

Reorganisation eines Herstellers von förder-technischen Anlagen und Systemen

Ausgangssituation

Das betrachtete Unternehmen ist ein mittelständisches Unternehmen, das schlüsselfertige förder-technische Anlagen erstellt, umfaßt das gesamte Unternehmen einer Reorganisation. Der Umsatz des Unternehmens hat sich seit 1993 verdoppelt wobei sich der Exportanteil auf über 50% des Gesamtumsatzes erhöht hat. Die gewachsenen Strukturen führten zu Effizienzverlusten in der Organisation und in den Prozessen. Zielsetzung des Projektes war folglich eine Reorganisation der Geschäftsprozesse, um eine nachhaltige und profitable Umsatzrendite sicherzustellen.

Vorgehensweise

In Form eines 5-Tage-Audits, das eine umfassende und auf das betrachtete Unternehmen zugeschnittene Analyse der unternehmerischen Prozesse und Strukturen beinhaltet, wurden die Bereiche mit den Mitarbeitern des Unternehmens analysiert und bewertet. Durch eine Bewertung der Prozesse und Strukturen anhand von Erfahrungswerten und Benchmarks aus dem Anlagen- und Maschinenbau wurden Handlungsbedarfe aufgezeigt. Defizite in der Auftragsabwicklung und im Einkauf sollten direkt angegangen werden. Hierzu wurde jeweils ein GENESIS-Workshop definiert. In der Auftragsabwicklung konnte durch eine Neudefinition des Prozesses die Bearbeitungszeiten und die Durchlaufzeiten um 20 Prozent sowie die Fehlerkosten um 66 Prozent reduziert werden. Dies bedeutet in Summe ein Gesamteinsparpotential von über 3 Mio Euro. Der GENESIS-Workshop Einkauf fokussierte die direkten Materialkosten. Durch eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen zur Optimierung von Schnittstellen und Prozessabläufen sowie durch Ansatzpunkte, die von der Überarbeitung der Spezifikationen bis zur Einführung von Electronic Sourcing reichten, konnte ein Einsparpotential von annähernd 2 Mio Euro ausgewiesen werden. Durch diese Workshops konnten im Rahmen des Reorganisationsprojektes schnell Erfolge aufgezeigt werden. Parallel wurde ein Projektleitfaden für das Gesamtprojekt erarbeitet. Auf Basis der Analyseergebnisse wurden zusammen mit den Führungskräften Vorgehensweisen zur Potentialerschließung definiert. In einer Präsentation vor den Mitarbeitern des Unternehmens wurden die Analyseergebnisse des 5-Tage-Audits, die Erfolge aus den GENESIS-Workshops und das weitere Vorgehen vorgestellt und diskutiert.

Ergebnisse

Insgesamt wurde ein Einsparpotenzial von 15 % auf das beeinflussbare Kostenvolumen des Unternehmens identifiziert. Zur Erschließung dieses Einsparpotentials wurden insgesamt 16 Teilprojekte definiert. Die Teilprojekte konnten in drei Kategorien eingeteilt werden. Basisprojekte fokussieren die Kernprozesse des Unternehmens und können kurz- bis mittelfristig realisiert werden. Zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolgs wurden mittelfristige Projekte definiert, die von der Einführung von Quality Gates im Unternehmen bis zur Erarbeitung eines systematischen Controlling-Konzeptes reichten. Strategiprojekte, wie das Produktordnungssystem dienen zur langfristigen Optimierung der Kostenstruktur des Unternehmens oder zur Erschließung von zusätzlichen Umsatzanteilen im Vertrieb und im Service.