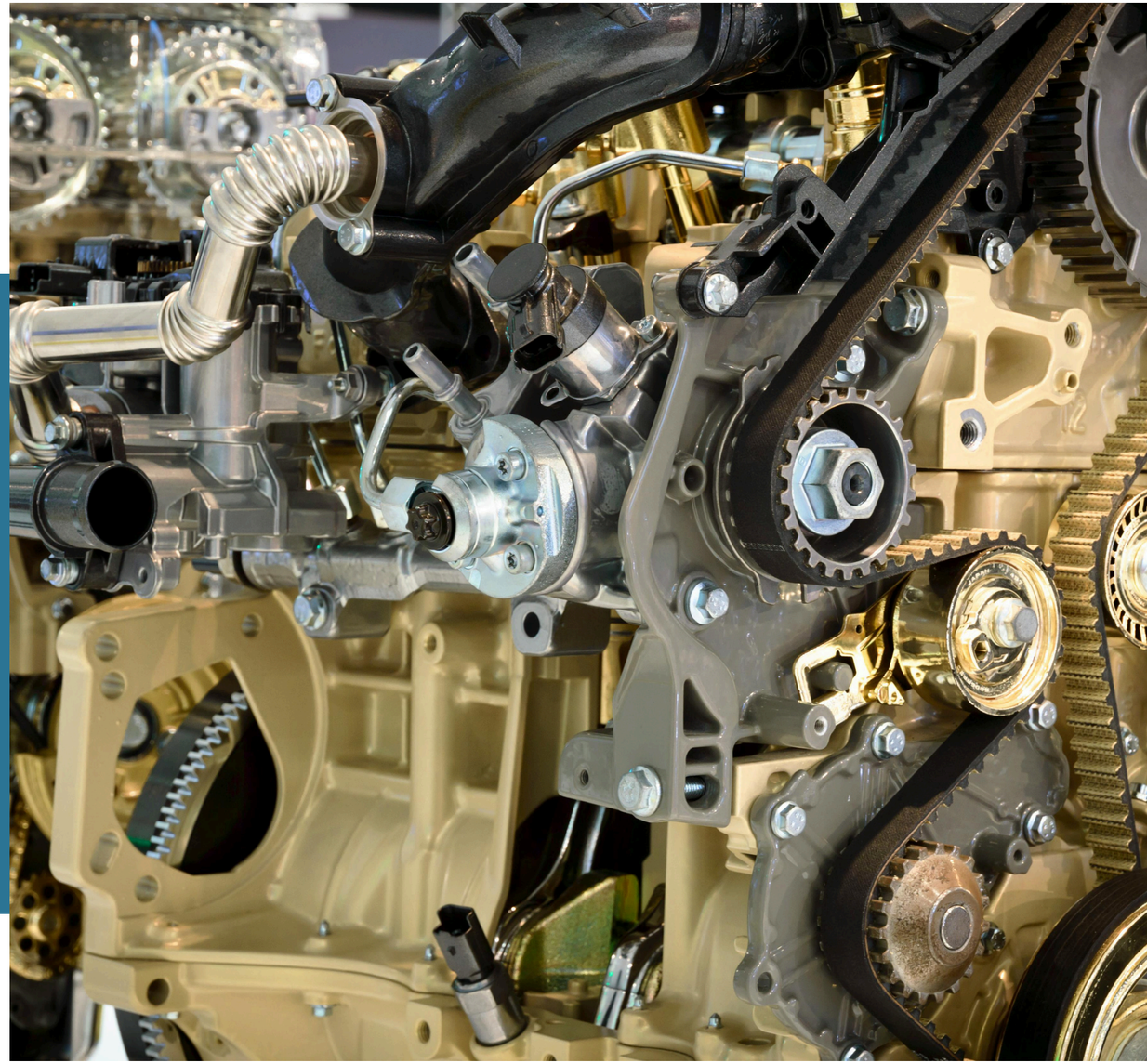
BlueMomentum Consulting

CASE STUDY

Prozesssicherheit für ein Maschinenbauunternehmen



www.bluemomentum-consulting.com



HERAUSFORDERUNG

Ein Maschinenbauunternehmen geriet in eine unerwünschte Spirale aus schwacher operativer Performance und damit einhergehender schwieriger finanzieller Entwicklung. Je schwieriger die Situation wurde, desto mehr war die innerbetriebliche Zusammenarbeit von erheblicher Reibung und von Unverständnis füreinander geprägt. Besonderes Unverständnis füreinander bestand in der Beziehung zwischen dem Vertrieb und dem Projektmanagement sowie zwischen der Produktentwicklung und der Fertigung. Die Positionen waren bereits so weit voneinander abgerückt, dass Einzelne gar keine Lösung mehr herbeiführen konnten. So mussten verzweifelte Schuldzuweisungen verpuffen. Die Motivation der Belegschaft war im Sinkflug.

Die Verluste führten zu einem massiven Kapitalabbau und brachten das Unternehmen an seine Existenzgrenze.

Der Geschäftsführende Gesellschafter holte BlueMomentum Consulting, um die Verluste in der Auftragsausführung zu stoppen.

VORGEHENSWEISE

Der Schlüssel zur Umkehr der Entwicklung lag in einer systemorientierten Herangehensweise. Mit Hilfe von BlueMomentum Consulting konnten die wirksamen Einflussvariablen erkannt und abgestimmt so eingestellt werden, dass das Unternehmen wieder auf den Erfolgskurs geführt werden konnte. Entscheidend war während der Change-Phase, dass wirklich tief genug nach den tatsächlichen Ursachen für die Schwierigkeiten geschürft wurde. Des Weiteren erwies es sich als erfolgskritisch, die Interdependenzen zwischen den Einflussvariablen angemessen zu berücksichtigen. Dazu wurde das Wirkungsgefüge des Unternehmens mithilfe von System Dynamics erfasst und visualisiert. Dadurch konnte im Unternehmen das Bewusstsein für die Wirkungszusammenhänge rasch geschärft werden. Nicht zu unterschätzen waren der Zeitaufwand und die Energie, der erforderlich waren, bis die Bereitschaft vorlag, Handlungsmuster wirklich maßgeblich zu verändern, und zwar sowohl im Management als auch in der Belegschaft.

Den Durchbruch brachte die Einführung von systemisch angelegten Diskursen auf drei Ebenen – auf Geschäftsleitungsebene, auf der Ebene des erweiterten Führungskreises, des so genannten operativen Führungsgremiums, und auf der Meisterebene in der Fertigung. Die drei Ebenen wurden durch die aktuellen Vorgänge und durch die Geschäftsprozesse miteinander vernetzt. Durch diese Struktur aus verwobenen Arbeitsgremien konnte das Verständnis für die Bedürfnisse der anderen ebenso verbessert werden wie für den gesamten Geschäftsprozess. Diese vernetzte Struktur war sowohl für ganzheitliches Denken und Handeln als auch für das Herausbilden von Rückkopplungsmechanismen sehr hilfreich. Das Einstreuen spieltheoretischer Überlegungen in die Diskurse half, das Verständnis dafür zu verbessern, dass alle Beteiligten einen höheren Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen würden, wenn sie wirklich miteinander kooperieren würden. Das galt insbesondere für die Beziehung zwischen dem Vertrieb und dem Projektmanagement, aber auch für die Beziehung zwischen der Produktentwicklung und der Fertigung.

In kleineren Arbeitsgruppen wurden Schritt für Schritt die wesentlichen Voraussetzungen für durchgehende betriebliche Abläufe geschaffen und implementiert.

LÖSUNG

Die Produktivität konnte deutlich gesteigert, die Lieferzuverlässigkeit von weniger als 10% auf fast 100% deutlich erhöht und die Motivation der Belegschaft spürbar verbessert werden.

Ohne systemorientierten Lösungsansatz wäre dieser Erfolg nicht gelungen.



BlueMomentum Consulting