

**Projekt:** Reorganisation eines Produktbereiches

**Position:** Projektberater

**Branche:** Maschinen- und Anlagenbau

### **A.) Ausgangssituation**

Ein deutsches mittelständisches Unternehmen (1.600 MA / 175 Mio. €) verfügt in der Konzernstruktur über eine Reihe von in- und ausländischen Tochtergesellschaften (Europa und USA).

Die Unternehmensgruppe liefert Bearbeitungswerkzeuge und –Lösungen für die metallverarbeitende Industrie.

Nach 10 Jahren Entwicklung einer innovativen, komplexen, beratungsintensiven Produktreihe forderte der Markt mit steigendem Interesse schnell zunehmende Stückzahlen und teilweise kundenspezifische Anpassungen.

Bis dahin erfolgte die Auftragsabwicklung von der Entwicklungsabteilung gesteuert, da sich die Produktreihe aufgrund ihrer technischen Besonderheiten nicht ohne Weiteres in die vorhandene Spartenorganisation integrieren ließ.

Aus dem wachsenden Auftragsvolumen und den Anforderungen des Marktes ergab sich die Notwendigkeit einer Neuausrichtung der entsprechenden innerbetrieblichen Abläufe.

### **B.) Durchführung**

Zunächst erfolgte eine neutrale Analyse der IST-Situation und Bewertung sowohl der Produktreihe unter technischen und Markt-Gesichtspunkten als auch der aktuellen Betriebsstruktur und Ablauforganisation nach folgenden Kriterien:

- ◆ Stand der Technik, Verfügbarkeit kritischer Baugruppen
- ◆ Stand der Fertigung (Durchlaufzeit, Kosten, Standards ...)
- ◆ laufende Entwicklungs(teil-)projekte
- ◆ Kundenerfahrungen sowie –forderungen aus dem bisherigen Feldeinsatz
- ◆ innerbetriebliche Abläufe und Strukturen, Schnittstellen



### **Projektziele:**

- Erarbeitung entsprechender Maßnahmen zur schnellen Umsetzung
- Identifikation technischer Schwachstellen
- Verbesserte Ablauforganisation inkl. Dokumentation, Service, Ersatzteile, Reklamationsbearbeitung
- Verbesserte Produkt-Integration in das Lieferprogramm
- Konzept für eine neue Abteilungsstruktur einschließlich Verantwortung, Zuständigkeit, Abteilungsziele usw.

Nach einer Bestandsaufnahme (Einzel-Interviews und Workshops mit allen Beteiligten der Wertschöpfungskette) wurden die gewonnenen Informationen, Daten und entsprechenden Unterlagen (Typenvielfalt, Einsatzdauer, Kunden, QS-Dokumentation usw.) ausgewertet.

Auf dieser Basis entstanden die ersten Vorschläge zu Einzelmaßnahmen sowie zu Konzepten betreffend die Abläufe und eine neue Struktur. Die direkte Abstimmung mit den Beteiligten und der Geschäftsführung sowie die Einbeziehung einer vom Kunden parallel beauftragten Marktanalyse führten zur Verfeinerung der Konzepte.

**Die Durchführung erfolgte parallel zum Tagesgeschäft über einen Zeitraum von 3 Monaten.**

### **C.) Ergebnis**

Das Projekt endete planmäßig und termingerecht mit der Schaffung einer eigenständigen Abteilung:

- ▶ Verbesserte Ablauforganisation für die neue Produktreihe
- ▶ Erhöhung der Produktionskapazitäten, Verringerung der Durchlaufzeiten
- ▶ Übereinstimmung der Beteiligten mit dem neuen Konzept
- ▶ Klarheit hinsichtlich der nächsten Entwicklungsschritte und Maßnahmen zur Markterschließung



## **D.) Vorteile**

Der externe Performance Manager konnte aus einer neutralen und objektiven Position heraus mit allen Projektbeteiligten völlig unvorbelastet umgehen und verhandeln.

Dies erwies sich als sehr vorteilhaft hinsichtlich der Akzeptanz der Vorschläge bzw. Konzepte, u.a. bei der Vereinfachung der innerbetrieblichen Abläufe sowie der nachhaltigen Beseitigung der Schnittstellen-Probleme zwischen den verschiedenen Abteilungen im Unternehmen.

Die entstandenen Kosten für die externe Projektbetreuung sind in diesem Fall den Personalkosten eines Mitarbeiters mit passender Qualifikation und Erfahrung gegenüber zu stellen, entsprechende Personalressourcen standen während der Projektlaufzeit beim Kunden nicht zur Verfügung.