



Bimsaufbereitung bei Neuwied

Synergien durch Integration der F&E Ressourcen

Die AKW Apparate + Verfahren (AKW A + V) GmbH mit Sitz in Hirschau ist ein international führender Spezialist im Anlagenbau zur nassmechanischen Aufbereitung von mineralischen Rohstoffen. Die Kernkompetenzen der AKW A + V liegen in der Verfahrensentwicklung sowie in der Planung, Konstruktion, Projektierung und Umsetzung derartiger Anlagenprojekte. Die Projektabwicklung und die damit verbundenen F&E Aktivitäten werden an zwei Standorten in Hirschau und in Bautzen wahrgenommen. Das Unternehmen beauftragte ROI, die Synergien zwischen den beiden Standorten zu identifizieren und diese anschließend durch Integration zu realisieren.



Dr. Frank Lugert,
ROI-Berater

dialog@roi.de

Dem Integrationsprojekt ging eine Situations-Analyse und Diskussion von unterschiedlichen Szenarien mit ROI voraus, wie eine zukünftige Konfiguration der verteilten Entwicklungsaktivitäten gestaltet werden könnte. „Grundlage dabei war, beide Standorte weiterzuführen, das Know-how der Mitarbeiter zu sichern und die vorhandenen Ressourcen mit dem anstehenden Projektgeschäft auszulasten“ so Dr. Frank Lugert, Berater bei der ROI Management Consulting AG. „Kostensenkungen sollen vor allem durch die Konsolidierung der Ressourcenauslastung und im Projekteinkauf erzielt werden“ so Dr. Frank Lugert weiter.

Folgende Kriterien standen bei der Diskussion um eine notwendige Integration im Mittelpunkt:

Autarke Entwicklung der beiden Geschäftsfelder:

- Vorhandenes Technologie-Know-how
- Entwicklung der Organisation und Vakanzen
- Mögliche Synergien zur Kostensenkung

Das Beraterteam identifizierte Synergien vor allem in diesen Bereichen:

- Wechselseitige Kompensation der Ressourcenauslastung bei der Projektabwicklung und der Anlagenplanung
- Zentralisierung des strategischen Projekteinkaufs
- Abgleich und Konsolidierung der Marktbearbeitung, insbesondere in den GUS-Staaten

Grundlage für das Erkennen und Bewerten von Synergien in der Praxis ist das theoretische Verständnis von ‚Economies of Scale‘ im Hinblick auf Ressourceneinsatz sowie von ‚Economies of Scope‘ im Hinblick auf die Nutzung und Vervielfältigung von Know-how zwischen den Ressourcen (beispielsweise Prozess-, Produkt-, Technologie- oder Marktbearbeitungs-Know-how).

„Vor allem die Erfahrung von ROI bei der Evaluierung von Synergien sowie bei der Integrationsumsetzung ist uns bei der Aufgabenstellung sehr hilfreich“ so Hermann Gradl, Gesamtprojektverantwortlicher der Integration.

Auf Basis des Vorschlags von ROI von typischen und situationspezifischen Aktivitäten zur Synergieumsetzung entwi-



Sandaufbereitungsanlage in Tunesien



Hermann Gradl

Gesamtprojektverantwortlicher der
Integration

ckelte das Projektteam ein detailliertes Vorgehen zur Integration der beiden Standorte und definierte zehn Arbeitspakete. Zur Sicherstellung der Umsetzung der Arbeitspakete ist es erforderlich, dass Kulturdifferenzen zwischen den Standorten erkannt und langfristig nivelliert werden. Dafür ist es wichtig, Lösungen mit den Mitarbeitern beider Standorte gemeinsam zu entwickeln, um so die unterschiedlichen Unternehmenskulturen leichter zu verschmelzen und die Umsetzung von Maßnahmen zu unterstützen.

„Bei der Projektgestaltung haben wir auf den Konsens und das Commitment mit der Geschäftsführung beider Standorte besonderen Wert gelegt“ bestätigt Hermann Gradl.

Die Umsetzung der Integration sieht vor allem organisatorische Arbeitspakete wie eine konsolidierte Kapazitätsplanung und Auslastungserfassung, eine Detaillierung der Organisation im Bereich F&E in der Matrix, die Entwicklung von Competence-Centern an den Standorten, die Standardisierung der Projektierungs- und Planungsprozesse sowie der eingesetzten Tools und IT-Systeme, wie beispielsweise

das Projekt- und Entwicklungs-Controlling sowie das Dokumentenmanagement vor. Ebenso sind längerfristige strategische Arbeitspakete wie die konzentrierte Marktbearbeitung wie etwa der GUS-Staaten und China eingeplant.

Die Neugestaltung einer gemeinsamen Matrix-Organisation im Bereich von Projektplanung und -abwicklung sowie der Konstruktion ist eine besondere Herausforderung, da hier standortübergreifende Lösungen zur Ressourcenkoordination und zum Know-how-Transfer gefunden werden müssen.

Integrationen, gleich ob in bestehenden Unternehmensnetzwerken oder bei jüngst getätigten Akquisitionen, scheitern nicht selten bei der Realisierung von prognostizierten Synergie-Potenzialen. „Eine Integration ist ein erheblicher Aufwand und parallel zum Tagesgeschäft eine zusätzliche hohe Belastung. Ein professionelles Integrationsmanagement, das Objektivität und Neutralität zwischen den Parteien wahrt und State-of-the-Art-Lösungen konsensorientiert vermittelt, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor“, erklärt Hermann Gradl.

Markterschließung optimieren

„Wir haben bereits im Dezember 2008 mit der Umsetzung begonnen. Das Tempo ist hoch und wir kommen gut voran. Alle Beteiligten in den Workshops tragen aktiv dazu bei, die gesteckten Ziele zu erreichen. Für jedes Arbeitspaket haben wir Verantwortliche benannt. Das erhöht die Messbarkeit der Ergebnisse. Die Mitarbeiter sind von der Notwendigkeit der Optimierungsmaßnahmen überzeugt. Dazu hat ROI maßgeblich beigetragen: Der externe Blick erfahrener Berater hat uns geholfen, die vorhandenen hohen Synergie-Potenziale zu erkennen. Die größte Herausforderung besteht bei der Marktbearbeitung. Hier sind wir vor Projektbeginn zu sehr von unterschiedlichen Sichtweisen ausgegangen. Jetzt optimieren wir die Markterschließung insbesondere in den GUS-Staaten. Wir werden die Umsetzung bis Ende des 3. Quartals 2009 abschließen. Die ROI wird die AKW A+V Gruppe bei der Umsetzung dieses Projekts unterstützen.“