

CASE STUDY

Operative Sanierung bei einem Großgetriebehersteller

Problemstellung:

Ein ehemals sehr erfolgreicher mittelständischer Hersteller von Großgetrieben für Antriebseinheiten, die im Bergbau eingesetzt werden, schrieb 7 Jahre lang Verluste, nachdem der Gründer und Unternehmer das Unternehmen an eine Unternehmensgruppe veräußert hatte.

Das Unternehmen mit ca. 40 MEUR Umsatz sollte wieder auf Erfolgskurs gebracht werden. Zur operativen Sanierung des Maschinenbauers wurde Dr. Boysen eingesetzt.

Vorgehensweise:

Gespräche mit dem Personal ließen erkennen, dass den Mitarbeitern seit dem Fortgang des ehemaligen Unternehmers Führung fehlte. Trotz ausgeprägter Fachkenntnisse und relevanter Erfahrung wagte es niemand, Entscheidungen zu treffen. Prozesse waren nicht klar definiert. Da eine Ansage „von oben“ seit vielen Jahren fehlte, kam es zu tragischer Reibung in den betrieblichen Abläufen, die zu persönlichen Anfeindungen in der Belegschaft führte.

Klar wurde auch schnell, dass neue Produkte keiner strategischen Linie folgten, sondern eher beliebig von der Produktentwicklung ausgelöst wurden.

Also startete Dr. Boysen mit dem Produktmanagement und dem Vertrieb mit der Entwicklung einer marktgerechten Strategie und etablierte einen mehrstufigen Innovationsprozess mit Stagegates im Unternehmen. Die Weichen wurden so gestellt, dass neue Produkte entlang des Innovationsprozesses entstehen.

Parallel sah sich Dr. Boysen im Austausch mit den operativ tätigen Mitarbeitern alle betrieblichen Prozesse an, stimmte sie komplett neu ab, dokumentierte sie und führte sie gemeinsam mit dem Geschäftsführer des Unternehmens verbindlich ein. Aus den Prozessen leitete Dr. Boysen Funktionen ab und beschrieb sie gemeinsam mit den betreffenden Mitarbeitern. Fehlende Funktionen wurden ergänzt, aus den Prozessen erkennbar

überflüssige Funktionen ersatzlos gestrichen. Die resultierenden Funktionsbeschreibungen erhielten nicht nur Information über die Tätigkeiten, sondern auch über Verantwortlichkeiten und erforderliche Befugnisse. Vor allem wurde Wert auf die Einbindung der Funktionen in die Prozesse gelegt. Erwartungen und Möglichkeiten an den Schnittstellen in und zwischen Prozessen wurden gemeinsam aufgenommen und definiert. Erst dann erfolgte die Aggregation der Funktionen in eine sinnvolle Aufbauorganisation und eine „Sitzordnung“ am Unternehmensstandort. Benachbarte Funktionen wurden auch in räumlicher Nachbarschaft angesiedelt, und Abteilungsgrenzen neu gezogen.

Schließlich wurden Kapazitäten entlang des Prozesses mit den Anforderungen verglichen und Ressourcen angepasst, um Engpässe im Prozess zu beheben.

Besonders auffällig war, dass operativ tätiges Personal in der Fertigung fehlte, während in der Verwaltung Stellen gekürzt werden konnten. Offenbar hatte man an der falschen Stelle gespart. Die Korrekturen wurden zügig umgesetzt.

Bezüglich des operativen Geschäftes wurde in der Fertigungsplanung eine „frozen week“ eingeführt, um zeitaufwändige kurzfristige Änderungen, die oft vom Vertrieb angestoßen worden waren, zu vermeiden. Dadurch wurde Kapazität gewonnen und Geld gespart. Eine Umstellung des Schichtmodells schaffte mehr Kapazität und förderte den Durchsatz und den Ertrag.

Durch eine schrittweise Standardisierung wurde auch im Einkauf schrittweise Einsparpotenzial erschlossen.

Ergebnis:

Das Unternehmen konnte nach 7 Jahren mit 7-stelligen Verlusten noch im laufenden Sanierungsjahr wieder in die Gewinnzone gebracht werden, und zwar nach Berücksichtigung aller Sanierungskosten. Der Betriebsrat erkannte die Chance zur Sanierung und förderte die Maßnahmen in sehr guter Zusammenarbeit.