

Synergierrealisierung durch Best-Practice- und Know-how-Transfer

Ausgangssituation

Bei dem fusionierten Unternehmen handelt es sich um einen Automobilzulieferer, welcher in den vergangenen Jahren zwei Konkurrenten mit ergänzendem Produktprogramm aufgekauft hat. Zur Herstellung ganzheitlicher Transparenz und eindeutiger Prozessverantwortlichkeiten über die gesamte Wertschöpfungskette wurden ein neues Organisationskonzept entwickelt, verabschiedet und in Realisierung gebracht. Der Handlungsbedarf begründete sich aus der Sicherstellung des Aufbaus einer State-of-the-Art-Organisation durch Erschließung von Synergiepotenzialen in den weltweit über 50 Produktionsstandorten durch die Vermeidung von Insellösungen in den Fertigungseinheiten. Ziel des Projektes war es, Detaillierungsbedarf der laufenden Organisationsentwicklung festzustellen und etwaigen Risiken vorzubeugen.

Zielsetzung und Vorgehensweise

Einführung einer neuen Organisationsform sowie zur Ausarbeitung von Anforderungen wurden in repräsentativen Vertriebseinheiten und an Produktionsstandorten Interviews und Auditierungen durchgeführt. Inhalt der Interviews war die Feststellung von Handlungsbedarfen zur Optimierung der Organisationsentwicklung und die Identifikation von Quellen zur Synergieerschließung. Durch die Interviews mit den Schnittstellen zwischen Vertriebseinheiten und Produktionsstandorten wurde sichergestellt, dass die Anforderungen der Betroffenen in einem neuen Organisationskonzept soweit als möglich berücksichtigt werden können und eine Ausbalancierung der Interessen zwischen Vertrieb und Produktion erreicht wird. Im Zuge der Durchführung der Auditierung konnten Best-Practice-Lösungen in Produktionsstandorten festgestellt werden, die für einen Transfer auf weitere Standorte innerhalb des Produktionsnetzwerkes in Frage kamen. Beispielhafte Problemlösungen, wie die Simulation von Produktanlaufprozessen, mobile Informationsdienste für Wartung und Instandhaltung oder optimierte Montagelayouts waren auf bereits realisierte Einsparungseffekte nachweisbar. Wesentliche Anforderung an die Organisationsentwicklung war die Installation einer Corporate Funktion, deren Aufgabe und Zielsetzung es sein sollte kontinuierliche Auditierungen aller Produktionsstandorte zur Ermittlung von Best-Practice-Lösungen und die darauf basierende Synergieermittlung im Produktionsnetzwerk durchzuführen. Die Ergebnisse der Auditierung und der Interviews wurden in Bewertungsprofilen der einzelnen Standorte sowie der Organisationsentwicklung aggregiert und auf Basis dessen Handlungsempfehlungen zur Optimierung des neuen Organisationskonzeptes und zur Synergierrealisierung vorgeschlagen.

Ergebnisse

Durch die Implementierung der Corporate Funktion und der bereits vorhandenen Best-Practice-Lösungen einzelner Produktionsstandorte wurden Synergiepotenziale in Höhe von Mio. EUR 120 jährlichen Einsparungen ermöglicht. Zudem konnten Investitionseinsparungen in Höhe von Mio. EUR 40 jährlich ermittelt werden. Zur zeitnahen Synergierrealisierung wurde eine 3-stufige Vorgehensweise gewählt, die sich aus Identifikation von Best-Practice-Lösungen, Standardisierung des Methodeneinsatzes, des Equipments und der Prozesse sowie den flächendeckenden Roll-Out der Lösungen auf alle Standorte zusammensetzt.