



Nachhaltige Performancesteigerung durch das richtige Organisationsdesign

Entscheidende Schlachten wurden nicht wegen der falschen strategischen Absicht verloren, sondern wegen der falschen Aufstellung. Auch in der Wirtschaft ist die strategische Stossrichtung oft richtig – man kennt die Richtung und das Ziel. Aber es fehlt die konsequente Übersetzung in eine geeignete, schlanke und effiziente Organisation mit klaren Kompetenzen.

Im Zuge unserer Projektarbeiten treffen wir regelmässig folgende Situation an: Das Top-Management kennt zwar Richtung und Ziel; die strategische Stossrichtung ist formuliert und plausibel. Es fehlt aber die entsprechende notwendige Gliederung in Geschäftseinheiten, die dann für klare, identifizierbare Teile der Strategie verantwortlich sind. Nur so können nämlich die definierten Ziele erreicht und adäquate Kompetenzen aufgebaut werden.

Ohne diese Gliederung wird das Unternehmen unnötig komplex, und mögliche Synergien bleiben ungenutzt. Ein grosser Teil der Führungskapazität wird zur Lösung interner Schnittstellenprobleme verwendet – und fehlt damit an der Kundenfront! Das mittlere Management, aber auch einzelne Leistungsträger, sind frustriert und zweifeln an der Strategie, die sie in der täglichen Arbeit kaum erkennen können.

Wann haben Sie sich zum letzten Mal folgende Fragen gestellt?

- Wie würde das Unternehmen, bei gegebener strategischer Stossrichtung, auf der grünen Wiese gebaut aussehen?
- Wie viel Organisation benötigt es überhaupt?
- Wie viele unnötige Schnittstellen existieren im Unternehmen?
- Wie klar sind die Verantwortlichkeiten im Unternehmen?
- Wie wird die Performance gesteuert?
- Welche Engpässe bremsen die Performance?



Stefan Zirhan
Partner HPO AG



Bei einem Schachspiel sind Aufgaben und Kompetenzen klar auf die einzelnen Spielfiguren verteilt.

Durch Komplexitätsreduktion die Performance nachhaltig verbessert



Christoph Biedermann
CEO ABM Greiffenberger
Antriebstechnik GmbH

«Überdenken und Umsetzen der Strategie mit Geschäftsprozessmodell und prozesskonformem Organigramm: HPO hat uns auf diesem Weg begleitet und dank ihrer durchgängigen Methodik in sehr kurzer Zeit zu den notwendigen Resultaten verholfen.

Die Komplexitätsreduktion durch das Geschäftsprozessmodell resultierte in einer erhöhten Effizienz und damit in einer nachhaltigen Leistungssteigerung.»

Wenn ein Unternehmen gleichzeitig unterschiedliche Geschäfte (wie Produkt- und Systemgeschäft) betreibt, birgt das die Gefahr einer erhöhten Komplexität. Durch konsequente Gestaltung der Geschäftsprozessmodelle kann diese begrenzt und die notwendige Transparenz geschaffen werden.

ABM Greiffenberger stellt elektrische Antriebsmodule für diverse Anwendungen her. Die Produktpalette fängt bei Antriebseinheiten für Förderschnecken an, geht über Antriebsmodule für Hubstapler und Kräne und endet bei Systemlösungen für Windkraftwerke. Die Strategie verfolgt eine Präsenz in unterschiedlichen Branchen mit sehr verschiedenen Bedürfnissen. Daraus resultiert eine Kombination unterschiedlicher Geschäftsarten.

Ziele des Projekts

Übergeordnetes Ziel des Projekts war eine Operationalisierung der Strategie im Tagesgeschäft durch die Gestaltung von strategiekonformen Geschäftsprozessmodellen. Zudem sollte die prozessorientierte Organisation mit definierten Messgrößen führbarer werden.

Vorgehen

Das Projektvorgehen wurde auf die Bedürfnisse von ABM massgeschneidert. Dabei wurde besonders Gewicht gelegt auf eine transparente Projektführung mittels Meilensteinen und definierten Resultaten.

Der Methodenansatz von HPO sorgte für ein integrales Organisationsdesign. Durch den starken Einbezug der Betroffenen in die Lösungserarbeitung wurde der Grundstein für eine erfolgreiche Umsetzung gelegt.

«Einbezug der Betroffenen in der Lösungserarbeitung sichert den Umsetzungserfolg.»

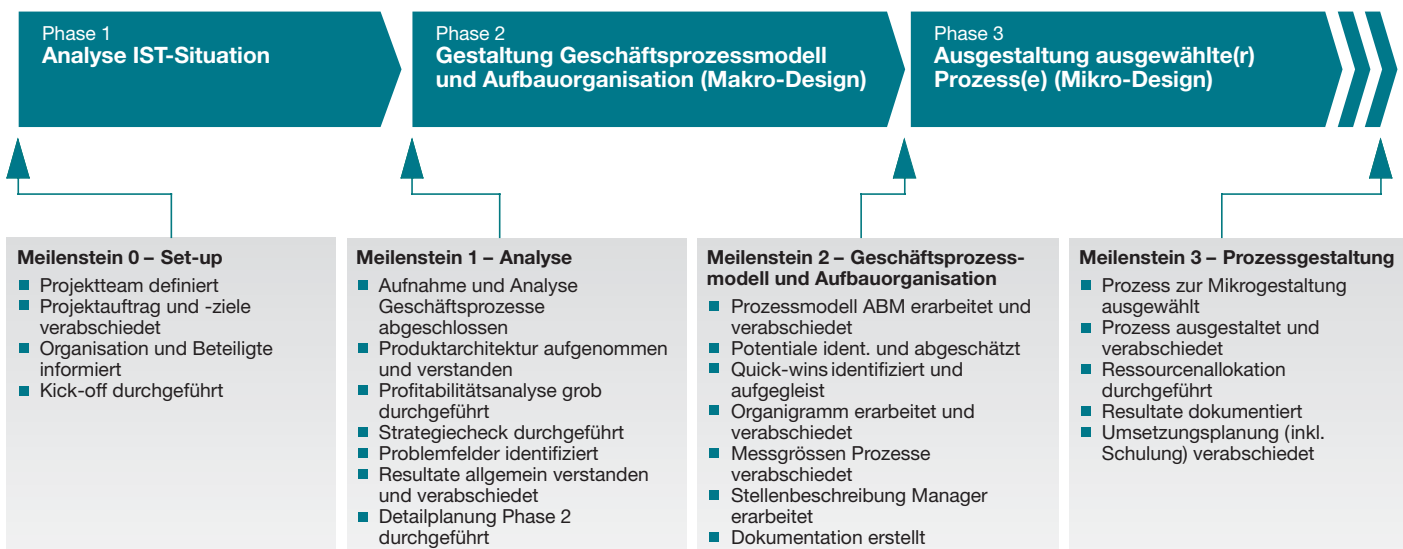
HPO sicherte dabei den Projektfortschritt, die durchgängige Umsetzung des Konzepts und das Einbringen von firmenfremdem Know-how.

Resultate

Die in der Ist-Analyse identifizierten Optimierungshebel wurden in der Makro- und Mikro-Design-Phase konsequent umgesetzt. Schliesslich ergab das Design zwei Geschäftsprozessmodelle:

1. Kundenspezifische Lösungen,
2. Plattformbasierende Kundenlösungen.

2009														
Mai				Juni					Juli			August		
18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32



Projektmasterplan mit Phasen und definierten Meilensteinen



Durch die Entflechtung der beiden Geschäftsarten wurde die Prozesskomplexität grundlegend verringert. Indem so genannte «Key-Performance Indicators» definiert wurden, konnte die Performance der beiden Geschäftsmodelle transparent und gleichzeitig führbar gemacht werden.

Das Organigramm ist prozessorientiert und widerspiegelt die Geschäftsprozessmodelle. Der Prozess-Owner ist gleichzeitig Manager des Bereichs. Das garantiert eine durchgängige Verantwortung und eine «lernende Organisation». Das Mikroprozess-Design sichert schliesslich die Strategieumsetzung im Arbeitsalltag.

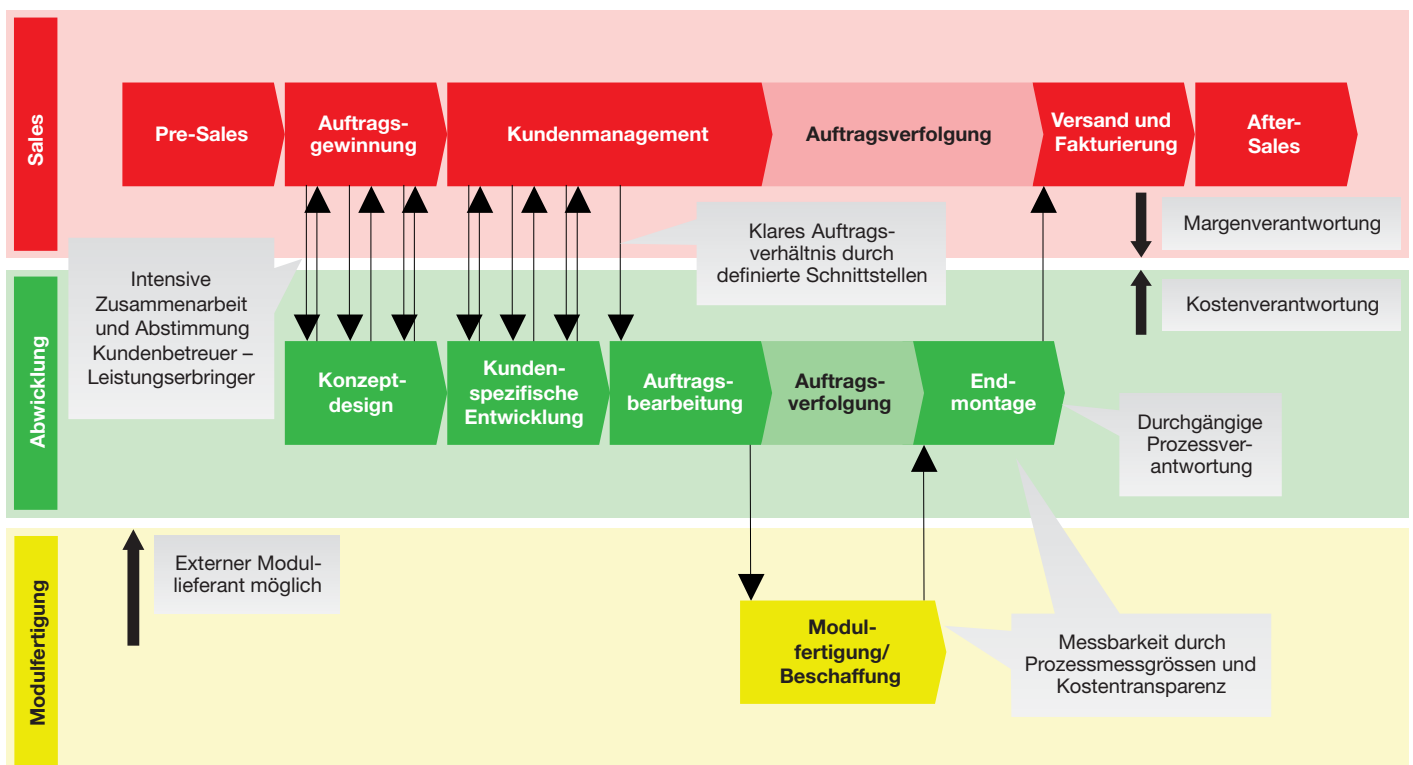
Ansätze im Bereich des Organisationsdesigns. Alle Optimierungshebel wurden im Rahmen des Projekts in Arbeitspakete transferiert, in eine übergeordnete Planung integriert und adressiert.

Ziel dabei war es, das generierte Momentum zu nützen und die Hausaufgaben in einem möglichst kurzen Zeitraum zu erledigen. Wie in jedem Unternehmen trifft es bei der Durchführung von Projekten immer die gleichen Personen. Deshalb wurde versucht, deren volle Kapazitäten so schnell wie möglich wieder im Tagesgeschäft zu Verfügung zu haben. Zur Sicherung der Umsetzung ist ein Assessment ein halbes Jahr nach Implementierungsstart geplant.

Weiteres Vorgehen

Die in der ersten Projektphase identifizierten Optimierungshebel umfassten aber nicht nur

«Ein prozessorientiertes Geschäftsmodell gewährleistet durchgängige Verantwortung und Messbarkeit.»



Geschäftsprozessmodell «Kundenspezifische Lösungen» mit Designkriterien

Sind alle Branchen gleich?

Es erstaunt immer wieder, wie ähnlich die Problemstellungen in den verschiedenen Branchen sind und wie sogar bewährte Lösungsansätze von anderen Branchen übernommen werden können. So bewähren sich zum Beispiel industrielle Prozesse hervorragend auch im Umfeld von Finanzdienstleistern. Die HPO-Methodik basiert auf diesen gemeinsamen Mustern und stellt sicher, dass die bestmöglichen Lösungen erarbeitet werden können.

Andererseits unterscheiden sich die Branchen. Prozesse sind zwar gleich, aber die Inhalte grundverschieden. Die Begriffe, die Sprachen unterscheiden sich. Man kann im Umfeld eines Bankers nicht das Vokabular eines Stahlwerks anwenden und umgekehrt. Also gehört neben den Fähigkeiten der Abstraktion und des Übertragens von Konzepten auch die tiefe, spezifische Kenntnis der einzelnen Branchen zum Rüstzeug von HPO. Wir pflegen und entwickeln systematisch unser Know-how und unsere Erfahrung in den Branchen:

Finanz

Banken, Versicherungen, Private Equity

IT und Telecom

ICT Service Provider, Telecom-Unternehmen, Systemanbieter, Applikationsentwickler

Industrie

Stahlbranche, Maschinenbau, Anlagen- und Komponentenbau, Bauindustrie

Weitere Branchen

Chemie und Pharma, Life Sciences, Energiewirtschaft, Nonprofitorganisationen, Öffentlicher Sektor, Aviation, Transport, Gesundheitswesen, Handel und Konsumgüter, Medien

HPO AG

Kantonsstrasse 14
CH-8807 Freienbach
Tel. +41 44 787 60 00
Fax +41 44 787 60 60
welcome@hpo.ch
www.hpo.ch

Unser Name ist Programm: Wir gestalten Hochleistungsunternehmen

Hochleistung beginnt mit einer konsistenten Strategie.

Wir entwickeln oder überprüfen Ihre Strategie.

Wir gestalten Ihre Hochleistungsorganisation.

Wir stellen die Umsetzung sicher.

Wir steigern Ihre Leistung mit eigenen erprobten Methoden.

Unser Nutzen übersteigt die Kosten mindestens um das Zehnfache.

Wir akzeptieren erfolgsabhängige Honorare. Mit gutem Grund.

Schritt für Schritt.

Zum Erfolg.



Intensivseminare

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann besuchen Sie eines unserer Intensiv-Seminare.

Inhalte

Grundlagen integraler Methodikansatz, Fokus auf Schwerpunktthema, Präsentation Referenzprojekt aus der Praxis

Termine und Schwerpunktthemen

- Dienstag, 31. Aug. 2010: Performancesteigerung dank optimalem Geschäftsprozessmodell
- Donnerstag, 11. Nov. 2010: Unternehmenskultur – die oft unterschätzten «soft factors»

Uhrzeit

14.00 Uhr bis 18.00 Uhr, anschliessend gemeinsames Dinner

Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.hpo.ch.