BlueMomentum Consulting

CASE STUDY

Prozessgestaltung bei einem Stahlbauunternehmen



www.bluemomentum-consulting.com



HERAUSFORDERUNG

Ein mittelständisches Stahlbauunternehmen war in eine Ergebniskrise geraten. Die Auftragslage war gut, wies aber unterjährig starke Schwankungen auf. Vor allem nahmen die beiden Geschäftsführer aber wahr, dass das operative Unternehmensergebnis stark darunter leiden würde, dass während der Auftragsausführung viele Fehler gemacht würden. Sie beobachten schon seit einigen Jahren, dass sich immer wieder teure Fehler einschleichen, konnten sie aber nicht zuverlässig verhindern.

Um nachhaltige Verbesserungspotenziale zu identifizieren, wirklich greifende Lösungsansätze herauszuarbeiten und gezielte Maßnahmen zu definieren und deren Umsetzung sicherzustellen, ließen sich die Geschäftsführer nun von BlueMomentum Consulting begleiten.

VORGEHENSWEISE

Im ersten Schritt wurde auf Anraten der Handwerkskammer Koblenz ein „runder Tisch“ durchgeführt. Das Ziel des „runden Tisches“ bestand darin, die Problemstellungen im Unternehmen angemessen einzugrenzen und erste relevante Lösungsansätze herauszuarbeiten. Die Teilnehmer reflektieren alle wesentlichen Facetten des Unternehmens. Dadurch wurde gewährleistet, dass alle Perspektiven auf die Problemstellung und alle Wahrnehmungen der Lösungsansätze in den Problemlösungsprozess einflossen.

Das Hauptziel des Verbesserungsprojektes war die Reduzierung der operativen Kosten. Dazu wurden die Unternehmensprozesse und die Schnittstellen analysiert und überarbeitet. Dieser Schritt sorgte für Transparenz und Effizienz. Des Weiteren wurde auf der Basis der Prozesse ein pragmatisches Qualitätsmanagementsystem herausgearbeitet, um künftig potenzielle Schwachstellen und Fehler rasch zu erkennen und zu vermeiden.

Außerdem wurde der Vertrieb des Stahlbauunternehmens konsequent ausgebaut, um eine stabile und unterjährig geglättete Auslastung zu erreichen.

Auch die Terminierung der Aufträge wurde verbessert. Die Mitarbeiter in der Fertigung und in der Montage wurden so eingesetzt, dass sie sich in ihrem Erfahrungsschatz ergänzten, um dem fehlenden Know How bei der Endmontage und den damit verbundenen zeitlichen Verzögerungen effektiv entgegenzuwirken. Dies bedurfte einer aufwändigeren Einsatzplanung und Fach- sowie Führungsschulungen.

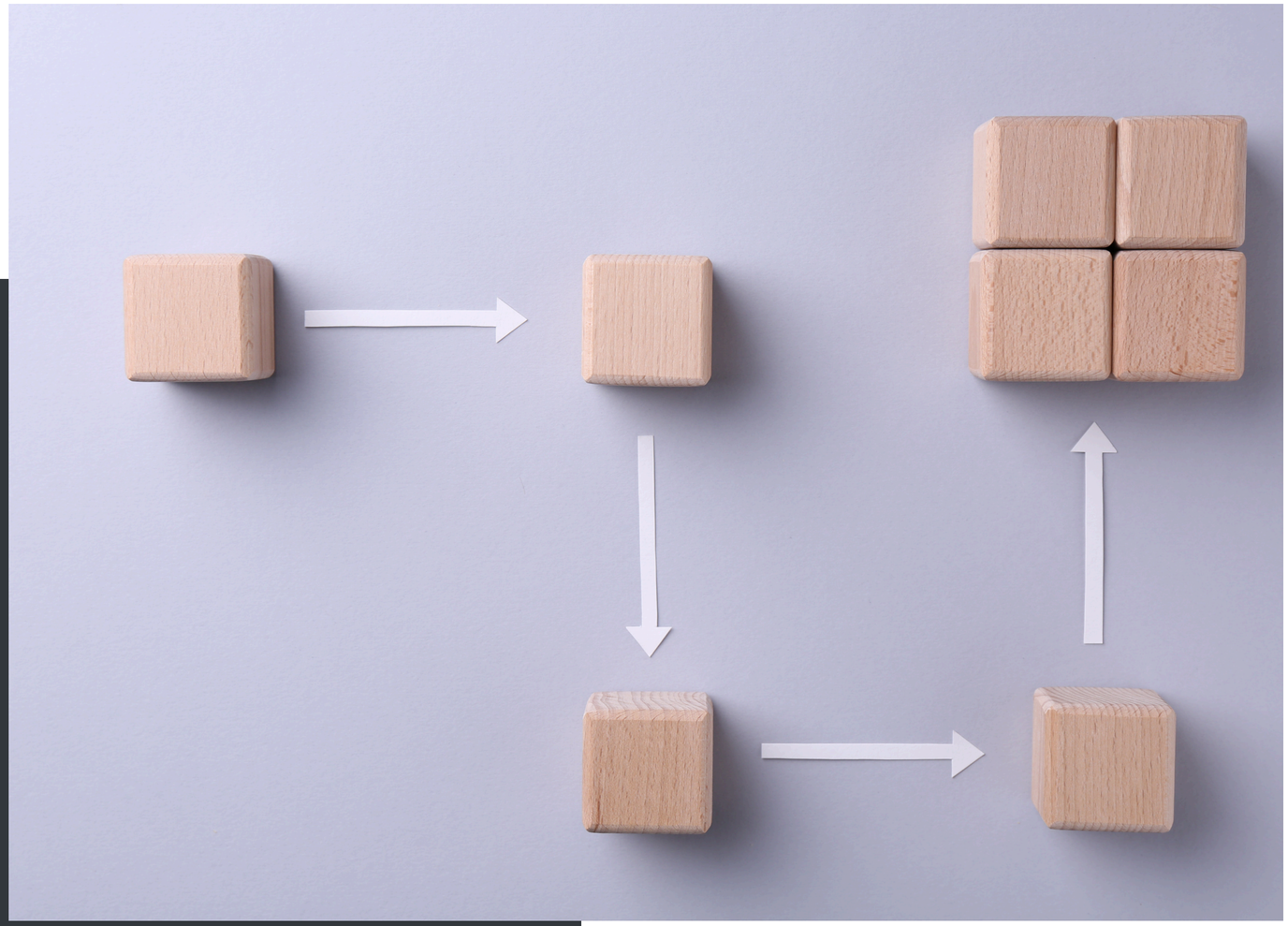
Um den personellen Engpass in der Planung abzubauen, werden die Geschäftsführer von BlueMomentum Consulting durch die Kontaktvermittlung zu potentiellen Bewerbern unterstützt. Die Neueinstellung eines weiteren Mitarbeiters für die Abteilung Arbeitsvorbereitung (Planung) war unerlässlich, um fristgerecht, professionell und fehlerfrei zu arbeiten. Des Weiteren war dies eine Voraussetzung, um die anfallenden Überstunden zu reduzieren.

VORGEHENSWEISE

Es wurde auch dahin gewirkt, dass Mehrkosten durch auftraggeberseitig ausgelöste Terminverschiebungen in Rechnung gestellt werden. Auch ein sauberes Nachtragsmanagement wurde eingeführt. Dazu war zunächst eine eindeutige Auftragsabgrenzung erforderlich.

Um Verantwortung für die Kundenprojekte zu bündeln, wurden den Planern in der Arbeitsvorbereitung auch die Bauleitung „ihrer“ Projekte übertragen.

LÖSUNG



Das Bewusstsein der Belegschaft für die Folgen operativer Fehler konnte verbessert werden. Gleichzeitig konnte die Verantwortung entlang des Geschäftsprozesses gestärkt werden. Viele Fehlerquellen konnten durch die Einführung geeigneter Abläufe und den Aufbau von Kompetenz beseitigt werden.

So konnte die Ergebnislage des Stahlbaubetriebs durch die wirksam eingeleiteten Sanierungsmaßnahmen stabilisiert werden.

BlueMomentum Consulting