## Business Process Reengineering

# Ganzheitliche Veränderung

**In einem TechnoKontakte Best-Practice-Seminar hat die Miba Gleitlager AG gezeigt, wie ein Restrukturierungsprogramm erfolgreich durchgeführt werden kann und wie unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt werden. *INSight* war für Sie dabei.**

„Wesentliche Eckpunkte bei der Durchführung des FOKUS-Projektes waren die Forderung, keine kontinuierliche Optimierung vorzunehmen sondern einen radikalen Bruch mit der Vergangenheit herbeizuführen. Außerdem war es uns wichtig, kein klassisches 'Cost Cutting' zu betreiben, sondern eine eindeutige Vorwärtsstrategie zu verfolgen sowie die MitarbeiterInnen in die Erarbeitung der neuen Strukturen und Prozesse einzubinden", skizziert Miba-Geschäftsführer Dr. Norbert Schrüfer das durchgeführte Business Process Reengineering Projekt.

**Dr. Norbert Schrüfer, Technikvorstand der Miba Gleitlager AG: „Es muss unser eindeutiges Ziel sein, die Technologieführerschaft zu erlangen. Das FOKUS-Projekt ist dazu ein wichtiger Schritt".**

Angefangen hat alles damit, dass für die Miba Gleitlager AG in der ersten Hälfte der 90er Jahre eine lange Wachstumsphase zu Ende und eine wirtschaftliche Durststrecke zu überwinden war. Schrüfer: „Im zweiten Halbjahr 1997 war klar, dass konventionelle Reorganisationsansätze nicht ausreichen würden, um das stark arbeitsteilig organisierte Unternehmen wieder auf Vordermann zu bringen. Damit war die Entscheidung für eine fundamentale Unternehmensveränderung getroffen". Die wesentlichsten Grundprämissen des Projektes lauteten deshalb:

➤ Klare Vorwärtsstrategie beziehungsweise mehr Leistung mit gleicher Mannschaft anstelle gleiche Leistung mit weniger MitarbeiterInnen.

➤ Keine Übernahme von vorformulierten Lösungen externer Berater, sondern Erarbeitung neuer Lösungen durch die eigene Belegschaft sowie

➤ keine kontinuierliche Verbesserung, sondern ein Bruch mit der Vergangenheit.

„Ganz wesentlich war auch die Überzeugung, dass bei der Durchführung von Veränderungsprozessen „Hard- und Soft-facts" ausbalanciert werden mussten. Parallel zum inhaltlich stark technologieorientierten Analyse- und Redesign-Prozess sollten ganz bewusst Maßnahmen gesetzt werden, die den MitarbeiterInnen das Gefühl gaben, tatsächlich in alle Prozesse eingebunden zu sein", erinnert sich der Geschäftsführer.

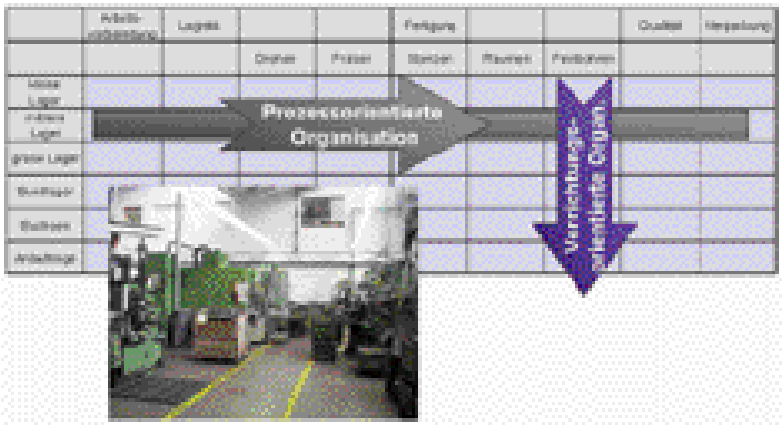
**Die Grundprämissen des BPR-Projektes FOKUS**

Um das klar definierte Ziel der Mitarbeitereinbeziehung zu erreichen, wurden die Projektschritte klar definiert und genau eingehalten. Dazu gehörten unter anderem die Schaffung eines „Sense of Urgency", also eines von allen Mitarbeitern getragenen Verständnisses der notwendigen Unternehmensveränderung. Anschließend musste eine Kommunikationsstruktur geschaffen werden, die es ermöglichte, die ganze Belegschaft über den aktuellen Projektstand informiert zu halten. Schrüfer: „Um dies zu erreichen, haben wir etwa jeden fünften Mitarbeiter zu einem sogenannten Führungskoalitionär ernannt. Diese Mitarbeiter waren immer persönlich in den Prozess eingebunden und wurden direkt von der Geschäftsleitung informiert. Die Koalitionäre hatten die Aufgabe, eine Gruppe von vier bis fünf weiteren Mitarbeitern genau zu

DIE NEUE ORGANISATION HAT NUR DEN B ODEN BEREITET FÜR NACHFOLGENDE OPTIMIERUNGEN UND EIN UMFELD GESCHAFFEN, IN DEM VERBESSERUNGSPOTENZIALE AUSGESCHÖPFT WERDEN KÖNNEN

informieren. Das so entstandene Kommunikationsnetz funktionierte die ganze Zeit mustergültig".

Als nächster Schritt wurde unter intensiver Beteiligung der Führungskoalitionäre eine Firmenvision erarbeitet, professionell aufbereitet und in der gesamten Belegschaft kommuniziert. Die Vision hieß, dass die Unternehmenszukunft eindeutig in der Rolle des weltweiten Technologieführers festgelegt ist. „Wir müssen unseren Kunden nicht nur ein Produkt, sondern die Lösung ihrer Probleme anbieten", betont der Geschäftsführer.




Die FOKUS-Prozessorganisation

Parallel zu diesen Aktionen wurde in einer Analysephase die Schlüsselprozesse des Kerngeschäfts identifiziert. In einem zweiten Schritt wurden diejenigen Prozesse ausgewählt, die in einer „Redesignphase" neu erfunden werden sollten. Kriterien für die Prozessauswahl waren unter anderem „Impact" (Wie stark beeinflusst der Prozess den Unternehmenserfolg?), der Grad der „Krankheit" des Prozesses (Wieweit ist die aktuelle Performance von einem theoretisch denkbaren Optimalzustand entfernt?) sowie die mögliche Umsetzungsgeschwindigkeit (Wie schnell lässt sich der Prozess neu entwerfen und implementieren?).

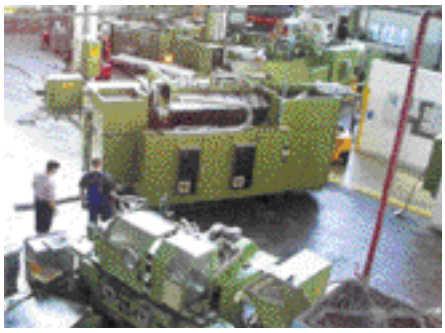
In der „Redesignphase" wurde darauf jeder ausgewählte Prozess von einem Team von Mitarbeitern „neu erfunden". Schrüfer: „Wesentlich war hier die Forderung, den Prozess gänzlich neu zu definieren und nicht bei kleinen Detailoptimierungen stehen zu bleiben". Das Motto dieser Phase lautete deshalb auch: „ruthless in design, moderate in implementation". Die Teams wurden dabei bewusst aus unterschiedlichen Abteilungen „durcheinandergewürfelt". Ebenso wurden bewusst „Unwissende" ins Team berufen, die mit dem konkret zu definierenden Prozess bislang im Tagesgeschäft noch nicht betraut waren. In der „Planungsphase" ging es dann darum, aus den erstellten Prozessideen konkrete Veränderungsschritte zu planen, die dafür notwendigen Umsetzungskosten zu ermitteln und Zeitpläne aufzustellen.

Wie sieht nun das neue, prozessorientierte Produktionskonzept der Miba Gleitlager AG aus? Besonders hervorzuheben ist, dass die bisherige zentrale mechanische Fertigung nach dem Prinzip der fraktalen Organisation in vier „Produktions-Units" gegliedert wurde. Zentralbereiche wie die Arbeitsvorbereitung oder die Endprüfung wurden aufgeteilt und den jeweiligen Units direkt zugeordnet. Jede Unit besitzt ein „Support-Team", das alle notwendigen Funktionen wie Arbeitsvorbereitung mit Arbeitsplanerstellung, Kalkulation, Logistik und QS-Planung umfasst. Diese Units haben auch eine klar definierte Schnittstelle zu den am Markt agierenden Units. Abteilungen wie die Vormaterialproduktion, Galvanik oder Sputtern fungieren als Dienstleister für die Produktionsunits. Auch hier wurde ein klares Kunden-Lieferanten-Verhältnis implementiert. Die Organisation wurde „komplett auf den Kopf" gestellt und von einer vertikalen in eine horizontale Organisation übergeführt.

Die Fertigungsmaschinen sowie die Endprüfung, Konservierung und Verpackung wurden jeweils einer Unit zugeordnet und entsprechend dem in der Redesign-Phase entworfenen Hallenlayout räumlich neu aufgestellt. Ein Unit-Team setzt sich aus sechs bis acht Mitarbeitern und einem Coach zusammen.

MIT DEM FOKUS-PROJEKT WURDE EIN WESENTLICHER MEILENSTEIN ERREICHT UND EIN GROSSER SCHRITT IN RICHTUNG GESUNDER ERTRAGSLAGE GEMACHT

Und nun zur Umsetzung. Die Aufgaben des weiterhin notwendigen zentralen QS-Managements wurden auf die Pflege und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems nach ISO 9000 konzentriert. Es stellt mit inter nen Produkt- und Systemaudits sicher, dass der Miba Qualitätsstandard auch bei dezentraler Organisation eingehalten wird und fungiert mit einem Feinmessraum mit Spezialgeräten für Sonderprüfungen als Dienstleister für die Produktionsunits. Die Umstellung aller Fertigungsmaschinen erfolgte innerhalb eines Betriebsurlaubs. Innerhalb vor drei Wochen wurden cirka 80 Prozent aller Maschinen umgestellt sowie die dafür notwendige neue Infrastruktur geschaffen. Zur Optimierung des Materialflusses und um die Units in einem geschlossenen Gebäudeteil unterzubringen war es im Vorfeld notwendig geworden, die bestehende Produktionshalle um ein neues Segment zu erweitern.



**Maschinenumstellungen während des Betriebsurlaubs 1998**

Neben den Maschinenumstellungen wurde gravierend in eine Verbesserung des Arbeitsumfeldes investiert. Getreu der Überzeugung, dass Qualität nur in einem geeigneten Umfeld produziert werden kann, wurden großflächige Renovierungen und Optimierungen von Arbeitsumfeld und Arbeitsplatz durchgeführt. So präsentiert sich die Produktion heute in einem wesentlich saubereren und helleren Umfeld als vor Beginn des Prozesses. Außerdem wurden neue Maschinen und Geräte angeschafft, um die Autarkie jeder Unit zu stärken. Im Vordergrund dieser Investitionen stand nicht Rationalisierung oder Kapazitätserweiterung, sondern eine stärkere Autarkie der einzelnen Unit um unitübergreifende Transporte sowie den damit verbundenen Steuerungs- und Logistikaufwand zu reduzieren und kürzere Durchlaufzeiten zu erreichen. Zusätzlich wurde gezielt in die Stärkung von Kernkompetenzen investiert. Ein weiterer Investitionsschwerpunkt war die Optimierung der produktionsbegleitenden Informationstechnologie. Natürlich mussten sämtliche Veränderungen auch von vielen Schulungen begleitet werden. Schließlich wurden auch das Gehaltsschema und das Entlohnungssystem erfolgsabhängig neu gestaltet. So werden nun etwa alle Business Unit-Leiter am Unternehmenserfolg direkt beteiligt und an der Erreichung persönlicher Ziele gemessen.

Die neue optimierte Fertigungsorganisation hat in erster Linie einmal dazu beigetragen, die Durchlaufzeit der Erzeugnisse wesentlich zu reduzieren. Durch die Spezialisierung in den Units kommt es jetzt auch zu einer „Know-how Akkumulation“ beziehungsweise zu einer Konzentration der Engineering-Kapazität und des Fachwissen der Mitarbeiter auf das klar umgrenzte Produktsegment, was zu einer spürbaren Reduzierung der Ausschusskosten und einer Verbesserung der Produktqualität geführt hat. Außerdem wurde der Qualitäts-Regelkreis geschlossen. „Während es früher zu keinem direkten Kontakt der Mitarbeiter aus Fertigung und Endprüfung kam, sehen sich die Mitarbeiter heute als echte Kollegen, die gemeinsam versuchen die Wiederholung von aufgetretenen Qualitätsmängeln durch eine tatsächliche Beseitigung der Fehlerursache zu vermeiden“, ergänzt Schrüfer.

Interessant ist auch, dass es in der neuen Organisation keine schriftlichen Arbeitsplan-Änderungsanträge mehr gibt. Da jetzt alle System Supporter in einem Büro sitzen, erfolgt die Behebung der Fehlerursache quasi in einem Gespräch in der Frühstückspause. Durch die gehobene Qualifikation der System Supporter kann der Meister heute sogar eigenhändig den jeweiligen Arbeitsplan ändern. Nicht zuletzt ermöglicht die neue Organisation ein schnelleres Reagieren auf Kundenwünsche, was heute ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

Hinweis: Am 1. Oktober haben Sie in einem TechnoKontakte-Seminar die Möglichkeit, sich über dieses Projekt im Detail bei der Firma Miba zu informieren. Wir empfehlen eine baldige Buchung. Weitere Informationen finden Sie auch unter www.technokontakte.at