

AMPCO Metal SA: QRM-Projekt zur Neuorganisation eines übernommenen Unternehmens

Durchlaufzeit reduzieren. Bestände senken. Organisation befähigen.

Ende 2024 übernahm die AMPCO Metal SA einen angeschlagenen Mitbewerber. Die Ausgangssituation war anspruchsvoll: das Unternehmen befand sich in einer wirtschaftlich und operativ schwierigen Lage. Für AMPCO ging es deshalb nicht nur um die Integration eines übernommenen Unternehmens mit drei Standorten, sondern vor allem darum, die tatsächlichen operativen Ursachen zu verstehen, sichtbar zu machen und wirksam zu bearbeiten. Das Projekt wurde durch Quick Response Enterprise (QRE) als französischen Auftragnehmer gemeinsam mit dem deutschen QRM Institut durchgeführt. Die Projektleitung lag bei Dieter Hahn vom QRM Institut.

Projektziele und Zielerreichung

Für das Projekt waren die Standorte in der Schweiz und in Deutschland relevant. Mit der Auswahl eines End-to-End Prozesses, in den beide Unternehmen involviert sind, war klar, dass mit beiden Standorten parallel im Projekt gearbeitet wird. Am Standort in der Schweiz wurde das Rohmaterial hergestellt, dann kam ein Produktionsschritt, der außerhalb der Unternehmensgruppe stattfindet, um dann die Endprozesse am deutschen Standort auszuführen.

Im Mittelpunkt stand der klassische QRM-Ansatz: der konsequente Fokus auf Zeit. Nicht die Wertschöpfungszeit war der wichtigste Hebel, sondern die unproduktiven Zeiten im Prozess – der sogenannte White Space. Gemeint sind jene Zeiten, in denen Aufträge warten, Informationen fehlen, Entscheidungen verzögert werden, Übergaben unklar sind oder organisatorische Reibung den Prozess unterbricht.

Zu Beginn wurden klare und messbare Ziele definiert. Diese bezogen sich sowohl auf operative Kennzahlen als auch auf die Entwicklung der Organisation. Die vereinbarten Ziele wurden am Ende des Projektes vollständig erreicht und in wesentlichen Punkten übertroffen.

In den vereinbarten Zielen waren u.a. die Neudefinition des ausgewählten End-to-End-Prozesses, die Anpassung administrativer Abläufe, die Neudefinition von Entscheidungswegen, die Neuplanung des Produktionslayouts sowie die Befähigung der Mitarbeitenden, eigenständig weiter an Verbesserungen zu arbeiten, enthalten.

Zielbeschreibung	Ziel	Ergebnis
Reduzierung der Durchlaufzeit	52 %	73 %
Reduzierung der Bestände	27 %	30 %
Qualifizierung der Organisation	QRM verstehen und weiter anwenden, implementieren von ownership	erreicht
Neuorganisation administrativer Abläufe	Weniger Schnittstellen, kürzere Wege, schnellere Entscheidungen, standardisierte Abläufe	erreicht
Machbarkeitsstudie Produktionslayout / Materiallager	bis Ende 2025	erreicht
Umsetzung Layout- und Lagerumzug	bis Ende Juni 2026	planmäßig in Umsetzung

Visualisierung als zentrales Werkzeug

Ein wesentliches Werkzeug während des gesamten Projektes war die konsequente Visualisierung. Informationen, Erkenntnisse, Zusammenhänge, Entscheidungen und der Projektfortschritt wurden nicht in einzelnen Dateien oder Besprechungsnotizen verborgen, sondern für das gesamte Unternehmen sichtbar gemacht.

Während der gesamten Projektphase wurden Wissen und Entscheidungen visualisiert und transparent dargestellt. Dadurch entstand eine gemeinsame Arbeitsgrundlage für Führungskräfte und Mitarbeitende. Alle Beteiligten konnten sehen, wo das Projekt steht, welche Zusammenhänge erkannt wurden, welche Entscheidungen getroffen waren, und welche nächsten Schritte anstanden.

Visualisierung wurde damit zu einem zentralen Element der Veränderung. Besondere Wirksamkeit entfaltete die Visualisierung dadurch, dass Prozesswissen, offene Punkte und Entscheidungen im Arbeitsumfeld sichtbar blieben und dadurch kontinuierlich bearbeitet werden konnten.

- Transparenz über den End-to-End-Prozess
- Sichtbarkeit von Wartezeiten (White Space)
- gemeinsames Verständnis der Zeitverluste im Prozess
- Neujustierung von Entscheidungsebenen
- Orientierung und Verbindlichkeit in der Umsetzung
- stärkere Einbindung der Mitarbeitenden

Dreistufige Vorgehensweise

1. Verstehen des End-to-End-Prozesses

Im ersten Schritt wurde der ausgewählte End-to-End-Prozess gemeinsam mit den Mitarbeitenden sichtbar und verständlich gemacht. Dabei ging es nicht um eine theoretische Prozessbeschreibung, sondern um das tatsächliche Arbeiten im Alltag.

Gemeinsam wurde der gesamte Prozess angesehen. Welche Bereiche sind beteiligt, wo sind die Übergaben, wo wird entschieden, wo fehlen Informationen, wo existieren doppelte oder wiederholende Tätigkeiten und an welchen Stellen bleibt die Arbeit liegen. Dadurch entstand ein klares Bild der operativen Realität.

Der zentrale Erkenntnisgewinn lag darin, dass die Durchlaufzeit nicht durch die reine Bearbeitungszeit geprägt war, sondern vor allem durch Wartezeiten, unklare Entscheidungen, Schnittstellenverluste und organisatorische Reibung.

2. Gemeinsame Entwicklung des Verbesserungsplans

Nach dem Verstehen des Prozesses wurden die Projektziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden besprochen. Darauf aufbauend entstand eine konkrete Vorgehensweise, um die Ziele innerhalb des Projektzeitraums zu erreichen.

Die Abläufe im gesamten Prozess sollten vereinfacht und stabilisiert werden. Entscheidungen sollten dorthin verlagert werden, wo sie schneller, sachnäher und mit besserem Prozessverständnis getroffen werden können.

Im Fokus standen wirksame Veränderungen an genau den Stellen, an denen White Space entstand. Die zentrale Frage lautete: was müssen wir verändern, damit Aufträge, Informationen und Entscheidungen schneller und reibungsloser durch den Prozess laufen?

Ein wichtiger Erfolgsfaktor war, dass der Plan nicht extern vorgegeben wurde. Er wurde gemeinsam mit den Menschen entwickelt, die täglich in den Prozessen arbeiten. Dadurch entstand ein hohes Verständnis für die notwendigen Veränderungen und eine starke Bereitschaft zur Umsetzung.

3. Umsetzung: vom Plan ins Tun

Im dritten Schritt ging es konsequent in die Umsetzung. Der gemeinsam entwickelte Plan wurde nicht als Konzept abgelegt, sondern gemeinsam realisiert.

Zur Umsetzung gehörten konkrete Prozessanpassungen, neue Regeln für die Zusammenarbeit, klare Festlegungen wo Entscheidungen getroffen werden, neue Verantwortlichkeiten im administrativen Bereich, sowie standardisierte Abläufe für wiederkehrende Tätigkeiten. Aus Analyse wurde damit praktische Veränderung im Arbeitsalltag.

Die Fortschritte wurden wöchentlich gemessen und ggf. wurden die Maßnahmen angepasst. Es gab eine monatliche Validierung der Ergebnisse, und Entscheidungen, die die Projektarbeit unterstützen und vorantrieben, wurden auf höchster Ebene getroffen.

Neuplanung des Produktionslayouts und Umzug des Materiallagers

Ein weiteres wesentliches Ziel war die Neuplanung des Produktionslayouts. Parallel dazu sollte der Umzug des Materiallagers in das Produktionsgebäude vorbereitet und umgesetzt werden.

Auch hier war die Zielsetzung klar: bis Ende 2025 sollte eine belastbare Machbarkeitsstudie vorliegen, ob Materiallager und Produktion in einem Gebäude untergebracht werden können. Dazu gehörte auch die Berechnung, wie hoch die Bestandsreduzierung sein muss, um dieses Ziel zu erreichen. Bis Ende Juni 2026 sollte anschließend die Umsetzung der Layoutveränderung und des Lagerumzugs erfolgen.

Die Neuplanung des Produktionslayouts war kein isoliertes Infrastrukturthema. Sie stand in direktem Zusammenhang mit dem QRM-Ziel, Zeitverluste zu reduzieren, Wege zu verkürzen, Materialflüsse zu verbessern und die Organisation stärker am tatsächlichen Prozessfluss auszurichten. Ein weiteres positives Ergebnis war, dass auf eine komplette Lagerhalle verzichtet werden konnte.

Im Ergebnis wurden die zwei Hauptfertigungsprozesse getrennt betrachtet und die Anordnung der Maschinen und Arbeitsplätze entsprechend neu geplant. Das Hauptlager wurde zwischen diesen beiden Hauptprozessen platziert. Dadurch konnten die Zeiten für Ein- und Auslagerung von Materialien und Halbfertigprodukten deutlich reduziert und die Prozesswege in der Fertigung um 50 % verkürzt werden.

Ergebnisse

73 % Reduzierung der Durchlaufzeit

Die Durchlaufzeit wurde um 73 % reduziert. Damit wurde das ursprüngliche Ziel von 52 % deutlich übertroffen.

Entscheidend war dabei, dass die Verbesserung nicht dadurch entstand, dass die Mitarbeitenden schneller an der Wertschöpfung gearbeitet haben. Der wesentliche Hebel lag in der Reduzierung unproduktiver Zeiten, also jener Zeiten, in denen gewartet, gesucht, abgestimmt, entschieden oder nachgearbeitet werden musste.

Damit wurde ein zentraler QRM-Grundsatz bestätigt: in vielen Prozessen liegt das größte Potenzial nicht in der Bearbeitungszeit, dem Grey Space, sondern im White Space, also in den Warte- und Liegezeiten.

30 % Reduzierung der Bestände

Die Bestände konnten um 30 % reduziert werden. Auch hier wurde das Ziel von 27 % übertroffen. Diese Reduzierung war eine direkte Folge der verkürzten Durchlaufzeit und der Neudefinition einzelner Prozesse und Produktkategorien. Durch stabilere Abläufe, klarere Entscheidungen und schnellere Prozessflüsse konnte gebundenes Kapital reduziert und die operative Transparenz verbessert werden.

Die Logik dahinter ist unmittelbar: wenn sich die Durchlaufzeit verkürzt, kann auch die Reichweite des Rohmateriallagers entsprechend reduziert werden. War zuvor eine Reichweite des Rohmaterials von 114 Tagen plus Risiko notwendig, reicht nun eine Reichweite von 50 Tagen plus Risiko aus.

Neue Arbeitsorganisation im administrativen Bereich

Ein wesentlicher Faktor für das Ergebnis war die neue Arbeitsorganisation im administrativen Bereich. Durch neue Rollenprofile wurden die Mitarbeitende näher zusammengebracht, Entscheidungswege verkürzt und wiederkehrende Abläufe standardisiert.

Gleichzeitig wurde über das angestoßene Qualifizierungsprogramm und den Wissenstransfer die Redundanz des Fachwissens innerhalb des Unternehmens ausgebaut. Ziel ist eine Organisation, die dauerhaft reaktions- und entscheidungsfähig bleibt. Auch dann, wenn einzelne Personen nicht verfügbar sind.

Qualifizierung der Organisation

Die Mitarbeitenden sollten QRM nicht nur als Methode kennenlernen, sondern verstehen, warum denken in Zeit der entscheidende Hebel für Bestände, Durchlaufzeiten, Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit ist. Dieses Ziel wurde erreicht. Die Organisation wurde während des Projektes so weit qualifiziert, dass sie die Grundprinzipien von QRM versteht und in der Lage ist, eigenständig weiter an Verbesserungen zu arbeiten. Damit entstand kein kurzfristiger Projekterfolg, sondern eine Grundlage für nachhaltige Weiterentwicklung.

Kundentestimonial

Martin Lütenegger, Group CEO der AMPCO Metal SA, beschreibt das Projekt wie folgt:

"Ende 2024 haben wir einen angeschlagenen Wettbewerber übernommen. Das barg gleich zwei Herausforderungen: einerseits die rasche Angleichung von Kultur und Strategie, und andererseits das tiefgehende Verständnis der operativen Ursachen, welche dieser schwierigen Situation zugrunde lagen, um gezielt und wirksam gegensteuern zu können."

"QRE verbindet eine fundierte theoretische Basis mit einer Reihe sehr praxisnaher und unmittelbar anwendbarer Methoden. Besonders geschätzt habe ich die Art und Weise, wie QRE unsere Mitarbeitenden eingebunden hat: Dieter Hahn forderte von Anfang an ganz konkrete Beiträge meiner Leute und bestand auf Eigenverantwortung während des ganzen Projektes. Gleichzeitig vermittelte er das notwendige theoretische und praktische Wissen schrittweise und immer zum passenden Zeitpunkt."

"Die Ergebnisse waren äußerst überzeugend: Wir konnten die wesentlichen Reibungspunkte und operativen Ineffizienzen identifizieren. Dank des exzellenten Coachings durch QRE haben unsere Teams selbstständig Lösungen entwickelt und umgesetzt, was ihr Engagement und ihre Eigenständigkeit nachhaltig gestärkt hat."

"Aus persönlicher Sicht hat mir das Projekt mit QRE ein deutlich tieferes Verständnis dafür vermittelt, wie meine Mitarbeiter tatsächlich arbeiten, sowie eine klare Sicht auf die Hebel, mit denen wir ihre Leistungsfähigkeit signifikant verbessern können."

Fazit

Das Projekt zeigt, welche Wirkung ein konsequent zeitorientierter QRM-Ansatz entfalten kann. Die entscheidende Frage war nicht, wie Mitarbeitende schneller arbeiten können, sondern wie die Organisation so verändert werden kann, dass weniger Zeit verloren geht.

Durch das gemeinsame Verstehen des End-to-End-Prozesses, die konsequente Analyse des White Space, die durchgängige Visualisierung und die anschließende Umsetzung konkreter Veränderungen, begleitet durch eine sinnvolle Qualifizierung der Mitarbeitenden, konnten die gesetzten Ziele vollständig erreicht und in wesentlichen Punkten übertroffen werden.

QRM hat sich damit erneut als menschenorientierter und hochwirksamer Ansatz bewiesen. Veränderung entsteht nicht durch Druck auf Menschen, sondern durch gemeinsames Verstehen, sichtbare Zusammenhänge, klare Entscheidungen, bessere Strukturen und die konsequente Reduzierung unproduktiver Zeiten.

Dieter Hahn, Juni 2026