

R & A Thalacker GmbH

Managementberatung

Ottokönigen 20

AT- 4873 Frankenburg am Hausruck

Österreich

Tel.: +43 664 73888613

Mail: reiner@thalacker.at

Dipl. Ing. Reiner Thalacker, Geschäftsführender Gesellschafter

Die Umsetzung von operativen Restrukturierungs- und Ergebnisverbesserungsprogrammen in der Produktion und im Supply-Chain gehören seit mehr als 20 Jahren zu meinen Schlüsselaufgabenstellungen. Ich führte internationale Produktionsgesellschaften durch Wachstums- und Krisensituationen.

Als Dipl.-Ingenieur und Dipl.-Wirtschaftsingenieur bewege ich mich stets im herausfordernden Technologie-Umfeld und habe in meiner beruflichen Laufbahn mehrfach exzellente Ergebnisse bei der Umsetzung von unternehmensrelevanten, kritischen Programmen / Projekte im internationalen Umfeld erzielt. Aufgrund meiner operativen Erfahrung erfasse ich Systeme schnell in Ihrer Gesamtheit und verstehe es, Maßnahmen rasch zu initiieren, umzusetzen und divergierende Stakeholder Interessen zusammen zu führen.

Ich bekleidete Positionen als CEO, COO und CRO, arbeitete als Projekt/Programm-Manager in Konzerneinheiten.



Branchenschwerpunkte

- Maschinen- und Anlagenbau
- Automotive
- Eisen- und Stahlindustrie
- Werkzeugmaschinen, Bearbeitungsmaschinen
- Windkraft

Fachliche Schwerpunkte

- Operative Restrukturierung für Wachstum und Konsolidierung
- Ergebnisverbesserungsprogramme in der Produktion und Supply Chain
- Aufbau von Werken
- Werksverlagerungen
- Production Engineering
- Lean Management
- Qualitäts- Management

Berufliche Stationen

- INA Wälzlager Schaeffler KG, Herzogenaurach
- Motomak GMBH, Ingolstadt
- INA France, Haguenau
- INA Schaeffler KG, Homburg/ Saar
- FAG Kugelfischer, Schweinfurt
- Schaeffler KG, Schweinfurt
- Schaeffler Romania S.R.L., Brasov, Rumänien
- Wintersteiger AG, Ried im Innkreis, Österreich

Kernkompetenzen

Kernkompetenz	Relevante Projekte und Verantwortungen (Umsatz, Budget, Mitarbeiter etc.)	Unternehmen	Zeitraum von / bis
1. Unternehmensentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau Branchenmanagement CP, 300 Mio., € Umsatz, 1500 MA Neuausrichtung eines Nischenanbieters, 150 Mio. € Umsatz, 900 MA 	FAG Kugelfischer, Schweinfurt Wintersteiger AG, Ried i.L., Österreich	01.2004/ 12.2007 06.2012/ 09.2015
2. Organisationsoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> Neustrukturierung Stammsitz Herzogenaurach, 1.4 Mrd. € Umsatz, 3.400 MA Neustrukturierung GB Lineartechnik, 250 Mio. € Umsatz, 1000 MA Neustrukturierung der Schaeffler KG, 4 Mrd. € Umsatz, 40.000 MA 	INA Wälzlager, Herzogenaurach INA Lineartechnik, Homburg Schaeffler KG Industrie, Herzogenaurach und Schweinfurt	02.1992/ 10.1992 12.2000/ 12.2003 06.2006/ 08.2007
3. Restrukturierung	<ul style="list-style-type: none"> Sanierung eines Zulieferwerkes der Automobilindustrie, 86 Mio. € Umsatz, 570 MA Werkssanierung für Linearlager, 122 Mio. € Umsatz, 900 MA 	MOTOMAK GmbH, Ingolstad INA France Linear, Haguenau	04.1995/ 04.1997 02.2000/ 08. 2001
4. Werksaufbau/ Erweiterung	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung Produktionsstandort mit 3 Werken, 480 Mio. € Umsatz, 2600 MA Aufbau Produktionsstandort in Rumänien, 650 Mio. € Umsatz, 3.500 MA 	INA France, Haguenau Schaeffler Romania	07.2000/ 12.2003 11.2009/ 05.2012
5. Unternehmensakquisition	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung von Due Diligence, Marktanalysen, Integration der Unternehmen 	Schaeffler KG Wintersteiger AG	05.2001/ 05.2012 06.2012/ 09.2015

Projekt 1: Durchgängige Produktionsplanung auf Basis Kundenwunschtermin

Unternehmensdetails

- Werk Umformtechnik, INA Wälzlager in Herzogenaurach mit 1000 Mitarbeitern in der Produktion.
- klassische Organisationsstruktur in Abteilungen
- Wälzlager für Industrie und Automotiv

Situation und Herausforderung

- Produktionsstart der Einzelteile sind nicht am Kundenwunschtermin orientiert
- Hohe Lagerbestände, Lieferrückstände trotz freier Produktionskapazität
- Permanentes Umrüsten, unruhige Produktion, unzufriedene Kunden

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Produktionsplanung am Kundenwunschtermin ausgerichtet
- Bestandsreduzierung an Einzelteilen, ruhige Produktion, erhöhen der Liefertreue

Maßnahmen und Vorgehensweise

- Das Bereitstellungslager steuert die gesamte Produktionsplanung, Eingliederung dieses Lagers in die Zuständigkeit der Montage
- Ausrichtung des Produktionsstarts der Einzelteile am Kundenwunschtermin, Disposition der gesamten Produktion durch die Montage

Ergebnisse und Erfolge

- Steigerung der Liefertreue von 48% auf 94%
- Halbierung der Einzelteilbestände, ruhige Produktion
- Reduzierung der Umrüstaktionen in der Montage um 80%

Projekt 2: Neustrukturierung Produktion in durchgängige Produktionseinheiten

Unternehmensdetails

- 3 Werke, 3.400 MA am Stammsitz der INA Wälzlager KG in Herzogenaurach
- Wälzlager, Kugellager für Industrie und Automotiv

Situation und Herausforderung

- Klassische Struktur der Werke in Abteilungen
- Durchgängige Verantwortung fehlt, Abteilungsdenken dominiert
- Lean Produktion als Schlagwort und Vorbild in dieser Zeit

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Auflösen der Werkstattfertigung in eigenständige Produktionseinheiten BIB (Betrieb im Betrieb), vom Wareneingang bis Versand
- Integration der Funktionsbereiche Arbeitsvorbereitung Disposition und QS und damit Wegfall als Zentralbereich
- Verbesserung der Liefertreue, Qualität und Reaktionsgeschwindigkeit

Maßnahmen und Vorgehensweise

- Organisationsstruktur in Projektteams erstellen und Auflösen der Werkstattfertigung ohne Personalabbau
- Vollständige Integration aller Maschinen und Funktionsbereiche in 8 neuen Produktionseinheiten (BIB's)

Ergebnisse und Erfolge

- Steigerung der Liefertreue auf 98%
- Verbesserte Produktqualität und Reduzierung der Reklamationen um 47%
- Bestätigte Kostensenkung die für uns nicht zugänglich war

Projekt 3: Sanierung eines Werkes, Zulieferteile für die Automobilindustrie

Unternehmensdetails

- Spezialprodukte für kleine Motorserien, Kettenspanner, Riemenspanner, Ventilspielausgleichselemente,
- 570 MA und 86 Mio. € Umsatz
- Ein INA Werk in Ingolstadt

Situation und Herausforderung

- Das Werk bringt pro Jahr 6 Mio. € Verlust
- Freie Produktionsflächen werden nicht genutzt
- QS 9000 Zertifizierung fehlt

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Analyse und Konzept erstellen für die Sanierung als Entscheidungsgrundlage Sanierung oder Schließung des Standortes
- Qualifizierungs- und Eignungsprüfung der eingesetzten Führungskräfte
- Nach der Entscheidung: Sanierung der Standortes

Maßnahmen und Vorgehensweise

- Umsetzung des zuvor erstellten Sanierungskonzeptes, Austausch der kompletten Führung
- Optimierung Materialfluss, Gewinnung zusammenhängender Produktionsflächen für neue Produkte am Standort
- Produktionsgerechte Konstruktion der Produkte zur Kostensenkung, Zertifizierung nach QS 9000

Ergebnisse und Erfolge

- Projekt wurde 10 Monate früher beendet als geplant
- Umsatzsteigerung durch neue Produkte um 15 %
- Verlust nach einem Jahr eliminiert (schwarzen Null), nach 2 Jahren Gewinn von 9 Mio. € pro Jahr
- Zertifizierung im ersten Anlauf bestanden

Projekt 4: Sanierung eines Werkes für Linearlager in Frankreich

Unternehmensdetails

- Linearführungen, Profilschienenführungen in Kugel- und Rollenausführung
- 900 MA, 122 Mio. € Umsatz
- Hauptproduktionswerk in Haguenau der INA Lineartechnik OHG

Situation und Herausforderung

- Das Werk bringt pro Jahr 5 Mio. € Verlust mit steigender Tendenz
- Freie Produktionsflächen werden nicht genutzt
- Hohe Bestände und Lieferrückstände

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Analyse und Konzept erstellen für die Sanierung des Standortes, Optimierung der Materialflüsse
- Kostensenkung am Produkt durch konstruktive Änderungen
- Liefertreue erhöhen und optimierte Qualität

Maßnahmen und Vorgehensweise

- Umsetzung des zuvor erstellten Sanierungskonzeptes, Produktionssteuerung nach Kundenwunschtermin
- Optimierung Materialfluss, Definition von Standardprodukten incl. bedarfsgesteuerter Vorproduktion zur Produktionsberuhigung
- Toleranzoptimierung Schiene und Wagen, Entwicklung eines Paarungssystems nach Toleranzklassen zur Ausschussreduktion und Qualitätssteigerung (Linearspezifisches Thema)

Ergebnisse und Erfolge

- Erhöhung der Liefertreue von 12% auf 78%
- Reduzierung der Reklamationen um 60%
- Kostensenkung um 38%
- Bestandsreduzierung um 56%

Projekt 5: Produktverlagerungen, Volumenerhöhung am Standort und Variantenreduzierung

Unternehmensdetails

- Wälzlager, Getriebelager, Motorenelemente, für Automotiv und Industrie, Ina France, Haguenau. 2600 MA und 480 Mio. Umsatz.
- 3 Werke an einem Standort

Situation und Herausforderung

- Hohe Variantenvielfalt, kleine Stückzahlen, Produktion nur für den französischen Markt
- Hohe Produktionskosten, erhöhte Anzahl Reklamation, hohe Bestände
- Geringer Ertrag

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Verlagerung von Produkten in andere Werke zur dortigen Volumenerhöhung
- Verlagerung von Produkten nach Frankreich als Ausgleich und Volumenerhöhung
- Ergebnisverbesserung

Maßnahmen und Vorgehensweise

- Analyse der Standortfähigkeiten/ Maschinenpark
- Produktverlagerung in andere Werke zur dortigen Volumenkonzentration incl. Maschinenpark
- Reduzierung der Variantenvielfalt ohne Anwendungsverluste
- Maschinen- und Produktverlagerungen aus 8 Werken nach Frankreich

Ergebnisse und Erfolge

- Kostenreduzierung am Standort 18 %
- Reduzierung Produktvielfalt um 60%
- Ertragssteigerung am Standort um 70 %

Projekt 6: Neustrukturierung des Geschäftsbereiches Lineartechnik und Produktneuentwicklung

Unternehmensdetails

- Vertrieb, Produktentwicklung, Produktkonstruktion, Versuch
- 1.000 MA, 250 Mio. € Umsatz
- INA Lineartechnik OHG mit Sitz in Homburg/Saar

Situation und Herausforderung

- Veraltete, nicht mehr wettbewerbsfähige Produktpalette
- Dadurch hohe Konstruktionskosten wegen Detailanpassungen, hohe Variantenvielfalt, kleine Stückzahlen, hohe Produktionskosten
- Organisationsstruktur passt nicht zum Markt- und Kundenumfeld

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Analyse und Konzept erstellen für die Neustrukturierung des Geschäftsbereiches mit allen Funktionen
- Entwicklung und Neukonstruktion der gesamten Produktpalette
- Kostensenkung und Reduzierung der Variantenvielfalt

Maßnahmen und Vorgehensweise

- Umsetzung des erstellten Konzeptes der Neustrukturierung des Geschäftsbereiches
- Durchführung von Benchmarks von allen Wettbewerbsprodukten vor der Entwicklung der neuen Produktpalette
- Entwicklung und Konstruktion der Produktpalette, Verifizierung der Produkteigenschaften durch Versuche

Ergebnisse und Erfolge

- Reduzierung der Variantenvielfalt um 70% ohne den Verlust einer Kundenanwendung
- Reduzierung der Reklamationen um 60%
- Kostensenkung um 18% und Ergebnisverbesserung um 400%
- Erhöhung der Liefertreue von 78% auf 94%

Projekt 7: Aufbau des Branchenmanagements Consumer Products, FAG Schweinfurt

Unternehmensdetails

- Kugellager, Nadellager, Sonderanwendungen für Haushaltsgeräte, Power Tools, E-Motoren, Motorräder, Medizintechnik, Sportgeräte
- 1.500 MA, 300 Mio. € Umsatz
- FAG Kugelfischer, Schweinfurt

Situation und Herausforderung

- Branchen wurden technisch und vertriebsmäßig nicht betreut, Umsätze waren zufällig
- Die Organisation wollte diese Bereiche nicht aktiv bearbeiten, da geringer technologischer Anspruch am Produkt
- Märkte und Kunden unbekannt

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Analyse der Märkte hinsichtlich Größe, Anforderungen, Marktverhalten und Produktperformance
- Erstellen von Marktbearbeitungsstrategien und Produkthanforderungen
- Entwicklung der benötigten Produktpalette

Maßnahmen und Vorgehensweise

- Umsetzung der erstellten Strategien für jede Einzelbranche , Zuordnung der zugehörigen Werke in Korea, China, Brasilien, USA
- Angepasste Produktentwicklung und Verlagerung nach China, Definition der vereinfachten Vertriebswege ohne techn. Betreuung
- Gründung eines neuen Werkes in Vietnam für diese Märkte

Ergebnisse und Erfolge

- Umsatzsteigerung von 150 Mio. € auf 300 Mio. € nach 2 Jahren
- Stabiles Ergebnis, keine Ergebniserosion
- Nach vier Jahren lag der Umsatz bei 450 Mio. €

Projekt 8: Neustrukturierung der Schaeffler KG in Geschäftsbereiche

Unternehmensdetails

- INA Schaeffler KG und FAG Kugelfischer, Bereich Industrie
- 40.000 MA, ca. 4 Mrd. € Umsatz

Situation und Herausforderung

- Nach der Übernahme der FAG durch Schaeffler standen sich zwei identische Organisationen in einem Unternehmen gegenüber.
- Beide Organisationen sollen zu einer schlagkräftigen neuen, gemeinsamen Organisationsstruktur zusammengeführt werden.
- Zwei Projektteams (Automotiv und Industrie) sind beauftragt worden, incl. der Zuordnung von 180 Produktionswerken.

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Erarbeiten der 14 Geschäftsbereichsstrukturen und Definition aller notwendigen Funktionen (7 GB Automotiv und 7 GB Industrie)
- Definition der Zentralen Funktionen die nicht integriert werden
- Zuordnung der Werke und Definition von Zentralwerken wenn sinnvoll

Maßnahmen und Vorgehensweise

- Die 60 betreuten Branchen wurden in 14 Gruppen zusammengefasst. Kriterien waren, Produkthanforderungen, Markt-Kundenverhalten, Größe und Komplexität der Produkte als Beispiele
- Die Funktionsbereiche Vertrieb, Produkt -konstruktion, -entwicklung, Produktion, QS, Einkauf, Controlling wurden den GB zugeordnet
- Zentralbereiche wie zentraler Einkauf, zentrales Controlling und Finanzen, zentrale QS und QM wurden definiert

Ergebnisse und Erfolge

- Schnelleres Reagieren auf die Branchenanforderungen wurde ermöglicht
- Kundenbindung an Schaeffler wurde spürbar besser, Entwicklungspartnerschaften mit den Kunden wurden ausgebaut
- Wachstum der Unternehmensgruppe wurde von 7% jährlich auf 9% erhöht

Projekt 9: Aufbau eines Produktionsstandortes für Großlager mit einem jährlichen Wachstum von 45%

Unternehmensdetails

- Zylinderrollenlager, Drehverbindungen, Kegelrollenlager ab 1 m Durchmesser bis 12 m
- neues Werk in Rumänien mit 900 MA zum Projektbeginn
- Produktion, Einkauf, Logistikzentrum

Situation und Herausforderung

- Starkes, jährliches Wachstum für Getriebelager, Hauptlager und Drehverbindungen für Windkraft
- Geringes Produkt- und Produktionswissen
- Organisationsstruktur ist dem starken Wachstum nicht gewachsen

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Wachstumsziele von durchschnittlich 45% jährlich erreichen
- Hohes Investitionsvolumen von rund 120 Mio. € jährlich in Gebäude und Maschinen
- Organisatorische Weiterentwicklung durch Rekrutierung und Ausbildung neuer Mitarbeiter

Maßnahmen und Vorgehensweise

- Standortübergreifende Projektteams für alle Aufgaben, regelmäßige Projektreviews, Prüfen der Wirksamkeit von Maßnahmen
- Erhöhung der Fertigungstiefe mit Messinggießerei, Schmiede für Ringe
- Werkstrukturanpassungen gemäß dem Wachstum am Standort

Ergebnisse und Erfolge

- Mitarbeiter von 900 auf 3500 aufgebaut
- Umsatzerhöhung auf 380 Mio. € nach ca. 2,5 Jahren, 270.000 qm Produktionsfläche, modernster Produktionsstandort Europas
- Stabile Organisation und Mitarbeiterstruktur

Projekt 10: Neustrukturierung eines Nischenanbieters mit 3 unterschiedlichen Branchenfelder

Unternehmensdetails

- Wintersteiger AG mit Sitz in Ried im Innkreis, Österreich
- 950 MA, ca. 150 Mio. € Umsatz
- Branchenfelder Holzdünnschnitt, Feldversuchstechnik, Maschinen und Ausrüstung für den Skiservice

Situation und Herausforderung

- Wintersteiger hatte seit 3 Jahren kein Wachstum mehr
- Das Ergebnis schrumpfte jedes Jahr auf zuletzt 2,8% im Jahre 2012
- Keine Strategien und Maßnahmen waren definiert

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Analyse der Ursachen und Definition von Maßnahmen zum Umsatzwachstum
- Maßnahmen zur Ergebnissteigerung auch bei nicht wachsenden Märkten

Maßnahmen und Vorgehensweise

- Analyse der unterschiedlichen Funktionsmuster und Marktcharakteristiken und Definition von drei nischenspezifischen Strategien
- Produktüberarbeitung, Produktneukonstruktion incl. Akquisition von Unternehmen mit passenden Produkten für die Nischen
- Ausrichtung der internen Organisation und Ausbau der Kundendienste weltweit

Ergebnisse und Erfolge

- Umsatzwachstum von 25% in 3 Jahren
- Ergebnisverbesserung von 2,8% auf 9 % in 3 Jahren
- Die Kundendienstbereiche der 3 Nischen wurden zum USP der jeweiligen Nische

Gemeinsam Erfolg gestalten