

Organisationsentwicklung eines Unternehmensverbundes

Ausgangssituation

Dezentralisierung und Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit haben im Zuge der Reorganisationswelle der 90er Jahre zu signifikante Verbesserungen interner Prozesse einzelner Standorte in Unternehmensverbunden geführt. Dezentral geführte Unternehmen mit verschiedenen Standorten unterliegen jedoch der Gefahr nicht durchgängig vernetzter Unternehmensprozesse. Größenvorteile durch Skalen- und Bündelungseffekte in administrativen und fertigungsnahen Bereichen werden nicht vollständig erschlossen.

Ein international tätiges Unternehmen des Maschinenbaus entschied sich zur Reorganisation einer Produktdivision. Betrachtungsgegenstand waren dabei vier weitgehend unabhängige Produktionsstandorte. Zielsetzung des Projektes war eine ganzheitliche Optimierung der Produktionsdivision. Dabei wurden drei Standorte in direkter Nähe zueinander organisatorisch zusammengeführt.

Vorgehensweise

Die Analyse der Unternehmensprozesse wurde in drei Tages-Unternehmensaudits durchgeführt. Das benchmarkorientierte Audit verdeutlichte den Handlungsbedarf. Das Verhältnis von indirekten (administrativen) zu direkten (produktionsnahen) Mitarbeiter war im Benchmarkvergleich unverhältnismäßig hoch. Eine Vernetzung und Informationsaustausch zwischen administrative Organisationseinheiten bestand nicht. Eine Abstimmung des Produktionsprogramm zwischen zwei Standorten mit vergleichbaren Produktspektrum erfolgte nicht. ausreichend. Es bestand eine Variantenvielfalt und hohe Produktkomplexität, die lange Lieferzeiten und hohe Bestände (30 % des Umsatzes) verursachten.

In einem Management-Workshop wurden die strategischen Rahmenbedingungen festgelegt und die grundsätzliche Organisationsgestaltung definiert. Ergebnis dessen war die Zusammenführung der drei Unternehmen unter ein Management sowie eine Neuaufteilung der Produktfamilien der einzelnen Standorten. Es wurde eine Produkt- und Variantenbereinigung beschlossen. In Workshops wurden themenspezifisch mit den entsprechenden (zukünftigen) Bereichsverantwortlichen die Fachbereiche ausgestaltet, Aufgaben- und Funktionsumfänge definiert sowie Personalkapazitäten festgelegt. Im Ergebnis erfolgte eine Zentralisierung von administrativen Bereich wie beispielsweise Vertrieb und Finanzbuchhaltung. Produktionsnahe indirekte Bereiche verblieben an den jeweiligen Produktionsstandorten. Die einzelnen Fertigungsstandorte wurden zukünftig von Produktionsmanagern mit erweiterter Verantwortlichkeit geführt.

Kernelement der Organisationsentwicklung war Top-down-Ansatz mit durchgängiger Mitarbeiterinformation über den gesamten Projektverlauf hinweg. Die Produktion stellte als Kernprozess den Ausgangspunkt der Restrukturierung dar, die sukzessiv auf die indirekten fertigungsnahen und administrativen Tätigkeiten ausgedehnt wurde.

Ergebnisse

Schaffung eines strategischen Einkaufs, einer zentrale EDV, einer F&E-Abteilung und eines zentralen Qualitätswesens mit bestehenden Personalkapazitäten. Senkung der Variantenvielfalt und Produktkomplexität um 57 %. Erhöhung des Umsatzvolumens um 3 Mio. DM und Steigerung der Umsatzrendite um 2 %. Zeitdauer: 9 Monate.