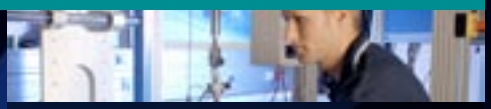
Ausgabe 22 / März 2007

ROI DIALOG

Die Kundenzeitung der ROI Management Consulting AG · www.roi-international.com

PROZESSOPTIMIERUNG



Die TÜV SÜD Product Service GmbH, München, setzt auf Produktivitätssteigerung in allen Prüfstellen. Gemeinsam mit ROI ist die 1. Projektphase erfolgreich abgeschlossen.

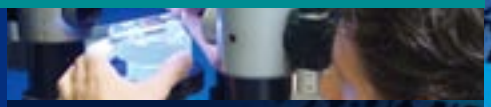
SUPPLY CHAIN SECURITY

Was können Unternehmen tun, um ihre globalen Lieferketten bestmöglich abzusichern? Und wie lassen sich die notwendigen Maßnahmen mit wirtschaftlichem Nutzen verbinden? Der neue ROI-Ansatz weist den Weg.

ENTWICKLUNGSSTRATEGIEN 1

Die Schindler Aufzüge und Fahrtreppen AG in Wien hat ihre weltweiten Entwicklungsaktivitäten neu strukturiert. ROI hat das Unternehmen bei der Umsetzung und Reorganisation unterstützt.

ENTWICKLUNGSSTRATEGIEN 2



Time-to-Market: Die LINOS Photonics GmbH, München will ihre Entwicklungszeiten weiter reduzieren. ROI ist bei Audit und Umsetzung dabei.

LEAN KNOW-HOW

ROI hat einen innovativen Qualifizierungsansatz entwickelt, um den Mitarbeitern der Kunden bereits bei laufendem Projekt Lean Kompetenz zu vermitteln. Der Vorteil: Mehr Nachhaltigkeit und Eigenständigkeit in der Umsetzung.

EDITORIAL

Neue ROI-Beratungsansätze
Innovation und Kundennähe großgeschrieben

Die Erwartungen an Unternehmensberatungen sind vielfältig: Hohe Qualität bei Analyse und Konzept sind Grundanforderungen und ohne Umsetzungsbegleitung kann heute kaum ein Beratungsunternehmen am Markt bestehen. ROI hat zusätzlich den Anspruch, immer auch echte Innovation einzubringen. Das gilt sowohl in technologischer, als auch in methodischer Hinsicht.

Bezüglich Methodik stellen wir in diesem DIALOG zwei neue ROI-Beratungsansätze vor. Zum einen handelt es sich um **Supply Chain Security**. Ein Nachteil der heutigen globalen Supply Chains ist eindeutig, dass mit der Verflechtung auch die Verwundbarkeit steigt. Die wenigsten Unternehmen wissen, wie sicher ihre Lieferketten wirklich sind, beziehungsweise was sie tun müssen, um diese sicherer gegen externe Störungen zu machen. Verschiedene gesetzliche Regelungen und EU-Initiativen werden dem Thema Sicherheit in der Supply Chain mehr und mehr Bedeutung verleihen. Hier ausschließlich auf gesetzliche Vorgaben zu reagieren, würde heißen, den bürokratischen Aufwand zu leisten ohne die Chancen einer kritischen Überprüfung der Supply Chain zu nutzen. Intelligenter ist es, beides zu verbinden und den optimalen, wirtschaftlichen Nutzen daraus zu ziehen. Der ROI Director Supply Chain Management, Dr. Wolfgang Partsch, stellt in dieser Ausgabe den ROI-Ansatz hierzu vor.

Der andere neue Beratungsansatz ist ein Konzept zur Qualifizierung der Mitarbeiter unserer Kunden in Methoden des Lean Managements im Rahmen von Projekten. Die Vorteile sind vielfältig: Die Nachhaltigkeit der Umsetzung wird abgesichert, die in das Projekt integrierte Schulung rechnet sich sofort, da in und an der Praxis geschult wird. Zudem können die Projekte vom Kunden eigenständig fortgeführt werden. Der externe Aufwand reduziert sich.

Weiterhin lesen Sie im DIALOG wie immer über verschiedene Beispiele aus unserer Projektarbeit. Die vorgestellten, sehr erfolgreichen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen haben einen wesentlichen Aspekt gemeinsam: Sie stellen ihre Entwicklungs-, Logistik- und Geschäftsprozesse in Zeiten des Wachstums auf den Prüfstand und richten sich strategisch für die Zukunft neu aus.

Hans Georg Scheibe
ROI-Vorstand

Mehr Wachstum durch optimierte Prozesse und Strukturen

Project in Process: ‚Test Factory'

Die TÜV SÜD Product Service GmbH, ein international agierendes Unternehmen der TÜV SÜD AG, befindet sich weiterhin auf verstärktem Expansionskurs. Das Leistungsspektrum dreht sich um die Marktfähigkeit von Produkten auf internationalen Absatzmärkten. Die Sicherheit, Qualität und Anwenderfreundlichkeit von Produkten stehen dabei im Mittelpunkt. Dabei beraten und unterstützen die TÜV SÜD-Experten die Unternehmen von der Ideenfindung über die Entwicklung und Serienreife bis hin zum Verkauf – weltweit und entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette.

Aufgrund des starken Wachstums des Unternehmens sah die Geschäftsleitung 2006 die Notwendigkeit, die vorhandenen Prozesse und Strukturen so zu optimieren, dass die Marktposition des Unternehmens international ausgebaut und die Wirtschaftlichkeit weiter gesteigert werden kann.

Ziel des Teilprojekts ‚Test Factory' ist mehr Kostentransparenz in allen Prüfstellen und eine mittelfristige Produktivitätssteigerung von 15 Prozent. Dabei sollen die weitere Segmentierung, die Industrialisierung des Prüfablaufs und der Fokus auf das vorhandene Know-how die Wirtschaftlichkeit aller Labore verbessern und Raum für weiteres Wachstum schaffen. ROI hat das Projekt von Beginn an unterstützt.

Die Gebrauchstauglichkeitsprüfung ist derzeit das am stärksten wachsende Produkt und stellt die Experten kontinuierlich vor neue Anforderungen bezüglich der Durchlaufzeiten und der ständig wechselnden Prüfungsinhalte. Deswegen stand sie in der abgeschlossenen Phase 1 im Mittelpunkt.

‚Test Factory Phase 1' umfasste eine detaillierte Ist-Analyse und die Erstellung eines Grobkonzeptes für die neue Struktur der Labore inklusive des Implementierungsplans

Das Projekt zeichnet sich durch große Komplexität und hohen Anspruch aus, weil industrielle Ansätze in einem Dienstleistungsunternehmen verfolgt werden.

Bei den Strukturen war von Anfang an erfolgsentscheidend, nicht nur die verschiedenen Anforderungen des Marktes zu berücksichtigen, sondern auch die Kernkompetenzen der einzelnen europäischen Labore.

Gleichzeitig galt es, bereits in der Startphase das ‚Intercompany-Geschäft' und die Spielregeln der internationalen Zusammenarbeit zu berücksichtigen.

Effizienz durch klare Strukturen und Prozesse

Die Analyse der Strukturen ergab wichtige Erkenntnisse bezüglich der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der Sachverständigen für Prüfungen und Akquisition, der Zuordnung einzelner Produkte zu

Johann Ernst,
ROI-Berater

dialog@
roi-international.com

Fotos © TÜV

den verschiedenen Standorten, des Prüfmittelmanagements und der Organisation der Labore: „Die Ist-Analyse zeigt die Hebel für eine erfolgreiche Optimierung auf. So haben wir beispielsweise Überschneidungen bei den Prüfleistungen, Mehraufwand durch zu lange Kommunikationswege oder ungeeignete räumliche und funktionale Trennungen innerhalb der Labore festgestellt“, so ROI-Berater Johann Ernst. „Der erhöhte Zeitaufwand führt automatisch zu erhöhten Kosten.“

Auch die Prozessanalyse ergab zahlreiche Optimierungsansätze: Dazu gehört in erster Linie das Reduzieren von Schnittstellen sowie redundanter Tätigkeiten wie beispielsweise Doppeleingaben oder aufwändiges Protokollieren.

„Des Weiteren haben wir vorgeschlagen, die gewachsene interne Trennung der Bereiche aufzuheben, die in den Abläufen nicht nachvollziehbar war“, so Johann Ernst weiter. Um die nachhaltige Wirksamkeit der vorgeschlagenen Prozessoptimierungen transparent zu machen ist die Einführung eines Kennzahlensystems vorgesehen.

Auch bei den weitgehend heterogenen IT-Systemen zeigten sich Potenziale zur Effizienzsteigerung durch verbesserte Anwenderunterstützung. Die Systemintegration wird gleichzeitig den Informationsfluss verbessern.

Fazit und Ausblick

Das Gesamtprojekt ist in mehrere Phasen unterteilt. Die erste Phase wurde im August 2006 erfolgreich abgeschlossen. In der inzwischen begonnenen zweiten Phase erstellt das Projektteam mit weiterer Unterstützung durch ROI das Feinkonzept und bearbeitet strategische Fragestellungen wie den Bedarf an Prüfstellen oder das Festlegen der Laborkernkompetenzen. Im Anschluss erfolgt die konkrete Umsetzung an einem Pilot-Standort. In der dritten Phase sollen ab Mitte 2007 der deutschlandweite Roll-out beginnen und weitere Produktsegmente in das Konzept integriert werden. In späteren Schritten ist die europaweite Umsetzung des anspruchsvollen Konzepts geplant. Die Weichen für das weitere internationale Wachstum der TÜV SÜD Product Service GmbH sind gestellt.

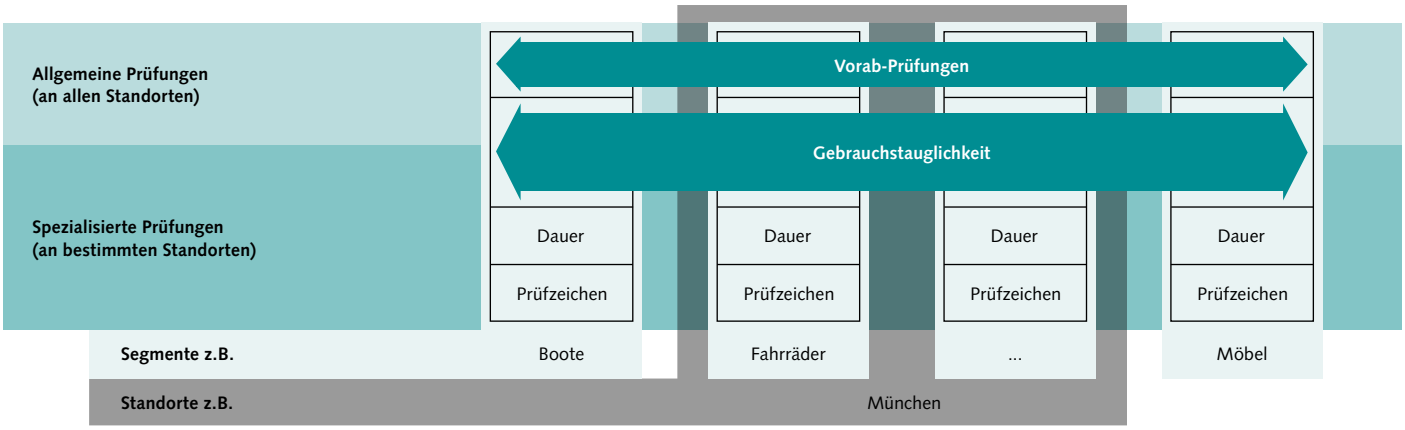


Abbildung 1: Zuordnung der Produkte und Prüfumfänge zu den verschiedenen Standorten

Joachim Birnthaler

Sprecher der Geschäftsführung der TÜV SÜD Product Service GmbH

Im Gespräch

Joachim Birnthaler ist seit 2006 Sprecher der Geschäftsführung der TÜV SÜD Product Service GmbH. Der studierte Diplom-Kaufmann mit langjähriger, internationaler Erfahrung im Marketing und Vertrieb von Konsum- und Gebrauchsgütern hat das Projekt ‚Test Factory' initiiert. Für DIALOG gab er zum Abschluss der 1. Projektphase ein Interview.

Joachim Birnthaler begann seine berufliche Karriere 1989 bei der Löwenbräu AG in München. Weitere Stationen waren leitende Marketingpositionen bei den Rowenta Werken, Geschäftsführer Zentraleuropa bei der Atlas Copco Elektrowerkzeuge GmbH sowie Geschäftsführer Vertrieb bei der Hoffmann GmbH Qualitätswerkzeuge.

Vor welchen Herausforderungen steht die TÜV SÜD Product Service GmbH?
Wir verstehen uns als Prozesspartner für unsere Kunden. Vor dem Hintergrund internationaler Absatzmärkte für Produkte und deren globales Sourcing steigt die Nachfrage nach unserem Know-how und unseren Erfahrungen kontinuierlich. Eine große Herausforderung ist dabei die weltweite Vergleichbarkeit von Prüfmethoden und Prüfergebnissen – auch bei neuen, kurzfristig vom Markt verlangten Prüfungen. Unsere Kunden aus Industrie und Handel fordern Schnelligkeit, Reproduzierbarkeit und internationale Anwendbarkeit. Unsere Antwort lautet: Höchste Prozesseffizienz und Aufbau eines internationalen Netzwerkes. Gleichzeitig steigt der Wettbewerbsdruck durch andere Prüfinstitute. Europaweit treten Gebrauchstauglichkeits- und Chemieprüfungen neben den etablierten elektrischen und mechanischen Sicherheitsprüfungen immer mehr in den Vordergund. Unser Ziel sind in allen Bereichen objektive, duplizierbare und von unserem jeweiligen Standort unabhängige Prüfergebnisse.

Welche Bedeutung hat ‚Test-Factory' innerhalb des Gesamtprojekts?
Sehr große. Das Projekt sieht eine Neustrukturierung der Dienstleistungen in unseren Laboren vor – unter der Prämisse eines einheitlichen Prüfstandards. Hierbei geht es auch darum, den ‚Spagat' zwischen regionaler Abdeckung, sprich Dezentralisierung, und weitergehender Spezialisierung der Labore zu meistern. Die Entwicklung geht weg vom ‚Universallabor' hin zu schnell agierenden Kompetenzzentren. Damit bildet ‚Test-Factory' den Grundstein für noch mehr Flexibilität und noch schnellere Durchlaufzeiten. Die weiteren Projekte schließen nahtlos an – beispielsweise in dem die einzelnen Prüfbausteine zu branchenorientierten Lösungen kombiniert werden oder die Vertriebsplanung enger mit den Prüfkapazitäten verzahnt wird.

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Änderungen und Verbesserungen nach Abschluss der 1. Projektphase?
Die wichtigste Verbesserung besteht in der eindeutigen Ausbildung von Prüfsegmenten innerhalb unserer Prüf- und Laborwelt, d.h. eine eindeutige Zuordnung von Produktgruppen zu Schwerpunktlaboren und Standorten sowie in der angedachten Arbeitsteilung bei der Abwicklung der Prüfaufträge.

Wie beurteilen Sie die bisherige Zusammenarbeit mit ROI?
ROI ist ein anerkannter Logistik-Spezialist. Die Berater verstehen es, Abläufe zu strukturieren und effizient zu gestalten und haben sich im Team schnell akklimatisiert. Besonders hervorzuheben ist der gelungene Wissenstransfer aus der produzierenden Industrie auf die Prozesse eines Dienstleistungsbetriebs.

Welche Bedeutung hat das erarbeitete Konzept für die Unterstützung der internationalen Handelsbeziehungen durch die TÜV SÜD Gruppe?
Große Entfernungen zu den Produktionsstätten und andere Kulturkreise können die Qualitätssicherung erschweren. Unser Ansatz ist es, diese möglichen Reibungspunkte zu beseitigen. Ein zentraler Standard und eine dezentrale Prüfstruktur sind die optimale Kombination, um hohes Qualitätsniveau und weltweite Kundennähe miteinander zu verbinden und den reibungslosen Fluss der internationalen Warenströme für unsere Kunden zu gewährleisten.

Fotos © Schindler

Operative Umsetzung von Entwicklungsstrategien

Die Schindler Aufzüge und Fahrtreppen AG mit Sitz in Wien ist als globales Kompetenzzentrum für die weltweiten Entwicklungsaktivitäten im Geschäftsbereich Fahrtreppen und Fahrsteige verantwortlich. ROI erhielt den Auftrag, das Unternehmen bei der Implementierung der neu formulierten Entwicklungsstrategie und der damit verbundenen Reorganisation zu unterstützen. Ziel war es, die Entwicklung stärker als bisher an den Kundenbedürfnissen auszurichten und die Effizienz unter Berücksichtigung der fortschreitenden internationalen Arbeitsteilung zu steigern.

Die Umsetzung der anspruchsvollen strategischen Vorgaben umfasste

- Evaluation und Neuausrichtung des bestehenden Projektportfolios
- Quantifizierung der Effizienzsteigerungspotenziale
- Ermitteln des Handlungsbedarfs zur Anpassung der Prozesse und IT-Systeme an eine internationale Arbeitsteilung
- Erstellen eines Maßnahmenkatalogs

Monika Schannath, ROI-Beraterin
Elmar Hubner, Geschäftsführer von ROI in Wien

dialog@roi-international.com

Neuausrichtung des Projektportfolios
Voraussetzungen für eine aktive und strategiekonforme Gestaltung des Entwicklungsportfolios sind klare Prioritäten, definierte Ziele für die Portfoliostruktur sowie der Aufbau von effizienten Steuerungsprozessen. Nur so kann vermieden werden, dass das Entwicklungsportfolio das Ergebnis projektbezogener Einzelentscheidungen ist.

Als ersten Schritt formulierte ein interdisziplinäres und internationales Team die Marktanforderungen an die Produktentwicklung und erarbeitete auf Basis der Geschäftsstrategie einen Vorschlag für konkrete Entwicklungsschwerpunkte. Auf dieser Grundlage legte die Geschäftsleitung mit dem globalen Produktmanagement die Entwicklungsprioritäten für die nächsten Jahre fest.

Die Evaluation der bestehenden Projektlandschaft erfolgte über eine ROI-Projektinventur, in der alle Entwicklungsprojekte nach Projektkategorien hinsichtlich der im ersten Schritt ermittelten Kriterien beurteilt und mit Prioritäten versehen wurden.

Das Ergebnis führte zu neuen Prioritäten in der Entwicklung und einer deutlichen Verschiebung des Ressourceneinsatzes hin zu innovativen Vorhaben und zu Maßnahmen der Kostensenkung.

Ihren konkreten Niederschlag fand die Neuausrichtung in der Projekt- und Kapazitätsplanung für das neue Geschäftsjahr.

„Ziel der Kapazitätsplanung war es, die Entwicklung auf das Wichtige und Machbare zu konzentrieren“ so ROI-Berater Elmar Hubner, der das Projekt gemeinsam mit Monika Schannath leitete. „Die Definition von Ressourcen je Projektkategorie stellt künftig sicher, dass der erreichte hohe Innovationsgrad der Projektlandschaft nachhaltig wirkt“, so Hubner weiter.

Ein neugestalteter Prozess zur Ideenbewertung und -auswahl (insbesondere für Vorschläge zur Produktpflege) sowie Verbesserungen im Projektcontrolling unterstützten das Einhalten der Portfolioziele. Der Aufbau eines eigenen Teams für die Produktpflegemaßnahmen führte zu einer Segmentierung der Auftragsbearbeitung.

Erhöhung der Entwicklungseffizienz
Die Analysen der Abläufe und Arbeitsweisen zeigten, dass über eine verbesserte Projektsteuerung, Vermeidung von Doppelarbeiten und eine Optimierung des Systemeinsatzes deutliche Effizienzsteigerungen möglich sind.

Die Identifikation und Quantifizierung der Potenziale erfolgte über eine Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA). Eine Selbstaufschreibung des Zeitaufwands nach Tätigkeitsarten lieferte dafür die erforderliche Transparenz über die Verteilung des Ressourceneinsatzes.

„Der Vorteil der Selbstaufschreibung gegenüber bloßen Schätzungen liegt in der Nachweisbarkeit beziehungsweise Nachvollziehbarkeit der ermittelten Potenziale“ erläutert ROI-Beraterin Monika Schannath. „Die Akzeptanz und damit die Umsetzbarkeit von Maßnahmen werden maßgeblich erhöht“.

Darüber hinaus lieferte die TSA wertvolle Aussagen zur Optimierung der Wertschöpfungsstruktur (Zusammenarbeit mit externen Partnern) und notwendigen Personalqualifikationen.

Internationale Entwicklungszusammenarbeit
Internationale Entwicklungsstrukturen zur Verbesserung der Kundennähe beziehungsweise zur Nutzung von Kostenvorteilen stellen hohe Anforderungen an das Entwicklungsmanagement. „Hier zeigen sich häufig Probleme der Kompetenzzuordnung, die die Prozesseffizienz einschränken und sogar zu ungewollten Änderungen des Produktportfolios führen können“, so Monika Schannath.

Die Basis für die Ermittlung der zukünftigen Anforderungen bildete ein für das Unternehmen zugeschnittene Stufenmodell, das von der Änderung lokaler Komponenten (Stufe 1) über das Erstellen lokaler Varianten (Stufe 2) bis zur international verteilten Neuentwicklung (Stufe 3) reichte.

Das Projektteam legte für die einzelnen Stufen sämtliche Prozess- und IT-relevanten Anforderungen im Detail fest. So galt es beispielsweise die Design-Kompetenzen für die einzelnen Baugruppen hinsichtlich Verantwortung, Entscheidungsbefugnis und Informationsfluss festzulegen.

Parallel dazu lieferte eine stufenbezogene Definition der Anforderungen an die IT-Systeme eine Road-Map für die Systementwicklung. Die Handlungsvorschläge reichten vom Stücklistenmanagement bis hin zum Konstruktionsabschluss und führten zu einer Umschichtung der internen Projektressourcen von Systemwartung und -erhalt zur Systementwicklung.

Fazit
Den ‚Masterplan’ für die Umsetzung bildete ein Maßnahmenkatalog mit allen notwendigen Angaben zur Aufgabenverteilung, Prioritäten, Zeitplan und Verantwortlichkeiten.

Die vor einem Jahr definierten Maßnahmen sind bereits weitgehend erfolgreich realisiert.

Thomas Kausel

Product Line Manager, Head of R&D Escalators, Schindler AG, Wien

Optimale Effizienzsteigerung

Wir haben für dieses anspruchsvolle Projekt einen Partner gesucht, der Erfahrung und Know-how in der Prozessanalyse und in der Entwicklung sowie Umsetzung von Effizienzsteigerungsprogrammen mitbringt. In der Zusammenarbeit mit ROI haben wir eine Produktentwicklungsstrategie mit einfachen und klaren Messgrößen erarbeitet, die wir 2006 erfolgreich umgesetzt haben. Das Ergebnis hat unsere Erwartungen voll erfüllt: 2004 haben wir 40 bis 50 % unserer Kapazitäten für die Betreuung der bestehenden Produktgruppen eingesetzt. Heute liegt das Verhältnis bei rund 75 % für neue Produkte und Produktvarianten und rund 25 % für die Pflege der bestehenden Produktgruppen.
Unser Ziel für 2007 ist es, nur maximal 20 % unserer Kapazitäten für die Pflege der bestehenden Produktgruppen aufzuwenden um mit maximaler Kraft an Innovationen und neuen Produktplattformen arbeiten zu können.
Mich hat besonders die Motivation und die große Flexibilität der ROI-Berater beeindruckt. Besonders wertvoll für die konzeptionelle Vorbereitung des Projekts war die Teilnahme von ROI an Workshops in China. Unsere Abteilung in Shanghai spielt bei unseren globalen Aktivitäten eine zentrale Rolle. Ich bin überzeugt, dass dieses besondere Engagement wesentlich zum Erfolg des Projekts beigetragen hat.“

Fotos: istockphoto

Innovative Logistik – Sichere Lieferketten als entscheidender Wettbewerbsfaktor

Die heutigen Rahmenbedingungen in Politik und Wirtschaft führen zu erheblichen Veränderungen im weltweiten Geschäftsleben. Bei globalen Lieferketten wird der Aspekt ‚Sicherheit' immer wichtiger. Ziel ist es, die bestehenden Risiken soweit wie möglich zu minimieren. Die Gesetzgeber in Europa und Amerika reagieren mit einer Reihe von Vorschriften und Verordnungen. Diese erhöhen die Sicherheit von Geschäftsabläufen, führen aber zu erhöhtem bürokratische Aufwand und bei Nichteinhaltung zu Strafen. Auf unternehmerischer Seite gilt es, die eigenen Lieferketten abzusichern. ROI hat Methoden und Tools zur Supply Chain Security entwickelt, die zu mehr Effizienz und Sicherheit bei den Lieferketten führen und somit zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen.

Die heutigen globalen Lieferketten weisen eine Reihe von Schwächen auf, die für die Unternehmen zu erheblichen Mehrkosten führen können. Hierfür gibt es diverse politische und wirtschaftliche Gründe: Zum Beispiel weisen transatlantische Lieferketten durchschnittlich 14 potenzielle Bruchstellen auf. Dazu kommen logistische und politische Unabwägbarkeiten sowie die wachsende Bedrohung durch Terrorismus.

Die hauptsächlichen Problempunkte sind mangelnde Transparenz und Zuverlässigkeit: In vielen Unternehmen sind die Lieferpartner oft nicht ausreichend in die Supply Chain integriert oder es fehlen zuverlässige Methoden, die Waren exakt zurückzuverfolgen. Gleichzeitig fordert Lean Management kontinuierlich Einsparungen. Das führt schnell zu instabilen Lieferketten durch fehlende Reserven, wie etwa Sicherheitsbestände oder Puffer in der Durchlaufzeit.

Die zwei in Abbildung 1 aufgeführten Beispiele zeigen, welche finanzielle Folgen Schwächen in der Supply Chain haben können. Noch aktueller ist der Vorfall bei Daimler Chrysler: Im letzten Jahr musste der Automobilhersteller aufgrund mangelnder Transparenz seiner Lieferketten rund 1,3 Mio. PKWs zu ungeplanten Inspektionen zurückrufen, obwohl wahrscheinlich nicht mehr als 20.000 Fahrzeuge davon wirklich betroffen waren. Der operative Verlust betrug alleine

Foto: stockxpert

Beispiel: Coca Cola

1999
Rückruf von Millionen von Flaschen und Getränkedosen in Belgien, Frankreich, Deutschland und den Niederlanden.

Geschätzte präventive Investition in SCS, um solch eine Krise zu vermeiden:
10 Millionen Euro (13 Million US-Dollar).

Verlust ca. **1 Mrd. US-Dollar**
Image-Schaden ca. **10 Milliarden US-Dollar**

Beispiel: Humana

2003
Export von fehlerhaften Chargen mit tödlichen Folgen. Die Hersteller waren nicht in der Lage, den aktuellen Standort der Produktions-Chargen zu bestimmen.

Schadenersatzforderungen in Höhe von **200 Mio.€**
Verschiedene Märkte temporär verloren

Abbildung 1: Mittelbare Kosten durch Imageschaden

dadurch über 1 Mrd. Euro. Zu diesen mittelbaren Kosten kommt der Image-Schaden, der oftmals schwerer wiegt als der eigentliche finanzielle Verlust.

Vielzahl von verbindlichen Regelungen
Supply Chain Security gewinnt weltweit immer mehr an Bedeutung. Das zeigt sich unter anderem in der Vielfalt an Verordnungen und Vorschriften, die längst nicht mehr auf die Vereinigten Staaten beschränkt sind, sondern verstärkt von der Europäischen Union ausgehen.

Abbildung 2 zeigt eine Auflistung bereits in Kraft getretener Maßnahmen. Der Fokus liegt auf Terrorismusbekämpfung, Eindämmen von Betrug und Diebstahl sowie Warensicherheit.

Alle Regelungen haben zum Ziel, die Sicherheit der Supply Chains im Zusammenwirken aller Stakeholder von Geschäftsabläufen zu erhöhen.

„Die Tendenz geht dabei eindeutig in die Richtung, sämtliche Beteiligte zur Teilnahme zu verpflichten sowie Strafmaßnahmen bei Nichteinhalten einzuführen", erklärt Dr. Wolfgang Partsch, Director Supply Chain Management bei ROI. „Das reicht von Importsperren bis zu Gefängnisstrafen. Die aufgeführten Beispiele sind nur die Spitze des Eisberges; viele weitere nationale und internationale Vorschriften werden folgen, um Transaktionen, Konsumenten oder auch Banken und Versicherungen abzusichern", so Partsch weiter.

Die Folge: Wer die Vorschriften ignoriert, geht unkalkulierbare Haftungsrisiken ein. In Zukunft werden Unternehmen, die den Sicherheitsaspekt in ihren Lieferketten vernachlässigen, keine Kredite mehr bekommen. Im ‚worst case' werden sie ganz als Teilnehmer am Kapitalmarkt ausscheiden, den Markt in USA und der EU nicht mehr bedienen können oder nicht mehr als Vorlieferanten berücksichtigt werden. Gleichzeitig setzt sich das Management höchstem Haftungsrisiko aus.

Die neue Dimension von SCM
„Die entscheidende Frage lautet: Wie gehen die Unternehmen mit diesen Herausforderungen um? Hier zeigt sich, dass sich viele Entscheidungsträger angesichts dieser neuen Barrieren bereits jetzt überfordert fühlen", so Partsch. „Wir befinden uns heute im Wandel vom Supply Chain Management (SCM) zu sicheren Supply Chains. Die konventionelle Vorstellung von SCM muss durch den Sicherheitsaspekt als ‚3. Dimension' ergänzt werden."

Das Einleiten punktueller Maßnahmen und Methoden ist der falsche Weg. Diese funktionieren nur so lange, bis kein größerer Fehler passiert und die Schwachstellen in der Lieferkette noch nicht gebrochen sind. Die komplexen Anforderungen der Supply Chains von heute erfordern

ISO 28000
Sicherung und vollkommene Dokumentation der End-to-end Supply Chain inkl. Zertifizierung – bei Nichtbeachtung Geld- und Haftstrafen für das Management

EU Verordnung 178
Vollkommene Produktrückverfolgbarkeit im Bereich Lebensmittel, Tiernahrung etc.

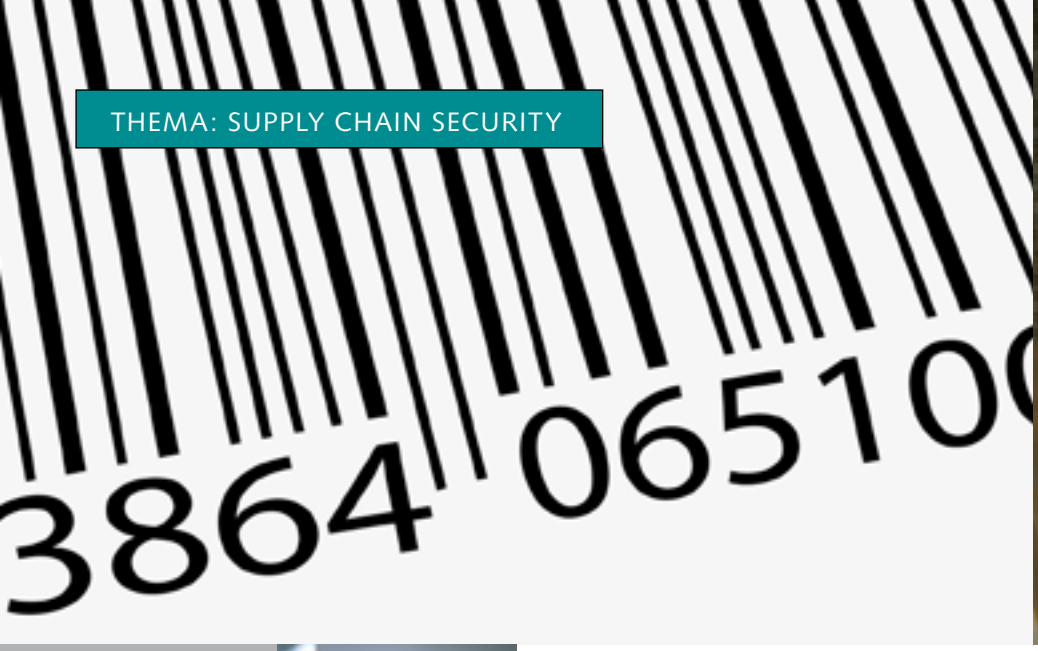
Customs – Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT)
Sicherung der Container-Importe in die USA – bei Nichteinhaltung Verzögerungen, Ablehnung und zusätzliche Kosten der Importe in die USA

Bioterrorism Act der FDA (Food and Drug Administration)
Sicherung der Lebensmittel-Kette in die USA – bei Nichteinhaltung Import-Verbot in die USA

Sarbanes Oxley Act der SEC (Securities and Exchange Commission)
Sicherung der operativen Abläufe in Unternehmen, die an der Börse in USA gelistet sind inklusive aller Beteiligungen weltweit – bei Nichtbeachtung drohen auch Haftstrafen für das Management. Im Grunde betrifft es alle Unternehmen, die am Kapitalmarkt teilnehmen wollen.

Third Party Liabilities
Steigendes Haftungsrisiko gegenüber Dritten in USA, Europa und Asien – bei Nichtbeachtung droht Existenzgefährdung

Abbildung 2: Auswahl wichtiger, internationaler Verordnungen



Dr. Wolfgang Partsch, Director Supply Chain Management bei ROI

dialog@ roi-international.com

Dr. Wolfgang Partsch ist ein Pionier im Supply Chain Management sowie ein international anerkannter Vordenker in diesem Bereich. Er war maßgeblich an der Entwicklung von vielen innovativen Supply Chain-Konzepten in Europa beteiligt.

Während seiner mehr als 25-jährigen Tätigkeit in der internationalen Beratung hat Wolfgang Partsch große Projekte in unterschiedlichen Branchen geleitet: von Consumer Products, Chemie, Pharmazie, Elektronik bis Automotive. Knapp 15 Jahre war er Geschäftsführer seiner eigenen Supply Chain Beratungsfirma und 5 Jahre Chairman des Global Supply Chain Networks von Ernst & Young Consulting.

Wolfgang Partsch ist Mitautor von ‚Supercharging Supply Chains – New Ways to Increase Value Through Global Operational Excellence', das seit seinem Erscheinen in den Vereinigten Staaten 1998 und ein Jahr später in Japan eines der meist verkauften Wirtschaftsbücher in dieser Disziplin ist. Gleichzeitig veröffentlicht er regelmäßig Fachartikel und hält Vorträge zu den Themen Supply Chain Management und Supply Chain Security in der ganzen Welt.

vielmehr ein alle Prozesse und Schnittstellen der Lieferkette umfassendes Konzept. Im Mittelpunkt stehen Integration und Zusammenarbeit – von der Unternehmensleitung über Logistik, Einkauf, IT, Vertrieb und Produktion bis hin zu allen Zulieferern und Partnerunternehmen aus Transportwesen, Industrie und Handel.

Die Potenziale liegen im ‚Integrierten Channel Management' und der Zusammenarbeit aller Channel Partner. Dabei sichert Supply Chain Security die Hauptprozesse in der Lieferkette, senkt die aktiven laufenden Kosten und vermeidet ungeplante Kosten.

Kommunikation, Organisation und innovative Technologien, wie beispielsweise IT, RFID oder GPS, werden zu den entscheidenden Hebeln für die Problemlösungen.

Vom Assessment zur Umsetzung

ROI verfügt im Bereich Supply Chain Management und Logistik über jahrelange Erfahrung. „Mit unserem, in zahlreichen Projekten erworbenen Know-how haben wir Methoden und Tools entwickelt, die die Unternehmen fit für eine Zertifizierung zur Supply Chain Security machen", so Wolfgang Partsch.

Die mehrstufige Vorgehensweise von ROI umfasst Assessment, Risikoanalyse, Erstellen eines individuellen Maßnahmenkatalogs sowie die konkrete Umsetzung der Maßnahmen.

Die im Assessment eingesetzten Tools – Fragebogen, Interviews, Mapping der Lieferkette und Dokumentation der Ziele – ermitteln den aktuellen Grad an Sicherheit der Lieferketten. „Bereits hier steht einem relativ geringen Aufwand maximaler Nutzen gegenüber", betont Wolfgang Partsch.

Weist die Supply Chain Sicherheitslücken auf, werden die bestehenden Risiken identifiziert und bewertet. Im Anschluss erarbeiten die ROI-Berater gemeinsam mit dem Klienten den Maßnahmenkatalog. „Welche Lücken müssen geschlossen werden, um die strategischen Ziele von Supply Chain Security zu erreichen? Wie können wir die identifizierten Risiken am besten beheben? In welcher Relation stehen Schaden und Nutzen? Beim Beantworten dieser Fragen hat sich die GAP-Analyse bestens bewährt", erklärt Wolfgang Partsch.

Abbildung 3 zeigt die Umsetzung, die organisatorische, technische und prozessorientierte Maßnahmen umfasst.

Fazit

Die Absicherung der Lieferketten ist kein Selbstzweck, sondern folgt klaren unternehmensstrategischen Überlegungen. Supply Chain Security ist eine Investition, die sich rechnet: Unternehmen, die proaktiv handeln und effiziente, flexible und transparente Lieferketten aufbauen, erarbeiten sich entscheidende Wettbewerbsvorteile.

Erhöhte Transparenz führt dabei zu einer deutlichen Reduzierung der laufenden

Fotos: jstockphoto

Kosten insbesondere durch
- geringere Bestände,
- mehr Kundennähe durch sichere Partner in der Versorgungskette,
- bessere Lieferantenkontrolle,
- die Reduzierung von Komplexitäten und
- das Schließen von Lücken und Aufheben von Schwachstellen.

Zusätzliche ungeplante Kosten durch öffentliche Rückrufaktionen, Haftungszahlungen oder Containerinspektionen lassen sich unter anderem durch sofortiges, zuverlässiges Zuordnen aller Lieferungen vermeiden.

Ungewünschte Geschäftsunterbrechungen, beispielsweise durch Entzug von Import- oder Export-Lizenzen, sind ausgeschlossen, da sämtliche geforderte Sicherheitsauflagen erfüllt werden.

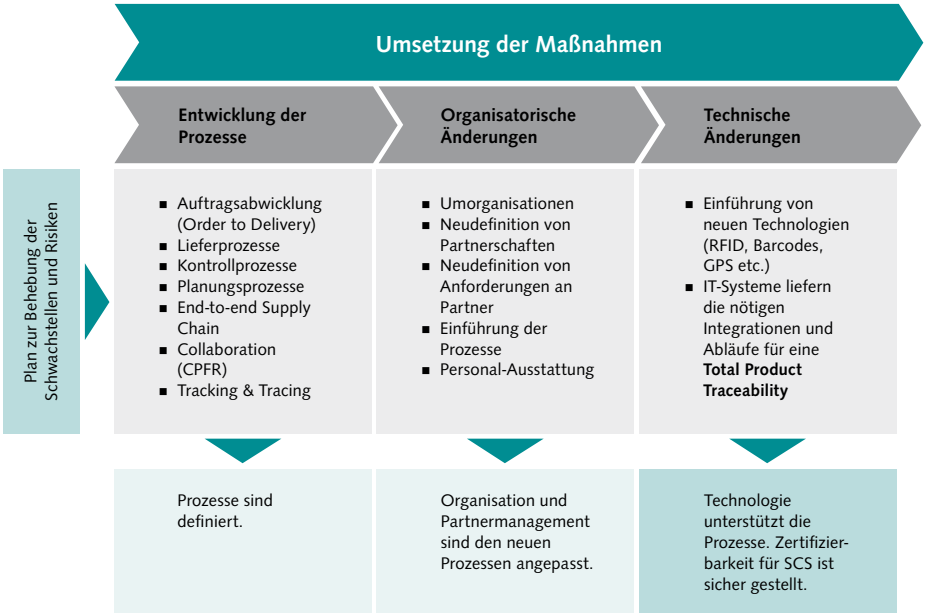


Abbildung 3: Umsetzung der Maßnahmen

Positives Feedback für neuen Workshop

Am 8. November 2006 fand in München erstmals ein neu konzipierter ROI-Workshop für Geschäftsführer und Führungskräfte statt. Sieben Teilnehmer aus unterschiedlichen Branchen von Elektronik über Maschinen- und Anlagenbau bis Automotive beschäftigten sich einen Tag mit dem Thema ‚Komplexitätsreduktion – Bausteine zur Reduktion von Produkt- und Prozesskomplexität'. „Unser Konzept, eine Vielzahl von (Kurz-)Vorträgen mit intensiver Gruppenarbeit zu kombinieren, ist sehr gut angekommen", so der ROI-Generalbevollmächtigte Prof. Dr. Werner Bick, der den Workshop leitete. „Neben hoher Praxisorientierung bei Vorgehensweise und Methodik empfanden die Teilnehmer die Diskussionen in der Gruppe, als besonders wertvoll und hilfreich".

Weitere Infos und Termine unter info@roi-international.com

ROI - THEMEN - WORKSHOP

Susanne Drexl-Wittbecker, ROI-Beraterin
Prof. Dr. Werner Bick, Generalbevollmächtigter der ROI

dialog@roi-international.com

Foto: istockphoto

Wachstumsbranche Technische Logistik

Foto: istockphoto

Innovationen und Nachwuchs fördern – Technikstandort Deutschland ausbauen

Der Markt für Logistik in Deutschland boomt: 2005 betrug der Gesamtumsatz 160 Milliarden Euro. Dabei verzeichnet der Bereich der technischen Logistik bei einem Anteil von 15 Milliarden Euro mit einem Zuwachs von bis zu 20 Prozent überproportionale Wachstumsraten. ROI-Berater Stefan Gregorzik sprach mit Herrn Dr.-Ing. Johannes Mandelartz, Geschäftsführer der VDI-Gesellschaft Fördertechnik, Materialfluss und Logistik des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI-FML) über die Herausforderungen und Zukunftsperspektiven der Branche.

Herr Dr. Mandelartz, die technische Logistik boomt in Deutschland. Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre?

Lassen Sie mich als erstes den Begriff ‚technische Logistik' kurz umreißen: Die Branche versteht darunter die Organisation, Steuerung, Durchführung und Optimierung von innerbetrieblichen Material- und Informationsflüssen in Gewerbe- oder Handelsunternehmen sowie im öffentlichen Dienst. Deshalb sprechen wir auch von Intra-Logistik. Deutschland steht hier nach dem Umsatzvolumen international auf Platz 2 hinter den USA und im Außenhandel mit einem Umsatz von zirka 8 Milliarden Euro sogar auf Platz 1. Rund 800 Unternehmen vom Fördertechnik-Hersteller bis zum Software-Lieferanten, schwerpunktmäßig im Mittelstand, arbeiten in diesem Bereich.

Was die Zukunft betrifft, sehe ich einen wachsenden Bedarf zur Absicherung der Lieferketten.

Dies betrifft einerseits die Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur in Deutschland, die über die letzten Jahre zweistellige Zuwachsraten der Transportvolumina verkraften musste. Die ‚rollenden Lager' auf den Straßen bieten mittelfristig nicht mehr die geforderte Liefersicherheit. Wir sehen hier eine steigende Bedeutung des kombinierten Verkehrs zwischen Straße und Schiene sowie der Schifffahrt. Dazu werden beispielsweise flexible Behältersysteme für die Umladung zwischen den verschiedenen Transportmitteln benötigt.

Andererseits gibt es einen Trend zu verstärkter Lagerhaltung, um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Die Bedeutung von Intra-Logistik wächst.

Welche Optimierungspotenziale sehen Sie für die Unternehmen?

Die drei zentralen Aufgaben lauten derzeit: Verbesserung der Kundenzufriedenheit, Senkung der Logistikkosten und Implementierung anderer Geschäftsmodelle. Beispielsweise wird Just-In-Time gegenüber der Liefersicherheit an Bedeutung verlieren.

Ich bin überzeugt, dass hier Radio Frequency Identification (RFID) eine zentrale Rolle spielen wird – von Identifizierung bis zur Zustandsüberwachung von Gütern.

Dr.-Ing. Johannes Mandelartz

Geschäftsführer der VDI-Gesellschaft Fördertechnik Materialfluss Logistik (FML)

Dr.-Ing. Johannes Mandelartz ist seit 2004 Geschäftsführer der VDI Gesellschaft Produktionstechnik (VDI-ADB), Geschäftsführer der VDI Gesellschaft Fördertechnik Materialfluss Logistik (VDI-FML) und Leiter Fachgebiet Medizintechnik (VDI-FgMT). Der studierte Maschinenbauer war vorher unter anderem als Fachingenieur bei der Rheinbraun AG, Köln, in der Abteilung Bergbaumaschinen und Instandhaltung tätig sowie als Senior Consultant bei Pricewaterhouse Coopers in Düsseldorf.

RFID bringt deutliche Optimierungspotenziale, beispielsweise in der Instandhaltung als Schaltstelle zwischen Produktion und Logistik, aber auch in anderen Bereichen.

Der RFID-Markt ist aktuell noch sehr heterogen und es besteht dringender weltweiter Standardisierungsbedarf, da diese Technologie in globalen Netzwerken überall auf der Welt funktionieren muss.

Kostenseitig ist die RFID-Technologie sehr attraktiv und das nicht nur für Investitionsgüter. Bei einem aktuellen Chip-Preis von zirka 50 Cent gibt es ein Kostenpotenzial im Bereich Faktor Zehn nach unten.

Aufgrund der immer wieder formulierten Zweifel bezüglich der Zuverlässigkeit von RFID, ist die Skepsis gegenüber dieser Technologie allerdings nach wie vor groß. Wir müssen hier deutlich über die 99% Marke kommen. Dazu arbeiten wir beispielsweise mit den Fraunhofer-Instituten IML Dortmund und IFF Magdeburg zusammen.

Was tut der VDI konkret, um beispielsweise RFID oder andere neue Entwicklungen voranzubringen?

Der VDI ist eine neutrale Kommunikationsplattform für die verschiedenen Hersteller aus Industrie und Forschung. Wir organisieren Großveranstaltungen, wie beispielsweise den ‚Materialflusskongress' in Kooperation mit dem VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer).

Ein weiterer wichtiger Bereich unserer Arbeit sind technische Regelwerke – die VDI-Richtlinien. Von den insgesamt 1.700 gültigen VDI-Richtlinien stammen rund 300 von der VDI-FML. Im Bereich RFID gibt es beispielsweise eine Richtlinienreihe zu Technik und Technologie bezüglich der Nachverfolgbarkeit von Warenströmen in den verschiedenen Branchen. Zu RFID in der Instandhaltung gibt es eine Kooperation zwischen dem VDI, den Fraunhoferinstituten IML und IFF und dem Forum Vision Instandhaltung (FVI) in Dortmund. Deren Ziel ist, zu den Bereichen Standards und Richtlinien, Wissenschaft und Praxis die vorhandenen Kompetenzen zu bündeln und über die Plattform an die Öffentlichkeit zu gehen.

Besonders engagiert sind wir in der Nachwuchsförderung. Wir haben aktuell eine Situation, in der frühpensionierte Fachkräfte teilweise wieder reaktiviert werden müssen. Junge Leute für Technik zu begeistern ist somit auch ein zentrales Element unserer Initiative ‚Sachen machen'. Ziel ist es, Deutschland bis 2015 zur weltweit führenden Technologienation zu machen. Neben dem Nachwuchs fokussieren wir auf die Stärkung der Innovationskraft und das Image des Standorts Deutschland. Rund 100 Organisationen und Unternehmen – von BMW, Krupp, Porsche bis Siemens – unterstützen uns mit vielseitigen Programmen, wie beispielsweise Technikworkshops für junge Frauen.

Deutschland fehlt es nicht an Innovationskraft. Wir sind Weltmeister bei den Patentanmeldungen. Bei der Umsetzung in konkret anwendbare Produkte müssen wir aber besser werden und hier setzen unsere Aktivitäten an.

Weitere Infos unter www.vdi.de

Achim Rauber

Geschäftsführer des Verbandes der Automobilindustrie (VDA)

Achim Rauber ist seit dem 1. Mai 2005 Geschäftsführer des Verbandes der Automobilindustrie (VDA). Er ist für Logistik, Recht, Steuern und Versicherungen zuständig sowie für die VDA-Herstellergruppe der Zulieferunternehmen. Darüber hinaus ist er Mitglied im Board of Directors von Odette, der europäischen Organisation für Datenaustausch und Logistikprozesse, und im Board of Directors von CLEPA, dem europäischen Zuliefererverband. Vor Amtsantritt beim VDA war Achim Rauber unter anderem beim Automobilzulieferer Faurecia, beim Volkswagen Konzern sowie bei Fairchild Dornier tätig.

Trends in der Automobilindustrie

Ein Gastkommentar von Achim Rauber

Das A und O passt in eine Zeile: Es ist die Zufriedenheit unserer Kunden, die Trends in der Automobilindustrie definiert. Wir entwickeln schnellstmöglich Lösungen für Kundenwünsche mit einer wachsenden Modellvielfalt, reduzierten Lieferzeiten und innovativen Features für Emissionsreduzierung, Sicherheit und Komfort – und dies mit dem Primat höchster Produktqualität und Kosteneffizienz der Supply Chain. Somit ist Kundenzufriedenheit unser Erfolgsrezept. Aber hinter diesem einfachen Grundsatz steht eine komplexe, global vernetzte Strategie, die über schnelllebige Trends und automobile Modeerscheinungen hinausgeht. Die deutsche Automobilindustrie steigert ihr Wachstum mit erfolgreichen, nachhaltigen Technologien und mit ihrer globalen Expansionsstrategie, wobei Innovations-, Qualitäts- und Kostenführerschaft als wesentliche Strategieelemente den Erfolg bestimmen. Die Ausrichtung und Optimierung muss daher immer innerhalb dieses magischen Dreiecks erfolgen.

Erfolgsfaktor Logistik

Dieser Herausforderung hatten sich Hersteller und Zulieferer bereits mit ihrer Orientierung in den osteuropäischen Märkten und China gestellt. Gerade betreten wir die Neueren Märkte Indien und Russland. Inzwischen zeigt die deutsche Automobilindustrie an über 2.000 Standorten auf der Erde unübersehbare Präsenz. Dabei sind es im Wesentlichen auch unsere leistungsfähigen Zulieferer, die zur Erhaltung unseres Qualitätsprofils im internationalen Wettbewerb sowie zur Erzielung von größtmöglichem Local Content in regionalen Märkten beitragen. Für die Effizienz ihrer globalen Strategie kristallisiert sich auch das Design logistischer Prozesse als Erfolgsfaktor heraus: denn der logistische Kostenanteil pro Fahrzeug darf die erzielten ‚Global Sourcing'-Einsparungen nicht aufzehren.

Profil schärfen im internationalen Wettbewerb

Drei Lösungswege umspannen das Aufgabengebiet: Erstens, Logistikanforderungen bereits in der Produktentwicklungsphase zu integrieren, um frühzeitig in der Wertschöpfungskette die gewünschte Individualität der Produkte für unsere Kunden sicherzustellen; dabei die Komplexität dennoch zu reduzieren und die Prozesse beherrschbar zu machen. Zweitens, einen umfassenden technologischen Standard

für Produktions-, Materialfluss- und Kommunikationstechnologien zu implementieren, um Informations- und Transportströme nicht durch Konvertierungen zu stauen. Drittens, die ständige Optimierung der etablierten Prozesse, das Integrieren neuer Methoden und Tools und das Absichern des erzielten Know-hows zu gewährleisten.

Diese drei Lösungswege stellen eine To-Do-Liste auf, die es gilt, optimal für Hersteller, Zulieferer, Dienstleister, Produkte, Verkäufer und Kunden zu gestalten. Weiterhin muss die Management Capability dieser Produktionsstrukturen gewährleistet werden. Mit dem Design des Dienstleistungs-Dreiecks zwischen kundenindividuellen Fahrzeugen, umweltbewusster Mobilität und Prozess-Standardisierung schärft die deutsche Automobilindustrie ihr Profil im internationalen Wettbewerb. Mit einer integrierten Wertschöpfungskette samt ständiger Optimierung und einer stetigen Weiterentwicklung als Maxime gestaltet die deutsche Automobilindustrie ihre Trendfähigkeit und Trendstärke für ihre Kunden.

Viel Prominenz bei den Unternehmergesprächen

Ende November 2006 fanden zum 2. Mal die Unternehmergespräche der ROI Management Consulting AG und der A.I.M. Consultants Unternehmensberatung GmbH statt.

Dabei entwickelt sich die Veranstaltung immer mehr zu einer Plattform für wirtschaftspolitische Vorträge anerkannter Fachexperten. Gastredner 2006 war Prof. Hans-Werner Sinn, der Präsident des ifo-Instituts, München.

Das Interesse an seinem Vortrag über ‚Die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und der Welt' war entsprechend hoch: Rund 120 Vorstände, Aufsichtsräte, Geschäftsführer und Führungskräfte von Unternehmen unterschiedlicher Branchen folgten den spannenden und detaillierten Ausführungen von Prof. Sinn und beteiligten sich rege an der Plenumsdiskussion. Auch die Automotive- und Maschinenbaufachpresse zeigte Präsenz.

Die Luftfahrthalle des Deutschen Museums mit ihren technischen Meisterwerken bot wieder den passenden Rahmen. Im Anschluss gingen die Gespräche bei italienischen Spezialitäten bis spät in die Nacht weiter.

Dipl-Ing. Manfred Schiele

R & D Management
Linos Photonics GmbH & Co. KG,
München

Auditieren von Entwicklungsprozessen

Reduzierung von „Time-to-Market“

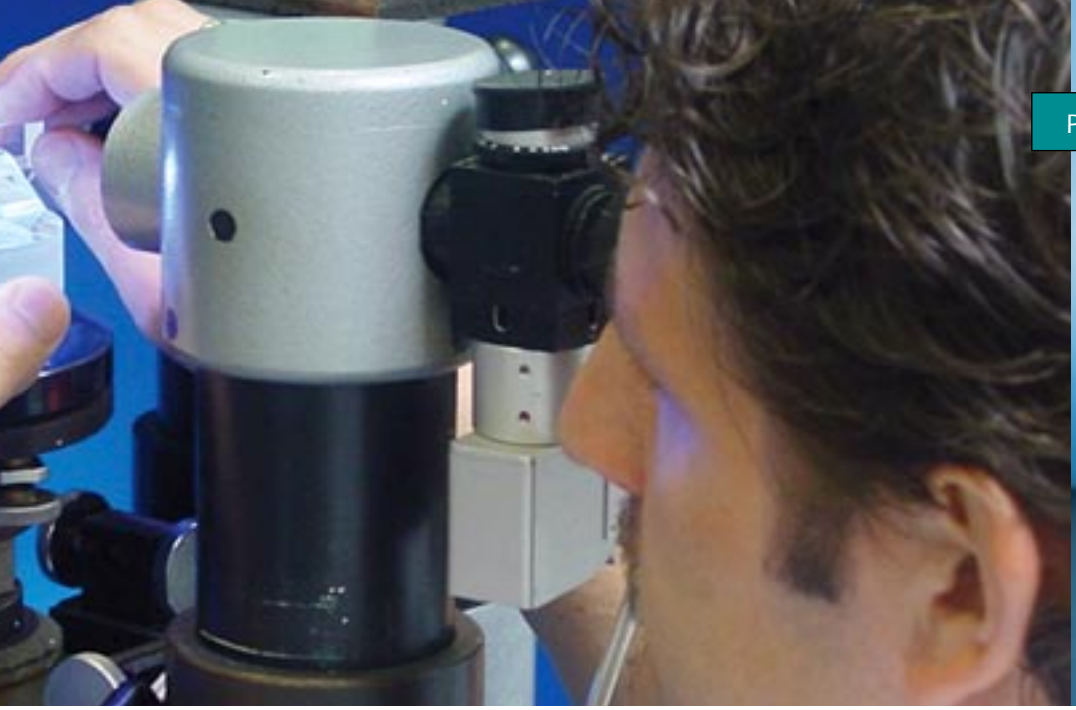
Die LINOS Photonics GmbH & Co. KG gehört zu den führenden Herstellern von anspruchsvollen optischen Systemen für die unterschiedlichsten Industrien. LINOS ist Entwicklungspartner und Lieferant für Kunden in Wachstumsmärkten wie Laser, Messtechnik, Medizin, Biotechnologie und Halbleiter. Das Unternehmen mit Sitz in München, Göttingen, Regen und Warschau beschäftigt rund 800 Mitarbeiter und entwickelt und produziert hoch innovative, kundenindividuelle Systeme im Bereich Optik, Optomechanik und Optoelektronik. Die Innovationszyklen der Technologien und Anwendungen der Kunden, in denen die Lösungen von LINOS eingesetzt werden, verkürzen sich ständig. ROI unterstützte die Firma bei der weiteren Optimierung Ihrer Entwicklungsprozesse.

Die Laufzeit von Entwicklungsprozessen ist in der Hightech-Branche ausschlaggebend bei der Auftragsvergabe der Kunden. Das Ziel von LINOS ist es, die eigenen Entwicklungsprozesse kontinuierlich anzupassen, zu optimieren und die Durchlaufzeiten zu reduzieren. Die Hauptziele des Projekts mit ROI waren die Identifikation der Potenziale zur Durchlaufzeitreduzierung in allen Geschäftsbereichen sowie das Erarbeiten von Ansatzpunkten zur Optimierung der Entwicklungsprozesse zur Stärkung der Wettbewerbsposition bei der Auftragsvergabe.

Die erste Herausforderung im Projekt bestand im Strukturieren der Vorgehensweise zur Erfassung von homogenen Prozessstrukturen und zur umfangreichen Untersuchung der Entwicklungsprozesse auf Optimierungsansätze. Dabei wies die breite Marktabdeckung unterschiedlicher Anwendungen und Kundensegmente sowie ihre jeweilige Abbildung in der Aufbauorganisation eine große Vielfalt von unterschiedlichen Anforderungen auf, die die Entwicklungsprozesse zu erfüllen hatten. „Wir haben deshalb die Prozesseigner ähnlicher Entwicklungsprozesse aus allen Geschäftsbereichen zu Analyse-Workshops an einen Tisch geholt und insgesamt vier, auf die Prozesstypen abgestimmte Ein-Tages-Workshops durchgeführt“ erklärte ROI-Berater Dr. Frank Lugert.

Effizienz, Klarheit und Schnelligkeit

ROI war uns als Beratungsunternehmen mit viel Erfahrung im Entwicklungsumfeld bekannt. Überzeugend war auch der Fachvortrag, den der Generalbevollmächtigte von ROI, Prof. Werner Bick, in unserer Firma gehalten hat. Alle Mitarbeiter sind offen und konstruktiv in die Workshops gegangen. In den Projektteams stand der Wunsch, die Performance weiter zu verbessern und damit den Erfolgskurs unseres Unternehmens fortzusetzen, im Mittelpunkt. Bei den ROI-Beratern haben mich die Effizienz, Klarheit und Schnelligkeit bei der Projektarbeit beeindruckt. Das Ergebnis der gemeinsamen Analyse: Unser Entwicklungsprozess im Managementhandbuch entspricht State of the Art-Kriterien. Das ist eine wichtige Bestätigung unserer Arbeit in den Kundenprojekten. In der Umsetzung zeigten sich natürlich Optimierungspotenziale. Die gehen wir gerade in zwei Arbeitspaketen an, um die Entwicklungszeiten weiter zu verkürzen. Bis Mitte des Jahres wollen wir einen wesentlichen Teil der Maßnahmen umgesetzt haben. ROI wird uns dabei weiter unterstützen.



Fotos © Linos

Dr. Frank Lugert,
ROI-Berater

dialog@
roi-international.com

Das Einbeziehen aller Prozess-Beteiligten in die Analyse von Entwicklungsprozessen ist ein Erfolgsfaktor. So können alle entscheidenden Herausforderungen im täglichen Geschäft identifiziert werden.

Die im Vorfeld der Analyse-Workshops durchgeführten Interviews ermöglichten ein erstes Screening der Kernproblematik. Die Durchführung der Analyse-Workshops fand unter geringer Belastung der Organisation bezüglich des laufenden Tagesgeschäfts statt. Durch den Abgleich der Erkenntnisse aus Interviews und Workshops lassen sich zudem Missverständnisse und subjektive Schilderungen von Situationen vermeiden. Somit basiert die kumulierte Bewertung von Problemursachen und Prioritäten von Optimierungsansätzen am Ende auf einem breiten Konsens und wird von allen Beteiligten getragen.

Der zweite Erfolgsfaktor von Prozessanalysen, Ursachenforschung von Prozessineffizienzen und Erarbeiten von Optimierungsmöglichkeiten ist ein gemeinsames Verständnis der Organisation. Aufbauorganisatorische Fragestellungen an sich sind nicht Gegenstand von Prozess-Workshops.

Ein wichtiges Berater-Tool bei Audits ist die Kennzahlenanalyse für den entsprechenden Untersuchungsbereich. "Die LINOS GmbH gehört zu den Unternehmen, die im Hinblick auf Entwicklungs-Controlling ihre Hausaufgaben gemacht haben", so ROI-Berater Lugert. „So war es problemlos möglich, die erforderlichen projekt- und zeitraumbezogenen Basiskennzahlen zu erheben, Benchmarks gegenüberzustellen und fundierte Interpretationen zu treffen", so Lugert weiter.

Rasches Umsetzen der Ergebnisse
Auf Basis der Kennzahlenauswertung sowie der Erkenntnisse aus Interviews und Workshops ermittelte das Beraterteam die vorhandenen Potenziale.

Dabei zeigten sich deutliche Reduzierungspotenziale von Time-to-Market entlang des ganzen Produktentwicklungsprozesses. Aus den Ergebnissen der Analyse schnürte das Team fünf Arbeitspakete, die kurzfristig zusammen mit ROI umgesetzt werden sollen. Gleichzeitig gehen alle Beteiligten davon aus, dass in einer weiteren Feinabstimmung zusätzliche Potenziale zur Reduktion der Durchlaufzeiten aufgedeckt werden können.

Fazit
Die umfassenden Ansatzpunkte zur Optimierung der Entwicklungsprozesse und der breite Konsens über die Notwendigkeit der Veränderungsaktivitäten im Unternehmen bietet LINOS eine nachhaltige Chance zur Differenzierung im Wettbewerb. Somit kann sich das Unternehmen den kürzeren Entwicklungszyklen der Technologien der Kunden optimal anpassen. Bei weiterhin guter Marktentwicklung wird die Reduzierung von Time-to-Market in der Entwicklung bei LINOS zu gesteigerten Auftragsvolumen führen.

Foto: istockphoto

Lean Production erfolgreich und nachhaltig einführen

Der Erfolg von Projekten zur Einführung schlanker Produktionssysteme hängt neben der Kompetenz der Berater vor Ort elementar vom Beratungsansatz und seiner konsequenten Umsetzung ab. ROI hat hierzu das Konzept der ‚schlanken Fabrik' entwickelt, das bisher bekannte Ansätze deutlich erweitert und durch ein spezifisches Qualifizierungskonzept ergänzt. Dies stellt die ganzheitliche Neuausrichtung einer Fabrik sicher und wirkt deutlich nachhaltiger als die schnelle und punktuelle Einführung von Lean Prinzipien (‚Point Kaizen').

Über die Implementierung effizienter und flexibler Prozesse (Takt-, Fluss-, Pull-, Null-Fehler-Prinzip) hinaus, stehen dabei die Implementierung effektiver Management- und Führungsstrukturen sowie die umfassende Weiterentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte im Mittelpunkt.

„Ein Projekt ist aus unserer Sicht nur dann erfolgreich, wenn die Veränderungen beim Kunden nachhaltig und dauerhaft wirken und der begonnene Weg vom Kunden eigenständig weiter gegangen werden kann" so ROI-Vorstand Michael Jung. „Viele Unternehmen machen den Fehler, dass das Wissen zur Gestaltung einer schlanken Produktion nur punktuell im Unternehmen, beispielsweise bei so genannten ‚Lean-Experten' verankert wird. Diese operieren jedoch oft auf einer ‚eigenen Insel der Glückseligkeit' und sprechen nicht die Sprache des Shop Floors. Deshalb haben sie nur bedingt Erfolg, den ‚Schalter im Kopf der Mitarbeiter' auch tatsächlich umzulegen", so Jung weiter.

Michael Jung, ROI-Vorstand
Oliver Kress, ROI-Berater

dialog@roi-international.com

Auf Basis dieser Beobachtung hat ROI einen spezifischen Qualifizierungs- und Schulungsansatz entwickelt: Nicht nur einzelne Personen werden zu Lean-Experten ausgebildet, sondern alle Mitarbeiter und Führungskräfte erhalten eine zielgruppenspezifische, an die Phasen des Projektverlaufes angepasste Qualifizierung.

„Besonderes Merkmal des ROI-Qualifizierungskonzeptes ist die Kombination aus Grundlagenschulungen, praxisorientierten Trainings und Shop-Floor-Workshops", so Oliver Kress, der das ROI-Konzept maßgeblich entwickelt hat. „Alle Schulungsmodule werden vor Ort beim Kunden abgehalten und nicht fern ab der Fabrik in einer Schulungsakademie", so Kress weiter.

Dieser differenzierte und sehr praxisbezogene Ansatz ermöglicht die direkte Verankerung der Lean Kompetenz in der Linienorganisation und somit genau bei den Personen, die im Unternehmen für Einhaltung und Anwendung der Lean Prinzipien verantwortlich sind.

So werden zunächst alle Mitarbeiter im Unternehmen mittels eines **Lean-Grundlagentrainings** auf die bevorstehenden Änderungen im Unternehmen vorbereitet.

Ein anschließendes **Lean-Verständnis-Training für das Management** dient, neben dem grundlegenden Verständnis der Ansätze zur Gestaltung einer schlanken Fabrik, auch dem einvernehmlichen Commitment des Managements zur Lean Implementierung.

Ziel des direkt anschließenden **Lean Vision Workshops** ist es, mit allen Führungskräften einen konkreten ersten Ansatz für die Gestaltung der eigenen schlanken

Fabrik zu erarbeiten und die Eckpfeiler für die Umsetzung zu definieren.

Auf Basis der verabschiedeten Implementierungsstrategie werden schließlich Führungskräfte und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen und Hierarchieebenen umfassend auf die **operative Umsetzung der Lean Prinzipien** vorbereitet.

Direkt im Shop Floor laufende **Optimierungs-Workshops** generieren erste Umsetzungserfolge vor Ort und tragen wesentlich zur umfassenden Sensibilisierung und Motivation aller Mitarbeiter bei.

Lean Vertiefungs- sowie Expertentrainings für ausgewählte Teilnehmer stellen den wichtigen Transfer externen Wissens und ausgewählter Methoden in das Unternehmen sicher.

Die von ROI angebotenen **Benchmark-Besuche** erlauben einen Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens. So haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmen über deren Erfahrungen auszutauschen oder sich durch besonders gelungene Lean-Implementierungen inspirieren zu lassen.

Spezielle **Führungskräfte-Trainings** unterstützen Vorgesetzte aus allen Unternehmensebenen dabei, ihre Rolle auf dem Weg zur schlanken Fabrik richtig auszufüllen und den neuen Anforderungen einer Führungskraft im schlanken Unternehmen gerecht zu werden.

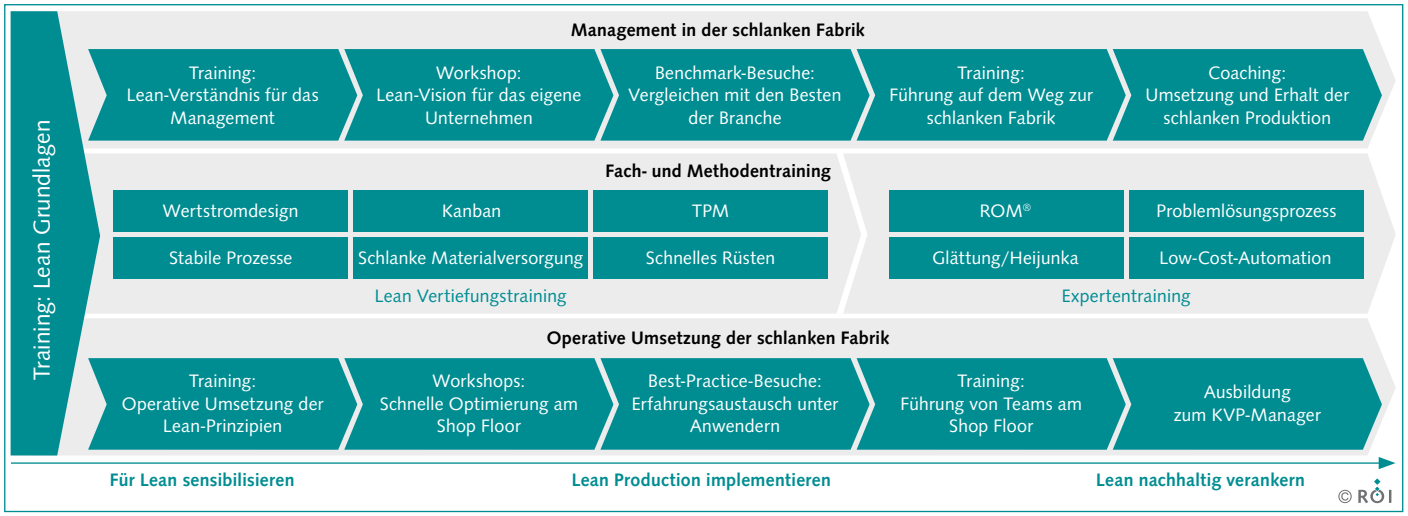
Für die langfristige Absicherung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bietet ROI eine **Ausbildung zum KVP-Manager** an.

„Hauptziel des ROI Qualifizierungsprogramms ist, unsere Kunden von Anfang an zur eigenständigen Fortführung der Lean Implementierung und nachhaltigen Absicherung der Projekterfolge zu befähigen“ fasst Michael Jung zusammen. „Dadurch können unsere Kunden nach Projektübergabe den Weg zum ‚schlanken Unternehmen’ erfolgreich alleine weiter gehen.“

Hans-Martin Deitlaff

Werkleiter bei Dichtungstechnik Wallstabe & Schneider GmbH & Co. KG

„Unsere Mitarbeiter konnten aus der Lean-Basis-Schulung großen Nutzen für sich und unser Unternehmen generieren. Durch die praktischen Übungen werden sich alle Teilnehmer gerne an das Training erinnern und die gelehrten Inhalte leichter behalten können. Ich bin sicher, dass im Rahmen des aktuell laufenden Beratungsprojektes weitere Schulungen erforderlich sind und unsere Mitarbeiter diese gern besuchen werden, um langfristig die Erfolge eigenständig absichern zu können.“



ROI-Lean-Production-Qualifizierungsprogramm

ROI-Studie Lean Administration

Produktivitätssteigerungen durch Lean Administration in indirekten Unternehmensbereichen wird eine hohe Bedeutung beigemessen. Die langjährige Erfahrung die ROI hier in einer Vielzahl von erfolgreichen Projekten im öffentlichen Dienst und der Industrie sammeln konnte, belegt dies. Jetzt hat ROI eine Umfrage im Management von rund 200 Unternehmen der herstellenden Industrie, vor allem der Automobilindustrie, zum Thema Lean Administration durchgeführt. DIALOG stellt die wichtigsten Ergebnisse vor.

Die Studie gibt unter anderem Antworten auf die Fragen, welche Strategie bei der Optimierung des Verwaltungsapparates zu empfehlen ist, in welchen Bereichen die größten Potenziale zu vermuten sind und vor allem: Was noch zu tun ist.

„Erstaunlich ist, dass traditionellen Ansätzen zur Produktivitätssteigerung, wie beispielsweise der Reorganisation des Gesamtunternehmens und dem Business Process Engineering, noch immer eine hohe Bedeutung beigemessen wird“, so ROI-Berater Dr. Frank Lugert. „Gleichzeitig rückt der Transfer der ‚Lean Production' Philosophie auf die indirekten Bereiche zur Reduzierung von Überkapazitäten immer mehr in den Mittelpunkt“, so Lugert weiter.

Die Umfrage zeigt, dass in der Entwicklung/Konstruktion sowie im Vertrieb die größten Einsparungspotenziale, um die 20 %, angenommen werden. Innerhalb der Produktionsplanung, Instandhaltung und der Auftragsabwicklung werden Potenziale um die 10 % vermutet. In den produktionsfernen Bereichen Finanzen/Controlling, IT, Marketing/Public Relations und Qualitätsmanagement liegt der Prozentsatz ebenfalls um die 10 %.

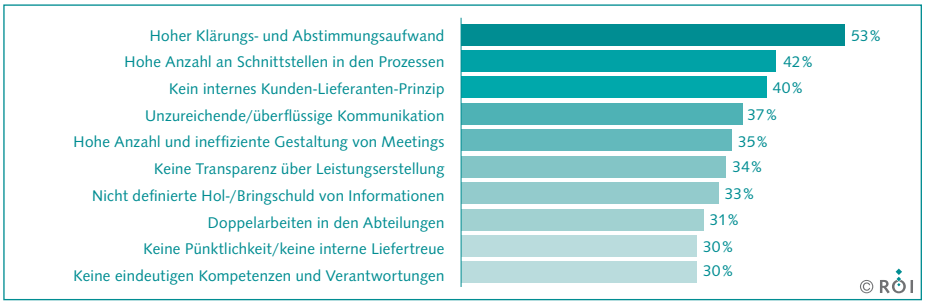
„Angesichts drastischer Programme zur Produktivitätssteigerung bei vielen Unternehmen in der jüngsten Vergangenheit sind diese vermuteten Potenziale immer noch verhältnismäßig hoch“ sagt ROI-Beraterin Beate Maria Freyer.

Besonders interessant sind die Ursachen: Es wird deutlich, dass das Leistungsangebot, die Leistungserstellung und der damit in Verbindung stehende Aufwand noch deutlichen Optimierungsbedarf im Hinblick auf Effektivität und Effizienz haben. Ganz oben rangieren hoher Klärungs- und Abstimmungsaufwand, ineffiziente Schnittstellengestaltung in den Prozessen oder unzureichende und überflüssige Kommunikation.

„Es besteht ein gesteigertes Interesse zur transparenten Gestaltung der Kapazitätssituation in den indirekten Bereichen“, erklärt ROI-Berater Lugert.

Fazit: Obwohl bereits 60 % der befragten Unternehmen unterschiedlich umfangreiche und erfolgreiche Aktivitäten zur Hebung dieser Potenziale durchgeführt haben, basierten nur wenige auf dem Prinzip ‚Lean Administration'. Dementsprechend liegen auch noch signifikante Potenziale vor.

Die gesamte Studie kann bei Interesse angefordert werden. Einfach Fax senden an ROI München + 49(0)89 12 15 90 10 oder E-Mail: info@roi-international.com.



Gründe für Ineffizienz in Unternehmen (Auszug)

ADRESSEN

ROI Management Consulting GmbH
Hertha-Firnberg-Str. 3
A-1100 **Wien**
Tel. +43 (0) 1 917 75
Fax +43 (0) 1 917 89 89

ROI Management Consulting AG
Nymphenburger Str. 86
D-80636 **München**
Tel. +49 (0) 89 12 15 90 0
Fax +49 (0) 89 12 15 90 10

ROI Management Consulting AG
Aargauerstrasse 1
CH-8048 **Zürich**
Tel. +41 (0) 43 366 90 01
Fax +41 (0) 43 366 90 03

Amtera s. r. o.
Xaveriova 5
CZ-15000 Praha 5 **Czech Republic**
Tel. +420 (2) 24 91 22 37
Fax +420 (2) 24 91 22 37

CMN – The China Management Network Ltd.
Exclusive Member of ROI Group
11, Regent on the River
Beijing 101101
People´s Republic of China

Impressum:
ROI Management Consulting AG
Nymphenburger Straße 86, D-80636 München
Tel. +49 (0) 89 12 15 90 0, Fax: +49 (0) 89 12 15 90 10
www.roi-international.com
e-mail: dialog@roi-international.com
V.i.S.d.P.: Hans-Georg Scheibe

Redaktion: inspire-pr, Silke Brügel, www.inspire-pr.de
Layout: miramarketing GmbH, www.miramarketing.de
Druck: Offsetdruck Baumann GmbH

Bildrechte: Soweit nicht anders vermerkt, liegen die Bildrechte bei der ROI Management Consulting AG.