

Integriertes Managementkonzept für führendes Maschinenbauunternehmen

Ausgangssituation

Das Unternehmen der Maschinenbau-Branche setzte sich aus weitgehend unabhängig agierenden Einzelunternehmen zusammen, die mit unterschiedlichen Steuerungskonzepten geführt wurden. Eine durchgängige Transparenz über Produktivitäts- und Leistungsniveau der Einzelunternehmen war nicht gegeben. Zudem wiesen sie unterschiedliche Kompetenzen bezüglich der Herstellung auf, so dass keine Vergleiche möglich waren.

Zielsetzung des Projektes war es, einheitliche Kennzahlen im Unternehmensverbund zu verwenden. Durch die gegenseitige Unterstützung der Standorte mit Hilfe von Best-Practice-Lösungen sollten Synergiepotenziale realisiert werden. Zudem sollte ein standortübergreifendes Qualifizierungskonzept weitere Produktivitätssteigerungen erzielen.

Vorgehensweise

Ausgehend von der Zielsetzung wurden zunächst die Einzelunternehmen auditiert, der Schwerpunkt lag dabei auf der Produktion. Basierend auf den Unternehmensstrategien des Unternehmensverbundes sowie den Auditergebnissen wurden Controlling-Schwerpunkte erarbeitet und ein Scorecardkonzept entwickelt. Durch ein anschließendes internes Benchmarking anhand der neuen Kennzahlen konnten Best-Practice-Lösungen identifiziert werden. Diese wurden für die Entwicklung von spezifischen Konzepten zur Leistungssteigerung der Produktion für die einzelnen Standorte verwendet. Des Weiteren wurden für die Einzelunternehmen Ziele definiert. Ebenfalls in die Konzepte integriert wurden Maßnahmen zur langfristigen Einrichtung eines standortübergreifenden Qualifizierungsprogrammes. Im Anschluss an die Konzept-Phase wurde ein Standort als Pilot-Projekt zur Umsetzung des Konzeptes ausgewählt. Somit konnten Erfolgsfaktoren der Konzeptimplementierung identifiziert und die Konzepte für die restlichen Standorte angepasst werden, bevor die Umsetzung an allen Standorten erfolgte. Regelmäßige Ergebniskontrollen begleiteten diese Phase.

Ergebnisse

Durch das entwickelte Scorecardkonzept wurde eine langfristige Vergleichbarkeit der Standorte geschaffen. Der Kompetenzbereich jedes Standorts war nun klar abgegrenzt. Durch die Gesamtheit der Maßnahmen konnte die Produktivität um 10 %, die Qualität um 15 % sowie die Flexibilität um 10 % gesteigert werden. Die Bestände reduzierten sich um 40 % und die Durchlaufzeit um 30 %.