

| | |
|------------------|--|
| Projekt: | Prozessoptimierung (Leistungssteigerungsprogramm) Zentralbereich Produktion & Technik |
| Position: | Programm Manager |
| Branche: | Spezialchemie |

A. Ausgangssituation

Das Unternehmen stellt eine breite Palette von Hochleistungswerkstoffen mit hoher Wertschöpfung für Hightech-Industrien her.

Im Rahmen eines mehrjährigen Optimierungsprogramms wurde eine Leistungssteigerungsinitiative für den Zentralbereich Produktion & Technik beschlossen.

Dieser Bereich bietet die gesamte Palette der technischen Dienstleistungen für die Standorte weltweit an.

Besonderer Fokus wurde dabei auf bereichsübergreifendes, prozessorientiertes und internationales Denken und Handeln gelegt.

Ziel war es, neben quantifizierbaren Kostensenkungen optimierte Prozessstrukturen und -abläufe zu schaffen, mit denen das geplante starke Wachstum des Unternehmens ohne Aufstockung der Ressourcen zu bewältigen sein sollte.

Eine wichtige Aufgabe bestand in der Etablierung einer konsequenten Dienstleistungsorientierung gegenüber den internen Kunden.

Das Optimierungsprogramm sollte mit Unterstützung durch eine weltweit tätige Unternehmensberatung in drei Abschnitten (Vorprojekt, Konzept- und Umsetzungsphase) realisiert werden.

Für die Phase 2 und 3 wurde ein berufs- und umsetzungserfahrener Programmmanager gesucht, der nicht nur die Planung und Steuerung des gesamten Programms verantworten sollte, sondern auch für die umgehende Realisierung der beschlossenen Einzelmaßnahmen sorgen sollte.

Das eigene Management war mit dem Tagesgeschäft sowie den Vorbereitung zum Verkauf des Unternehmens stark überlastet.

Daher entschloss man sich zum Einsatz eines erfahrenen Interim Managers.



B. Durchführung

Das im Vorprojekt erarbeitete Programm umfasste 13 Einzelprojekte in den Bereichen Analytik, Instandhaltung, Technische Planung, Infrastrukturbetrieb, Qualitätssicherung, HSE, Servicemanagement, Prozess- und Organisationsdesign sowie Management des Wandels.

In den 13 Projektteams arbeiteten mehr als 150 Mitarbeiter des Unternehmens sowie in der Spitze 16 Unternehmensberater.

Der Programm Manager steuerte das Programm nach den klassischen Regeln des Projektmanagements.

Wöchentliche Jour Fixe-Veranstaltungen dienten der Erzielung und Erhaltung eines gleichen Informationsstands für alle Beteiligten und dem professionellen Trouble Shooting bei Engpässen oder Uneinigkeiten.

Ein starker Fokus lag auf dem Management einer „Quick Win“-Initiative, die sicherstellte, dass alle Beteiligten durch schnelle Erfolge ihre Projektmotivation erhalten und stärken konnten.

In regelmäßigen Lenkungsausschusssitzungen, deren Vorbereitung und Durchführung dem Programm Manager oblag, wurde das Management, die Unternehmensleitung und nach dem Verkauf auch Vertreter der neuen Eigentümer (zwei Private Equity-Unternehmen) über den Stand des Programms unterrichtet.

Der Programm Manager hatte die Aufgabe, die Zusammenarbeit mit dem Team der internationalen Unternehmensberatung zu steuern. Aufgrund seiner einschlägigen Berufserfahrung übernahm er auch die fachliche Beratung der Projektteams sowie aufgrund seiner Seniorität und Erfahrung die Rolle eines Coach's der beteiligten Standortleiter und Führungskräfte in speziellen Punkten.

Schließlich sorgte er für eine neutrale Bewertung der Ergebnisse unter den Prämissen der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung.



Mit einem leistungsfähigen Performance-Management-Ansatz wurden die einzelnen Aktivitäten mit Schlüsselkennzahlen in Anlehnung an die Balanced Score Card-Methode kosten- und qualitätsoptimal gesteuert.

Ein auf Dauer angelegter Change Management-Prozess diente der permanenten Einstellungsveränderung der Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne einer gezielten Steuerung des eigenen Verantwortungsbereiches als kundenorientiertem Service-Center.

C. Ergebnisse

Das Programm erbrachte eine circa 20-prozentige Kostensenkung, lieferte eine dienstleistungsgerichtete und kundenorientierte Organisationsstruktur, dauerhaft leistungsfähige Prozesse, neu gestaltete Geschäftsbeziehungen zu den internen Kunden und den externen Lieferanten sowie eine grundlegende Einstellungsveränderung bei den Mitarbeitern im Sinne eines Dienstleistungszentrums.

Über Kennzahlensysteme konnten die einzelnen Verantwortlichen ihre Bereiche verantwortlich steuern. Eine Verdichtung in einem spezifischen Management-Informationssystem sorgte für eine entsprechende Transparenz für die Unternehmensleitung, die im Besonderen für ein Portfolio-Unternehmen in einer Private Equity-Umgebung notwendig ist.

Neben der erreichten Effizienzsteigerung konnten auf breiter Front Effektivitätssteigerungen realisiert werden, dadurch, dass überwiegend best practise-Methoden und -Prozesse eingesetzt wurden, die in vielen Fällen sogar best in class-Charakter zeigten.



D. Vorteile

Der Interim Manager leitete von Anfang an das Programm zielstrebig und geschickt. Seine langjährige Führungserfahrung ermöglichte ihm einen problemlosen Zugang zu den Mitarbeitern des Unternehmens. Seine Berufserfahrung und Führungsstärke verliehen ihm eine natürliche Autorität und Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Seine Motivations- und Teamfähigkeit führte zu einer hoch engagierten Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern und den Unternehmensberatern.

Aufgrund der guten Erfahrungen nahm das Unternehmen noch während des Mandats einen weiteren Interim Manager für das Bereichscontrolling an Bord.

Das Unternehmen konnte die entstandenen Kosten (Honorar etc.) für den Interim Manager durch die erzielten Mehrwerte weit überkompensieren.