

Praxisbericht

Das Goldhofer Managementsystem

Seit einigen Jahren hat sich ein grundsätzlicher Wandel in der Unternehmensorganisation dahingehend abgezeichnet, dass diejenigen Organisationsformen am erfolgreichsten sind, welche sich nicht mehr funktional, d.h. getrennt nach Aufgaben, sondern prozessual und somit zielgerichtet organisieren. Dieser Herausforderung musste die Goldhofer AG gerecht werden.

Das Unternehmen

Die Goldhofer AG kann auf eine lange Vergangenheit zurückblicken. Seit 1705 als Schmiede im Familienbesitz wurden 1946 von Alois Goldhofer die Allgäuer Fahrzeugwerke gegründet. Während anfänglich einfache Gefährte und Anhänger für die Landwirtschaft gebaut wurden, hat sich das Unternehmen zwischenzeitlich zu einem der weltweit führenden Hersteller im Bereich Spezialfahrzeugbau entwickelt. Die Produktpalette reicht von Schwerlastanhängern, über selbstangetriebene Schwerlastmodulfahrzeuge bis hin zu stangenlosen Flugzeugschleppern. Im Jahr 2000 wurde aus dem Familienunternehmen eine Aktiengesellschaft: die Goldhofer AG. Heute beschäftigt das Unternehmen am einzigen Firmensitz in Memmingen rund 650 Mitarbeiter, welche Fahrzeuge für einen Nutzlastbereich von 6 bis 10.000 t fertigen. Weltweit wurden mehr als 32.000 Fahrzeuge in über 70 Länder geliefert.

Die Zielsetzung

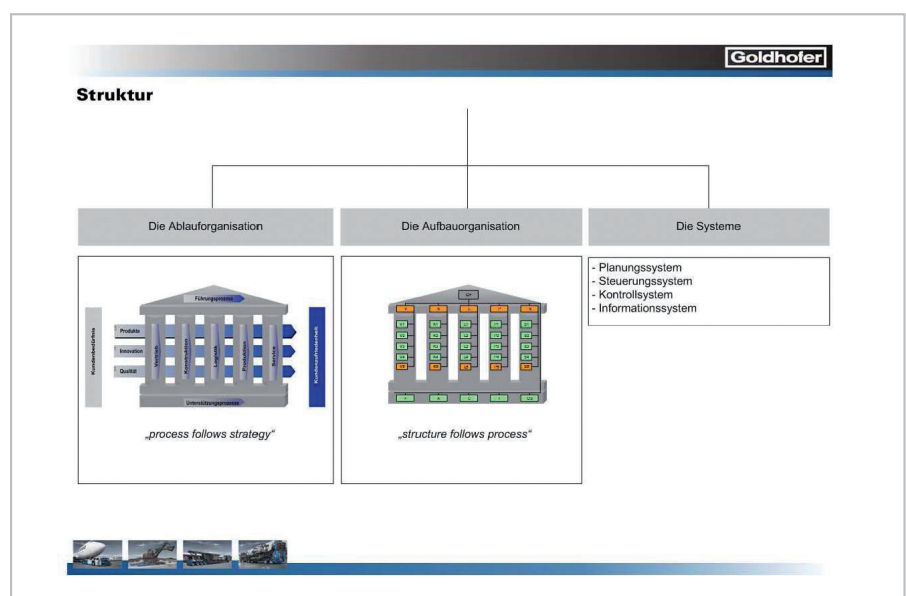
Die Herausforderung für die Goldhofer AG war es, nicht nur die Anforderungen laut DIN ISO 9001 zu erfüllen und somit die Re-Zertifizierung zu erlangen, sondern vielmehr ihren eigenen Ansprüchen an ein modernes und zukunftsgerichtetes Managementsystem gerecht zu werden.

Dies bedeutete ein komplettes Umdenken des bisherigen Ansatzes. Neben der prozessualen Ausrichtung sollten neu die Strategieentwicklung des Unternehmens, das Führungsverhalten sowie die Bewusstseinsforderung der Mitarbeiter und die damit einhergehende Unternehmenskultur im Mittelpunkt stehen. Ziel war es, im Rahmen eines Projektes ein Managementsystem zu entwickeln und einzuführen, mit welchem die anstehende Re-Zertifizierung erreicht werden sollte und sich das Unternehmen für die Zukunft in Sachen Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit optimal aufstellen lässt – das Goldhofer Managementsystem wurde geboren.

Der Inhalt

Das Goldhofer Managementsystem beinhaltet im Wesentlichen zwei Aspekte, nämlich die externe Betrachtung des Unternehmens mit seinen

unmittelbaren und mittelbaren Umfeldeinflüssen sowie die interne Betrachtung mit seiner Vielzahl an formellen und informellen Strukturen. Bei der Umfeldbetrachtung werden die für Goldhofer wesentlichen Einflussfaktoren auf das Unternehmen definiert und entsprechend deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse regelmäßig vom Management bewertet. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse werden in Form von langfristigen Maßnahmen, den strategischen Zielen, definiert. Mit anderen Worten wird festgelegt, in welche Richtung sich das Unternehmen in den nächsten Jahren bewegen soll. Ist die Unternehmensstrategie erst festgelegt, geht es bei der internen Betrachtung darum, die mit der Strategie verbundenen Ziele in der Organisation umzusetzen. Hierzu gilt es, die Strukturen in Form von Prozessen, Organigrammen und Systemen entsprechend der Strategie auszurichten.



Die Goldhofer Struktur

Des Weiteren ist darauf zu achten, dass die damit verbundene Bereitschaft zur Strukturveränderung in den Köpfen der Goldhofer Mitarbeiter vorhanden ist. Aus diesem Grund ist die Berücksichtigung der Kultur, welche das Verhalten und die Werte der Goldhofer Mitarbeiter beinhaltet, neben der Strategie und Struktur, eines der drei Elemente der internen Unternehmensbetrachtung.

Das System

Die Goldhofer AG wurde im Jahr 1995 erstmalig nach DIN ISO 9001 zertifiziert. Ein Großteil der Prozesse, Strukturen und Informationen zum Unternehmen wurden seitdem per Excel- und Word-Datei erfasst und als pdf-Format im Qualitäts-Management-Handbuch hinterlegt. Da die Prozesse und Strukturen einem permanenten Wandel unterliegen, bestand das bisherige Problem im Wesentlichen darin, dass die notwendigen Aktualisierungen und Änderungen mit einem erhöhten Aufwand verbunden waren. Darüber hinaus stieß das bisherige System, was seine Anwenderfreundlichkeit und allgemeine Zugänglichkeit betraf, an seine technischen Grenzen. Um diesen und neuen Anforderungen gerecht zu werden suchte Goldhofer nach einer praktikablen Lösung, mit welcher das bestehende durch ein modernes DV-gestütztes System abgelöst werden sollte.

Mit dem System ViFlow hat man sich für ein geeignetes Werkzeug entschieden, um das Goldhofer Managementsystem abzubilden. Durch den Einsatz von ViFlow ist es gelungen, unternehmensinterne Informationen zu hinterlegen, Prozesse zu modellieren und aufzuzeigen, Organigramme einfach abzubilden sowie Änderungen flexibel und einfach umzusetzen. Zusätzlich wurde die Möglichkeit geschaffen, dass aufgrund der Web-basierten Oberfläche jeder Goldhofer Mitarbeiter mittels Infoterminal oder eigenem PC einen permanenten Zugriff auf das System hat.

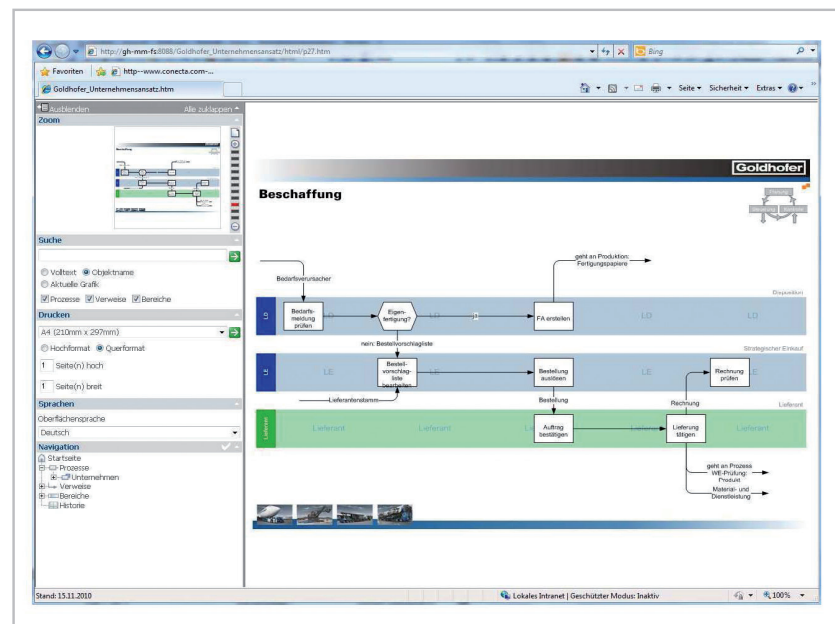
Der Nutzen

Im Allgemeinen wurde mit dem Goldhofer Unternehmensansatz eine Systematik entwickelt, mit welcher das Management neuerdings noch besser in der Lage ist, Umwelteinflüsse frühzeitig zu erkennen und zielgerichtete Maßnahmen einzuleiten. Im Konkreten haben die Goldhofer Mitarbeiter nunmehr die Möglichkeit, per ViFlow-System sämtliche wichtige Informationen abzurufen, die da sind:

- Goldhofer Politik – für was steht das Unternehmen Goldhofer?
- Strategie des Unternehmens – wo will Goldhofer in den nächsten Jahren hin?
- Geschäftsprozesse – wie funktioniert was im Unternehmen?
- Organigramme – wer ist für was verantwortlich?
- Richtlinien, Normen und Arbeitsanweisungen – was darf ich, was soll ich tun?
- Dokumentationen – wo finde ich für mich wichtige Dokumente?
- Informationen – was möchte ich wissen, was kann ich an Wissen vermitteln?

Fazit

Mit dem neuen Managementsystem ist es Goldhofer gelungen, die an das Unternehmen gestellten Anforderungen zu erfüllen sowie seinem eigenen Anspruch an ein zukunftsorientiertes System der Unternehmensleitung gerecht zu werden. Die Abbildung in einem modernen, DV-gestützten Management-System hat sich dabei nicht nur aus technischer Hinsicht als äußerst komfortabel erwiesen, sondern auch wesentlich die Akzeptanz der Belegschaft für ein modernes Managementsystem gefördert.



Prozessbeschreibung



Andreas Mann
Goldhofer Aktiengesellschaft
Donaustraße 95
87700 Memmingen
tel 08331 15-360
fax 08331 15-70360
www.goldhofer.de
andreas.mann@goldhofer.de



ViCon GmbH
Oldenburger Allee 25
30659 Hannover
tel 0511 696048-0
fax 0511 696048-29
www.viflow.biz
www.vicon.biz