

Prozessreorganisation in einem Unternehmen der Verkehrstechnologiebranche

Ausgangssituation

Mit einem Hersteller elektrischer Ausrüstungen für Schienenfahrzeuge wurde zur Optimierung der Prozesslandschaft ein Projekt durchgeführt. Die Ausgangssituation zeichnete sich durch eine hohe Anzahl volumenstarker Aufträge aus, deren zeit- und marktgerechte Umsetzung durch die bisherigen Prozesse des Unternehmens nicht gewährleistet werden konnte. Ziel des Projektauftrags war die gezielte Verbesserung von Prozessen, um die Kostensenkungen zu realisieren.

Vorgehensweise

Die Projektarbeit konzentrierte sich auf die Beschaffungs- und Entwicklungsprozesse, da in diesen Bereichen durch Benchmarking der größte Handlungsbedarf festgestellt wurde. Im Rahmen des Teilprojekts "Beschaffung" wurden Maßnahmen zur Einstandspreisreduzierung und zur organisatorischen Ablaufoptimierung definiert. Es wurde eine bislang nicht vorhandene Materialgruppenstruktur erstellt. Sie stellt die Grundlage zur Durchführung einer Einkaufspotenzialanalyse dar. Aus der Einkaufspotenzialanalyse wurden materialgruppenspezifische Strategien und Maßnahmen zur Reduzierung der Einstandspreise definiert. Diese Maßnahmen waren sowohl operativer (Nachverhandlungen, Second source, Definition von Alternativlieferanten) als auch strategischer (Lieferantenworkshops, Make or Buy) Natur. Resultat der Lieferanten-Workshops waren neben Preisreduzierungen (z.B. durch Definition von Vorzugslieferanten) eine deutliche Verbesserung von Prozesszeiten und Prozess- und Produktqualität seitens der Lieferanten. Aus organisatorischer Sicht wurde das "Beschaffungszentrum" (in Anlehnung an das Organisationskonzept Buying Center) als bereichsübergreifendes Gremium zur Stärkung der Beschaffung eingerichtet. Die korrespondierenden Prozesse wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet, dokumentiert und erfolgreich umgesetzt. Um die Umsetzung der definierten Prozesse zu gewährleisten wurde die "Beschaffungsplattform" eingerichtet. Sie umfasst miteinander kompatible IT-gestützte Tools zur Durchführung der Einkaufspotenzialanalyse, der Lieferantenbewertung und einer Entscheidungsmatrix zur Lieferantenauswahl. Durch den Tool-Einsatz konnten die Prozesse erheblich vereinfacht und beschleunigt, z.T. sogar automatisiert werden. Das Teilprojekt Entwicklung beinhaltete die konzeptionelle Erarbeitung und IT-technische Umsetzung eines Projektierungsleitfadens, der Projektierungsaktivitäten strukturiert. Auf Ebene von zu entwickelnden Subsystemen wurden dazugehörige Komponenten und Teile in einer Baumstruktur inkl. relevanter Varianten aufgeführt. Dies reduziert Suchzeiten und bietet eine Möglichkeit die "Variantenexplosion" zu begrenzen. Im Falle spezifischer Komponenten wurden Abbildungen hinterlegt. Um die Erfahrungen vergangener Projekte effizient zu strukturieren und für alle Mitarbeiter zugänglich zu machen wurden diese systematisch aufgenommen und als Bestandteil eines Wissensmanagemen-Tools in den Projektierungsleitfaden mit aufgenommen. Eine Suchfunktion erleichtert die Suche nach spezifischen Projektinformationen oder -erfahrungen. Voraussetzung zur Umsetzung des Projektierungsleitfadens war eine Überarbeitung der Stücklisten, die im Rahmen von Workshops unter Einbeziehung aller relevanten Funktionen neu strukturiert wurden. Resultat war eine grundsätzlich funktional ausgerichtete Struktur, die den Entwicklungsanforderungen voll und ganz erfüllt, aber auch kalkulatorischen und dispositiven Ansprüchen genügt. Auf Basis dieser Stücklistenstruktur wurde der Projektierungsleitfaden letztlich umgesetzt. Unterstützt wurde der Projektierungsleitfaden von einem auf MS-Outlook basierenden Projektmanagement-Tools, das Projektierungsaktivitäten effizient mit Vertriebs-, Produktions- und Beschaffungsaktivitäten verknüpft. Schließlich wurden Komponenten, Produkte und Prozesse auf Standardisierungs- bzw. Modularisierungspotenzial untersucht. Im Rahmen von Interviews und Workshops wurden Handlungsfelder definiert und Maßnahmen erarbeitet, die den Standardisierungsgrad erhöhten.

Ergebnisse

Die erarbeiteten Konzepte ermöglichten eine Einstandspreisreduzierung von 13 %. Prozessverbesserungen in der Beschaffung führten zu einer Verdopplung der Produktivität. In der Entwicklung konnte die Prozesskosten durch Einführung der erarbeiteten Tools und Standardisierungsmaßnahmen um 25 % gesenkt werden.