

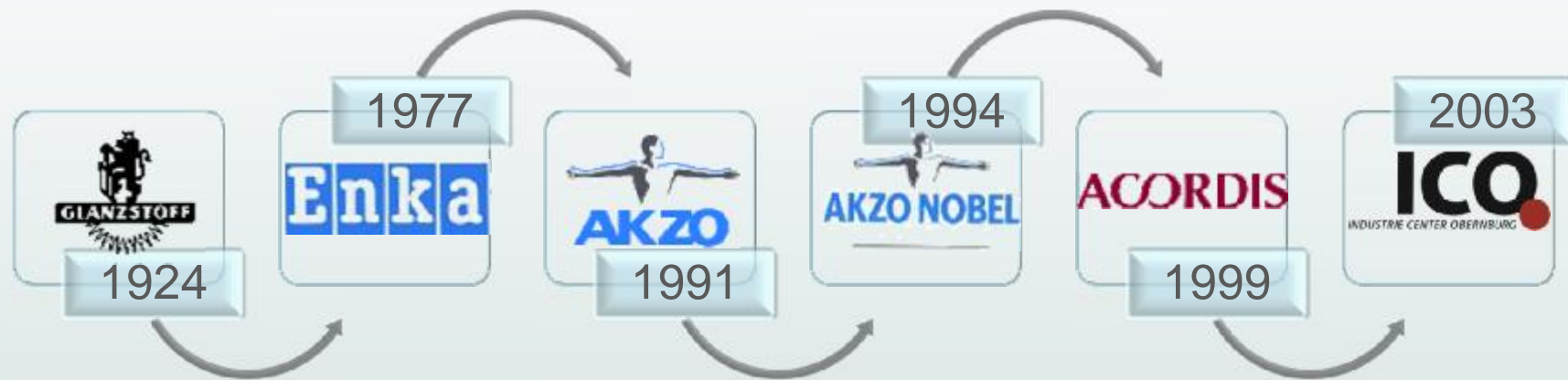


Change Management

Vom Instandhalter eines Chemieparks zum
mittelständischen Produktionsdienstleister

Rudolf Opitzer, Geschäftsführer

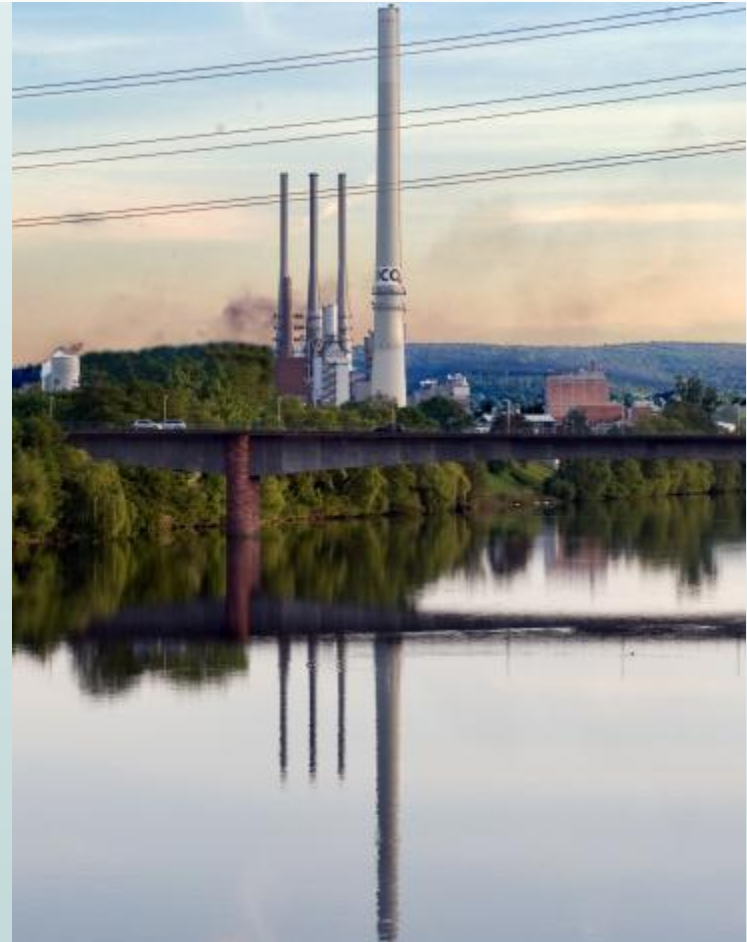
Historie des Industrie Center Obernburg I



Historie des Industrie Center Obernburg II

Wesentliche Veränderung in den vergangenen 10 Jahren:

- ▶ bis 2002: infrastrukturelle Dienstleistungen am Standort werden konzernintern bereitgestellt
- ▶ ab 2002: Aufspaltung des Acordis-Konzerns und Verkauf der Geschäftsbereiche



Historie des Industrie Center Obernburg III

- ▶ Umwandlung der Konzernbetriebsstätten am Standort in eigenständige Unternehmen
- ▶ Umbenennung des Chemieparks in Industrie Center Obernburg ICO
- ▶ Gründung der Betreibergesellschaft Mainsite Services für das ICO
 - ▶ Infrastrukturelle Dienstleistungen und
 - ▶ Technische Dienstleistungen (TDM)



Veränderungen für Mainsite

Auswirkungen auf das Geschäft am Standort

- ▶ Aus konzerninternen Abnehmern werden externe Kunden

Notwendige Reaktionen von Mainsite

- ▶ Erhöhte Kundenorientierung erforderlich
- ▶ Preisgestaltung für angebotene Dienstleistungen wird notwendig
- ▶ Definition des Produkt- und Leistungsangebotes

Veränderungen für Mainsite

Auswirkungen auf das Geschäft am Standort

- ▶ Abnahme des Geschäftsvolumens am Standort

Notwendige Reaktionen von Mainsite

- ▶ Verstärkte Orientierung auf den Markt außerhalb des „Werkszauns“
- ▶ Konfrontation mit vorhandenem Wettbewerb
- ▶ Berücksichtigung des Marktpreisniveaus bei der Preisgestaltung
- ▶ Lieferzeit und Liefertreue gewinnen deutlich an Bedeutung
- ▶ Aktive Vermarktung der angebotenen Leistungen → Marketing

Veränderungen für TDM

Bearbeitung des externen Marktes

- ▶ Markt wird nach dem „Trial and Error“-Prinzip bearbeitet
 - ▶ Kein klares Unternehmens-/Leistungsprofil
 - ▶ Keine eindeutige Zielgruppendefinition
 - ▶ Unklare Wettbewerbsstruktur
- ▶ Vermarktungsstrategie fehlt!

Kundenbeziehungen

- ▶ Entstehende Zielkonflikte zwischen Stammkunden (am Standort) und externen Neukunden aufgrund von Kapazitätsproblemen bei Auftragsspitzen

Maßnahmen im Veränderungsprozess I

Konsequenzen für Mainsite

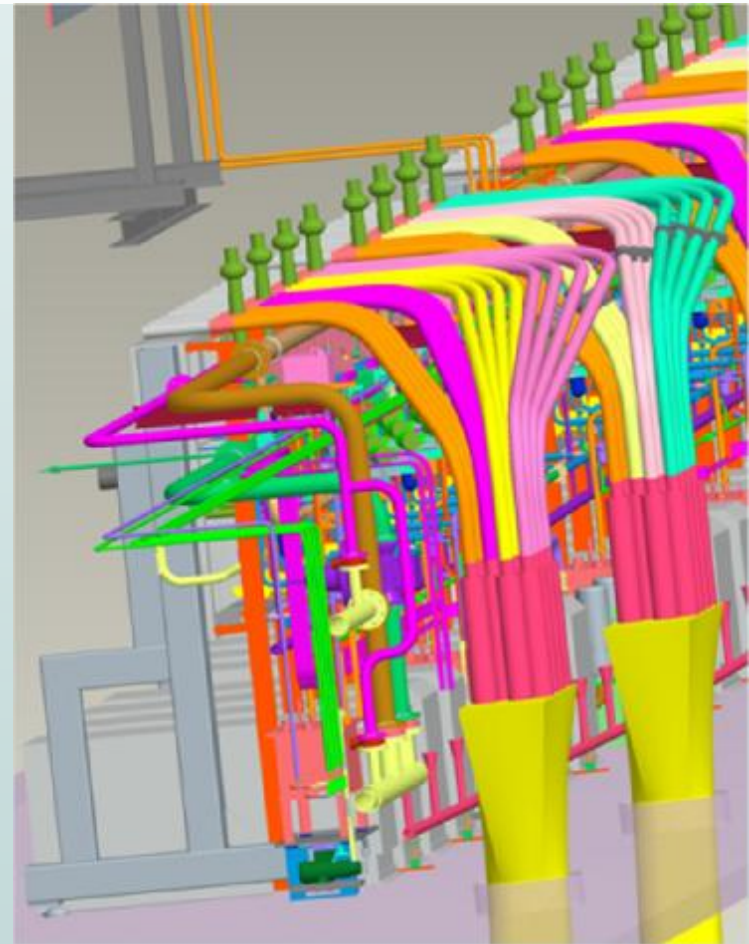
- ▶ Herauslösung der Werkstätten aus der
Betreiber-gesellschaft: Schwerpunkt
Fertigung, Montage und Instandhaltung



Maßnahmen im Veränderungsprozess I

Konsequenzen für Mainsite

- ▶ Herauslösung der Werkstätten aus der Betreibergesellschaft: Schwerpunkt Fertigung, Montage und Instandhaltung
- ▶ Ergänzung durch Engineering: zusätzliche Auslastung der Fertigung und Montage durch Komplettanlagen



Maßnahmen im Veränderungsprozess I

Konsequenzen für Mainsite

- ▶ Herauslösung der Werkstätten aus der Betreibergesellschaft: Schwerpunkt Fertigung, Montage und Instandhaltung
- ▶ Ergänzung durch Engineering: zusätzliche Auslastung der Fertigung und Montage durch Komplettanlagen
- ▶ Zusammenfassung der technischen Dienstleistungen in eigener Gesellschaft: Gründung der Mainsite Technologies GmbH

Mainsite
technologies

Mainsite
technologies

Maßnahmen im Veränderungsprozess II

Ausrichtung des Unternehmens
auf den Markt



Maßnahmen im Veränderungsprozess II

IST	SOLL	Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none">▶ Fehlender Überblick über die Qualifikationen und Möglichkeiten der vorhandenen Unternehmensressourcen	<ul style="list-style-type: none">▶ Definiertes Produkt- und Leistungsprogramm	<ul style="list-style-type: none">▶ Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)
<ul style="list-style-type: none">▶ Kunden- und Auftragsakquise bei TDM eher nach dem „Zufallsprinzip“	<ul style="list-style-type: none">▶ Gezielte, aktive Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none">▶ Definition und Eingrenzung von Geschäftsfeldern, Erarbeitung von Vermarktungsstrategien, Aufbau eines Vertriebes für die jeweiligen Geschäftsfelder, Zielvereinbarungen

Maßnahmen im Veränderungsprozess II

IST	SOLL	Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none">▶ Mehrere kleine Werkstattbereiche über den gesamten Standort verteilt	<ul style="list-style-type: none">▶ Zentraler Fertigungs- und Montagebereich	<ul style="list-style-type: none">▶ Räumliche und organisatorische Zusammenfassung der Werkstätten
<ul style="list-style-type: none">▶ Mangelnde Abstimmung zwischen Engineering und Produktion	<ul style="list-style-type: none">▶ Enge Verzahnung von Engineering und Produktion	<ul style="list-style-type: none">▶ Räumliche Zusammenlegung beider Bereiche
<ul style="list-style-type: none">▶ Geringe Ertragskraft	<ul style="list-style-type: none">▶ Profitabilität des gesamten Unternehmens	<ul style="list-style-type: none">▶ Optimierung der Prozesse und Erhöhung des Geschäftsvolumens

Zusammenfassung und schriftliche Fixierung im Businessplan

Faktor Mensch im Veränderungsprozess I

Wandel vom „Konzernmenschen“ zum „Mittelständler“

- ▶ eigenverantwortliches Handeln
- ▶ stärkere Kundenorientierung
- ▶ erhöhtes Kostenbewusstsein
- ▶ Arbeit an gemeinsamen Zielen
- ▶ erhöhter Arbeitsdruck
- ▶ Ausweitung des Aufgaben- und Verantwortungsumfangs (Job Enlargement)



Faktor Mensch im Veränderungsprozess II

NEGATIVE Reaktionen der Mitarbeiter im Unternehmen auf die Veränderungen

- ▶ Unsicherheit
- ▶ Angst
- ▶ Ausweichen
- ▶ Resignation
- ▶ Demotivation
- ▶ Pessimismus



Faktor Mensch im Veränderungsprozess II

POSTIVE Reaktionen der Mitarbeiter im Unternehmen auf die Veränderungen

- ▶ Aufbruchstimmung
- ▶ Aktive Unterstützung
- ▶ Besinnung auf die eigenen Stärken
- ▶ Zusammenhalt
- ▶ Neue Perspektiven
- ▶ Verstärktes Selbstbewusstsein



Faktor Mensch im Veränderungsprozess III

Maßnahmen des Unternehmens um die Menschen in den Veränderungsprozess einzubinden

- ▶ Verbesserte Kommunikation
 - ▶ Tägliche Meisterrunden
 - ▶ Wöchentliche Abstimmungsrunden mit den einzelnen Bereichen
 - ▶ Meilensteinsitzungen bei Projekten
 - ▶ Transparente Darstellung der Unternehmenssituation in monatlichen Informationsrunden



Faktor Mensch im Veränderungsprozess III

Maßnahmen des Unternehmens um die Menschen in den Veränderungsprozess einzubinden

- ▶ Motivation
 - ▶ Qualifizierungsmaßnahmen
 - ▶ Aktive Mitgestaltung der Prozesse durch die Mitarbeiter



Mainsite Technologies heute I

Neuausrichtung des Unternehmens

- ▶ Branchenorientierung
 - ▶ regionaler Maschinen- und Anlagenbau
 - ▶ Fasertechnologie
 - ▶ Energieerzeugung



Mainsite Technologies heute II

Neuausrichtung des Unternehmens

- ▶ Produkte und Leistungen
 - ▶ Engineering
 - ▶ Fertigung / Montage
 - ▶ Instandhaltung
 - ▶ Faserspinnanlagen
 - ▶ Wasseraufbereitung

www.mainsite-technologies.com



Mainsite
technologies

Mainsite Technologies heute III

Stand des Veränderungsprozesses

- ▶ Neue Organisationsstruktur (Lean Management)
- ▶ Insourcing (Einkauf, Controlling, QHSE)
- ▶ Zusammenführung aller Unternehmensbereiche in ein Gebäude
- ▶ Auf- und Ausbau des Marketings (Messen, Events, CD, CRM, Internet, ...)



Stand des Veränderungsprozesses

Erfolge?

