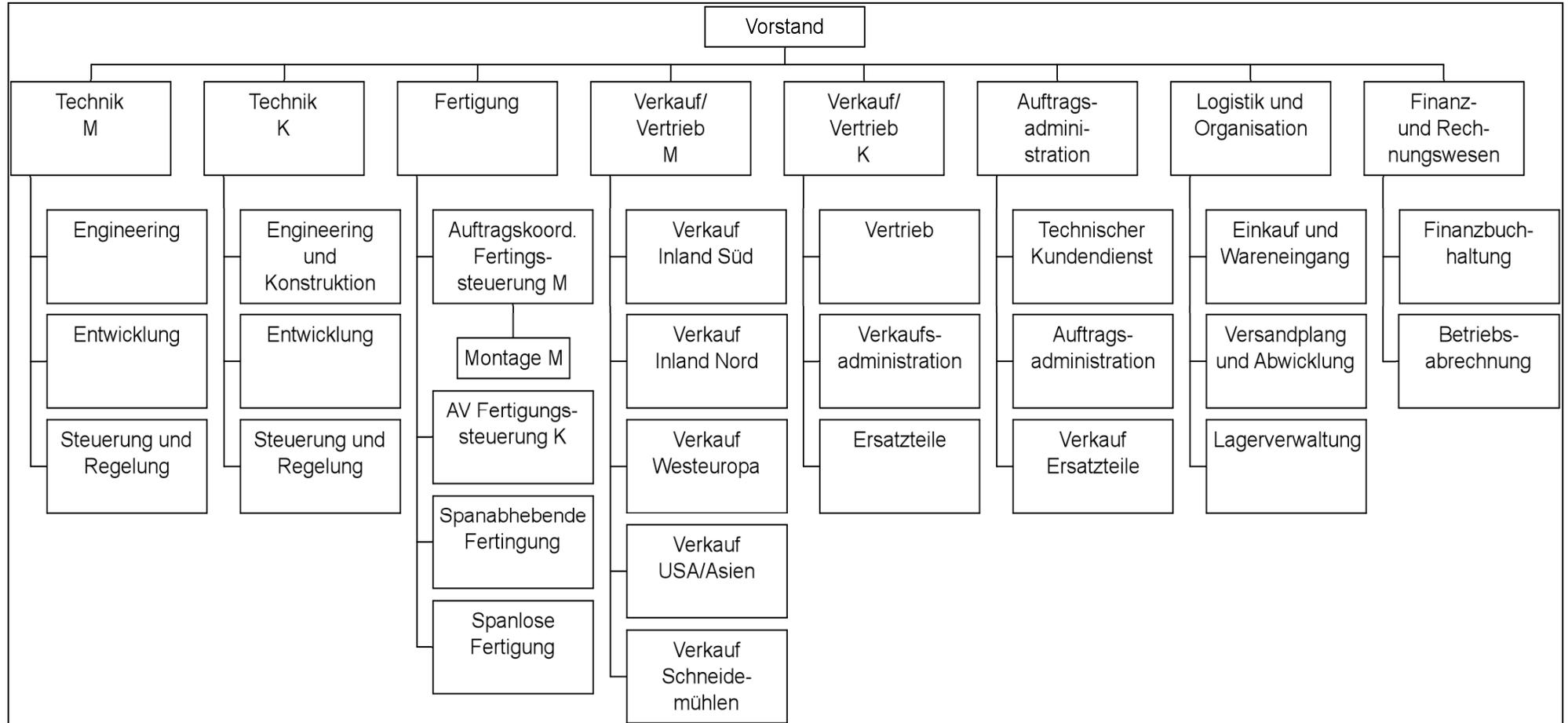


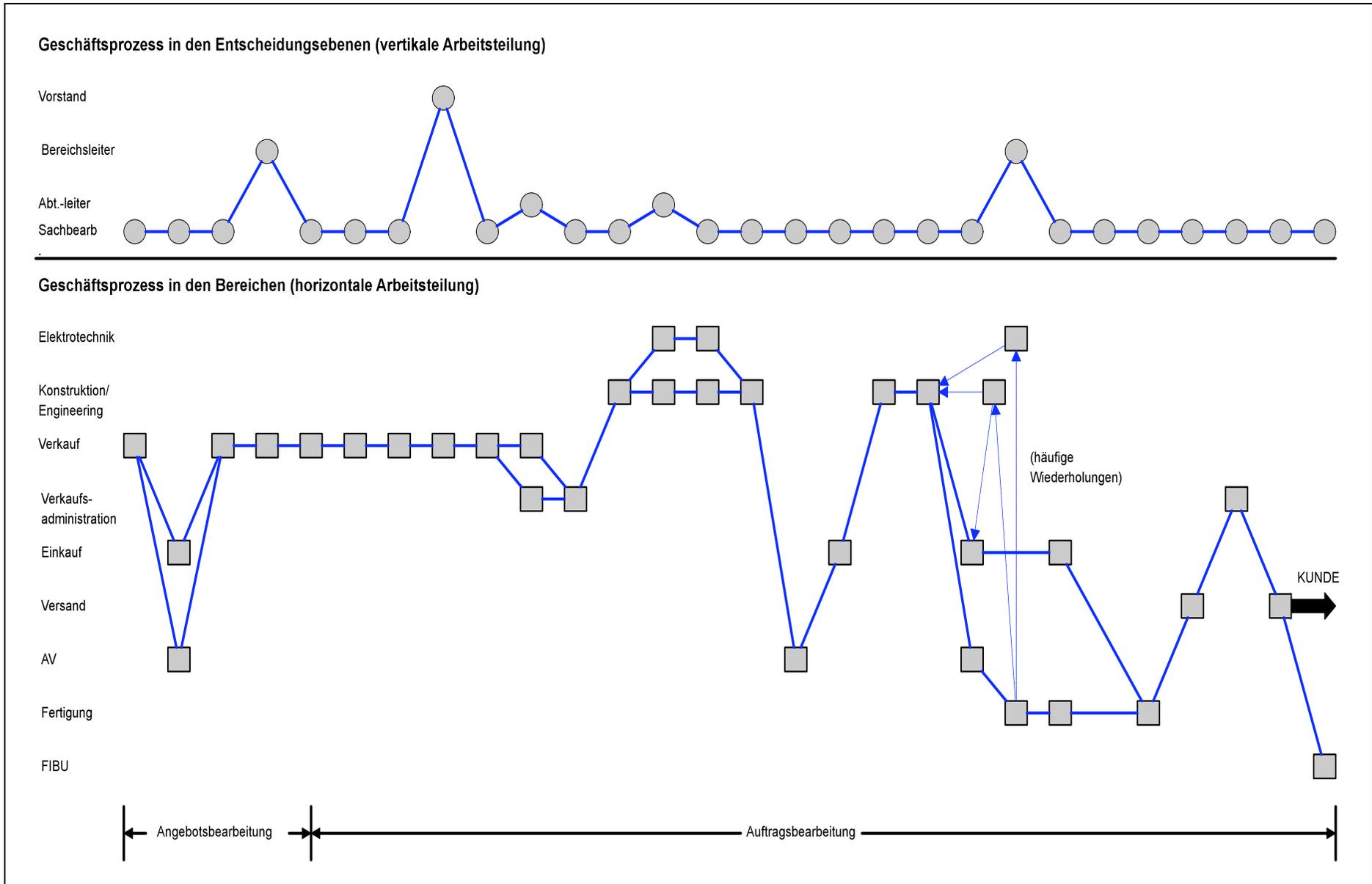
# ORGANISATIONSGESTALTUNG – GEISPIEL EINER REORGANISATION

## DIE URSPRÜNGLICHE ORGANISATION



K = Kunststoff  
 M = Mechanische Verfahrenstechnik

## SCHNITTSTELLEN IN DER AUFTRAGSABWICKLUNG



**BEISPIEL\***

Mittelständischer Maschinen- und Anlagenbauer, über 500 MA, Exportquote ca. 72%

2 Produktbereiche:

1. Mechanische Verfahrenstechnik (mit Zerkleinerungs-, Sicht- und Klassiersystemen)
2. Kunststoffverarbeitungsanlagen (mit Extrusionsanlagen zur Herstellung von Schlauchfolien)

Das Unternehmen versteht sich als kompetenter Anbieter von verfahrenstechnischen Komplettlösungen; dadurch mit einem hohen Anteil an Ingenieurdienstleistungen;

ca. 150 MA können dem produktiven Bereich zugeordnet werden, die übrigen MA arbeiten in den indirekten Bereichen

Die Situation des Unternehmens am Markt überschattet ein weltweiter Verdrängungswettbewerb. Deshalb werden hohe Anforderungen an Kundenorientierung, Differenzierung gegenüber Konkurrenten, Flexibilität und Schnelligkeit gestellt.

Noch zu Beginn der 90er Jahre war die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zufriedenstellend, dann folgte eine rückläufige Umsatzentwicklung verbunden mit einem hohen Preisdruck sowie der konjunkturelle Abschwung 1992/93.

- Mangelnde Kundenorientierung,
- keine personalisierte Verantwortung für den einzelnen Kundenauftrag im Ganzen,
- überlange Durchlauf- und damit auch zu lange Lieferzeiten,
- mangelnde Flexibilität im Falle nötiger Änderungen,
- zu hohe Informationsverluste während des Auftragsdurchlaufs,
- unzureichende Anpassungsfähigkeit an die sich schnell verändernden Kundenanforderungen und
- generelle Marktbedingungen und eine zu starke Vorherbestimmtheit der Abläufe besonders im Fall der Auftragsabwicklung auf-

grund der vorhandenen Organisation und deren Eckdaten waren die schlechten Ausgangsbedingungen, die den Break-even-Umsatz auf den sehr kritisch zu beurteilenden Wert von weit über 90% hoben.

Das Zusammenwirken horizontaler und vertikaler Schnittstellen führte jedoch u.a. dazu,

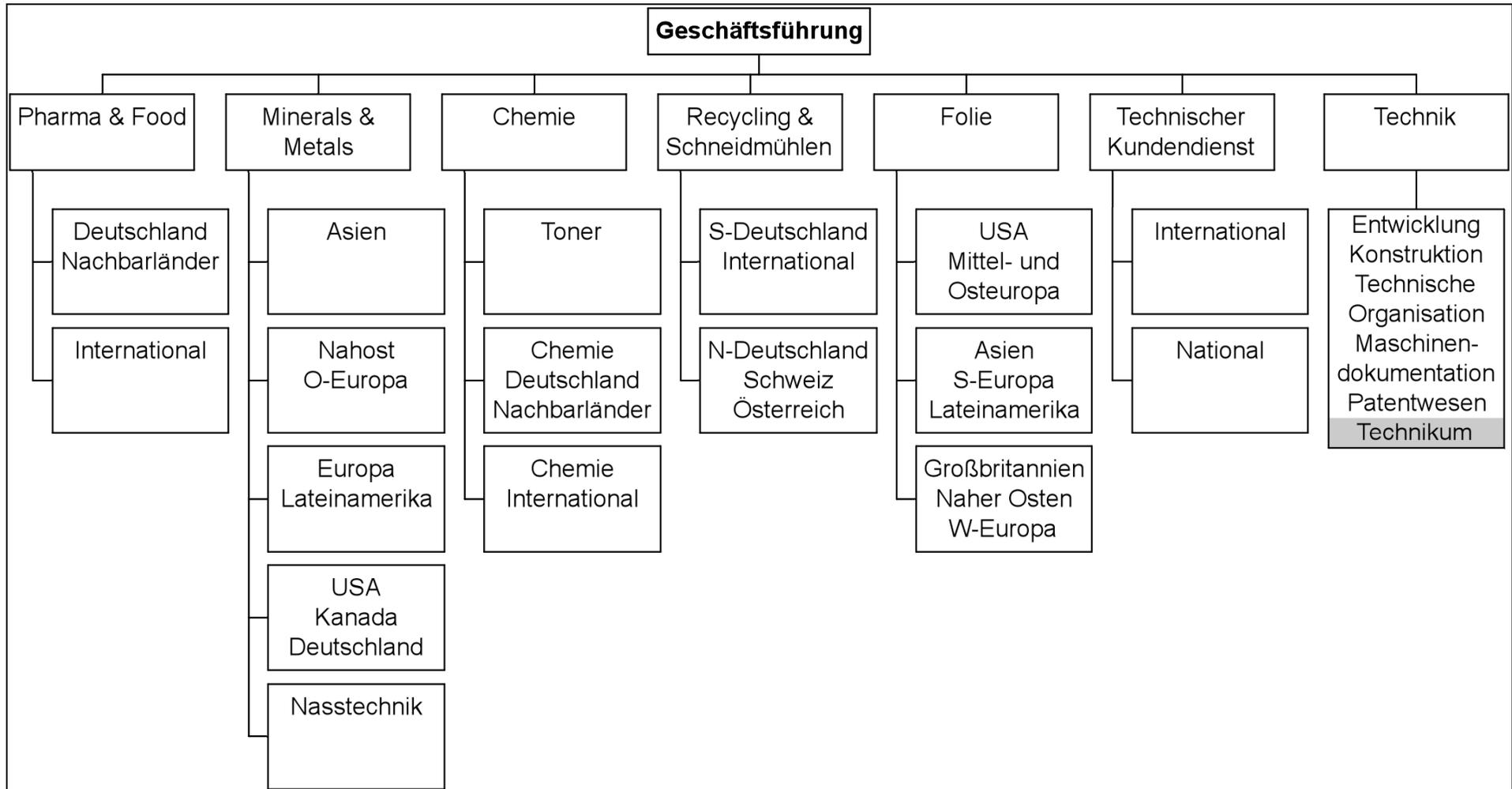
- dass Entscheidungen nicht schnell genug getroffen werden konnten,
- jede Anpassung an veränderte Situationen einen hohen Abstimmungsbedarf mit sich brachte,
- bei vielen der Beteiligten ein ausgeprägtes Funktions- und Abteilungsdenken herrschte,
- Kreativität, Wissen und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter nicht voll zur Wirkung kamen, weil die komplexen Abläufe für den einzelnen nicht mehr nachvollziehbar waren und
- sich in der Folge Demotivation und Resignation bei den Mitarbeitern einschlichen.

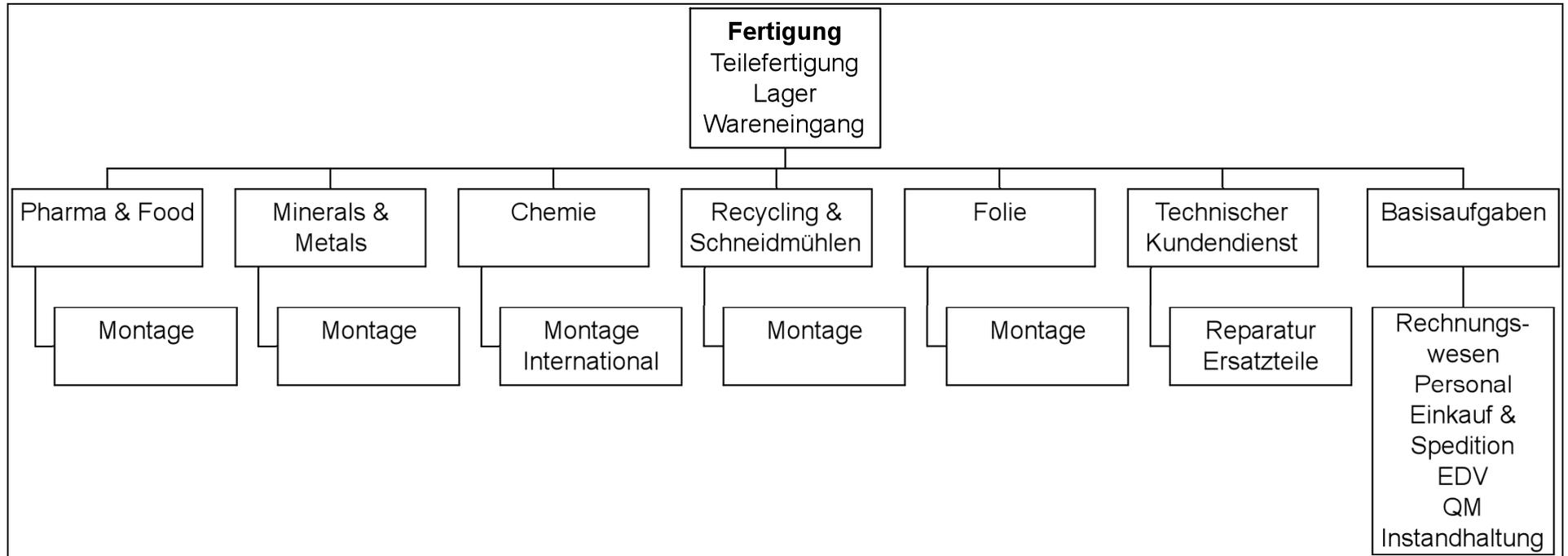
\*Quelle: Lott, C.-U.: Kluges Reorganisieren verringert die Komplexität, in: Harvard Business manager 1/2001, S. 20-31

## VERÄNDERUNGEN – RIE BILDUNG EINES UNTERNEHMENSZIELSYSTEMS

Zielsystem			Zuordnung Zielsystem und Unternehmenseinheit
Aufgaben	Ziele	Strategien	
Herstellung von Produkten der Zerkleinerungstechnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz x Mio.</li> <li>• Cashflow x Mio.</li> <li>• Break-even x %</li> <li>• ....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologieführerschaft</li> <li>• kurze Lieferzeiten</li> <li>• Termintreue</li> <li>• Erschließung neuer Märkte</li> </ul>	<p><i>Gesamtunternehmen</i></p> <p style="text-align: center;">Unternehmenseinheit – Zielsystem</p> <p style="text-align: right;">Unternehmensebene 1</p>
Herstellung von Produkten der Zerkleinerungstechnik im Kundensegment Pharma & Food	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz x Mio.</li> <li>• Liefertreue x %</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologieführerschaft</li> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• kurze Lieferzeiten</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><i>Anwendungssparte</i></p> <p style="text-align: center;">Chemie – Pharma &amp; Food</p> <p style="text-align: right;">Unternehmensebene 2</p>
Vollständige Abwicklung von Kundenprojekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität x %</li> <li>• Durchlaufzeit x Tage</li> <li>• Lieferfähigkeit x %</li> <li>• Termintreue x %</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurze Lieferzeiten</li> <li>• hohe Lieferfähigkeit</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><i>Bereiche in der Anwendungssparte</i></p> <p style="text-align: center;">Deutschland und Nachbarländer (Bereich 1) International (Bereich 2)</p> <p style="text-align: right;">Unternehmensebene 3</p>

# DIE NEUE ORGANISATIONSSTRUKTUR





**ERGEBNISSE IN DER ÜBERSICHT**

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Umsatzrentabilität</b> Relative Veränderung gegenüber 1996	+ 30%	+ 47%	+ 44%
<b>Gewährleistungsaufwand</b> (in % vom Umsatz) Relative Veränderung gegenüber 1996	- 24%	- 38%	- 48%
<b>Bestände</b> (in Mio. DM) Relative Veränderung gegenüber 1996	- 20%	- 18%	- 22%
<b>Break-even-point</b> (in % des Umsatzes) Veränderung gegenüber 1996	- 0,4%	- 2,2%	- 2,0%

## ERGEBNISSE IM DETAIL

- Der eingeschlagene Weg in Richtung einer prozessorientierten Organisation in Kombination mit einer ergebnisorientierten Führung hat sich für das Unternehmen ebenso wie für die Mitarbeiter als erfolgreich erwiesen: Das seit Unternehmensgründung beste operative Ergebnis bereits im Jahr der Umsetzung unterstreicht diese Einschätzung eindrucksvoll.
- Über 300 MA wurden aus ihren bisherigen Funktionsbereichen herausgenommen und den nach Anwendungsbereichen gegliederten Organisationseinheiten der 2. und 3. Unternehmensebene zugeordnet.
- Das typische Team in einer Sparte ist multifunktional besetzt, d.h. es setzt sich aus Spezialisten der ehemaligen Funktionsbereiche zusammen. So besteht z.B. ein Team in der „Pharma & Food“-Sparte aus 2 MA des ehemaligen Vertriebs, einem Konstrukteur, 2 Ingenieuren in Bezug auf Verfahrenstechnik, einem Elektroingenieur, einem MA für den Einkauf und die Auftragsabwicklung, einer Sekretärin sowie dem zugeordneten Teamleiter.
- Ein Jahr nach Einführung der neuen Struktur zeigt sich:
  - Die Bereitschaft im Team gemeinsam Verantwortung zu übernehmen ist hoch
  - die interdisziplinäre Kommunikation im Team funktioniert gut
  - der Spezialist hat im Team „seinen Platz“
  - jeder der Spezialisten erweitert kontinuierlich seine Qualifikation „on the job“.
- Mit dem Übergang zur neuen Struktur sind nach Einschätzung der befragten MA über 50% der bereichsübergreifenden Schnittstellen entfallen. Mindestens im gleichen Ausmaß haben sich die Durchlaufzeiten verkürzt: Während sie in der alten Struktur bei 6-9 Monaten lagen, sind inzwischen bei besserer Qualität Durchlaufzeiten von teilweise unter 3 Monaten erreicht. Ebenso die Angebotserstellungszeiten: Früher ca. 15, heute nur noch 5 Arbeitstage.
- 14-tägige Workshops haben 1997 folgende Ergebnisse gebracht:
  - Die Zusammenarbeit in den multifunktionalen Teams kann als „gut“ bewertet werden
  - die größeren Gestaltungsspielräume werden von den MA akzeptiert und in hohem Maße i.S. des Unternehmens genutzt
  - bei den Teammitgliedern ist eine hohe Zufriedenheit festzustellen
  - die erhöhte Kundennähe und die gestiegene Transparenz der Arbeit motivieren stark.
- 1998 wurde auch der Außendienst in Deutschland neu strukturiert und der unternehmensinternen Organisation angeglichen. Derzeit werden die räumlichen Bedingungen der Fertigung in Abstimmung mit den Organisationskonzepten optimiert.