

## “Structure follows strategy” – Orchestrierung dreier Produktionswerke zur Umsetzung einer Wachstumsstrategie

### Ausgangssituation

Bei dem betrachteten Unternehmen handelt es sich um einen Anlagenhersteller, welcher von einem mittelständischen Maschinenbauer als Systemintegrator zur strategischen Ergänzung des Produkt- und Leistungsprogramms akquiriert wurde. Das akquirierte Unternehmen ist von signifikantem Wachstumspotenzial und einem stark steigenden Umsatzzuwachs in den letzten Jahren geprägt. Die Ausgangssituation des Anlagenherstellers mit in Summe drei Produktionswerken kennzeichnete sich durch Differenzen der verfolgten Wachstumsziele mit der Produktionsstrategie sowie durch Engpässe in der Flächenkapazität der Werke. Zudem erschwerte die zunehmende Volatilität der einzelnen Profit Center die konstante Steigerung des Outputs und damit die Erreichung der ambitionierten aber realen Umsatz- und Profitsteigerungsziele. Ziel des Projektes war es, die Abbildung der Wachstumsstrategie des Anlagenherstellers in den Produktionswerken zu erreichen um die Profit-Ziele zu erreichen.

### Vorgehensweise

Zur detaillierten Erfassung der Ausgangssituation wurden Interviews und betriebswirtschaftliche Datenanalysen in allen Bereichen entlang der Wertschöpfungskette durchgeführt um die Handlungsbedarfe zu identifizieren und die Abbildung der Unternehmensstrategie in der Wertschöpfungskette zu systematisieren. Zudem wurde eine erste Abschätzung von Produktivitätssteigerungspotenzialen durch Benchmarks und Erfahrungswerten getroffen. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden Teilprojekte zur Gestaltung der Gesamtorganisation, der Optimierung und Segmentierung der Auftragsabwicklungsprozesse, der Implementierung eines flexiblen Arbeitszeitkontos in Verbindung mit einem Prämienlohnsystem sowie der Restrukturierung der Produktionswerke umgesetzt. Die Konzeptionierung und Umsetzungsplanung der Orchestrierung der Produktionswerke wurde mit den verantwortlichen Werksleitern in mehreren Workshops entwickelt. Dabei wurden bis vor der Orchestrierung beide Wertschöpfungsstufen – Fertigung und Endmontage – in jedem der drei Werke vorgehalten. Zudem wurden unterschiedlich volatile Profit-Center innerhalb eines Werkes produziert. Aufgrund der Prozessidentität und zur Kompensation der Volatilität der Geschäfte wurde die Fertigung in einem Werk zentralisiert. Dieses fungiert in Zukunft als interner Lieferant für die beiden anderen Werke für alle Profit-Center. Die Endmontage der Profit-Center wurde entsprechend ihrer Prozessidentität - kundenspezifische versus standardisierte Anlagen – in den beiden anderen Werken zusammengeführt. So konnte die Unternehmensstrategie nach dem Prinzip “structure follows strategy” abgebildet werden und gleichzeitig Synergien durch Kompensation von unterschiedlich schwankendem Flächekapazitätsbedarf in der Endmontage sowie Größendegression in der Fertigung realisiert werden.

### Ergebnisse

Durch die Orchestrierung der Produktionswerke, des neuen Organisationskonzeptes, der Optimierung der Auftragsabwicklungsprozesse sowie der Implementierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen in Verbindung mit modernen Prämienlohnsystemen konnte ein Produktivitätssteigerungspotenzial in Höhe von über 20 % für das akquirierte Unternehmen identifiziert und im Zuge der Umsetzungsbegleitung mit Maßnahmen hinterlegt und bereits im selben Geschäftsjahr zu einem großen Teil realisiert werden.