewinnung nachhaltiger Profitabilität**
- **Neuausrichtung Vernetzung Werke**, deutliche Steigerung Produktivität durch Rationalisierung, LEAN Struktur
- Produktivität zentrale Produktentwicklung deutlich verbessert
- **Start im lukrativen amerikanischen Automobilmarkt**

Einführung von Werkzeugen zur strategischen Analyse von Geschäftsfeldern oder Produktsegmenten und Maßnahmenplanung in Beteiligungsunternehmen einer Industrieholding

Zielsetzung: Schaffen der Grundlagen zur systematischen Unternehmensentwicklung und Risikomanagement im kurz- bis langfristigen Zeithorizont, Mehrjahresziele für Management

Aufgaben

- **Identifizieren der Geschäftsfelder** eines Unternehmens
- **Einführen strategischer Tools** (SWOT, 5Forces etc.) in einem SW-Tool
- Konkrete **Umsetzung der Deckungsbeitragsrechnung (DB)** als Analysetool auf Geschäftsfeldebene mit Controlling-Partner
- **Definieren Basisstrategie** und Marktstellung Unternehmen
- **Einbau strategische Planung in die Jahresplanung** des Unternehmens zur Etablierung einer integrierten Mehrjahresplanung
- Verfolgen des Fortschritts und **Review definierter Maßnahmen** im Rahmen Geschäftsentwicklung und rollierender Planung

Haupterfolge

- Unternehmensleitung erkennt klar Bedeutung, Situation und Ausblick der einzelnen Geschäftsfelder in der Zukunftsentwicklung
- Konkrete Resultate aus DB-Rechnung als Grundlage strategischer Entscheidungen und Maßnahmen
- Deutlich erhöhte Transparenz für Unternehmensleitung und Holding
- Alternativplanungen mit Szenariotechnik, Jahresplanung unter Risiko-Annahme

Reorganisation einer Produktion (Spanende Metallbearbeitung, Drucksysteme) in einem Unternehmen der Metall- / Elektroindustrie (Marktführer / Technologieführer in spezifischen Industriesegmenten)

Zielsetzung: Drastische Reduzierung der Durchlaufzeiten bei gleichzeitiger Steigerung der Produktivität, Qualität und Lieferbereitschaft

Aufgaben

- Auswahl Partner, **Aufbau Projektorganisation für LEAN-Projekt**
- Schulen, Einführen, Einsetzen **Werkzeuge ‚Lean Produktion‘**
- **Teamaufbau** mit Teilnehmern aus Fertigungsleitung, Arbeitsvorbereitung, Beschaffungs- und Lagerwesen
- Projektdefinition, -analyse, Maßnahmen- und **Meilensteinplan**
- Workshops **Wertstromdesign Ist/Soll** und Umsetzung Konzept
- **Reorganisation** gesamter Montagebereich („5S Methodik“, Kanban, Synchrone Fertigung v. Baugruppen u. Endmontage)
- Aufbauen und **Einführen eines flexiblen Arbeitszeitmodells**
- Einbinden Lieferanten, Teilefertigung über Kanban-Strukturen

Haupterfolge

- **Drastische Senkung Durchlaufzeit Montage von 10 auf 2 Tage**
- **Bestandssenkung** in Teile- und Fertigproduktlager
- Nachhaltige **Steigerung Produktivität** durch ‚LEAN‘ Prozesse
- Klare Schnittstelle Produktion – Einplanung Vertrieb

Umfassende Restrukturierung einer tief gestaffelten Produktion in einem Unternehmen der Elektrotechnik (Marktführer Industriesegment)

Zielsetzung: Bewältigung der Komplexität, Verbesserung der Produktivität und Qualität, Überwinden von Lieferschwäche und Terminverzug

Aufgaben

- Projektorganisation mit **Partner für LEAN-Projekt (Porsche Consulting)**
- **Reorganisation der gesamten Wertschöpfungskette** (Elektronische Baugruppen, Kunststoffverarbeitung, spanende und spanlose Metallverarbeitung, Oberflächenveredelung, Montagebereiche, Versand, Schnittstelle Vertrieb)
- Durchführung und Umsetzen **Wertstromdesign Ist/Soll**
- **Synchrone Fertigung** mit gesicherter Lieferbereitschaft
- Notwendige **personelle Anpassungen** zur Sicherung Projekterfolg
- **Visualisierung** Produktionsparameter in allen Bereichen

Haupterfolge

- **Senkung Bestandsniveau 40%, Bestand Zwischenstufen drastisch reduziert**
- **Steigerung Liefertreue von 80% auf 97%**
- Neue Schnittstelle für **verlässliche Einplanung** Aufträge Vertrieb
- **Kennzahlen für Transparenz** und Basis von kontinuierlicher Verbesserung

Führen eines Unternehmens der Elektrotechnik als Interim-Geschäftsführer in einer gravierenden Führungs- und Personalkrise mit Neuausrichtung der Geschäftsfelder (Electronic Manufacturing Services, zuvor Ein-Kunden Abhängigkeit)

Zielsetzung: Bewältigung der Unternehmenskrise, Stabilisieren der Fertigungsbereiche, Ergebnissicherung und Neuaufstellung der Führungsmannschaft

Aufgaben

- **Personalmanagement**, Gesprächsebene mit Betriebsrat
- **Stabilisieren Personalsituation** durch Neuaufbau Stammbelegschaft (30% Abgang) und fachlich geeignete Zeitarbeit
- Personelle, organisatorische **Neuordnung der EMS Fertigung**
- Durchführung, Begleiten und Umsetzen Wertstromdesign
- **Personelle Anpassung** in kritischen Führungs-Bereichen
- **Neubesetzung Geschäftsführung** nach erkannter Fehlbesetzung
- Visualisierung Produktionsparameter in allen Bereichen

Haupterfolge

- **Stabilisierung Unternehmenskrise**
- **Neubesetzung Geschäftsführung**
- **Jahresabschluss mit deutlich positivem Ergebnis**
- **Grundlagen für Aufbau neues Geschäftsfeld** gelegt

Umfassende Restrukturierung eines Unternehmens der Elektrotechnik mit Produktion in EU, China nach Übernahme (Marktführer Industriesegment Europa) und Problemen mit verbliebenen Familiengesellschaftern

Zielsetzung: Überwinden der Strategie- und Ertragskrise, Neuausrichtung des Produkt- und Kundenportfolios, Klärung strategische Patente

Aufgaben

- **Straffung der Zentrale** und Steigerung Produktivität
- **Sanierung / Schließung der Produktion China ,Türkei**
- **Sicherung strategische Patente** durch Allianz mit geeigneten Partnern, gerichtliche Klärung Patentstreitigkeiten
- **Formulierung Produktstrategie** nach Geschäftsanalyse
- **Sicherstellen eines handlungsfähigen Managements**

Haupterfolge

- Unternehmen **nachhaltig zurückgeführt zu positivem Ertragsniveau**
- Deutliche **Steigerung Produktivität** in deutscher Zentrale
- **Absicherung Patente** durch zukunftsorientierte Partner- und Lizenzverträge
- **Produktionsstandorte China / Türkei geschlossen in neuer Strategie**
- **Geschäftsführung neu besetzt**, Führungsmannschaft angepasst
- **Geschäfts- / Vertriebspolitik neu orientiert**, Fokus Marktsegmente

Seit 2014 Selbständiger Interim Manager, Berater, Business Coach

2011-2014 AdCapital AG, Tuttlingen

Geschäftsführer Beteiligungsmanagement (140Mio€, 1400MA)

Beteiligungen

Erich Jäger GmbH & Co.KG / Taller GmbH

FRAKO Kondensatoren- und Anlagenbau GmbH

Bavaria Digital Technik GmbH / OPUS Formenbau GmbH

EW Hof Antriebe / Systeme GmbH / KTS Kunststoff Technik Schmölln

Aufgaben / Erfolge

- **Krisen-Stabilisierung** einer Beteiligung mit Ausgleich 30% Personalfuktuation, deutlich positives Jahresergebnis
- **Erfolgreiche Restrukturierung / Sanierung** einer Beteiligung, Schließen Standort, Rationalisierung Produktion
- **Begleitung und Finanzierung eines Start-up** im Bereich Automotive mit heute weit überdurchschnittlichem Ergebnis
- **Erschließung neuer Marktpotentiale**, Ausbau Vertrieb USA
- **Optimierung von Produktion und Logistik** an Standorten in Tschechien und China
- **Einführung eines modernen Controlling-Instrumentariums** u.a. mit Deckungsbeitragsrechnung / Abweichungsanalysen
- Zielorientierung durch systematische **Strategieprozesse**
- **Neubesetzung von Führungspositionen** erste / zweite Ebene

Aufsichtsratsmandat

2008-2010 Mitglied im Aufsichtsrat der AdCapital AG, Tuttlingen

Aufgaben / Erfolge

- Beurteilung, **Bewertung von Unternehmen über Due Dilligence**
- Einleitung, **Begleitung erfolgreicher und nachhaltiger Sanierung**
- **Zwei erfolgreiche Unternehmens-Akquisitionen**

2004 - 2010 Paul Leibinger GmbH & Co. KG, Tuttlingen

Geschäftsführer Vertrieb und Technik

Aufgaben / Erfolge

- **Entwicklung Geschäftsbereich Tintendrucktechnik von einem Umsatzanteil von 30% auf 70%** über neue Produkte und Ausbau des internationalen Vertriebs
- **LEAN-Projekt: Senkung der Durchlaufzeiten von 10 auf 2 Tage** bei gleichzeitigem Lagerabbau sowie Steigerung der Qualität und Kundenzufriedenheit
- **Restrukturierung mit völliger Neuordnung** von Fertigungs-, Montage- und Steuerungsprozessen (z. Bsp. synchrone Fertigung und Montage, Kanban-Kreisläufe)

2000-2004

Herbert Waldmann GmbH & Co. KG, Villingen-Schwenn.

2002-2004

Leiter Technik/Produktion - Prokura - 300 Mitarbeiter

Aufgaben / Erfolge

- **Führung Produktion** mit den Bereichen Produktionsplanung, Arbeitsvorbereitung, Montage, Elektronikbaugruppen, Metallbearbeitung, Kunststoffspritzen, Lackieren
- **Äußerst erfolgreiche Restrukturierung** der Produktion nach den Prinzipien 'LEAN Produktion' unter Neuordnung der gesamten Wertschöpfungskette
- **Senkung Bestände um 40% bei gleichzeitiger Steigerung Liefertreue von 80 auf 97%**

2000-2001

Leiter Entwicklung und Konstruktion - 30 Mitarbeiter

- Neuausrichtung der **kundenspezifischen Produktentwicklung**
- **Entwicklung neuer Leuchtenkonzepte**, Innovationen Sensorik

1998-2000 EKS Elektromagnetik Dr. Scheuerer KG, Vaihingen/Enz

Technischer Leiter – Prokura - 150 Mitarbeiter

Aufgaben / Erfolge

- Führen der Produktionsbereiche und Produktentwicklung
- Entwicklung innovativer Magnetkomponenten für die NFZ- und Zulieferindustrie
- Reorganisation der Fertigungsbereiche, Aufbau Auftragszentrum
- Erstmalige Zertifizierung ISO 9001 / VDA 6.1
- Neuorientierung der Einkaufs- und Lieferantenpolitik

1994-1998 MOSER Elektrogeräte GmbH, Unterkirnach

Leiter Entwicklung - Prokura - 22 Mitarbeiter

Aufgaben / Erfolge

- Leiten der Entwicklung, Patentwesen und Koordination Standort Ungarn und Fertigungspartner Fa. Sanyo, Japan
- Markteinführung einer Reihe von neuen Produkt- und Designlinien
- Produktivitätsgewinn durch Einführung moderner 3D CAD Systeme in der Konstruktion
- Produktoffensive mit neuem Design-Büro, Wertanalyseprojekt zur Kostenoptimierung
- Ausbau Patentwesen, Anmeldung zahlreicher Schutzrechte

1989-1993 Thomson Consumer Electronics - GB Video, VS-Villingen

Leiter 'Projektmanagement' international - 5 Mitarbeiter

Aufgaben / Erfolge

- Aufbau und Einführung eines effizienten Projektmanagements
- Erfolgreiche Markt- und Serieneinführung der Neuprodukte der Marken Telefunken / Saba / Nordm. / Ferguson / RCA / Thomson
- Aufbau Projektcontrolling, projektbegleitende Produktkalkulation
- Koordination der Produktanläufe in den Werken Berlin, Tonnere, Singapur u. Koordination mit Joint-Venture Partnern JVC / Toshiba

1981-1989 Wandel & Goltermann GmbH & Co., Eningen u. A.

Entwicklungsingenieur Nachrichten- und Datenmesstechnik

Aufgaben / Erfolge

- SW-Projektleitung neue Produktfamilie in Pegelmesstechnik
- Entwicklung hochfrequenter Spektrum-Analysatoren
- Entwicklung Datenmesstechnik f. digitale Netze (Hard- / Software)



Wo liegt Ihr Thema ?

- Interim-Geschäftsführung, CEO, COO, CRO
- Werk-/Technische Leitung – Operative Exzellenz – Innovation – Qualität
- Restrukturierung, Turnaround – Krise meistern, Erfolgspotentiale heben
- Vakanz-Überbrückung auf Top-Ebene, mit Kompetenz und Überblick
- LEAN Projekte - nachhaltige Prozessoptimierung - Fertigungsstruktur
- Beteiligungsmanagement – Private Equity – Post Merger
- Business Coaching – GF, Führungsprozesse, Strategie

Als Manager auf Zeit, Projektleiter (hands-on), Sparringspartner und Coach möchte ich mit Ihnen Wege suchen, Ihren Erfolg sichern und ausbauen, nachhaltig Ihre Strukturen und die Basis stärken, mit Ihnen Krisensituationen bewältigen !

Ich bin gespannt auf Ihr Thema

Unternehmensberatung Robert Lebherz

Reinickendorfer Weg 11

D-78056 Villingen-Schwenningen

Mobil +49 (0) 162 971 5324

E-Mail rl@lebherz-consulting.de

Web www.lebherz-consulting.de