

## BERATUNG + PROJEKTE

### KMU - Effizienzsteigerung durch Reorganisation der Fertigung

Bei dem Projekt ging es um Restrukturierung und Change Management in einem mittelständischen Unternehmen. Die Produktion des Unternehmens war gekennzeichnet durch mangelnde Termintreue, hohen Ausschuss und große Zwischenlagerbestände. Eine Betriebsbegehung ergab, dass die Fertigungsabläufe offensichtlich keiner klaren Struktur folgten - jeder Auftrag ist anders, sagte man uns, da könne man nichts strukturieren.

Die Maschinen waren nach technischen Gesichtspunkten zu Maschinengruppen Drehen - Fräsen etc. aufgestellt. Ihre Anordnung spiegelte in den beengten Verhältnissen die historische Folge der Maschinenbeschaffung wider. Wegen hoher Auslastung standen im Produktionsbereich überall Halbfertigwaren um die Maschinen herum, die auf ihre Weiterverarbeitung warteten. Es herrschte trotz sauberer äußerer Verhältnisse ziemliche Unordnung. Ein klassisches **KVP** Thema.

Gemeinsam mit dem Geschäftsführer entschieden wir uns, die Aufgabe der Restrukturierung der Produktion über eine Projektgruppe vorzunehmen.

#### Vorgehen

Die Projektgruppe bestand aus Führungskräften aus der Produktion sowie Mitarbeitern aus Produktionsplanung, Vertrieb, IT und Materialwirtschaft. Sie war also von Anfang an bereichsübergreifend zusammengesetzt, was sich als vorteilhaft herausstellte.

Nachdem zunächst über das Produkt- und Teilespektrum Zahlen ermittelt waren, wurde auf Basis einer differenzierenden Kategorisierung der Fertigungsaufträge eine mögliche Klassifikation der Produktionsprozesse vorgenommen, die Grundlage für die Fertigungssegmentierung wurde.

Als die Hauptprozesse der Fertigung in den Segmenten definiert waren, wurde im Technologiekonzept die zukünftige Maschinenausstattung festgelegt, um in den Segmenten die jeweils optimale technische Basis zu haben. Dann wurden die Supportstrukturen neu geschaffen, Steuerungs-, Planungs- und administrative Funktionen wurden im Prozessmanagement als neuer integraler Funktion gebündelt und gestrafft.

Abschließend wurde die Planung für die stufenweise Umsetzung (incl. Neubeschaffung von Maschinen insgesamt 3 Jahreszeitraum) vorgenommen und das Personal- und Qualifizierungskonzept für die neue Fertigungsorganisation definiert.

Das Konzept wurde in intensiver moderierter Diskussion durch Führungskräfte und Fachpersonal aus Fertigung und fertigungsnahen Bereichen gemeinsam erarbeitet.

#### Ergebnisse

Die Fertigung wurde nach diesem Konzept komplett umstrukturiert. Die Abläufe sind heute innerhalb der Segmente effizienter und transparenter, die für einen Auftragsfertiger typische Komplexität wurde reduziert und beherrschbarer. Planung und Steuerung erfolgen in einem integrierten Prozessteam. Rollen und Aufgaben vieler Mitarbeiter haben sich mittlerweile verändert, sind vielfach anspruchsvoller geworden.

Die Umsetzung wurde zügig angegangen und zeigt bereits nach kurzer Zeit 30% Leistungssteigerung. Nach 18 Monaten hatte sich die Umsatzrendite mehr als verdreifacht. Das Ergebnis dürfte sich durch die Lernkurve weiter verbessern.

Entscheidend sind dabei nicht nur die Resultate, die unmittelbar im Fertigungsprozess erreicht wurden. Wichtig ist auch der Lernprozess, den alle gemeinsam durchlaufen haben und der sie zukünftig befähigt, solche Umstellungen systematisch ohne externe Hilfe vorzunehmen.

Alle Beteiligten haben heute ein gemeinsames Bild und tiefe Kenntnis von der Gesamtkette des

Leistungsprozesses. Insofern hat eine so durchgeführte Reorganisation, in der das Know-how an die Mitwirkenden übertragen wird, stets einen impliziten Professionalisierungsschub zur Folge - zum Wohle des Unternehmens.

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Beratung-Projekte/KMU-Effizienzsteigerung-Reorganisation-Fertigung-E1083.htm>

---

© 2005 - 2010 JP-Consulting & Training GmbH

Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0