

GENESIS als Instrument zur Wertsteigerung in einem Unternehmen der Baubranche

Ausgangssituation

Das in dieser Fallstudie beschriebene Unternehmen ist ein Produzent für qualitativ hochwertige Ingenieurfassaden mit einer sehr hohen Engineering- und Beratungskompetenz. Der Wandel in der Kundenstruktur vom Bauherrn zum Generalunternehmer führte in der Baubranche zu einem erheblichen Preisverfall und damit verbunden zu einem hohen Kostendruck. Die Organisationsstruktur des Unternehmens war historisch gewachsen. Die Mitarbeiter wurden im Durchschnitt seit über 20 Jahren im Unternehmen beschäftigt.

Vorgehensweise

Um die Kostensituation im Unternehmen zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, wurde ein Projekt zur Wertsteigerung ins Leben gerufen. Das Projekt sollte alle Bereiche in der Wertschöpfungskette erfassen und neue Strukturen sowie effizientere Prozesse in den produktiven und administrativen Bereichen initiieren. Das gestartete Projekt war durch eine mitarbeiterorientierte Vorgehensweise gekennzeichnet und umfasste

- eine Vielzahl von GENESIS-Workshops,
- eine fundierte Schulung der Mitarbeiter,
- detaillierte Funktions- und Leistungsanalysen sowie Schnittstellenanalysen,
- ein konsequentes Maßnahmencontrolling und
- einen regelmäßigen Ausweis der realisierten Potentiale.

Im Rahmen des Projektes wurden insgesamt 25 Workshops in sämtlichen Bereichen des Unternehmens durchgeführt und über 700 Verbesserungsmaßnahmen von den Mitarbeitern definiert und umgesetzt.

Um die Prozessfähigkeit im Projektgeschäft zu steigern und den Aufwand sowie die Durchlaufzeit in der Projektabwicklung zu senken, wurde zeitgleich ein Projekt mit den Mitarbeitern und Abteilungsleitern der Technischen Büros gestartet. Die Zielsetzung umfasste sowohl Kosten- als auch Qualitäts- und Zeitaspekte bei der Projektabwicklung von Fassadenprojekten.

Zur Erreichung der Zielsetzung wurden:

- die kundenorientierten und transparenten Konstruktionsprozesse verbessert,
- eine flexiblere Organisationsstruktur geschaffen,
- eine durchgängige Prozessverantwortung implementiert,
- der Ressourceneinsatz verbessert und
- Schnittstellenprobleme vermieden oder reduziert.

Ergebnisse

Der Großteil der Verbesserungsmaßnahmen wurde bereits innerhalb von 12 Monaten umgesetzt und führte zu einer nachweislichen Realisierung von 88% des ausgewiesenen Potentials. Zudem konnten die Bestände in der Produktion um 30% gesenkt sowie die Durchlaufzeit der Auftragsabwicklung um 25% verkürzt werden. Das Projekt wurde nach 18 Monaten erfolgreich abgeschlossen und die Vorgehensweise zur Potentialidentifikation und -erschließung in das Tagesgeschäft überführt.