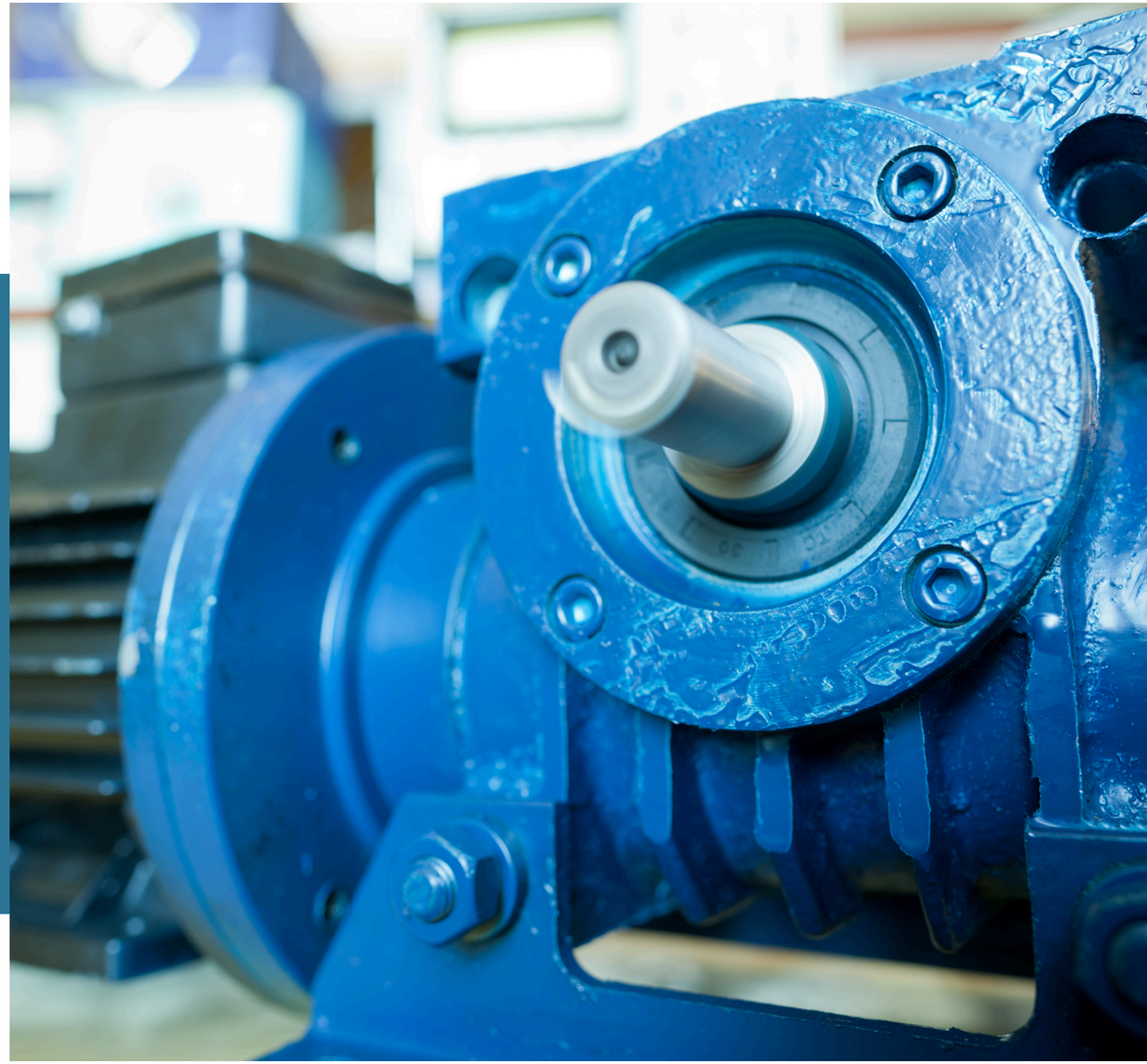
BlueMomentum Consulting

CASE STUDY

Operative Sanierung bei einem Großgetriebehersteller



www.bluemomentum-consulting.com



HERAUSFORDERUNG

Ein mittelständischer Hersteller von Großgetrieben für Antriebseinheiten, die überwiegend im Bergbau eingesetzt werden, erwirtschaftete ca. 40 MEUR Umsatzerlöse. Nachdem der Gründer und Geschäftsführende Gesellschafter sein erfolgreiches Unternehmen an eine Industrie-Holding veräußert hatte, geriet es in die 7-stellige Verlustzone, aus der es sich mehrere Jahre lang nicht befreien konnte.

Die neuen Gesellschafter wollten das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs bringen. Zur operativen Sanierung des Maschinenbauers wurde BlueMomentum Consulting befragt.

VORGEHENSWEISE

Gespräche mit dem Personal ließen erkennen, dass den Mitarbeitern seit dem Fortgang des ehemaligen Unternehmers die zentrale Führung fehlte. Trotz ausgeprägter Fachkenntnisse und relevanter Erfahrung waren die Mitarbeiter es nicht gewohnt, Entscheidungen zu treffen. Da eine Ansage „von oben“ seit mehreren Jahren fehlte und die Prozesse nicht explizit definiert waren, kam es zu tragischer Reibung in den betrieblichen Abläufen, die zu persönlichen Anfeindungen in der Belegschaft führte.

An Klarheit fehlte es aber nicht nur im Operativen, sondern auch in der strategischen Ausrichtung. So wurden Projekte für die Entwicklung neuer Produkte eher beliebig von der Produktentwicklung ausgelöst, ohne einer strategischen Linie zu folgen.

Gemeinsam mit dem Geschäftsführer band BlueMomentum Consulting von Beginn an den Betriebsrat in den Sanierungsprozess ein, der die Chance zur Sanierung erkannte und die Maßnahmen in sehr guter Zusammenarbeit nicht nur förderte, sondern sie konstruktiv und kompetent mitgestaltete.

BlueMomentum Consulting gliederte das Projekt in einen strategischen und einen operativen Teil.

Den strategischen Teil startete er mit dem Produktmanagement und dem Vertrieb mit der Entwicklung einer marktgerechten Strategie und etablierte im Unternehmen einen mehrstufigen Innovationsprozess mit sinnvollen Entscheidungspunkten (Stagegates). Weil das Geschäft mit dem Bergbau aus Klimaschutzgründen weltweit unter Druck geraten war, brauchte das Unternehmen neue Anwendungen für sein Know-how. Dafür boten sich vor allem Industriegetriebe an. Dem neu installierten Innovationsprozesses folgend wurden Anforderungen für Industriegetriebe aufgenommen und in die Produktentwicklung eingespeist.

VORGEHENSWEISE

Auf der operativen Ebene wurden an zwei Stellen besonders große Störkräfte für den betrieblichen Rundlauf identifiziert: Zum einen verursachten eine unvollständige Spezifikation der zu fertigenden Maschinen seitens des Vertriebs und häufige spätere Auftragsänderungen, die in den laufenden Fertigungsprozess einfließen mussten, Kapazitätsengpässe, vermeidbare Maschinenumrüstungen und massive Lieferverzögerungen (Backlogs). Zum anderen führten unvollständige und fehlerhafte Vorgaben der Arbeitsvorbereitung nach einem Release-Wechsel des ERP-Systems zu Qualitätsproblemen, zu weiteren Umrüstungen und teuren Nachfertigungen in der Fertigung. Also sah sich BlueMomentum Consulting im Austausch mit den operativ tätigen Mitarbeitern alle betrieblichen Prozesse an, stimmte Erwartungen und Möglichkeiten an den wesentlichen Schnittstellen gut ab, und führte die dokumentierten Prozesse gemeinsam mit dem Geschäftsführer des Unternehmens verbindlich ein. Als eine besonders kritische Schnittstelle erwies sich die Zusammenarbeit des Vertriebs mit der Fertigungsplanung, die wiederum Einkaufsprozesse und die Planung der Maschinenbelegung auslöste.

Um zeitaufwändige kurzfristige Änderungen, die oft vom Vertrieb angestoßen worden waren, zu verhindern, wurde als eine verbindliche Maßnahme eine „frozen week“ eingeführt, innerhalb derer die Fertigungsplanung nicht verändert werden konnte. Außerdem wurden in einem Feedback-Prozess mit den Mitarbeitern in der Produktion alle für die Fertigung notwendigen Informationen auf den Arbeitskarten nachgetragen. Durch diese beiden Maßnahmen wurde kurzfristig nicht nur Kapazität, sondern auch die Motivation der Mitarbeiter zurückgewonnen. Zusätzlich wurde eine Umstellung des Schichtmodells eingeführt, die weitere Kapazität brachte und sowohl den Durchsatz als auch den Ertrag förderte.

Aus den Prozessen leitete BlueMomentum Consulting dann die notwendigen betrieblichen Funktionen ab und definierte Verantwortlichkeiten, erforderliche Befugnisse, Aktivitäten und die Einbindung in Arbeitsgruppen und Entscheidungsgremien gemeinsam mit den betreffenden Mitarbeitern in ihrem betrieblichen Umfeld.

VORGEHENSWEISE

Fehlende Funktionen wurden ergänzt, aus den Prozessen erkennbar überflüssige Funktionen ersatzlos gestrichen.

Um erkannte Engpässe im Geschäftsprozess zu beheben, wurden schließlich die Kapazitäten an die Anforderungen angepasst. Besonders auffällig war, dass operativ tätiges Personal in der Fertigung fehlte, während in der Verwaltung etliche Stellen ohne Nachteile gekürzt werden konnten. Offenbar hatte man bislang die falschen Schwerpunkte gesetzt. Die Korrekturen wurden zügig umgesetzt.

Erst dann setzte BlueMomentum Consulting gemeinsam mit den Führungskräften die Funktionen zu einer sinnvollen Aufbauorganisation zusammen, mit dem Ziel, dass die geschaffene Struktur die Prozesse gut unterstützt. Um Reibung zu minimieren, wurden dabei sogar einige Abteilungsgrenzen neu gezogen. Um die Kommunikationsflüsse weiter zu verbessern, wurde auch die Sitzordnung am Unternehmensstandort optimiert. Benachbarte betriebliche Funktionen wurden auch in räumlicher Nachbarschaft angesiedelt.

Durch eine schrittweise Standardisierung von Standardartikeln wie Wälzlagern wurde auch im Einkauf schrittweise Einsparpotenzial erschlossen, das zu einer Ertragsverbesserung beitrug.

LÖSUNG

Das Unternehmen konnte nach vielen Jahren mit 7-stelligen Verlusten noch im laufenden Sanierungsjahr wieder in die Gewinnzone gebracht werden, und zwar nach Berücksichtigung aller Sanierungskosten.



BlueMomentum Consulting