

FALLSTUDIE**Vollständige
Transformation
durch Strategi-
eumsetzung**

Elektronikhersteller Regeneris nutzt Strategieumsetzung als Grundlage für umfassende Lean-Transformation, steigert Produktivität um 14%, erhöht Bruttogewinn um 17%

Kunde

Regeneris repariert und überholt elektronische Geräte für eine globale Kundenbasis mit einem Umsatz von über 330 Millionen USD und Betrieben in sieben Ländern.

Herausforderung

Schnelles Wachstum, Übernahmen, zunehmender Wettbewerb, Fluktuation und schlechte Arbeitsmoral veranlassten die neue Führung, ein Transformationsprogramm auf dem Weg zu bringen, um die Effizienz zu steigern, das Mitarbeiterengagement zu verbessern und neue Märkte zu erschließen.

Lösung

Aufstellen aggressiver Durchbruchvorgaben und -ziele für zweistellige Produktivitäts- und Bruttogewinnsteigerungen und eine Reduktion der Fehlzeiten. Festlegen von KPI, Erarbeiten detaillierter Durchführungspläne und Umsetzung standardisierter Managementpraktiken.

Ergebnisse

Innerhalb von acht Monaten stieg die Produktivität um 14%, der Bruttogewinn nahm um 17% zu und die Fehlzeiten sanken um 33%. Die Mitarbeitermoral verbesserte sich durch offene Kommunikation und Schulungen. Leistungstafeln dienen jetzt als Referenzpunkte für tägliche Leistungsüberprüfungen.

**Strategieentwicklung bringt
Elektronikservicezentrum in Schwung**

Früher oder später kommt jedes Unternehmen, sei es aufgrund von Marktkräften oder wegen interner Turbulenzen, an den Punkt, an dem es einen Neustart braucht. Für den Regeneris-Betrieb in Sömmerda (zwischen Frankfurt und Leipzig) war dieser Zeitpunkt Anfang 2014 erreicht.

Das Unternehmen wartet und überholt elektronische Geräte für eine globale Kundenbasis. Der Standort Sömmerda wurde 2007 gegründet, um Outsourcingleistungen für Fujitsu Technology Solutions anzubieten. Im Lauf der Zeit verbreiterte sich die Kundenbasis durch das Angebot von Kundendienst sowie Reparatur- und Wartungsleistungen auf Apple, ASUS, Fujitsu, Honeywell, TeleCash, VeriFone und andere bekannte Elektronikmarken.

2013 sah sich Regeneris Sömmerda steigendem Marktdruck von Konkurrenten in Polen und der Tschechischen Republik ausgesetzt, die von niedrigeren Arbeitskosten profitieren. Schnelles Wachstum und die Integration einer großen Übernahme 2011 gefolgt von mehreren Managementwechseln hatten zu einer undurchschaubaren Organisationsstruktur beigetragen. Die Verwirrung und der Missmut der 300 Mitarbeiter des Standorts zeigten sich in Silodenken und mangelndem Teamgeist.

Die Wende beginnt

Anfang 2014 beschloss Alfons Krauthausen, Managing Director B2B/ Infrastructure Sector & Germany, dass es an der Zeit sei, in Sömmerda einige drastische Änderungen vorzunehmen. Um den Standort langfristig abzusichern, war eine vollständige organisatorische Neuausrichtung des Standorts notwendig, die sowohl die Effizienz als auch die Kooperation unter den Mitarbeitern verbessern und neue Marktchancen erschließen würde.

„Um den Standort langfristig abzusichern, war eine vollständige organisatorische Neuausrichtung des Standorts notwendig, die sowohl die Effizienz als auch die Kooperation unter den Mitarbeitern verbessern würde.“

—Dirk Jungnitz,
General Manager

Im April 2014 nahmen TBM-Berater die Zusammenarbeit mit Managern in Sömmerda auf. Wir halfen dabei, Bereiche mit hohem sofortigem Potenzial zu identifizieren, und moderierten dann mehrere Kaizen-Workshops, um die Belegschaft in die Ermittlung der zugrundeliegenden Ursachen der Probleme einzubeziehen und rationalisierte Prozesse umzusetzen. Im Anschluss an diese Erfolge beschloss das Management, für den Standort ein umfassendes Programm für operative Verbesserung zu entwickeln und dabei den Strategy-Deployment-Prozess (der auch unter der Bezeichnung Hoshin Kanri bekannt ist) einzusetzen.

Im Laufe des Strategie-Workshops, den TBM im Dezember moderierte, vereinbarte das Managementteam von Regeneris Sömmerda eine Reihe zentraler Durchbruchziele. Zu ihren Zielen gehörten zweistellige Produktivitäts- und Bruttogewinnsteigerungen und eine bedeutende Reduktion der Fehlzeiten der Mitarbeiter. Wir setzten als Instrument eine X-Matrix ein, um die Ziele mit den Verbesserungsplänen und damit verbundenen Projekten abzustimmen. Danach stellte das Management funktionsübergreifende Ressourcen bereit, die für die Verwirklichung der Pläne erforderlich sein würden.

Fortlaufende Kommunikation ebnet den Veränderungsprozess

Krauthausen, Jungnitz und dessen Managementteam erkannten von Beginn an, dass die grundlegende Voraussetzung für einen Erfolg in Sömmerda darin bestand, alle mit ins Boot zu holen und aktiv in die Gestaltung der organisatorischen Ausrichtung zu involvieren. Dazu mussten die anstehenden Veränderungen proaktiv vermittelt werden, und es musste erklärt werden, warum diese Veränderungen nötig waren.

Der Betriebsrat wurde vom ersten Moment an aktiv in den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung eingebunden. Das Management legte dem Betriebsrat ein Strategy-Deployment-Programm vor, bevor es eingeführt wurde. Mitglieder des Betriebsrats nahmen auch aktiv an der Einführung der neuen Funktionen, des neuen Managementansatzes und der neuen Arbeitsprozesse teil.

Als Teil der organisatorischen Neuausrichtung richtete das Managementteam mehrere Positionen für Service Delivery Manager ein. Die Service Delivery Manager übernahmen die Zuständigkeit für die Verwaltung einzelner Kundenkonten und die Lösung aller Probleme direkt bei deren Auftreten.

„Die größte Herausforderung, die wir zu bewältigen hatten, war, das gesamte Managementteam in den Kulturwandel zu integrieren“, sagt Jungnitz. „Wir konzentrierten uns bewusst auf die Junior Manager, die den Mut zu radikalen Veränderungen und den nötigen Schritten nach vorn hatten.“

Diese Bereitschaft zu radikalen Veränderungen war notwendig, um ein weiteres von TBM empfohlenes Schlüsselement der organisatorischen Veränderung umzusetzen: Kaizen als Tagesgeschäft, oder kurz MDI (für Managing for Daily Improvement). Als Kernelement eines effektiven Managementsystems beginnt MDI mit der Nachverfolgung und Berichterstattung zu Leistungskennzahlen (KPI), die während der Strategieumsetzung bestimmt wurden. Manager gehen die KPI täglich zu einer festgelegten Zeit mit den Teamleitern durch. Es ist wichtig, den Fortschritt täglich, wöchentlich und monatlich zu überprüfen, um die Ziele nicht aus dem Blick zu verlieren und die Vorwärtsbewegung aufrechtzuerhalten.

Das Hauptaugenmerk dieser täglichen Meetings liegt darauf, Schwierigkeiten zu lösen, bevor sie sich zu echten Problemen entwickeln. Das bedeutet faktisch, dass dieser Ansatz die traditionelle Problemlösungshierarchie auf den Kopf stellt. Anstatt Alternativen abzuwägen und Entscheidungen zu treffen, hören Manager zu und leiten das Team dabei an, die Lösungen selbst zu finden. Mit der Zeit lernen die Manager, Fragen zu stellen, die bei den Mitarbeitern Engagement wecken und sie motivieren, kreative Lösungen zu entwickeln.

Der zielorientierte Managementstil setzt unter den Mitgliedern des Managements die Bereitschaft voraus, die Art und Weise, wie sie ihre tägliche Arbeit ausführen, zu ändern, oder zumindest eine neue Arbeitsweise auszuprobieren. Manager, die sich mit dem auf Anordnungen basierenden Führungsansatz wohlfühlen, erleben den Beginn einer MDI-Initiative manchmal als verwirrend und bedrohlich. Über die Entwicklung einer einheitlichen Leistungsprüfungstafel mit messbaren KPI hinaus besteht die primäre Rolle des Beraters darin, den Managern die Annäherung an unterschiedliche Rollen und Erwartungen zu erleichtern.



7 Schritte zum Erfolg

Schnelles Wachstum, mehrere Übernahmen und zunehmender Konkurrenzdruck veranlassten Regeneris Sömmerda dazu, eine umfassende Unternehmenstransformation durchzuführen, die sich auf Prozessverbesserung und einen schlanken operativen Ansatz konzentrierte. Die Schritte waren:

1. Strategieumsetzung
2. KPI-Entwicklung
3. Kaizen als Tagesgeschäft
4. Produktivitätssteigerung
5. Mitarbeiterengagement
6. Standardisierte Führungspraktiken
8. Proaktive Kommunikation

Setzen Sie Lean-Methoden zu Ihrem Vorteil ein?
Klicken Sie hier für eine Lean-Bewertung, dann wissen Sie mehr:
www.TBMLeanAssessment.com

„Ich liebe meine Rolle als Coach und Richtungsweiser“, sagt Hans Werner Sohn, Senior Management Consultant bei TMB Consulting Europe. „Es ist fantastisch, die kleinen Erfolge zu sehen, die den Ball am Anfang ins Rollen bringen. Die Begeisterung des Teams entwickelt dann eine Eigendynamik. Wenn die anfänglichen Quertreiber sich allmählich mit neuen Ideen einbringen, motiviert das die anderen, noch besser zu werden. Dann weiß man, dass man echte Fortschritte macht.“

Jetzt finden Überprüfungsmeetings des Managements in Sömmerda täglich um 10:30 Uhr statt. Innerhalb von 20 Minuten erhalten alle Service Delivery Manager und deren Teamleiter einen vollständigen Überblick über den vorangegangenen Tag, über die Agenda des anstehenden Tages und alle eventuellen Probleme oder Engpässe. Falls ein Bereich das Ziel nicht erfüllt oder hinterherhinkt, können Korrekturmaßnahmen ergriffen werden, lang bevor die Finanzzahlen für den Monat oder das Quartal erhoben werden.

Teammanager arbeiten derzeit daran, ihre Fortschritte aufrechtzuerhalten und Standardarbeit umzusetzen, um ein höheres Maß an Prozesssicherheit zu gewährleisten. Zu den zukünftigen Prioritäten gehören die Umsetzung von 5S-Maßnahmen, die nächste MDI-Stufe, weitere Gestaltungsänderungen und die Schulung der Mitarbeiter zu A3-Problemlösungsinstrumenten.

„Für das neue Geschäftsjahr haben wir die Latte noch höher gehängt, und wir wissen, dass wir als Team nur erfolgreich sein können, wenn wir alle an einem Strang ziehen.“

—Dirk Jungnitz,
General Manager

„Nach der Einführung von Hoshin Kanri erreichten wir die meisten unserer Ziele innerhalb von acht Monaten“, berichtet General Manager Dirk Jungnitz. „Für das neue Geschäftsjahr haben wir die Latte noch höher gehängt, und wir wissen, dass wir als Team nur erfolgreich sein können, wenn wir alle an einem Strang ziehen.“

GESCHWINDIGKEIT GEWINNT IMMER

TBM ist spezialisiert auf operative und Lieferkettenberatung für Hersteller und Händler. Wir sorgen dafür, dass Ihre betrieblichen Abläufe Vollgas geben, damit Sie agiler werden und Ihre Geschäftsleistung drei- bis fünfmal mehr beschleunigen können als Ihre Konkurrenten.

[in](#) [twitter](#) [youtube](#) | tbmcg.de

