

# Carsten Hieby

## Beruflicher Werdegang 1990-2008

(Tätigkeiten als Leitender Angestellter in der Industrie)



Zu Beginn der 90-er Jahre war die PHILIPS Kommunikations Industrie AG einer der weltweit führenden Hersteller von Telekommunikationslösungen (Übertragungs- und Vermittlungstechnik, Nebenstellenanlagen, Mobiltelefonie). Von den ca. 7.000 Mitarbeitern arbeiteten etwa 2.000 Mitarbeiter im zentralen "Werk für Kommunikationssysteme" in Nürnberg.

### 1990-1991 **Projektingenieur „Organisation & Effizienz“**

- Vorkalkulation von Einzel- und Gruppenteilen
- Zeitwirtschaftsstudien, Ausbildung zum REFA-Fachmann

### 1991-1993 **Gruppenleiter O&E Consultancy**

- 4 Mitarbeiter
- Aufbau und Leitung einer werksinternen Beratungseinheit
- Planung und Leitung von Projekten zur Kostenreduzierung, Qualitätsoptimierung und Bestandsreduzierung in den Bereichen Fertigung, Einkauf, Produktionsplanung und -steuerung, Fertigwarenlager und Versand (Investitionsrechnungen, Organisationsanalysen, Materialflußstudien, make-or-buy-Studien etc.)
- Leitung eines Projektes zur Reorganisation des gesamten Service- und Reparaturbereiches (ca. 60 Mitarbeiter)

### 1993-1995 **Hauptabteilungsleiter Integrale Logistik**

- 235 Mitarbeiter, Budgetverantwortung für ca. 30 mio DM
- Verantwortlich für die Bereiche Wareneingang, WE-Prüfung, Fertigungsplanung und -steuerung, Produktneuanlauf, Customer Order Desk, Lagerwirtschaft, Versand in zwei deutschen Fabriken (Nürnberg, Bautzen) mit insgesamt rund 2.000 Mitarbeitern
- Einführung Kundenauftragsproduktion (make-to-order) und Einrichtung eines Customer Order Desk
- Einführung Masterplan-Verfahren und PBOMs für die Vorplanung von Material und Kapazitäten
- Implementierung von Kanban-Ketten innerhalb der Fertigung
- Leitung eines umfangreichen Investitionsprojektes für ein Automatisches Kleinteilelager am Standort Nürnberg (AKL, 15.000 Stellplätze, Investitionsvolumen ca. 4,5 mDM)
- Leitung eines Cost Reduction Programms hinsichtlich Overhead Kosten (rd. -45%), im Wesentlichen durch Personalabbau
- Programm zur Reduzierung der Fertigwarenbestände und Durchlaufzeiten für Komplett-Systeme (16 auf 6 Wochen, Fertigwarenbestände von 130 mDM auf 20 mDM)

### 1995-1996 **Director Contract Management**

- 40 Mitarbeiter, Budgetverantwortung ca. 5 mio DM
- Aufbau einer neuen Einheit innerhalb „International Sales & Marketing“ zur Koordinierung und Abwicklung aller internationalen Vertriebsprojekte
- Koordination aller beteiligten Bereiche hinsichtlich Terminen und Margen (Financing, Invoicing, R&D, Fertigung, Installation & Commissioning bis Final Acceptance)
- Massive Rückführung von Außenständen, deutliche Verbesserung der Termineinhaltung im Feld, Rekord Umsatz in Höhe von 440 mio DM in 1995



## **Automotive Systems**

Die VOFA GmbH, Düsseldorf war in den 70-90er Jahren einer Marktführer in der Belieferung der europäischen Automobilhersteller (Mercedes, BMW, VW, Ford, Opel, Ferrari etc.) mit mechanischen kabelgebundenen Steuerungen. Die VOFA GmbH wurde 1996 von DURA Automotive (Rochester, USA) übernommen. Umsatz ca. 135 mio DM, 1.000 Mitarbeiter, 4 Produktionsstätten in Deutschland und Spanien.

### **1996-1998 Geschäftsführer Einkauf, Produktionslogistik und IT**

- 70 Mitarbeiter
- Verantwortlich für die termingerechte und kostenoptimale Lieferung an Systemlieferanten bzw. Direktlieferung an das Band der großen europäischen Automobilhersteller (OEMs, 1st tier)
- Leitung eines auf zwei Jahre angelegten Turnaround-Programms mit Konzentration auf die Optimierung Materialkosten, Cash Flow, Bestände, Lieferfähigkeit
- Modernisierung der ERP-Landschaft (QAD) und Netzwerke
- Lösung des Millennium-Problems, Euro-Umstellung
- Einführung einer mehrstufigen Programmplanung
- Einführung dezentralisierter Kundenauftragszentren in 4 Fabriken
- Einführung von Pull-Systemen (Kanban)
- komplette Reorganisation des Einkaufs (Lead Buyer Konzept, Internationalisierung des Einkaufs)



FOSECO ist Weltmarktführer in der Belieferung der Gießerei-Industrie mit Verbrauchsmaterial (keramische Filter, Speiser, Coatings, Bindersysteme etc.). Das Unternehmen hatte 2008 ein Umsatzvolumen von ca. 600 mio € und beschäftigte weltweit ca. 3.000 Mitarbeiter, von denen wiederum ca. 1.000 Mitarbeiter in 10 Standorten in Europa und Südafrika angesiedelt waren.

### **1998-2008 Director Supply Chain Europe**

- 700 Mitarbeiter, Budgetverantwortung 250 mio € (Cost of Sales)
- Direkte Linienverantwortung für alle Operations Funktionen in Europa (Einkauf, Produktionswerke, Logistik, Controlling) in insgesamt 10 Werken und weiteren Distributionszentren
- Aufbau einer europaweit zentralisierten Supply Chain Organisation innerhalb der Matrixorganisation, inklusive eigenem Controlling und eigener P&L
- Optimierung der Fertigungskapazitäten und Kostenstruktur der Werke, daraus resultierend Schließung von 5 kleineren Fertigungsstandorten
- Restrukturierung des größten Werkes der Gruppe nach Cellular Manufacturing und Lean Management Prinzipien (Fertigungssegmentierung, Gruppenarbeit, People Empowerment Programme, KPIs); anschließendes Roll-Out in die anderen Produktionsstandorte
- Optimierung der Kundenauftragsabwicklung auf Basis eines einheitlichen, integrierten ERP-Systems (J.D. Edwards); Vernetzung aller Standorte
- Komplexe Verlagerung kompletter Fertigungslinien (ca. 20 mio € Umsatzvolumen) aus UK nach Spanien und Polen
- Planung und Implementierung von zwei Werksneubauten (inkl. der Funktionen Einkauf, Materialwirtschaft, Fertigung, Engineering, Logistik) in der Türkei und in Polen

- Reorganisation und Internationalisierung des Einkaufs von Rohmaterial, Handelswaren und Dienstleistungen nach Lead-Buyer Prinzipien (Einkaufsvolumen ca. 100 mio €)
- Optimierung Lagertechnik und Lagerverwaltung an mehreren europäischen Standorten (Investitionsanträge, bauliche Änderungen / Umbauten, Lagertechnik, Lagerorganisation und Abläufe)
- Optimierung der europäischen Distributionslogistik (computergestützte Simulation von Transporten und Beständen, Schließung unrentabler Läger, Ausschreibung eines internationalen Tenders für Intercompany Frachten, Frachtraten-Optimierung, KPI-System)
- Europaweite Optimierung des Produkt-Labelings (inkl. IT-Lösung)
- Implementierung eines Systems zur Präventiven Instandhaltung inklusive Ersatzteilmanagement
- Konzeption und Implementierung einer workflowbasierten Lösung (Notes) zur Beantragung und Genehmigung von Investitionsmitteln
- Aufbau einer engen Kooperation mit der Universität Hamburg (HAW), in deren Rahmen von 1999-2008 insgesamt 120 Diplomanden (Diplom-Wirtschaftsingenieure) ihre Diplomarbeiten, Studienarbeiten oder Praktika im Unternehmen absolviert haben

2007-2008 **Vice President Global Operations** (zusätzliche Funktion mit fachlicher Verantwortung)

- Fachliche Verantwortung für Operations weltweit (Einkauf, Engineering, Produktion, SHE Safety Health Environment, QM, Logistik)
- Entwicklung eines Best Practices Transfer Konzeptes für die 33 Werke und den weltweiten Einkauf der Gruppe
- Einführung einer zentralen Investitionsplanung für die Gruppe (Volumen ca. 25 mio €)
- Start einer Initiative zur Erhöhung des Automatisierungsgrades in labour-intensiven Fabriken (vorwiegend Speiser-Produktion)

# Carsten Hieby

## Beruflicher Werdegang 2008 - 2023

(Tätigkeiten als Interim Manager und Projektmanager)



### 2008

- Unterstützung beim Verkauf einer Beteiligung eines Private Equity Hauses im Bereich der Stahlzulieferbranche (Lanzenköpfe); erfolgreicher Verkauf durch ein MBO in 2009
- Konzeption einer technisch/betriebswirtschaftlichen Seminarreihe für Führungskräfte im Hochpreissegment für ein Tochterunternehmen einer deutschen Hochschule, mehrmonatiges Projekt von Konzeption bis zur ersten Veranstaltung
- Diverse Coachings von Existenzgründern (Einzelunternehmungen im Bereich Dienstleistungen, Branchen u.a. Software, Schulungen, Beratung) in 2008/2009

### 2009

- Optimierung der Materialversorgung und der innerbetrieblichen Logistik sowie Konzeption einer internationalen Supply Chain Organisation bei einem Marktführer in der Sicherheitstechnik und Gebäudeausstattung (5.500 Mitarbeiter) - mehrmonatiges, komplexes Projekt:
  - Datenermittlung und Ist-Analyse mithilfe von rund 40 Interviews von Schlüsselpersonen in verschiedenen Unternehmensbereichen, Vor-Ort-Analysen in der Fertigung, auf Baustellen und Vertriebsniederlassungen
  - Prozessermittlung, Prozessanalyse und entsprechende Dokumentation mithilfe von Wertstromanalysen
  - Konzeption und Bewertung von alternativen Organisationsmodellen und Prozessänderungen
  - Vorschläge zur Verbesserung der Vorplanung (Material, Kapazitäten, Bestände), Disposition, Auftragssteuerung, Lagerwirtschaft und Versand inklusive Outsourcing und baulicher Veränderungen

### 2010

- Marktstudie für ein Hamburger Unternehmen der Feinwerktechnik im Rahmen der Akquisition eines mittelständischen Herstellers von Schäumungstechnik (Holzverarbeitung, Teppichherstellung)
- Optimierungsprojekte bei einem Sondermaschinenbauer in NRW (Umsatz rd. 25 mio €)
  - Implementierung einer softwareunterstützten, zentralen Projektplanung (Netzplantechnik)
  - Durchführung von „5S“-Workshops in 4 Fertigungslinien inklusive Layoutplanung, Einführung Wareneingangskontrolle und Umstellung der Materialversorgung (Dezentralisierung, Automatisierung)
  - Optimierung der zentralen Beschaffungslogistik (Einkauf, Wareneingang, Kommissionierung) durch Straffung von Abläufen, IT-Unterstützung und Einsatz besserer Lager- und Kommissioniertechnik

## 2011

- Interim Management Mandate im Auftrag einer der größten deutschen Insolvenzverwaltungen (Leitung des Tagesgeschäfts im Rahmen der Betriebsfortführung in der Vorläufigen Insolvenz und nach Eröffnung des Verfahrens, Investorengespräche und Investorenauswahl, Insolvenz-Controlling)
  - bei einem Hersteller von medizinischen Pflege- und Therapiegeräten (35 Mitarbeiter)
  - bei einem Zulieferer von Stahlkonstruktionen im Bereich Medizintechnik (8 Mitarbeiter)

## 2012

- Interim Management Mandat bei einem Unternehmen in der Spezialitätenchemie (Verbrauchsmaterialien für die Druckindustrie) – Projektleitung im Rahmen einer Post-Merger-Integration an insgesamt 3 Standorten in Deutschland, d.h. Zusammenlegung von Fertigungsaktivitäten, Standort-Szenarien, Logistik-Konzepte
- Interim Management Mandat (7 Monate) im Rahmen des Insolvenzverfahrens für den bekanntesten deutschen Solar-Hersteller in Deutschland.  
Position: Senior Vice President Planning & Supply Chain:
  - Vollverantwortliche Führung des Tagesgeschäftes während Insolvenzphase
  - Begleitung des Investorenverfahrens
  - Mitglied im Post Merger Integrations-Team (nach Verkauf an koreanischen Wettbewerber)

## 2013

- Interim Management Mandat einen großen, marktführenden mittelständischer Anbieter von Premium Produkten in der Elektroindustrie (Gebäudeausstattung).  
Position: Supply Chain Coordinator
  - Implementierung moderner Supply Chain Management Strukturen (Prozesse, Organisation, KPI System)
  - Einbindung der Supply Chain in den Entwicklungsprozess – in diesem Rahmen Mitarbeit in einem der zentralen Entwicklungsprojekte des Unternehmens (SCM Projektleitung)
  - Begleitung des Tagesgeschäfts, insbesondere die Vorbereitung der für das Unternehmen kritischen Phase des Herbstgeschäftes
  - Vorsitz im bereichsübergreifenden Supply Chain Management Team

## 2014

- Interim Direkt-Mandat für einen mittelständischen Automobilzulieferer (Schiebedach Mechanik, Windabweiser) in Herborn (Hessen)  
Position: Operations Manager / Werkleiter
  - Führung des Tagesgeschäftes
  - Optimierung Supply Chain Management Strukturen (SAP Prozesse, Organisation, KPI System)
  - Optimierung Produktion (Organisation, Prozesse, 5S, Qualitätszirkel)
  - Projektleitung Implementierung BDE-System (Hydra, MPDV)

## 2015 - 2018

- Beratungsauftrag für einen Bestandskunden im Bereich Optimierung Planung und Steuerung von Maschinenbau-Projekten (Meilensteinplanung, Synchronisierung Entwicklung, Einkauf, Fertigung, Service)
- Interim Mandat bei einem führenden schwedisch-finnischen Maschinenbaukonzern (Nutzfahrzeugkräne) als Vice President Supply Chain
  - 800 Mitarbeiter in vier Werken (Polen, Spanien, Korea, China) mit ca. 200 mio € Cost of Sales
  - Verantwortlich für die Führung des Tagesgeschäftes und eine Vielzahl von Optimierungsprojekten
  - Verbesserung der Liefertreue gegenüber dem Markt (OTD 98%)
  - Integration und Synchronisierung der A-Lieferanten (Logistic Agreements, Supplier Forecasts)
  - Verbesserung des existierenden S&OP Prozesses
  - Verkürzung der Lieferzeiten bestimmter Produktgruppen durch Einführung assemble-to-order Prinzip
  - Bestandsreduzierung um ca. 25% (Rohmaterial, wip, Fertigwaren, goods in transit)
  - Abschluss eines neuen Rahmenvertrages mit nur noch zwei international agierenden Transportunternehmen
  - Verbesserung der Produktqualität im Heavy Duty Segment durch Einrichtung von Firewalls, Kaizen-Events und einer veränderten Aufbau- und Ablauforganisation
  - Verbesserung der Sicherheit (IIFR 10.5 -> 3.0)
  - Leitung eines Projektes zur Installation einer lokalen Fertigung in Indien (Bangalore)
  - Leitung eines Projektes zur Zentralisierung der Lackierung an nur einem Standort (Polen)
  - Verbesserung des Berichtswesens, Vereinheitlichung von KPIs

## 2018 - 2019

- Interim Mandat bei einem führenden deutschen Mittelständler (1.300 Mitarbeiter) in der Leuchtenindustrie (Premium-Segment)
  - Projektleitung Restrukturierung eines deutschen Produktionsstandortes (350 Mitarbeiter)
  - Steuerung des Tagesgeschäftes
  - Komplette Reorganisation der Führungsstruktur
  - Verbesserung der Lieferperformance (Lieferzeiten, Liefertreue)
  - Optimierung von Prozessen mit Schwerpunkt AV, Produktion, Einkauf, Materialwirtschaft und Konstruktion
  - Planung und Implementierung von insgesamt 9 Optimierungsprojekten (Lohn- und Gehaltsstrukturen, Re-Zertifizierung nach ISO 9001:2015, Reduzierung Krankenstand, Verkürzung time-to-market, Lehrwerkstatt, 5S in der Montage, Datenpflege Management usw.)
  - Einführung von Kennzahlensystemen
- Beratungsauftrag bei einem mittelständischen Sondermaschinenbauer in NRW (200 Mitarbeiter, Umsatz 34 mio €)
  - Erstellen eines Business Plans zur Vorbereitung auf den Eintritt eines neuen Gesellschafters. Neuausrichtung der Firmenstrategie und entsprechende Verankerung in Middle Management und Belegschaft
  - Planung und Steuerung von rund 10 Optimierungsprojekten in Supply Chain, Finanzen, Personalwirtschaft und Vertrieb (Auftragssteuerung, Liquiditätsplanung, Controlling, KPI-System, digitales Dokumentenmanagement, Organisation und Führung etc.)

## 2020

- Interim Mandat bei einem international führenden deutschen Anlagenbauer (900 Mitarbeiter). Die Anlagen werden auftrags- und kundenspezifisch hergestellt und produzieren in Hochgeschwindigkeit wickelbare und beschichtete Folien und Beläge
  - Position: Leiter der neu geschaffenen Position „Supply Chain Management“ mit den Funktionsbereichen Einkauf, Produktion, Logistik und Projektsteuerung (ca. 400 Mitarbeiter)
  - Steuerung des Tagesgeschäftes
  - Komplette Reorganisation der Führungsstruktur (Matrixorganisation über alle Standorte hinweg)
  - Projektleitung innerhalb eines übergeordneten Restrukturierungsprojektes für die Unternehmensgruppe. Schwerpunkte: Kapazitätsplanung, make-or-buy Methodik, Aufbau Strategischer Einkauf, Effizienzprojekte Fertigung

## 2021

- Projektleitung bei einem international führenden, japanischen Großkonzern im Maschinen- und Anlagenbau. Die Anlagen im Bereich Müllverbrennung werden auftrags- und kundenspezifisch entwickelt und hergestellt. Die Aufgabe war für die deutsche Servicegesellschaft die Fusionierung von zwei kleineren eigenständigen GmbHs zu planen und zu leiten.  
Die Schwerpunkte lagen dabei auf:
  - Projektmanagement; Berichtslinie an das Steering Committee der AG-Zentrale in der Schweiz
  - Analyse, Optimierung, Synchronisierung aller Geschäftsprozesse
  - Vereinheitlichung der ERP-Systemlandschaft
  - Implementierung Managementprozesse für die fusionierte Gesellschaft
  - Koordination und Erfolgskontrolle für insgesamt 10 Workstreams im Projekt (Legal, Procurement, Project & Order Management, Finance & Controlling, Reporting, Contract Management, Human Resources etc.)

## 2022

- Beratungstätigkeit auf Tagesbasis bei einem mittelständischen Sondermaschinenbauer in NRW (Stammkunde mit ca. 190 Mitarbeitern, Umsatz 32 mio €)
  - Update Business Plan nach Übernahme des Unternehmens durch einen italienischen Wettbewerber
  - Planung und Steuerung von weiteren Optimierungsprojekten in Supply Chain und Vertrieb (Materialbeschaffung wegen abgerissener Lieferketten, Supply Chain Resilienz, Managementsystem, Qualitätssicherung)

## 2022/2023

- Unterstützung mehrerer Unternehmen bei der Besetzung von Interim Mandaten und sowie vakanter Positionen mit unbefristeten Verträgen:
  - Supply Chain Director (Interim) im Werk eines der Top 10 Automobilzulieferer (Deutschland, NRW)
  - Logistik Manager bei einem führenden deutschen Lebensmittel-Großhändler für TK-Ware und Backwaren (Deutschland, NRW)
  - Besetzung von insgesamt 6 Stellen (Sales, Consulting, Back Office) bei der neugegründeten deutschen Landesgesellschaft eines schwedischen Softwareunternehmens im ERP-Bereich (Deutschland, NRW)