

## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

# Konsequente Organisation der Geschäftsprozesse steigert Wettbewerbsfähigkeit und Ergebnis

*Nicht nur Großunternehmen, sondern auch viele Mittelständler leiden unter hoher Komplexität. Fehlende Koordination der an den Geschäftsprozessen beteiligten – häufig funktional ausgerichteten – Organisationseinheiten führt zu Schnittstellenproblemen und Effektivitätsverlusten und verhindert dadurch eine konsequente Ausrichtung auf die Anforderungen des Marktes. Das folgende Fallbeispiel zeigt, wie es einem mittelständischen Unternehmen durch Ausrichtung der Prozessorganisation auf die Marktanforderungen gelang, seine Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.*

Viele Firmen unternehmen große Anstrengungen und wenden erhebliche finanzielle Mittel auf, um im Wettbewerb bestehen zu können. Häufig ist es die Unzufriedenheit mit internen Strukturen und Abläufen, die Führungskräfte über Veränderungen und Neuerungen nachdenken lässt. Wenn die Existenz des Unternehmens bereits auf dem Spiel steht, besteht höchster Handlungsbedarf. Doch auch in diesem gravierenden Fall wird viel zu oft nur an den Symptomen korrigiert, statt an den wirklichen Ursachen für die bestehenden Probleme und Schwierigkeiten anzusetzen. Die dann eingeleiteten Aktivitäten zeichnen sich meist durch Schnellschüsse und ope-

rativen Hektik aus, insbesondere wenn ihnen keine strategische Zielsetzung zugrunde liegt. Die grundsätzliche Frage, ob die bestehende Organisation den Anforderungen des Marktes überhaupt noch genügt, gerät dabei gar nicht ins Blickfeld der Betrachtung.

Wir beschreiben im folgenden Beispiel, wie ein Unternehmen die wirklichen Ursachen für seine Wettbewerbsprobleme erkannte und durch konsequente Neuorganisation eine völlig neue Form der betrieblichen Zusammenarbeit initiierte, wodurch es heute messbar effizienter agiert. Die gewonnenen Erkenntnisse und Lösungen sind keineswegs branchenspezifisch und von daher auf andere Unternehmen übertragbar.

### Ausgangssituation

Es handelt sich um ein mittelständisches Metall verarbeitendes Unternehmen, das Ventilarmaturen und -systeme für unterschiedliche industrielle Anwendungen herstellt. Aufgrund langjährig rückgängiger Umsatzzahlen im bisher bedeutendsten Marktsegment sah sich das Unternehmen zunehmend mit der Problematik der Umsatzsicherung konfrontiert – grundlegende Veränderungsmaßnahmen waren unausweichlich.

### Strategische Überlegungen

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung der Unternehmensziele haben wir zunächst mittels einer Geschäftsfeldmatrix (Abb. 1) das Marktsegment identifiziert, in das das Unternehmen aufgrund der angestrebten Positionierung zukünftig stärker eindringen musste. Dies stellte sicher, dass sich die weitergehenden Anstrengungen konsequent an den relevanten Marktbedingungen und den damit verbundenen Kundenanforderungen ausrichten.

Im nächsten Schritt der strategischen Ausrichtung betrachteten wir gemeinsam die jeweiligen Produkt-Markt-Kombinationen (strategische Geschäftsfelder – SGF).

Markt \ Produkt	Industrie 1	Industrie 2	Industrie 3
Typ A			
Typ B			
Typ C			
Typ D			

Abb. 1:  
Strategische Geschäftsfeldmatrix

Innerhalb dieser SGF waren nun genau die kritischen Erfolgsfaktoren für den Ausbau der Umsätze im ausgewählten Segment zu ermitteln.

Auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse für das entsprechende SGF im Vergleich mit den direkten Wettbewerbern definierten wir die operativen Zielsetzungen: Um die rückläufigen Umsätze im Kernsegment aufzufangen, sollte kurzfristig die Steigerung des Umsatzanteils des zweitgrößten Marktsegments von 10 % auf 40 % mit steigender Tendenz erreicht werden. Die kritischen Erfolgsfaktoren für die Erreichung dieses Ziels bei gleichen Preis- und Qualitätsstandards waren:

- Senken der Lieferzeit von 55 auf 5 Tage
- Erhöhen der Termintreue von 30 auf > 85 %

- Erhöhen der Umschlagshäufigkeit der Lagerbestände auf Faktor 7
- Effizienzsteigerung in der Auftragsbearbeitung um 30 %
- Reduzieren der Reaktionszeit bei der Angebotserstellung von zwölf Tagen auf einen Tag

### Bestandsanalyse

Durch eine detaillierte Prozessaufnahme der Auftragsabwicklung konnten wir die wesentlichen Zeitreiber für die langen Lieferzeiten lokalisieren. Dabei zeigte sich, dass die damaligen Aufträge weitestgehend sequenziell abgearbeitet wurden (Abb. 2).

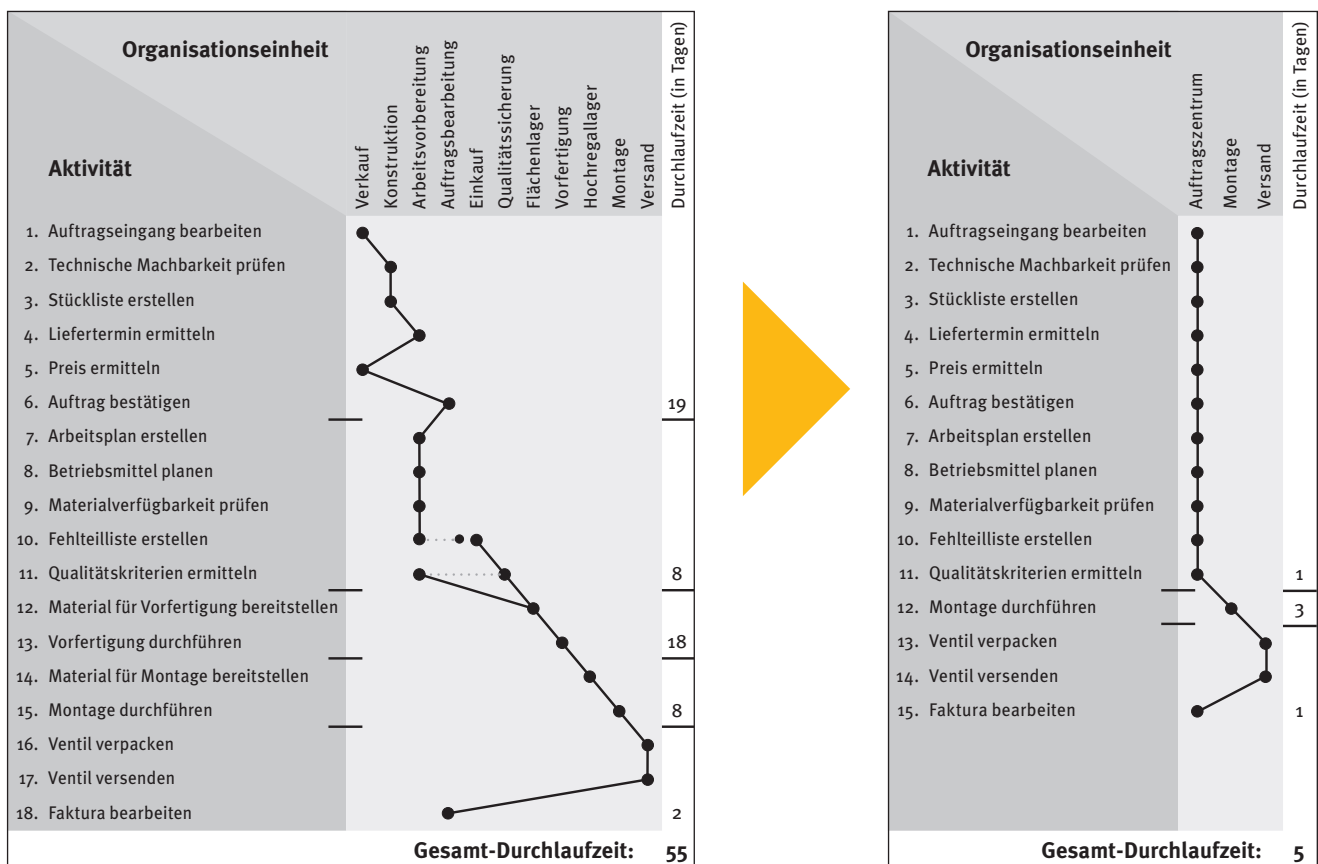


Abb. 2: Auftragsanalyse vor und nach der Restrukturierung

Grob betrachtet vollzog sich der Prozess in folgenden Funktionsbereichen:

- Auftragsbearbeitung und Konstruktion
- Vorfertigung
- Bereitstellung, Endmontage und Versand

#### **Auftragsbearbeitung und Konstruktion**

Da sich das Unternehmen als Auftragsfertiger versteht, wurde der Beschaffungsprozess der Ventilkomponenten erst nach erfolgter Spezifikation der Kundenangaben in Gang gesetzt. Die Wiederbeschaffungszeiten durch Eigenfertigung und Fremdbeschaffung lagen allerdings häufig deutlich höher als der eigene Lieferhorizont von 55 Tagen, so dass ca. 60 % aller Komponenten auftragsunabhängig beschafft wurden – eine Auftragsfertigung im engen Sinne lag also faktisch nicht vor.



Bei der Untersuchung des Konstruktionsprozesses stellte sich zudem heraus, dass nur etwa 25 % aller Komponenten aus der Gesamtstückliste regelmäßig Verwendung in den abgesetzten Ventilen fanden.

#### **Vorfertigung**

Die angestoßenen Fertigungsaufträge realisierte das Unternehmen in einer für die Fertigung wirtschaftlichen Losgröße. „Überschüssige“ Positionen lagerte es im angrenzenden Hochregallager (HRL) ein. Diese fertigungsinterne, auslastungsorientierte Planung verursachte eine relativ hohe Kapitalbindung und führte durch blockierte Fertigungsressourcen zum Teil zu Verzögerungen im Auftragsdurchlauf.

#### **Bereitstellung, Endmontage und Versand**

Eine Untersuchung der Lagerorganisation sowie des Kommissionierprozesses mittels einer weiteren Prozessaufnahme ergab, dass eine auf die im Lager eingesetzte Technik abgestimmte Kommissionierstrategie zu Durchlaufzeiten von bis zu fünf Tagen im Lager führte. Die Reihenfolgeplanung in der Endmontage übernahm der dortige Meister, basierend auf der Strategie, gleichartige Montageaufträge zu bündeln. Die kompletten und geprüften Ventile wurden abschließend verpackt und versendet.

Insgesamt nahm der Auftragsdurchlauf durchschnittlich 55 Tage in Anspruch.

#### **Zusammenfassung der Analyseergebnisse**

Die Analyseergebnisse verdeutlichten die Schwachpunkte der funktional geprägten Organisation: Es fehlte eine auf die unternehmerische Zielsetzung abgestimmte Ausrichtung aller beteiligten Organisationseinheiten. Die Heterogenität der jeweils funktionsorientierten Planungs- und Dispositionsstrategien führte zu einer Vielzahl von internen Schnittstellenkonflikten, die durch den sequenziellen Auftragsdurchlauf noch verstärkt wurden. Aufgrund der nach innen gerichteten Sichtweise wurde die Orientierung an den Kundenanforderungen aus den Augen verloren.

## Fazit

**Mit der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation konnte die Reduzierung der Lieferzeit von 55 Tagen auf fünf Tage nicht realisiert werden. Es musste also die Organisationsstruktur grundsätzlich in Frage gestellt und entsprechend der strategischen Zielsetzung gestaltet werden.**

## Veränderungsmaßnahmen

Das Einbinden von Expertensystemen half, zunächst den Konstruktionsprozess drastisch zu straffen. Die passende Variante konnte nun mit Hilfe eines Konfigurators innerhalb weniger Stunden ermittelt werden, inklusive der Informationen über Materialverfügbarkeit, Preis und Lieferzeit.

Das Einsetzen eines Auftragszentrums in Form eines multifunktionalen Teams konzentrierte die relevanten Kompetenzen an der Kundenschnittstelle. Hier entstanden die entsprechenden Vorgaben für die Auftragsabwicklung. Das Zentrum koordinierte die Fertigungs- und Beschaffungsplanung sowie die Marketing- und Vertriebsplanung und stimmte alle Planungen aufeinander ab.

Die Vorfertigung vom Kundenauftragsdurchlauf zu entkoppeln und auf eine plangesteuerte, kundenauftragsanonyme Kleinserienfertigung umzustellen erbrachte minimierte Durchlaufzeiten. Außerdem reduzierte die Lagerung der relevanten Komponenten an der Montagelinie den Kommissionieraufwand auf ein Minimum. Die Nachschuborganisation der Materialien durch das HRL an die Montagelager erfolgte nach dem KanBan-Prinzip auf Basis der jeweils vorkalkulierten Komponentenstückzahl.

Insgesamt bewirkte die Neugestaltung der Organisation nach prozessorientierten Gesichtspunkten eine deutliche Reduktion der Schnittstellen im Auftragsdurchlauf – und damit der Gesamtkomplexität. Die unternehmerischen Anstrengungen fokussierten sich damit auf die Kundenschnittstelle (siehe Abb. 2).

Im Ergebnis wurde die angestrebte Lieferzeit von fünf Tagen bei einer Termintreue von ca. 88 % erreicht. Auch die angestrebte Effizienzsteigerung in der Auftragsabwicklung konnte realisiert werden. Durch eine abgestimmte Fertigungs- und Beschaffungsplanung wurde die wirtschaftlich nötige Lagerumschlagshäufigkeit vom Faktor 7 erzielt.

Die Nachhaltigkeit dieser gravierenden Neugestaltung konnte nur sichergestellt werden, weil der Veränderungsprozess intensiv durch ein integriertes Projektmanagement begleitet worden war. Durch Partizipation der Mitarbeiter an den Veränderungen erreichten wir eine breite Akzeptanz der Maßnahmen. Begleitende Entwicklungsmaßnahmen auf allen Ebenen des Unternehmens bereiteten nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Unternehmensebenen auf die neuen Aufgabenbereiche vor.

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie durch eine konsequente Geschäftsprozess-Organisation erhebliche Effizienzpotenziale ausgeschöpft werden können – und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens langfristig gesichert wird. ■



Wolfgang Troles  
Tobias Hain, Geschäftsführer