

Einführung einer Produktlinienorganisation

Ausgangssituation

Ein weltweit tätiger Fahrzeughersteller steht neuen Marktanforderungen gegenüber. Das Unternehmen kennzeichnete sich durch eine funktionale Organisation mit tiefen, hierarchischen Strukturen. Lange Entscheidungswege, Doppelarbeit, instabile Prozesse sowie sich überschneidende Verantwortungsbereiche wurden unternehmensweit festgestellt.

Ausgewählte Kennzahlen zeigen die finanziellen Auswirkungen auf. Das Unternehmen agierte an der Gewinnschwelle. Das Verhältnis direkte zu indirekte Mitarbeiter lag über 40% zum Benchmark. Sehr hohe Personalfixkosten waren die Folge. Die Vertriebskosten lagen um ca. 7 Prozentpunkte über dem Benchmark. Der Verlust von Marktanteilen war über die letzten drei Jahre zu beobachten. Die Folge waren unausgelastete Fabriken und hohe Herstellkosten.

In Folge dessen wurde eine umfassende Reorganisation der Unternehmensstrukturen und eine Neuausrichtung der Geschäftsprozesse durchgeführt. Das Ziel des Projektes war die funktional ausgerichtete Organisation in eine prozessorientierte Produktlinienorganisation zu überführen sowie die sich hieraus ergebenden Kostensenkungs- und Optimierungspotenzial zu erschließen.

Vorgehensweise

Das Projekt wurde in sechs Phasen durchgeführt. In der Analysephase wurden Unternehmenskennzahlen aufgenommen und die Ausgangssituation analysiert. Hierauf aufbauend erfolgte die Konzepterstellung der Produktlinienorganisation. Es wurden verschiedene Formen einer Produktlinienorganisation erarbeitet und bewertet. Des Weiteren wurde ein externes Personalbenchmarking durchgeführt. Am Ende der Phase lag das Zielpotenzial und die grundlegende Produktlinienstruktur vor. Es folgte die Detailausgestaltung der einzelnen Produktlinien und Servicecenter gemeinsam mit der 1. und 2. Führungsebene. Wesentliche Inhalte waren die Erstellung von Tätigkeitsbeschreibung je Organisationseinheit, detaillierte Kapazitätsplanungen sowie die Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Personalreduzierung. Nachdem die Rahmenparameter und die Detailgestaltung der einzelnen Bereiche vorlagen, wurden die Kernprozesse erarbeitet und der Optimierungsbedarf zentraler Kernprozesse identifiziert. Die sich anschließende Umsetzungsplanung wurde in Planungsworkshops erarbeitet. Entsprechende Arbeitspakete, Verantwortliche und Zeitplanungen bilden die Grundlage für die Umsetzung und das Umsetzungs-Controlling.

Ergebnisse

Das Ergebnis des Projektes war die Einführung einer Produktlinienorganisation und eine umfassende Reorganisation der Kernprozesse. Hierbei wurde eine durchgängige Prozessorientierung, Ergebnisverantwortung nach Produkten, kurze Entscheidungswege, Selbstorganisation und ganzheitliche Vorgangsbearbeitung als Gestaltungsprinzipien realisiert. Die einzelnen Organisationseinheiten wurde bis auf die 2. Ebene ausgestaltet. Hierbei wurden die jeweiligen Kerngeschäftsprozesse neu ausgerichtet und optimiert. Im Zuge der Restrukturierung wurden umfassende Optimierungspotenziale in den indirekten Verwaltungstätigkeiten erschlossen. 30 % der indirekte Tätigkeiten in operative Einheiten umgesetzt oder abgebaut wurden. Der Personabbau erfolgt stufenweise über drei Jahre. Die Kapazitätsanpassung erschließt eine jährliche Kostensenkung von 12 Mio. Euro.