



Foto © Wallstabe & Schneider

FITNESSPROGRAMM FÜR GESCHÄFTSPROZESSE IN ZEITEN VOLATILER MÄRKTE

Schaffung flexibler Prozesse und Organisationsstrukturen bei Dichtungstechnik Wallstabe & Schneider

Wallstabe & Schneider ist ein international führender, innovativer Entwickler und Hersteller von Elastomer-Dichtungen. Am Firmensitz in Niederwinkling in Ostbayern sind derzeit mehr als 450 Mitarbeiter beschäftigt. Zu den Kunden zählen renommierte Pkw- und Nutzfahrzeughersteller, deren System- und Komponentenlieferanten, Gas- und Wasserarmaturenhersteller sowie Erstausrüster der Hydraulik- und Pneumatikindustrie. Entscheidende Erfolgsfaktoren für Wallstabe & Schneider sind Flexibilität, die effiziente Integration internationaler Wertschöpfungspartner sowie eine in puncto Qualität, Präzision und Produktivität maßstabsetzende Eigenfertigung.

Die zunehmende Volatilität der relevanten, internationalen Märkte stellt immer höhere Anforderungen an die Reaktionsfähigkeit und Agilität des Unternehmens. Die Geschäftsleitung von Wallstabe & Schneider hat diese Entwicklung frühzeitig erkannt und daher ein Programm zur weiteren Optimierung und Flexibilisierung sämtlicher Geschäftsprozesse gestartet. Teil dieser Initiative ist die Optimierung des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses: Vom Auftragsingang im Vertriebsinnendienst über die Planungs-, Steuerungs- und Produktionsprozesse bis hin zur Auslieferung an den Kunden.

ROI unterstützt Wallstabe & Schneider bereits seit vielen Jahren erfolgreich in

unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Zu den gemeinsamen Projekten gehören beispielsweise die Einführung eines schlanken Produktionssystems sowie die Segmentierung und Neuorganisation der Produktion.

Ulrich Krieg
Partner bei ROI

dialog@roi.de





Fotos © Wallstabe & Schneider



Statement

„Von Anfang an funktionierte die Umstellung wirklich reibungslos – das hat meine Erwartungen übertroffen. Die Segmente sind sehr zufrieden mit der neuen Struktur, die Mitarbeiter in der Disposition sind es auch. Und von einigen anfänglich kritischen Kunden kommt mittlerweile auch positives Feedback.“

Die Durchlaufzeiten sind heute so kurz wie noch nie und die Termintreue ist so hoch wie noch nie zuvor! Dazu hat die Organisationsänderung einen nennenswerten Beitrag geleistet.

Insgesamt sind wir mit dem Projektergebnis wirklich zufrieden – mit überschaubarem Aufwand wurde gut geplant eine weitreichende Organisationsänderung erreicht, die uns flexibler und effizienter gemacht hat.

Der Firma ROI herzlichen Dank für ihren wichtigen Beitrag dazu!“



Christian Wallstabe

*Kaufmännische
Geschäftsleitung /
Managing Partner,
Wallstabe & Schneider*

Die Verantwortlichen von Wallstabe & Schneider und ROI formulierten folgende Ziele für das aktuelle Prozessoptimierungsprojekt:

- Verbesserung der Flexibilität und Reaktionsfähigkeit (z.B. bezogen auf kurz- und mittelfristige Abrufschwankungen)
- Erhöhung der Prozesseffizienz und Vermeidung von Verschwendung im Prozess und in der Kommunikation
- Entlastung der involvierten Mitarbeiter

Vorgehensweise und Methodeneinsatz

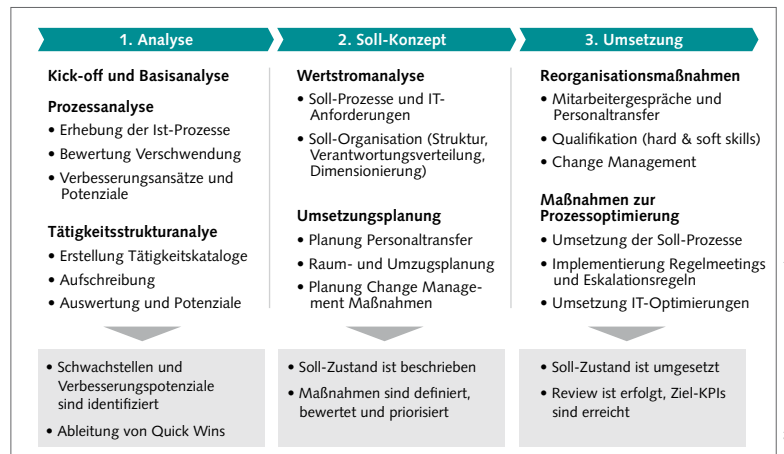
Bei Projektstart war der Auftragsabwicklungsprozess durch zahlreiche Störungen und einen hohen Grad an ‚Terminjägerie‘ gekennzeichnet. Entsprechend hoch war die Belastung für alle am Prozess beteiligten Mitarbeiter.

Der wesentliche Grund hierfür war ein verändertes Abrufverhalten der Kunden: Kurzfristige und signifikante Abruferrhöhungen wurden zum Normalfall und behinderten so den etablierten Prozessablauf.

In der Analysephase stellte das Projektteam folgende Themen in den Fokus:

- Objektive Beurteilung der Störgrößen und des Abrufverhaltens der Kunden
- Schaffung von Transparenz über das Ursachen- / Wirkungsgefüge
- Objektivierung und Quantifizierung der ‚Kapazitätsfresser‘

Hierbei bewährte sich insbesondere die Kombination aus einer Prozessanalyse mit der Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA).



Vorgehensweise im Projekt

Grafik © ROI Management Consulting AG

Die Prozessanalyse identifiziert klar Schwachstellen und Verschwendung in den untersuchten Prozessen. Die TSA stellt dazu die ideale Ergänzung dar. Bei der TSA schreiben die Mitarbeiter über einen repräsentativen Zeitraum hinweg auf, mit welchen Tätigkeiten sie ihre Arbeitszeit verbringen. Basis hierfür sind individualisierte Tätigkeitskataloge. Die Erhebung erfolgte selbstverständlich anonymisiert und mit Zustimmung des Betriebsrates. Die Auswertung der Ergebnisse macht den tätigkeitsbezogenen Kapazitätseinsatz in der Gesamtorganisation transparent und schafft eine objektive Basis zur Quantifizierung von Verschwendung und Optimierungspotenzialen.

„Wir haben so unter anderem festgestellt, dass rund 25 Prozent der investierten Gesamtarbeitszeit im Auftragsabwicklungsprozess für Terminabstimmungen und -klärungen, insbesondere an der Schnittstelle von Vertrieb und Produktion, gebraucht wird“, erklärt ROI-Partner Ulrich Krieg, der das Projekt leitet. „Damit war allen Beteiligten sofort klar, dass wir bei der Neugestaltung dieser Schnittstelle sowie der Prozesse und Tools zur Terminprüfung ansetzen müssen“.

Optimierungshebel bei der Neustrukturierung

Das Erarbeiten des Soll-Konzeptes erfolgte in Workshops gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern. ROI moderierte die Workshops und stellte die Konzeptgestaltung unter Best Practice Gesichtspunkten sicher.

Der wichtigste Baustein war hier die Neustrukturierung der Aufgabenteilung zwischen dem Vertrieb und den Produktionssegmenten:

- Die Vertriebsteams konzentrieren sich auf die Kundenbetreuung, die Akquisition, Angebotserstellung sowie auf Projekte und Neuanläufe (bis Serienfreigabe).
- Die Gesamtverantwortung für die Auftragsabwicklung im Seriengeschäft liegt vollständig im jeweiligen Produktionssegment.

Dadurch wurde die Organisation konsequent an den Prozessen ausgerichtet und Schnittstellen auf ein Minimum reduziert.



Die Verantwortlichkeiten für Terminklärung und -verfolgung sind gebündelt und klar definiert.

Flankierend hat das Projektteam verbindliche Spieleregeln bezüglich der Regelkommunikation und dem Eskalationsfall definiert und hat strukturierte Meetings zur übergreifenden Abstimmung der Auftragseingangs- und Kapazitätssituation etabliert.

Zur besseren Planung und Steuerung der Supply Chain hat das Unternehmen die eingesetzten Methoden und IT-Tools optimiert. Beispiele hierfür sind

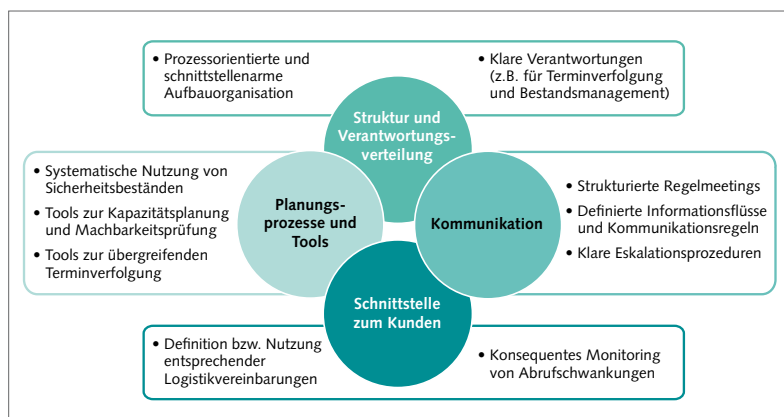
- Monitoring-Tools für das Abrufverhalten und die Planungsqualität der Kunden,
- angepasste Sicherheitsbestände in Abhängigkeit der Planungsqualität des Kunden, des definierten Lieferservicegrades und der Flexibilität der Supply Chain sowie

- eine schnelle und valide Prüfung der kapazitiven Machbarkeit von Abruf erhöhungen.

Die Termineinhaltung wird nun über die gesamte Supply Chain durchgängig überwacht.

Fazit

Durch individuelle Qualifizierungsmaßnahmen wurden die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte auf die fachlichen und persönlichen Anforderungen der neuen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche vorbereitet. Dank der sorgfältigen Vorarbeit, des systematischen Change Managements sowie des hohen Engagements aller Beteiligten gelang die Organisationsumstellung reibungslos am festgelegten Stichtag. Sämtliche vom Management von Wallstabe & Schneider vorgegebenen Projektziele sind erreicht, die hohen Erwartungen sind übertroffen worden.



Optimierungshebel und Elemente des Soll-Konzeptes