

## Change Management

### Ausgangssituation

Die amerikanische Niederlassung eines Unternehmens im Bereich der Förder- und Lagertechnik strebte eine funktions- und hierarchieübergreifende Organisationsentwicklung an, um die eigene Wettbewerbsposition zu stärken und neue Differenzierungspotentiale am Markt erfolgreich zu realisieren. Die Abläufe in der Produktion wiesen eine hohe Schnittstellendichte auf, die sich in langen Informationswegen, stark schwankender Kapazitätsauslastung, langen Durchlaufzeiten, Qualitäts- und Terminproblemen sowie Fehlteilen niederschlug. Die Informations- und Materialflüsse zeigten die stark werkstatorientierte Fertigungsstruktur mit all ihren Problemfeldern auf. Ähnliche Strukturdefizite ergab auch die Analyse der Auftragsabwicklung. Mangelnde Datenreliabilität und -transparenz, lange Durchlaufzeiten, unzureichende Kommunikation zwischen den beteiligten Bereichen führten zu operativem Trouble-Shooting, das durch die Defizite in der Produktion noch zusätzlich verstärkt wurde. Angesichts der aktuellen Wettbewerbssituation und der Ertragsituation entschloß sich die Geschäftsführung zur Initiierung eines umfassendes Change Management Projektes.

### Vorgehensweise

Nach einer Analyse der Ist-Situation in den einzelnen Funktionsbereichen wurden folgende Teilprojekte aufgesetzt und in Form von funktions- sowie hierarchieübergreifenden Workshops abgearbeitet:

- Segmentierung des gesamten Produktionsbereiches nach Produktgruppen,
- Einführung von KANBAN-Kreisläufen zur Steuerung der Segmente nach dem Pull-Prinzip,
- Institutionalisierung von Gruppenarbeit in den Segmenten,
- Ausarbeitung und Umsetzung eines gruppen- und bereichsbezogenen Visualisierungskonzeptes,
- Reorganisation der Auftragsabwicklung und Bildung von produktbezogenen sowie funktionsübergreifend zusammengesetzten Auftragsabwicklungsteams,
- Durchführung einer Einkaufspotentialanalyse sowie Veranstaltung von Liefertantagen und
- Institutionalisierung eines umfassenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Das Gesamtprojekt wurde begleitet durch zielgruppenspezifische Schulungssequenzen sowie durch ein unternehmensweites Coaching.

### Ergebnisse

Realisiertes Kosteneinsparungspotential: in 6 Monaten 860.000 US\$  
 Produktivitätssteigerung in den Segmenten zwischen 40% und 70%, Reduktion der segmentspezifischen Durchlaufzeit zwischen 50 % und 70%, Produktivitätssteigerung in der Auftragsabwicklung um 20%, Senkung der Durchlaufzeit in der Auftragsabwicklung um 70%, Reduktion der Fehlteile, Aufbau von Wertschöpfungspartnerschaften mit Lieferanten, bedeutende Reduktion der Einstandspreise bei ausgewählten Lieferanten, Steigerung der Mitarbeitermotivation, Verbesserung der Qualität, Effizienzsteigerung des Informationsflusses, Verbesserung der bereichsübergreifenden Kommunikation.

Durchführungszeitraum der Teilprojekte: 6 - 8 Monate