Ausgabe 32 / Juli 2010

ROI DIALOG

Die Kundenzeitung der ROI Management Consulting AG

www.roi.de

KOSTEN SENKEN UND QUALITÄT SICHERN

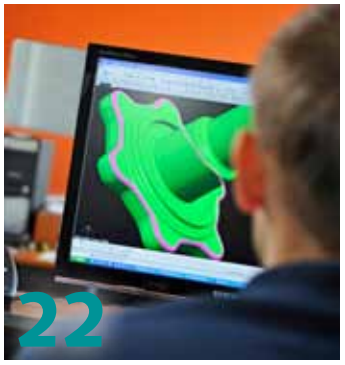
Zur langfristigen Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit hat die JENOPTIK AG 2009 ein Exzellenz-Programm gestartet. Die bisherigen Ergebnisse der Prozessoptimierung quer durch alle Konzernsparten erfüllen die hohen Erwartungen. ROI unterstützt das Unternehmen bei der Umsetzung.

FÜR DIE ZUKUNFT WAPPNEN

Jeder spricht von den sogenannten Megatrends wie z.B. dem demografische Wandel oder der Verknappung der natürlichen Ressourcen. Was tun Unternehmer, um aus dem Wissen über die Megatrends einen Mehrwert für ihre Firma zu generieren? Ein exklusiver Gastbeitrag.

AUSGEPRÄGTE UNTERNEHMENSKULTUR

Die Geschichte eines Unternehmens sagt viel über die Zukunft aus. Zum runden Jubiläum gab ROI-Gründer Dr. Thomas Seidel ein Interview über die Anfänge des Unternehmens, die Entwicklung auf dem Consultingmarkt, den Anspruch an die Berater, Pionierleistungen und vieles mehr.



NEUE NIEDERLASSUNG IN TSCHECHIEN

Viele Jahre war ROI gemeinsam mit einem Partnerunternehmen in Tschechien und weiteren Ländern in Zentral- und Osteuropa beratend tätig. Jetzt hat ROI eine eigene Niederlassung in Prag gegründet. Der neue Vorstand von ROI Tschechien stellt die Tätigkeitsschwerpunkte vor.

EDITORIAL

30

Diesmal eine Jubiläumsausgabe, Ihr neuer DIALOG.

30 Jahre ROI sind für uns ein Anlass statt vieler, anwendungsbezogener Projektberichte auch die Grundlagen unserer Arbeit zu beleuchten.

Wer könnte diese Arbeit besser beurteilen als Sie, unsere Kunden? Viele von Ihnen kennen uns schon seit Jahren, teilweise Jahrzehnten. Ihre Statements in diesem DIALOG sind für uns Bestätigung und Ansporn.

Gemeinsam mit Ihnen haben wir viele unterschiedliche Herausforderungen in wechselnden wirtschaftlichen Zeiten gemeistert.

Daher gehört zu einer Jubiläumsausgabe auch etwas von der Geschichte unserer Firma, hierzu ein Interview mit dem ROI Gründer Dr. Thomas Seidel, dessen pointierte Editorials viele Jahre den DIALOG begleiteten.

Wie sich die Rahmenbedingungen und damit die Aufgaben für unsere Kunden ebenso wie für uns verändern, zeigt der Gastbeitrag über Megatrends von Herrn Claus Wilk von der Wirtschaftzeitung PRODUKTION.

Nur wer innovativ ist, wird sich verändernde Rahmenbedingungen nutzen können. Der Gastkommentar von Prof. Dr. Dieter Frey von der LMU München zum Thema Innovation setzt die Menschen in den Unternehmen in den Mittelpunkt. Denn Innovation und Veränderung müssen gelebt werden. Das war und ist das Ziel bei all unseren Projekten. Gerade im schwierigen Jahr 2009 hat sich gezeigt, dass hier der Schlüssel zum Erfolg liegt.

In diesem DIALOG stellen wir Ihnen des weiteren die ROI AG in Tschechien sowie unser Backoffice vor, das in München, Wien und Zürich für einen effizienten Arbeitsablauf sorgt. Wir danken allen, die sich an dieser Jubiläumsausgabe inhaltlich beteiligt haben.

Die nächsten 30 Jahre werden sicher wieder spannend.

Ihr ROI-Team

Michael Jung, Vorstand
Hans-Georg Scheibe, Vorstand
Prof. Dr. Werner Bick, Generalbevollmächtigter
Susanne Drexl-Wittbecker, Partner
Ulrich Krieg, Partner
Dr. Thomas Troll, Partner
Dr. Elmar Hubner, Geschäftsführer
ROI Österreich
Werner Schauperl, Geschäftsführer
ROI Österreich
Oliver Kress, Geschäftsführer
ROI-Academy, ROI Schweiz
Robert Benacka, Vorstand ROI Tschechien

Foto © Jenoptik

DAS JENOPTIK-EXZELLENZ-PROGRAMM

Konsequente Kostensenkung und Qualitätssicherung führt zu erheblichen Wettbewerbsvorteilen

Anfang 2009 hat die JENOPTIK AG das konzernweite Jenoptik-Exzellenz-Programm, kurz JEP, gestartet. Knapp 12 Monate später sind Verbesserungen umgesetzt, die zu Einsparungen in Millionenhöhe geführt haben. ROI unterstützt den Konzern seit Beginn bei der Umsetzung dieser anspruchsvollen und ehrgeizigen Initiative.

Jenoptik ist ein integrierter Optoelektronik-Konzern mit Hauptsitz in Jena, der in insgesamt fünf Sparten aktiv ist: Laser & Materialbearbeitung, Optische Systeme, Industrielle Messtechnik, Verkehrssicherheit sowie Verteidigung & Zivile Systeme. In mehreren Sparten gehört der Konzern zu den weltweit führenden Herstellern beziehungsweise Systemanbietern. Markenzeichen quer durch alle Sparten sind höchste Präzision in der gesamten Wertschöpfungskette und ein besonders stark ausgeprägter Qualitätsanspruch. 2009 betrug der Gesamtumsatz 473,6 Millionen Euro.

Mehr Transparenz durch das Exzellenz-Programm

Heterogenität als Herausforderung: Der Konzern ist in der Halbleiter- und Halbleiterausrüstungsindustrie, der Automobil- und Automobilzulieferindustrie, Medizintechnik, Sicherheits- und Wehrtechnik sowie der Luft- und Raumfahrtindustrie tätig. Zu den spezifischen Branchenanforderungen kommt die Vielfalt an Kundengruppen und eingesetzten Technologien. Die Bandbreite in den Produktionsstätten reicht von der Einzel- und Sonderanfertigung bis zur Serienherstellung.

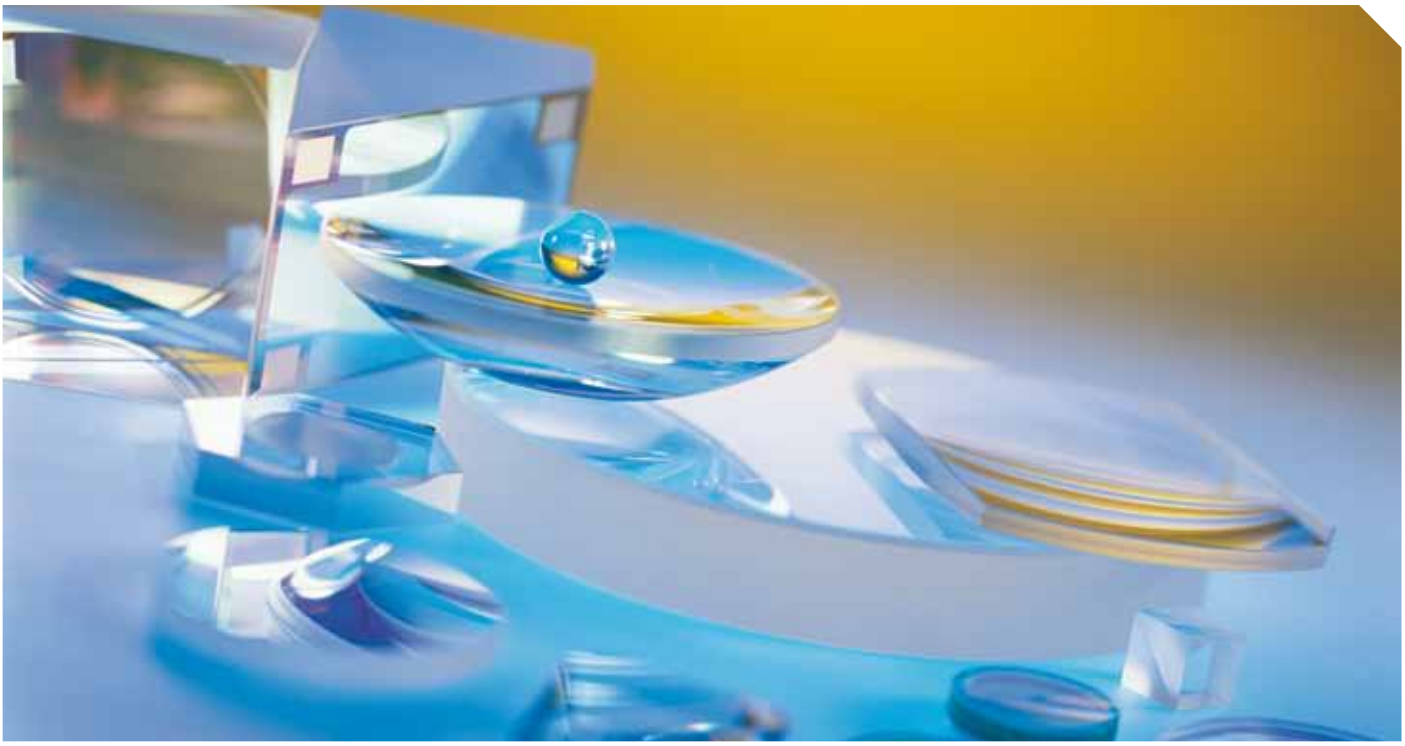
Daraus entsteht zwangsläufig eine große Komplexität. Um die Komplexität handhabbar zu machen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu erhalten, hat sich die Konzernleitung frühzeitig zu einer strategischen Neuausrichtung entschlossen. Im Februar 2009 startete das Jenoptik-Exzellenz-Programm, kurz JEP.

Ziel des JEP ist die umfassende und permanente Optimierung von Prozessen zur Kostensenkung und Qualitätssicherung.

Gleichzeitig sollte das JEP dazu führen, die im Konzern vorhandenen Synergien zu heben sowie einen spartenübergreifenden Lernprozess untereinander und in der Peer Group zu etablieren.

Kombinierte Top-down-/Bottom-up-Vorgehensweise von ROI

Um das Programm in dem eng gesetzten Zeitrahmen zu realisieren, setzte die Konzernleitung auf Unterstützung durch externe Berater.



„Das etablierte, rollierende Prozessoptimierungs – und Kostensenkungsprogramm ist vergleichbar zu State-of-the-Art Projekten in der Automobilzulieferindustrie“, erklärt ROI-Vorstand Hans-Georg Scheibe, der das Projekt von Anfang an begleitet. „Um die Maßnahmenpakete erfolgreich umzusetzen, ist die Akzeptanz von Potenzialen und Lösungen durch Führungskräfte und Mitarbeiter entscheidend“, so Hans-Georg Scheibe weiter.

Konsequenterweise spielt das Thema Mitarbeiterqualifizierung beim JEP eine große Rolle. Bis April 2010 haben allein in der Sparte Optische Systeme 130 Mitarbeiter an den Lean-Schulungen von ROI teilgenommen und die Ausbildung von 18 KVP-Moderatoren ist abgeschlossen.

Projektbeispiele aus den Sparten

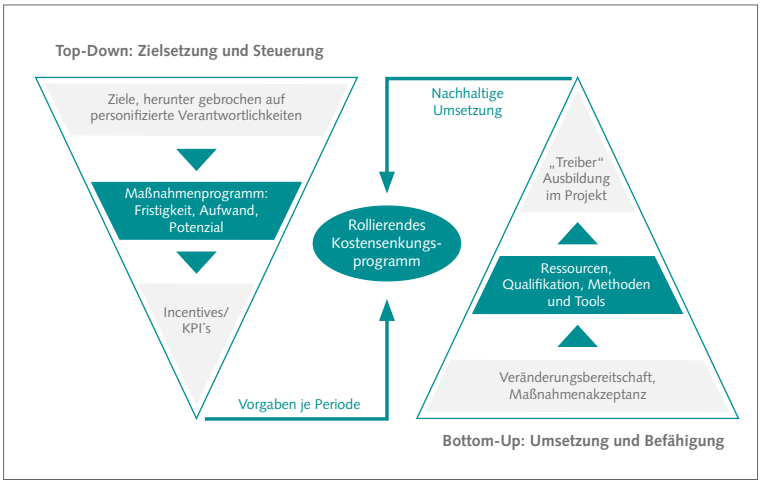
Die nachfolgenden, kurz vorgestellten Aktivitäten sind Beispiele für die insgesamt 49 Teilprojekte, die 2009 starteten und zum Teil bereits abgeschlossen sind.

1. Produktionsoptimierung – lange Wege ade

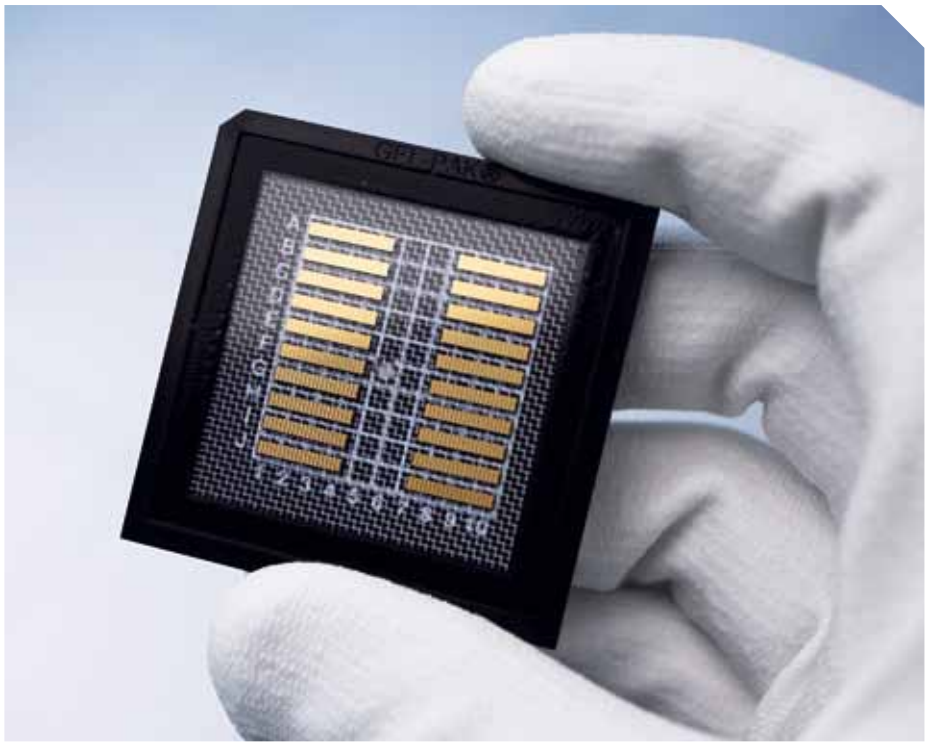
Ziel im Geschäftsbereich Diodenlaser der Sparte Laser & Materialbearbeitung war es, schlankere Prozesse bei der Montage der Diodenlasersubmounts zu etablieren und so den Zeitaufwand für die Arbeitsvorgänge maßgeblich zu senken.

„Zuerst haben wir gemeinsam mit ROI die Ziele für die Produktionsoptimierung festgelegt. Heraus kamen hohe und quantifizierbare Einsparpotenziale, die alle Mitglieder im Projektteam überzeugten“, so Steffen Berg, Projektleiter vor Ort und Leiter der Fertigung in der Sparte Laser & Materialbearbeitung bei der JENOPTIK Laserdiode GmbH. „Dadurch konnten wir im Anschluss die Maßnahmen schnell umsetzen und weitere Projekte schon sehr viel selbstständiger bearbeiten“, so Steffen Berg weiter. „Es ist wichtig, Führung vorzuleben und die hohe Motivation der Projektleitung ist rasch auf die Mitarbeiter übergegangen.“

Das Ergebnis des Projekts ist eine getaktete Fertigungsinsel innerhalb einer optimierten Montageumgebung, die nach dem KANBAN-Prinzip versorgt wird.



ROI setzt auf eine kombinierte Top-down-/Bottom-up-Vorgehensweise. Die Akzeptanz von Potenzialen und Lösungen durch Führungskräfte und Mitarbeiter ist entscheidend für die Umsetzung.



Fotos © Jenoptik

2. Effizientes Debitorenmanagement
Ziel des Projekts in der Sparte Optische Systeme war es Forderungen gegenüber den Kunden bereichsübergreifend zu analysieren und frühzeitig geeignete Maßnahmen zum Einfordern offener Zahlungen einzuleiten. Das Reporting bisher basierte auf unterschiedlichen Standards und Formaten und hatte keine standortübergreifende Auswertung. Das neue Tool fasst nun alle überfälligen Forderungen mit den bereits eingeleiteten Maßnahmen, deren Verantwortlichen sowie den Fortschritt graphisch und inhaltlich für die gesamte Sparte zusammen. Der neu eingeführte Prozess stellt sicher, dass Kunden aller Standorte und Business Units der Sparte noch konsequenter und schneller auf überfällige Zahlungen angesprochen werden. Das Ergebnis sind frühere Zahlungseingänge, die einen direkten Einfluss auf den Cashflow haben. Eike Willers, kaufmännischer Leiter der Sparte, leitete das Projekt: „Per Ende Oktober 2009 haben wir unseren überfälligen Forderungsbestand gegenüber Juni um fast 1 Mio. Euro gesenkt."

3. Produktionscontrolling
Für mehr Transparenz in der Produktion sorgt ein Projekt in der Sparte Industrielle Messtechnik zu einem erweiterten Kennzahlensystem. Als erster Schritt definierten die Verantwortlichen die Felder, für die es KPIs (Key Performance Indikatoren) geben soll: Wirtschaftlichkeit, Kundenzufriedenheit, Qualität und Innovation. Jedes Feld wird über mehrere Kennzahlen abgebildet, für die klare Berechnungsgrundlagen erarbeitet sind.

2010 begann die Einführung des Analysetools, das mit den neuen Zielzeiten auch das Qualitätsmonitoring und das Bestandscontrolling einbezieht. Das Beispiel zeigt die oben angesprochenen Synergieeffekte: Die vor Ort gesammelten Erfahrungen werden bereits konzernübergreifend von anderen Sparten genutzt. Das beschleunigt die Einführung weiterer Kennzahlensysteme.

4. Bestandsoptimierung
In der Sparte Verteidigung & Zivile Systeme drehte sich im Rahmen eines JEP-Projektes alles um eine optimale Gestaltung der Lieferketten zur langfristigen Senkung der Bestände. Das Ergebnis: Bereits Mitte 2009 verringerten sich die Bestände in der Sparte um einen Millionenbetrag. Gleichzeitig ist jetzt ein kontinuierliches Controlling-System etabliert. Die neuen Erkenntnisse sind in die Vertragsgestaltung mit den Lieferanten eingeflossen, um die Nachhaltigkeit sicher zu stellen.

Fazit

Das JEP läuft auch 2010 auf Hochtouren. Insgesamt sind in diesem Jahr Einsparungen in einem zweistelligen Millionenbereich geplant.

ROI ist weiter an einer Vielzahl von Projekten beteiligt, wobei wie geplant die Jenoptik-Teams Schritt für Schritt die Projektleitung übernehmen. „Wir haben dank Unterstützung von ROI viel Wissen im Konzern rund um die neuen Instrumente und Methoden aufgebaut", erklärt Jörn Lüthje, der das JEP gemeinsam mit der kaufmännischen Leiterin des Konzerns, Petra Stappenbeck, steuert. „Die Schulungsangebote in den Sparten zu einzelnen Themenschwerpunkten greifen und sind ein Garant für die Nachhaltigkeit der bereits erreichten Ziele", so Jörn Lüthje weiter.

Ein Schwerpunkt liegt 2010 z.B. im Bereich Effizienzsteigerung in Forschung und Entwicklung. Hier bleibt ROI aufgrund der Erfahrungen bei der Verbesserung des Produkt-Entstehungs-Prozesses beratend tätig.

Ziel des Projektes war eine nachhaltige Verbesserung von Prozessen im Konzern. Dies ist in einem ersten Schritt gelungen. Jenoptik hat die Finanz- und Wirtschaftskrise erfolgreich gemeistert und ist für die weiteren Herausforderungen in der Zukunft bestens gerüstet.

KUNDENSTATEMENTS

Dr.-Ing.
Herbert Diess

Vorstand Einkauf und Lieferantennetzwerk BMW AG

Mit ROI verbindet uns eine über 10-jährige intensive und sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit. Ein für alle Beteiligten besonders spannendes und erfolgreiches Projekt war beispielsweise die Unterstützung des Anlaufes unserer ersten Mini-Generation im Werk Oxford. Es folgten zahlreiche weitere Aktivitäten in unseren Werken in Deutschland, Österreich und der USA. Auch in unserem Ressort für Einkauf und Lieferantennetzwerke haben wir wiederholt von der Expertise von ROI profitiert. Ich schätze insbesondere die hohe Fachkompetenz und das große Engagement der Berater. Dazu kommt Umsetzungsstärke im Shop Floor. Ich freue mich auf die nächsten gemeinsamen Projekte bei BMW und wünsche dem Unternehmen alles Beste zum 30-jährigen Jubiläum.

Jürgen Otto

Vorsitzender der Geschäftsführung Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG

Ausgeprägtes Know-how und Pragmatismus

ROI hat unser Unternehmen bei der Neuausrichtung der Unternehmensorganisation unterstützt. Ich schätze insbesondere die pragmatische, kompetente und kooperative Zusammenarbeit sowie die fundierten Branchenkenntnisse der Automobil- und Automobilzulieferindustrie. Ich wünsche der ROI weiterhin viel Erfolg für die nächsten 30 Jahre.

Kompetenz und Kollegialität

Unser Anspruch an externe Berater zur Unterstützung des Jenoptik-Exzellenz-Programms (JEP) war sehr hoch. Hier musste alles passen: vom Know-how der eingesetzten Berater bezüglich operativer Exzellenz über die Art der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Projektteams bis zum Vergütungsmodell. ROI hat unsere Erwartungen erfüllt. Wir haben sehr gute Umsetzungsergebnisse erzielt und die Berater haben das Vertrauen der Mitarbeiter gewonnen. Unser Ziel war es von Anfang an, mit dem Projekt einen substanziellen Beitrag zum Unternehmensergebnis zu leisten. Das ist uns im schwierigen Jahr 2009 gelungen.
Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit und wünsche ROI alles Beste für die Zukunft.

Dr.-Ing.
Michael Mertin

Vorstandsvorsitzender Jenoptik AG

Schnell und zuverlässig

„Bei der Auswahl externer Berater sind für mich maximale Zielorientierung und Schnelligkeit entscheidende Kriterien. Gleichzeitig muss das Preis-Leistungsverhältnis stimmen.

Bei der Zusammenarbeit mit den engagierten ROI-Beratern zeigte sich schnell, dass wir den richtigen Partner gefunden haben. Wir haben es gemeinsam trotz strammen Zeitplans geschafft, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Die offene, direkte Kommunikation gefällt mir besonders und führte bei allen Beteiligten im Projekt zu hoher Akzeptanz.
Ich wünsche ROI weiter alles Beste für die Zukunft.“

Dr. Wolfgang Hofmann

Geschäftsführer von Fresenius Medical Care Nephrologica Deutschland GmbH/ Renal Pharma

Detlef Spigiel

Mitglied des Vorstands der Grohe AG

Als Laureat des Jahres 2009 „Die Beste Fabrik“, wünschen wir zum 30. Jubiläum ROI alles Gute und die richtige Strategie für die Zukunft, um weiterhin in der ersten Reihe der ‚Besten‘ zu agieren. Die Unternehmensberatung ROI hat sich in den letzten Jahren durch die konsequente Umsetzung ihrer Strategien zu einem wichtigen Partner für die erfolgreiche Restrukturierung von Geschäftsprozessen entwickelt. Das Besondere für mich ist, dass ROI als eine Mischung aus ‚Umsetzer‘ und ‚Stratege‘ so Shopfloor-nah arbeitet, dass Synergien zwischen den Großen der Automotive-Branche und weltweit agierenden Mittelständlern wie Grohe sowie kleineren Unternehmen entstehen.

Mitarbeiter überzeugt

ROI ist für unser Unternehmen genau der richtige Partner. Wir sind bei unserem Projekt sehr tief in die Methodik der Fertigung eingestiegen. Ohne detailliertes Know-how über Werkzeugbau und vielseitige Produktionserfahrung der Berater vor Ort wäre das nicht möglich gewesen. Ebenso essentiell für den Erfolg waren der kollegiale Umgang und die offene Arbeitsweise. Das hat unsere Mitarbeiter vollauf überzeugt. So haben wir es gemeinsam geschafft, alle Produkt-Module in Einzelteile zu zerlegen, um dann Stück für Stück das neue schlanke Fertigungskonzept aufzubauen. Die Begeisterung über die bereits erreichte Effizienzsteigerung erleben wir daher in der ganzen Mannschaft und nicht nur in der Geschäftsführung.

Julia Esterer

Geschäftsführerin der Dr.-Ing. Ulrich Esterer GmbH & Co. Fahrzeugaufbauten und Anlagen KG

Seit Anfang der 90er-Jahre arbeitet die Miba erfolgreich mit der ROI Management Consulting AG. In den vielen Jahren der Zusammenarbeit haben wir die ROI kennen und schätzen gelernt. Eine Stärke der ROI ist ihre Prozesskompetenz, die auf breitem beraterischen Know-how aufbaut. ROI-Berater sind gut ausgebildet und unkompliziert. Entscheidend für den Erfolg ist die kluge Kombination aus Prozessberatung mit IT-Expertenwissen. Die Miba gratuliert zum 30-jährigen Jubiläum!

Dipl.-Ing. F. Peter Mitterbauer, MBA

Geschäftsführer Vertrieb & Marketing, Miba Friction Group

DI Dr. Josef Doppler

Vorsitzender der Geschäftsführung Lohmann & Rauscher GmbH

Hohe Prozess- und Umsetzungskompetenz

In Jahren intensiver Zusammenarbeit in vielen Projekten im In- und Ausland haben wir die ROI-Berater sehr gut kennen und schätzen gelernt.

Besonders wichtig für uns ist das fundierte Prozess-Know-how in den Bereichen Supply Chain Management, Produktion und Administration sowie die ausgeprägte Umsetzungskompetenz.

Das ist die eine Seite unserer erfolgreichen Projektarbeit mit den Beratern. Die andere sind Flexibilität, Teamgeist und die gute Kommunikation mit unseren Mitarbeitern vor Ort.

Kurzum: Die Zusammenarbeit mit ROI funktioniert ausgezeichnet und wir freuen uns auf neue gemeinsame Herausforderungen.

Dr.-Ing. Albrecht Köhler

Mitglied der Geschäftsführung Knorr-Bremse SfS GmbH

Direkt umsetzbare Ergebnisse

ROI hat uns maßgeblich bei der Neugestaltung des PEP im Geschäftsbereich Systeme für Schienenfahrzeuge unterstützt. Diese anspruchsvolle Beratertätigkeit erfordert fundiertes Wissen und allen voran ein sehr gutes Konzept. Nur so lassen sich Verbesserungen herausarbeiten, die sich in der Praxis bewähren. Wir haben die Ergebnisse direkt im täglichen Projektgeschäft umgesetzt. Ich wünsche ROI alles Beste für die weitere Zukunft.

Anstoß zur Veränderung

Das ausgeprägte Know-how von ROI im Bereich Produktionsoptimierung hat sich inzwischen herumgesprochen. In der Busfertigung in Polen haben wir unter anderem einen Methodenraum aufgebaut und viele Verbesserungsvorschläge vor Ort mit Erfolg umgesetzt. Wichtig ist mir das Change Management – den Mitarbeitern neue Ideen, einen anderen Blickwinkel zu vermitteln. Das ist nicht immer einfach und ist den Beratern überzeugend gelungen.

Martin Oetjen

Vorsitzender der Geschäftsführung MAN TRUCKS Sp. z o.o., Polen

Fotos © iStockphoto

FÜR DIE ZUKUNFT WAPPNEN

Was müssen wir tun, damit Megatrends nicht zu Killertrends werden?

Claus Wilk, verantwortlicher Redakteur Wirtschaftszeitung Produktion

Megatrends sind langfristige und übergreifende Transformationsprozesse, die unser Denken, Planen und Handeln direkt und über einen längeren Zeitraum beeinflussen. Soweit die Definition. Wie aber lässt sich aus dem Wissen über Megatrends ein Mehrwert für Unternehmen generieren? Die Antwort auf diese Frage hängt nicht nur vom Standpunkt des Betrachters und seinen individuellen Interessen ab, sondern auch von der Fähigkeit, die Konsequenzen des Wandels in die jeweiligen Geschäftsmodelle zu integrieren.

Seit John Naisbitt vor etwas mehr als zwei Jahrzehnten den Begriff der Megatrends erstmals nutzte, erforschen zahlreiche Institutionen dieses Phänomen. Auch Industrieunternehmen tun das. Bereits unter der Ägide Klaus Kleinfeld beschäftigte sich Siemens beispielsweise mit den Megatrends **‚Urbanisierung'** und **‚Demografischer Wandel'**. Sportartikelhersteller wie Nike fokussieren eher das Thema des **‚Fortschreitenden Individualismus'** als globales Phänomen und leiten ihre Produktpolitik und ihr Marketing daraus ab. Die Deutsche Bank braucht eigenen Angaben zur Folge eine systematische, globale Analyse wichtiger Trends und die Skizzierung möglicher Zukünfte für ein weiterhin erfolgreiches Tagesgeschäft und für die Entwicklung nachhaltiger Langfriststrategien. Bosch misst Megatrends und der Verschiebung ihrer Relevanz eine enorm hohe Bedeutung bei und trifft schon lange strategische Entscheidungen auf Basis entsprechender Analysen. Und auch die CreditSuisse verwendet viel Energie darauf, die Zukunft mit möglichst hoher Trefferquote zu definieren. Vermutlich nicht aus altruistischen Gründen.

Die Auswirkungen diverser Megatrends bekommen Unternehmen bereits deutlich zu spüren. So leiden Einkäufer der metallverarbeitenden Industrien derzeit unter der **‚Verknappung natürlicher Ressourcen'** und den damit verbundenen Konsequenzen. Ganz aktuell hat ThyssenKrupp eine weitere Erhöhung der Stahlpreise angekündigt. Der Vorstandsvorsitzende Ekkehard Schulz begründete das mit der Erhöhung des Durchschnittspreises von Eisenerz auf 119 US-Dollar pro Tonne, ein Anstieg um 80 Prozent. Ein Paradebeispiel für einen sich wandelnden Markt:

Eisenerz ist mit einem jährlichen Handelsvolumen von mehr als 900 Millionen Tonnen einer der weltweit wichtigsten Rohstoffe. Gehandelt wurde es bisher vor allem zwischen den Minengesellschaften und den Stahlproduzenten auf Basis jährlich neu verhandelter Lieferverträge. Einen Spotmarkt wie bei Erdöl und den meisten anderen Industriemetallen gibt es für Eisenerz zwar auch, doch wurden hier in den vergangenen Jahrzehnten nur vergleichsweise geringe Mengen gehandelt. Das ändert sich jetzt gravierend. Die Zeche zahlen die Verbraucher, angefangen bei den Metallverarbeitern bis hin zu uns Endverbrauchern.

Europa: Verlierer der Globalisierung?

Das gerade vorgestellte Problemfeld allein stellt schon eine durchaus große Herausforderung für Unternehmen dar. Wenig tröstlich ist die Tatsache, dass sich Megatrends auch noch wechselseitig beeinflussen. Ein Blick auf den Megatrend **‚Globalisierung 2.0'** verheißt für uns Europäer nichts Gutes. Die Rolle des Westens wird mit dem **‚Shift to Asia'** eine neue Definition erfahren. Schon heute werden mehr als 25 bis 30 Prozent aller weltweit geförderten Industriemetalle für den Ausbau der Infrastruktur Chinas verwendet. Und: China hat in den vergangenen Jahren seine Fühler nach Afrika und Südamerika ausgestreckt. Die Chinesen decken sich in diesen Ländern mit Schürfrechten und Rohstoffen ein, helfen ihnen aber gleichzeitig beim Ausbau der Infrastruktur, die nötig ist, um den Rohstoffreichtum überhaupt nutzen zu können. Das sind übrigens Geschäfte, keine Entwicklungshilfe. Dass die Erstarkung Chinas und ebenfalls Indiens eine neue politische Weltordnung zur Folge hat, ist kein Geheimnis. Und es fällt nicht schwer zu prognostizieren, dass diese Änderung die westlichen Demokratien in Krisensituationen stürzen wird.

Wer das allein noch nicht als Gefährdung seiner Pfründe sieht, dem sei gesagt, dass ihm unter Umständen die Mitarbeiter fehlen werden, sich gegen die Folgen der bisher beschrieben Megatrends zu wehren. Denn hilfreich sind ihm **‚Demografischer Wandel'** und fortschreitende **‚Urbanisierung'** sowie der **‚Mangel an qualifiziertem Fachpersonal'** dabei nicht. Die Menschen, auf die Unternehmer als Mitarbeiter zugreifen, sind im fortgeschrittenen Alter, die wenigen Jungen von allen Unternehmen begehrt. Und um es auf die Spitze zu treiben: Ländliche Regionen mit weniger guter Infrastruktur sind zukünftig nahezu menschenleer. Auf der Habenseite lässt sich ein positives Signal allerdings durch den Megatrend **‚Frauen auf dem Vormarsch'** verbuchen. Als Folge des **‚Demografischen Wandels'** und dem damit verbundenen **‚Geburtenboom in Entwicklungsländern'** kommt es darüber hinaus zu **‚Anwachsenden Migrationsströmen'**, die uns ein Heer weniger gut ausgebildeter, potenzieller Mitarbeiter ins Land spülen. Die Zahl der Megatrends, mit deren Konsequenzen wir leben werden, ist aber auch mit den eben genannten keineswegs vollständig. An erster Stelle **‚Klimawandel'**, der **‚Wachsende Einfluss der Kapitalmärkte'**, eine eher **‚Wissensbasierte Ökonomie'**, **‚Neue Konsummuster'**, **‚Ubiquitäre Intelligenz'** oder die **‚Konvergenz von Technologien'** seien zumindest erwähnt.

Wie kann ein Unternehmen all dem nun begegnen? Der erste Schritt ist, Mega-

Kundenstatement

ROI hat uns in einer sehr kritischen Phase geholfen die Prozesse und Abläufe in unserem Produktionsprozess zu stabilisieren, die Qualität zu steigern und nachhaltig zu sichern.
Die Zusammenarbeit war kooperativ, vertrauensvoll, erfolgreich und hat allen Beteiligten sehr viel Spaß gemacht. Wir bedanken uns hiermit nochmals für die Unterstützung und wünschen auch für die nächsten 30 Jahre Wachstum, Erfolg und interessante Kundenaufträge.

Ewald Klüe

Task Force-Leiter
DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH, Fulda

Rangfolge globaler Megatrends

Heute	Megatrends	Vor 15 Jahren
1	Umwelt- und Klimaschutz	5
2	Beschleunigte Globalisierung	2
3	Verknappung der natürlichen Ressourcen	3
4	Mangel an qualifiziertem Fachpersonal	7
5	Demografischer Wandel	1
6	Technologischer Fortschritt	6
7	Wachsender Einfluss der Kapitalmärkte	8
8	Verschiebung der politischen Machtblöcke	9
9	Zunehmende Urbanisierung	10
10	Migration und ethnische Konflikte	4
11	Polarisierung der Gesellschaften	11
12	Struktureller Wandel	12

Quelle: Bosch

Megatrends erstrecken sich über lange Zeiträume. Die Gewichtung ihrer Bedeutung kann sich allerdings verschieben. Derzeit gelten drei Trends als bestimmend:
Der schonende Umgang mit der Umwelt, insbesondere der Klimaschutz, die durch die Entwicklung der Schwellenländer beschleunigte Globalisierung und die Verknappung der natürlichen Ressourcen. Speziell für Industrieunternehmen stellt der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal (auf Rang 4) zusätzlich eine große Herausforderung dar.

Fotos © iStockphoto

Joachim Birnthaler

Sprecher der Geschäftsführung/CEO, TÜV SÜD Product Service GmbH, München

Kundenstatement

Wir haben gemeinsam ein strategisch wichtiges Projekt zur Neustrukturierung der Dienstleistungen in unseren Laboren durchgeführt.

Die ROI-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.

trends nicht nur zu erkennen, sondern den Umgang mit ihren möglichen Konsequenzen schon jetzt in das eigene Planen und Handeln zu integrieren. Leider ist der aktuelle Umgang mit Megatrends durchaus heikel. Der von Politikern und Wirtschaftsmagnaten als ‚Cassandra' gefürchtete Soziologe Meinhard Miegel erklärte unlängst in einem Radiointerview, dass sich Gesellschaften typischerweise träge (im positivsten Sinne des Wortes) verhalten und wir uns ergo mit den selben Themen beschäftigen, die uns bereits vor 20 Jahren in den Bann zogen. Wir tun gerade so, als hätte die Welt sich seit 30 Jahren nicht bewegt, hängen an lieben Gewohnheiten und verschließen geflissentlich die Augen vor dem, was da kommen mag.

Dabei steht es laut einer Studie des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft (iw) in Deutschland gar nicht so schlecht um den Umgang mit den Herausforderungen der Zukunft: Die banale Erkenntnis, dass Wohlstand – und damit verbunden wirtschaftliche, politische und soziale Sicherheit – auf Wertschöpfung basiert, wurde in einigen europäischen Ländern vergessen, nicht aber bei uns. In Frankreich und Großbritannien ist der Industrie-Anteil seit den 70er Jahren um die Hälfte gesunken. Der Blick über den großen Teich gen USA offenbart, dass auch hier Industrie um 40 Prozent zurückgegangen ist. Weit nach Osten schauend, lässt sich die gleiche Diagnose für Japan treffen. In Deutschland hingegen hat die Industrie zwar nicht mehr das Gewicht früherer Jahre, nimmt aber eine Sonderrolle ein. Der Abwärtstrend ist gestoppt, seit 2006/2007 wurde Beschäftigung im Industriesektor sogar aufgebaut. Leider muss man konstatieren, trotz, und nicht durch eine entsprechende Industriepolitik.

Veränderungsbereitschaft als Kerntugend

Als Schlüssel für eine prosperierende Zukunft nennt das iw unsere Veränderungsbereitschaft. Auf Handlungsmaximen herunter gebrochen heißt das unter Umständen auch, dass Unternehmen in die Ausbildung von Menschen mit Migrationshintergrund selber investieren müssen. Oder auch Arbeitsplätze schaffen für Mitarbeiter jenseits der 50. Frauen Arbeitsplätze anbieten, die es ermöglichen, Kind und Beruf unter einen Hut zu bringen, etc … Die Fähigkeit, mit innovativen Produkten auf einen starken Export zu setzen, gehört zusätzlich zur Überlebensfähigkeit und wird auch weiterhin von Nöten sein. Ebenso die Fähigkeit, auf Basis schlanker Strukturen und atmender Fabriken mit höchster Reaktionsschnelligkeit auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren. Unternehmen werden dazu eine Sensorik entwickeln, die ihnen genau diese Veränderungen aufzeigt – unabhängig von der Unternehmensgröße. Leider gibt es keine aktuelle Erhebung darüber, wie Unternehmen derzeit diese Anforderungen meistern. Eine 2007er Studie von Steria Mummert Consulting zeigt jedenfalls auf, dass 55 Prozent der Konzerne mit mehr als 1000 Mitarbeitern über ein gutes Prozessmanagement verfügen, um Megatrends aufzuspüren. Bei kleinen und mittleren Betrieben lag die Quote deutlich niedriger. Sie beträgt im Mittelstand nur 37 Prozent und bei kleineren Unternehmen 27 Prozent.

GLÜCKWÜNSCHE

Werner Baier

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Webasto AG, Vorsitzender des Aufsichtsrats der ROI AG

„30 Jahre ROI – Das ist eine schöne Erfolgsgeschichte auf dem ansonsten so schnelllebigen Beratermarkt. Gründe dafür gibt es eine ganze Reihe: Ein wichtiger Aspekt ist die Führungskontinuität im Vorstand. Das sorgt für Solidität. Gleichzeitig ist das junge Team offen für Veränderung und neue Ideen geblieben. Diese Kombination aus Kontinuität und Bereitschaft zum Wandel ist wichtig.

Dazu kommt hohes Spezialistentum. Als Unternehmer weiß ich bei Beratern ausgeprägte Branchenkenntnisse zu schätzen. Das ist besonders in der Automobilindustrie wichtig. Nur wer die spezifischen Bedingungen kennt, entwickelt Maßnahmen, die wirklich greifen. Fachwissen ist eine Notwendigkeit, um die Mitarbeiter zu überzeugen. Die besten Maßnahmen zur Restrukturierung oder Neuorganisation greifen nicht, wenn sie nicht vor Ort gelebt werden. Hier punkten die ROI-Berater von Projekt zu Projekt mit einer Arbeitsweise, die weit entfernt ist vom Bild des technokratischen Beratertyps in Anzug und Krawatte, der die Produktionshallen höchstens von einem Rundgang mit der Geschäftsführung kennt. Meinen herzlichen Glückwunsch an das gesamte Team.“

KommR Julian Wagner

Vorsitzender des Vorstandes der Rosenbauer International AG

Der Rosenbauer Konzern ist einer der größten Hersteller von Feuerwehrfahrzeugen weltweit. Circa ab Mitte der 90-er Jahre ist es mit Unterstützung von ROI gelungen, in einem über mehrere Jahre andauernden Prozess unsere Produktivität an allen zentraleuropäischen Standorten und in allen Fertigungsbereichen signifikant zu steigern. Damit konnten wir unsere Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Wettbewerb nachhaltig steigern und eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren schaffen. Im Zuge der gemeinsamen Projekte konnten wir zudem soviel Know-how bei eigenen Mitarbeitern aufbauen, dass wir das System nicht zuletzt im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses laufend selbst weiterentwickeln und verfeinern können. Als weiterer Nutzen aus der Zusammenarbeit mit ROI hat sich in den letzten Jahren ergeben, dass es durch die einheitliche Gestaltung der Arbeitssysteme an den verschiedenen Standorten sowohl technologisch als auch kostenmäßig inzwischen sehr rasch möglich ist, Fertigungsumfänge zwischen den Produktionsstätten zu verlagern, wodurch wir unsere Kapazitäts- und Terminflexibilität laufend verbessern und eine weitere Voraussetzung dafür schaffen konnten, unsere Position am Markt kontinuierlich auszubauen.

Klaus Bräunig

Geschäftsführer des Verbandes der Automobilindustrie e.V. (VDA)

„Die Erfolgsgeschichte der deutschen Automobilindustrie wäre ohne die enge Zusammenarbeit aller Partner in der Wertschöpfungskette – OEM, Global Player der Zulieferindustrie sowie kleine und mittelständische Lieferanten – nicht denkbar. Gemeinsamer Maßstab ist es, die effizientesten, umweltfreundlichsten, sichersten und komfortabelsten Autos der Welt zu bauen. Gerade die Beiträge mittelständischer Unternehmen sind es häufig, die den Unterschied ausmachen.

Die Kompetenz von Beratungsunternehmen ist es, Management und Prozesse in den Unternehmen wie in der Zusammenarbeit zu verschlanken und zu optimieren. Sie tragen auf diese Weise zum Gesamterfolg bei. Wie in der Industrie sind auch in der Beratungsbranche mittelständisch geprägte Dienstleister ein Teil des Erfolgs – sie arbeiten mit am Ziel, auch in Zukunft die besten Autos der Welt in Deutschland zu entwickeln und zu bauen.
Ich gratuliere ROI zum 30-jährigen Bestehen und wünsche weiterhin viel Erfolg!“

Innovationsmanagement/F&E

Die optimale Organisation von F&E und Konstruktion und deren Zusammenspiel mit der Produktion ist einer der zentralen Wettbewerbsfaktoren. Durch den von ROI entwickelten Lean Development Ansatz lassen sich in den meisten Unternehmen erhebliche Effekte hinsichtlich Entwicklungs- und Herstellkosten, Qualität, Durchlaufzeiten und Effizienzsteigerungen erzielen.

Leistungsspektrum:
- FuE-Strategie
- Innovationsmanagement
- Portfoliomanagement
- Make-or-buy
- Komplexitätsmanagement
- Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung
- Methodeneinsatz
- Wertanalyse, Modularisierung, Standardisierung

Schlanke Produktion & Logistik

ROI verfügt über 30 Jahre Erfahrung in Produktionsoptimierung und Industrial Engineering. Unser ganzheitliches Lean Factory Modell beinhaltet die Module

- Prozess- und Strukturgestaltung zur Umsetzung von Fließprinzip, Taktung, Pull-Prinzip, 0-Fehler
- Führungssystem
- Mitarbeitermotivation und
- Produktgestaltung.

Das ROI Zeitwirtschaftssystem ROM© ermöglicht dabei schnelle, realistische Zielwerte und die Messung der quantitativen Verbesserungen. Bereits vom Start unserer Projekte legen wir den Grundstein für die dauerhafte Verankerungen der neuen Produktionsprinzipien in der Unternehmenskultur durch ein projektintegriertes Schulungs- und Trainingsprogramm. Ausgehend von der Automobilindustrie hat ROI schlanke Produktionssysteme in unterschiedlichen Branchen eingeführt, auch bei Einzel- und Kleinserienfertigern.

Lean Administration

Im Vergleich zu produktiven Bereichen weisen administrative Prozesse meist deutlich höhere Effizienzsteigerungspotenziale auf. Die Ursachen hierfür sind vielschichtig und reichen von der Intransparenz in der Leistungserstellung, mangelnder Prozessorientierung, geringer Standardisierung über Führungs- und Steuerungsprobleme bis hin zu unzureichend genutzten bzw. gepflegten IT-Systemen.

ROI verfolgt mit der „Schlanken Organisation – Lean Administration" einen ganzheitlichen Ansatz, der die Aspekte Kundenorientierung des Leistungsportfolios, effektives Management- und Führungssystem, effiziente Prozesse sowie Motivation der Mitarbeiter integriert. Zum Einsatz gelangen bewährte Vorgehensweisen und Tools, in die 30 Jahre Erfahrung aus administrativen Bereichen in Industrie und Öffentlicher Hand eingeflossen sind.

Supply Chain Management

ROI verfolgt einen ganzheitlichen SCM-Ansatz zur Optimierung der Informations- und Materialflüsse im Unternehmen und über die Unternehmensgrenzen hinweg. Vor dem Hintergrund immer längerer und komplexerer Lieferketten müssen SCM-Projekte neben den klassischen Zielen Kosten, Zeit und Qualität zudem auch die stetig steigenden Anforderungen an die Sicherheit und Umwelt berücksichtigen.

- Unternehmensinterne und -übergreifende Optimierung der Supply Chain
- Standortwahl und Netzwerkgestaltung
- Beschaffungs- und Distributionssysteme
- Ersatzteillogistik
- Bestandsmanagement
- Bestandsmanagement-Tool proInvent für SAP
- Einkaufsoptimierung und Lieferantenmanagement
- Best Cost Country Sourcing

MEHR NACHHALTIGKEIT IN LEAN-PROJEKTEN

Die ROI-Academy ist selbstständig

Seit Anfang Mai im Jubiläumsjahr 2010 ist die ROI-Academy eine eigene Marke der ROI AG Schweiz. DIALOG hat in der letzten Ausgabe das breite Leistungsspektrum an Schulungsprogrammen ausführlich vorgestellt. Ziel ist, in Lean-Projekten durch Mitarbeiterschulungen gleich von Anfang für maximale Nachhaltigkeit zu sorgen.

Immer wieder passiert es, dass Unternehmen Lean-Prinzipien scheinbar erfolgreich einführen, dann aber trotz neuer Prozesse keine nachhaltige Verbesserung erreichen. Die Gründe hierfür liegen häufig in mangelnder Qualifizierung der Mitarbeiter. Die Erfahrung zeigt, dass bei der Prozessoptimierung der Mensch oft vergessen wird. Die Folgen sind Widerstand gegen Wandel oder Desorientierung bezüglich der veränderten Aufgaben und Rollen, die sich mit der neuen Prozesslandschaft ergeben.

ROI hat deshalb unterschiedliche Schulungs- und Qualifizierungsprogramme entwickelt, die sich in den letzten drei Jahren vielfach bewährt haben und exakt auf die individuellen Belange der Kunden zugeschnitten werden.

Der Ansatz der ROI-Academy:

- Konzentration auf die Schulung und Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern direkt vor Ort beim Kunden.
- Die angebotenen Einheiten zeichnen sich durch eine Kombination aus Theorie und Praxis aus und finden in der Regel projektbegleitend statt.
- Ein ganzheitliches Programm beinhaltet neben einer Sensibilisierung für die Lean-Prinzipien auch die Fach- und Methodenqualifizierung sowie die Ausbildung von internen Lean-Multiplikatoren auf allen Ebenen.
- Damit das Lean-Know-how auch dauerhaft beim Kunden verankert wird, wird auch die Ausgestaltung einer Lean-Kultur beim Kunden unterstützt.

Oliver Kress
ROI-Partner

Geschäftsführer der ROI-Academy

Geschäftsführer ist ROI-Partner Oliver Kress.

Thema	Level 1 Tagesprogramme	Level 2 Wochenprogramme	Level 3 Längerfristige Programme
Lean Production	▪ Methodenqualifizierung ▪ Kurzworkshops	▪ Shop-Floor-Workshops ▪ Lean-Production ▪ Kaizen-Manager Ausbildung ▪ Lean Production-Scanning – Grundlagentraining – Lean-Production-Audit – Implementierungs-Road-Map	▪ Qualifizierung von Lean-Production-Experten – Projektstruktur: 20% Theorie / 80% Praxistraining in den Projektphasen: Analyse, Konzeption, Umsetzung und nachhaltige Absicherung
Lean Development	▪ Lean Development Methodenqualifizierung ▪ Produktklinik	▪ Lean Development Survey – Grundlagentraining – Lean-Development-Audit – Implementierungs-Road-Map ▪ ROI-Innovations-Bewertung (RIB)	▪ Projektmanagement ▪ Target-Costing/ Total Cost of Ownership (TCO) ▪ Design for Manufacturing and Assembling (DFMA)
Lean Administration	▪ Lean-Office Methodenqualifizierung	▪ Lean-Office Workshops ▪ Lean-Admin-Scanning – Grundlagentraining – Lean-Admin-Audit – Implementierungs-Road-Map	▪ Qualifizierung von Lean-Admin-Experten – Projektstruktur: 20% Theorie / 80% Praxistraining in den Projektphasen: Analyse, Konzeption, Umsetzung und nachhaltige Absicherung
Lean Supply Chain Management	▪ Kurz-Workshops z.B. Wertstromqualifizierung	▪ Lieferantenintegration ▪ Lean-SCM-Scanning – Grundlagentraining – Lean-SCM-Audit – Implementierungs-Road-Map	▪ Bestandsmanagement ▪ Übergreifendes Lieferantenmanagement ▪ Lean-Supply-Chain Multiplikatoren

Grafik © ROI Management Consulting AG

Qualifizierungsangebot

Foto © iStockphoto

CONSULTING MIT LANGZEITWIRKUNG

DIALOG im Gespräch mit Dr. Thomas Seidel, dem Gründer von ROI

Dr. Thomas Seidel gehört zu den renommierten Berater-Persönlichkeiten in Europa und den Vereinigten Staaten mit über 50 Jahren Erfahrung. Im Laufe seiner langen Karriere arbeitete er in unterschiedlichsten Projekten in Österreich, Deutschland, der Schweiz, Skandinavien und den Vereinigten Staaten.

Anlässlich des 30. Jubiläums von ROI sprach DIALOG in Wien mit dem ROI-Firmengründer über Entwicklungen auf dem Beratermarkt, Aufgabe und Selbstbild des Unternehmensberaters, Trends und Schwerpunkte für die kommenden Jahre und die Bedeutung von einer ‚Kultur der Kommunikation' für die Unternehmensführung. Dabei zeigte sich deutlich: Retrospektive und Zukunftsperspektiven sind bei ROI eng miteinander verbunden – sei es beim Bottom up-Beratungsansatz, der Entwicklung innovativer Tools oder dem Aufbau langjähriger Partnerschaften mit den Kunden. Vieles was das besondere Beratungskonzept von heute ausmacht hat seine Wurzeln in der Unternehmensgeschichte – ein wichtiges Asset in schnelllebigen Zeiten, die von zunehmender Heterogenität geprägt sind.

Herr Dr. Seidel, vor 30 Jahren haben Sie in der Schweiz gemeinsam mit zwei Geschäftskollegen die Firma ROI in Zürich gegründet. Zu diesem Zeitpunkt verfügten Sie bereits über viel Beratungserfahrung weit über die Grenzen Europas hinaus. Was waren prägende, berufliche Erfahrungen und Erlebnisse?

Nach meinem Chemiestudium in Zürich bin ich 1960 zur „Zweitausbildung" an das Betriebswissenschaftliche Institut (BWI) der ETH in Zürich gegangen – ein in jeder Hinsicht entscheidender Schritt in meinem Leben. Die ETH Zürich war damals das führende wissenschaftliche Institut in ganz Europa. Alle Chefs des BWI kamen direkt aus der Wirtschaft und verfügten entsprechend über jahrzehntelange Praxiserfahrung. Es stellte

Fotos © iStockphoto

sich hier schnell heraus, dass das Tätigkeitsfeld eines Unternehmensberaters meinen beruflichen Vorstellungen am besten entspricht – ja meine Berufung ist.

Danach waren Sie noch zwei Jahre in Spartanburg in South Carolina in der Forschungsabteilung eines großen Textilunternehmens tätig.

Ja, bei dieser Auslandstätigkeit habe ich viel gelernt über F&E-Abteilungen – vom Umgang mit genialen Forscherpersönlichkeiten bis zur Organisationsstruktur. Das war die perfekte Vorbereitung für die vielen späteren Projekte im F&E-Bereich, die wir gleich in den Anfangsjahren der frisch gegründeten ROI schwerpunktmäßig in Österreich durchgeführt haben. Der Forschungsleiter in Spartanburg pflegte eine sehr effiziente ‚Kultur der Kommunikation', an der es noch heute in vielen Unternehmen mangelt. Seine Philosophie lautete: „Es ist besser, immer zwei Verantwortliche mehr zu informieren als zwei zu wenig". Der Informationskreislauf, auch mit den bekannter Weise schwer planbaren Forscher-Persönlichkeiten funktionierte dort einwandfrei.

Die letzte und wichtigste Station vor ROI-Gründung war ihre langjährige Tätigkeit bei der renommierten H.B. Maynard AG in Zürich. Hier haben Sie eine rasante Karriere gemacht.

Zuletzt war ich bis 1979 Vice President Middle Europe. Es war eine spannende Zeit und eine besondere wirtschaftliche Situation. Damals war Europa im Aufbau. Interessant ist, dass die Projektthemen ganz ähnlich wie heute waren: Alles drehte sich um Produktionssteigerung, aber auch Kostenreduzierung. Wir konnten sehr eigenständig über unterschiedliche Unternehmensbereiche hinweg handeln. Ich hatte großes Glück: H.B. Maynard war Unternehmensberater, Philosoph und ein großartiger Entwickler in Personalunion; einer der Pioniere des Management Consulting.

Das klingt nach einer guten Ausgangsbasis für die ersten Jahre von ROI in den achtziger Jahren.

Bei Gründung waren wir mit Herrn Peter Tomassich, Oberingenieur Helmuth Brocker und mir drei erfahrene Berater. Insbesondere in Österreich sind wir mit unserem speziellen Know-how schnell zu einem führenden Beratungshaus aufgestiegen. Das R von ROI steht ja für **Research Planning**, bei Unternehmensgründung mein thematisches Fachgebiet. Hier haben wir pro Jahr im Schnitt zwei bis drei Projekte gemacht. Beispielsweise seit 1986 bei der Firma Fendt, heute AGCO, Andritz und ABB.

Damals sind die Vorgänger der Tools RII (ROI-Innovations-Inventur) oder RIB (ROI-Innovations-Befragung) entstanden.

Und natürlich die Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA). ROI hat diese Tools in den letzten Jahren immer weiterentwickelt, verfeinert und ergänzt. Die Erfahrung aus jedem neuen Projekt fließt kontinuierlich ein. Das ist ein fortlaufender Prozess, der nie aufhört. Aber die Ursprünge dieser Tools liegen in der Aufbauzeit des Unternehmens. Wir haben bei Fendt/AGCO beispielsweise bis zu 2.000 Auswertungsbögen mit etwa 80 Tätigkeitsstrukturen bei einem konzernübergreifenden Projekt erfasst. Es geht damals wie heute darum, verlässliche Informationen zu bekommen, welcher Mitarbeiter womit beschäftigt ist während seiner Arbeitszeit. Gerade in der Entwicklung ist es entscheidend, dass die aufgewandte Zeit möglichst zu hundert Prozent erfasst wird. Die notwendige Kontrolle über Verschwendung bekommt man hier erst durch die Einführung maßgeschneiderter Planungssysteme. Nur so ist in den indirekten Bereichen eine nachhaltige Effizienzsteigerung möglich – ob im öffentlichen Sektor oder auf Unternehmensebene. Bereits ab 1982 haben wir Rationalisierungsprojekte in sämtlichen zentralen Gemeinkosten-Bereichen von Ciba Geigy, heute Novartis, und der Credit Suisse durchgeführt.

Wie ist es Ihnen damals gelungen, die Belegschaft vor Ort von Veränderungen zu überzeugen?

ROI hat schon immer ‚bottom up' gearbeitet und nie ‚top down'. Das ist einer der Erfolgsgründe des Unternehmens. Wir haben schon damals immer ein sehr gutes Verhältnis zum Betriebsrat aufgebaut, ihn umgehend in die Projektarbeit einbezogen. Diese Transparenz schafft Vertrauen und die Basis für den Umsetzungserfolg.

Bei allen Projekten entsteht diese Vertrauensbasis heute wie damals durch den Einsatz von Beratern, die die Abläufe beim Kunden vor Ort genau kennen und entsprechende Verbesserungen gemeinsam mit den Mitarbeitern umsetzen. Das ist natürlich nur mit hohem Fachwissen und langer Praxiserfahrung möglich.

Das gilt besonders für die Produktionsoptimierung: Auch die Entwicklung von ROM® kann man als Pionierleistung bezeichnen.

Pionierleistungen haben bei ROI Tradition! Wir waren bei vielen Themen der Entwicklung am Markt zehn Jahre oder länger

voraus: Ob Lean Administration, Instandhaltung oder eben Montageoptimierung. Von 1980 bis 1988 haben wir ROM® bei der Steyr-Gruppe, nachfolgend bei Steyr Nutzfahrzeuge, die ein Teil der MAN Nutzfahrzeuge AG wurde, eingeführt. Bei der Firma Rosenbauer, mit der ROI seit Beginn der neunziger Jahre immer wieder bis zum heutigen Tag zusammenarbeitet, sind die gemeinsam entwickelten Rosenbauer-Produktionsprinzipien heute „Best Practice".

Das Eindrückliche bei unseren Projekten ist diese Langzeitwirkung.

Heute halten viele organisatorische Maßnahmen vielleicht einmal drei bis fünf Jahre, wenn überhaupt. Unsere eingeführten Maßnahmen sind teilweise über 30 Jahre im Praxiseinsatz. Wichtig sind regelmäßige Expertenrundgänge vor Ort, um weitere Optimierungen zu erkennen und den einmal erreichten Standard kontinuierlich zu verbessern. Diese Langzeitwirkung ist zudem nur mit einer sorgfältigen Schulung der Kundenmitarbeiter möglich. MTM (Method Time Measurement) und ROM®-Schulungen haben wir im großen Umfang durchgeführt. Diese Schulungen sind die Vorgänger der neugegründeten Lean Management Academy von ROI – ein überaus wichtiges und topaktuelles Thema, um die Nachhaltigkeit von Leanprojekten sicherzustellen. Das gehört zum erweiterten Begriff der Beratung dazu.

Aufgrund dieser Nachhaltigkeit sind ROI-Projekte wiederholt prämiert worden. So war beispielsweise 2005 unser Projekt für das österreichische Bundesministerium der Justiz für den europäischen Preis der ‚Kristallwaage der Justiz' unter den drei ausgezeichneten Initiativen, 2008 gehörte ROI mit dem Projekt zur Produktivitätsoptimierung bei MAN in der Türkei zu den sechs prämierten Unternehmensberatungen beim Staatspreis Consulting in Österreich.

„Ein Management Consultant muss im Augenblick des Ratgebens uneigennützig ‚ohne Hintergedanken' sein Wissen weitergeben" – das waren Ihre Worte 2005 beim 25-jährigen Jubiläum.

Und sind immer noch gültig! Der Beruf des Unternehmensberaters ist in mittelgroßen Firmen wie ROI als Berufung zu sehen. Es geht um lebenslanges Engagement und auch um lebenslange Weiterbildung. Nur der Berater, der eine Vielzahl von spezifischen Analyse- und Bewertungsmethoden beherrscht, erreicht echte Optimierung im Kundenprojekt. Leider ist durch das Eindringen der großen Wirtschaftsprüfungskonzerne in das klassische Management Consulting viel Porzellan zerschlagen worden. Die Praxis entsprach nicht dem ‚Code of Ethics' für Management Consultants und hat zu einer Vielzahl von Skandalen geführt; ganz besonders wenn Wirtschaftsprüfer im Interessenkonflikt zwischen Buchführung und Testierung einerseits sowie den wesentlich lukrativeren Consulting-Mandaten, mit vier bis fünffach höheren Auftragsvolumina, andererseits, stehen. Das habe ich im DIALOG bereits mehrfach thematisiert.

Sie bezeichneten diese Entwicklung als den ersten großen Bruch in der Geschichte der Unternehmensberatungen. Worin bestand der zweite Bruch?

Der kam mit dem vehementen Einsatz des PC. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Ich will die Verdienste der IT-Technologie nicht mindern. ROI hat frühzeitig sein Leistungsspektrum um IT erweitert. Auch hier waren wir früh dran und heute leisten IT-Tools beispielsweise bei der TSA oder im Bestandsmanagement mit ProInvent

Fotos © iStockphoto

wichtige, unverzichtbare Dienste. Ich beziehe mich auf die Zeitfalle PC, wenn Unternehmensberater ihre Fingerfertigkeit stundenlang üben, um Präsentionen auszuarbeiten anstatt die Zeit zum Einsatz Ihrer Kenntnis der spezifischen Bedingungen beim Kunden vor Ort zu nutzen. Management Consultants müssen eine Vorbildfunktion haben. Wie sollen Sie sonst anderen etwas beibringen können?

ROI ist unter anderem Mitglied in der ASCO, der Vereinigung der Schweizer Unternehmensberater. Was haben Sie im Rahmen dieser renommierten Organisation für die Qualität von Unternehmensberatung getan?

Ich habe mich hier in spezifischen Arbeitsgruppen engagiert. Es ging beispielsweise um Richtlinien zur ‚Excellence in Consultancy' oder das Verfassen von Checklisten für die Projektabwicklung. Die Mitgliedschaft in der Organisation ist ein wichtiges Statussymbol für ein Beratungsunternehmen und allein dadurch eine Abgrenzung zu unseriösen Geschäftsgebaren, mit dem die Branche immer wieder leben muss. Ganz wichtig ist in diesem Kontext die Unabhängigkeit von ROI als unabdingbare Voraussetzung für Objektivität. Damit konnte ROI erfolgreich den beschriebenen Entwicklungen auf dem Beratermarkt entgegensteuern.

Wo sehen Sie Wachstumspotenziale in den nächsten Jahren?

In jedem Fall F&E-Optimierung. Da sich nach wie vor viele Unternehmen nicht so recht trauen, diesen Unternehmensbereich neu zu strukturieren, gibt es hier weiter Nachholbedarf. Jetzt ist es für die europäischen Unternehmen an der Zeit zu handeln.

Große Einsparpotenziale liegen auch in der Instandhaltung – ein Bereich, in dem nur wenige Beratungshäuser über so viel Erfahrung wie ROI verfügen. Die Outsourcing-Welle hat zudem dazu geführt, dass viele Unternehmer diesen Bereich vernachlässigt haben – ein großer Fehler.

Wir haben beispielsweise mit Siemens, der Basler Großchemie oder RHI große Instandhaltungsprojekte mit einem ausgeklügelten selbstentwickelten 9-Punkte-Programm durchgeführt. Das aktuelle Tool RME (ROI-Maintenance-Excellence) kam unter anderem bei BMW in Leipzig erfolgreich zum Einsatz.

Welches große Zukunftsthema sehen Sie?

Ganz klar den Umweltschutz. Hier wird es noch zu einem Umdenkprozess in den nächsten Jahren kommen. Und das Spannende aus Beratersicht ist, dass der betriebsinterne Umweltschutz eng mit der Instandhaltung zusammenhängt. Wie energieeffizient arbeitet meine Anlage? Wie viele „Abfallprodukte" produzieren die Maschinen in meinem Unternehmen und was kann ich dagegen tun?

Ökologisch orientiertes Handeln beginnt hier und sollte entlang der gesamten Supply Chain fortgesetzt werden. Wir haben dazu schon vor vielen Jahren Tagungen organisiert und auch einen Leitfaden herausgegeben und jetzt höre ich, wie Manager unsere Ansätze von damals in Organisationsformen ihres Umweltmanagements aufgreifen und als neue, eigene Visionen vermarkten.

Das ist leider immer wieder das Schicksal von Pionieren. Herr Dr. Seidel vielen Dank für das spannende Gespräch und herzlichen Glückwunsch zum Jubiläum.

AKTUELLE THEMEN UND TRENDS IN DEN ROI PROJEKTEN

Hans-Georg Scheibe, Vorstand ROI Management Consulting AG

Michael Jung, Vorstand ROI Management Consulting AG

Ergänzend zu den Aussagen von ROI-Gründer Dr. Seidel zu den Themen der Zukunft geben Michael Jung und Hans-Georg Scheibe, Vorstände der ROI Management Consulting AG, München einen Überblick zu den aktuellen Trends und Diskussionen bei den ROI-Kunden.

In den letzten Monaten ist auf vielen Märkten eine Erholung zu spüren, aber die weltweite Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise ist längst noch nicht vorbei. Es herrscht nach wie vor viel Unsicherheit, die dramatische Staatsverschuldung tut das Ihrige.

Mit massiven Schwankungen am Markt ist auch in Zukunft zu rechnen, die Vielzahl an Risikofaktoren wird immer wieder zu plötzlichen Nachfrageeinbrüchen führen.

Eine weitere Herausforderung bleibt der hohe Wettbewerbsdruck durch auch technologisch erstarkte Konkurrenten (insbesondere aus Fernost) bei gleichzeitig langfristig niedrigem Wachstum in Deutschland und anderen europäischen Ländern.

Aus diesen Entwicklungen ergibt sich für die Unternehmen eine Reihe von Herausforderungen:

- Die stabile und nachhaltige **Finanzierung** des eigenen Unternehmens wird zu einem strategischen Thema ersten Ranges.
  Die Nettoverschuldung im Griff zu haben beziehungsweise zu reduzieren, ist heute eine Aufgabe der gesamten Unternehmensführung und nicht nur des CFO.
- Volatilität erfordert **Flexibilität** – Wachstum wird ebenso unverhofft kommen wie Einbrüche unerwartet. Reines Cost Cutting und Personalabbau verhindern den Erfolg im nächsten Aufschwung. Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit sind jetzt Primärtugenden. Die hohe Kunst der Unternehmensführung ist es, bei diesen Schwankungen die Produktivität zu erhalten. (Die Kurzarbeit hat bei vielen, aber nicht allen, zu deutlichen Produktivitätsverlusten geführt). Wertschöpfungspartnerschaften bieten Unternehmen die Möglichkeit neue Geschäftsmodelle zu realisieren, ohne Kapital zu langfristig zu binden.
- Wichtig ist, gute **Komplexität** zu managen und schlechte Komplexität zu reduzieren. Da Differenzierung immer wichtiger wird, geht es nicht ohne Komplexität. Andererseits bedeutet Komplexität an den falschen Stellen Verschwendung.
- **Exzellente Prozesse** sind im harten Preiswettbewerb überlebenswichtig. Trotz mehr als 20 Jahren ‚Lean' weisen viele Industrieunternehmen immer noch erhebliche Verbesserungspotenziale auf und haben die Lean Prinzipien (wenn überhaupt) erst im Ansatz umgesetzt.
- **Standortvorteile** gezielt ausspielen – Gegenüber dem Wettbewerb aus Fernost müssen die typischen Vorteile des Standorts Deutschland konsequent genutzt und in der Unternehmensstrategie verankert werden. Die Stichworte lauten bestmöglicher Lieferservice, Custo mizing sowie individuelle Kundenbetreuung.

Diese Herausforderungen spiegeln sich in den Themenstellungen unserer Projekte

Fotos © iStockphoto

entsprechend wieder. **ROI als Spezialist für Operational Excellence** führt Projekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette durch, die die genannten Aufgabenstellungen unternehmensspezifisch adressieren. Ein Großteil unserer aktuellen Projekte startet in der Produktentwicklung.

Neue Wege in der Produktentwicklung

In der Vergangenheit war die Produktentwicklung insbesondere in Deutschland häufig von deutlichem Overengineering geprägt. Genau dieses ist in der Krise massiv an die kostenseitigen Grenzen gestoßen. So galt beispielsweise in der deutschen Automobilindustrie lange Zeit der Ansatz, sowohl die eigene Organisation als auch die Supply Chain so auszurichten, dass die hohe Produktkomplexität und -varianz beherrschbar wird. Die Folge waren überhöhte Kosten in Prozessen und Strukturen. Ein ähnliches Bild war im Maschinenbau zu beobachten. In diesen beiden deutschen Schwerpunktbranchen sehen wir einen deutlichen und wegweisenden Paradigmenwechsel:

Es gibt die gewollte Komplexität, um Wachstumsziele zu erreichen. Mögliche negative Auswirkungen müssen jedoch durch innovative Konzepte aufgefangen werden.

Baukasten- und Plattformkonzepte, Gleichteilestrategien sowie ein professionell organisiertes und dauerhaftes Variantenmanagement helfen negative Skaleneffekte zu vermeiden, die Kosten gering und die Flexibilität hoch zu halten.

Diese Ansätze bedingen eine ganzheitliche Neuausrichtung der Prozesse und Strukturen sowie ein angepasstes Innovationsmanagement. Ziel ist es, die Nicht-Ersetzbarkeit als strategisches Merkmal über technologische Lösungen, Verfahren und Prozesse gezielt aufzubauen und gleichzeitig die Kosten im Griff zu behalten.

Die Reduzierung negativer Komplexität ist nicht ausschließlich ein Thema bei der Produktentwicklung, sondern muss zum Leitmotiv für die **Neuausrichtung der gesamten Organisation** werden.

An dieser Stelle kommt das traditionelle Dauerthema „zentral versus dezentral" zum Tragen. In der Krise sahen wir häufig, dass die zu starke Dezentralisierung eine strukturierte und rasche Realisierung von Skaleneffekten verhindert. Ein Paradebeispiel ist der Bereich Einkauf und Beschaffung. Hier werden nach Business Units organisierte Strukturen oftmals wie „kleine Königreiche" geführt. Es ist eine Herkulesaufgabe, bei diesen Strukturen übergreifend Materialgruppen zu managen, Einkaufsvolumina zu konsolidieren oder Teile zu standardisieren.

Auf der anderen Seite sind **überdimensionierte Zentralfunktionen** mit starren, langwierigen und schnittstellenintensiven Prozessen weit verbreitet.

An dieser Stelle reicht der **Lean Administration-Ansatz** mit einer mitarbeiterorientierten, bottom-up-organisierten Prozessoptimierung häufig nicht aus. Vielmehr sind Organisationskonzepte gefragt, die zu schnellen, flexiblen Einheiten führen, die nahe am Ort der Wertschöpfung oder Kundengewinnung angesiedelt sind.

Wichtig ist, Reorganisationsmaßnahmen nicht dogmatisch anzugehen. Individuell und pragmatisch muss die Führung den besten Weg identifizieren und vorleben. Prozesse und Strukturen müssen permanent auf den Prüfstand. Dazu kommt die Aufgabe, eine Unternehmensplanung, -steuerung und -kommunikation aufzubauen, die an die stark veränderten Markt- und Rahmenbedingungen sowie die Anforderungen der Banken- und Investorenlandschaft angepasst ist. Es gibt viel zu tun. Wir freuen uns, Sie auch die nächsten Jahre hierbei zu unterstützen.

Prof. Dr. Dieter Frey,
LMU München Center für Leadership und People Management LMU München

BEDINGUNGEN FÜR INNOVATIONEN UND SPITZENLEISTUNGEN

Auf die Dauer können kommerzielle Organisationen nur überleben, wenn sie innovativ sind. Innovativ sein bedeutet in der Lage zu sein, sich laufend an neue Realitäten anzupassen. Diese neuen Realitäten können entstehen durch technologische Veränderungen, aber auch durch soziale, juristische oder gesellschaftliche Veränderungen. Sie können aber auch entstanden sein durch veränderte Bedürfnisse, Sehnsüchte, Erwartungen und Wünsche der Kunden. Wer sich den veränderten Bedingungen nicht anpasst, wird letztlich vom Wettbewerber verdrängt werden.

Internationale Forschungen zeigen die folgenden Erfolgfaktoren für Innovation und Änderungsbereitschaft in Unternehmen:

1. Nach Gebert (2002) sind zwei Faktoren wichtig, damit es zu Innovationen kommt: Man muss einerseits Defizite in der Realität der Prozesse, Produkte und Dienstleistungen wahrnehmen bzw. Defizite gegenüber einem Konkurrenten. Man muss gleichzeitig auch den Optimismus haben, dass man die Defizite ausgleichen kann durch kreative, neue Problemlösungen.

2. Sehr wichtig sind Kreativlinge und Erfinder. Man muss sie fordern und fördern und pflegen, denn sie sorgen für Innovation. Die kreativen Köpfe im Unternehmen müssen hohe Wertschätzung erfahren.

3. Dazu kommt die Art der Führungskultur. Es gibt klare Befundlagen, dass vor allem ein partnerschaftlich-ethischer Führungsstil Kreativität und Innovation fördert.

a) Führung muss Sinn vermitteln. Wer Innovation fordert, muss Sinn bieten. Sehr wichtig ist also, insgesamt den Sinn der Arbeit zu vermitteln, das WARUM und WOZU all dessen zu erklären, was gemacht wird bzw. gemacht werden soll. Es gilt: Nichts hat Bestand, das nicht gut begründet werden kann.

b) Ein hohes Ausmaß an Transparenz im Sinne von Vorhersehbarkeit ist ebenso wesentlich. Der nicht informierte Mitarbeiter kann sein volles Potenzial nicht aktivieren. Man muss ihn also über den Tellerrand hinaus informieren. Wichtig ist aber auch, dass die Transparenz vor allem über Kommunikation erfolgt.

c) Führung muss Handlungsspielräume geben. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Handlungsspielräumen und Autonomie einerseits sowie Motivation, Kreativität und Innovation auf der anderen Seite. Je mehr kontrolliert und eingeschränkt wird, umso weniger können Menschen atmen und umso geringer ist die Kreativitätsquote.

d) Wertschätzung: Wertschöpfung erfolgt durch Wertschätzung. Das zeigt sich auch bei Kreativität und Innovation. Die neuen Ideen der Querdenker müssen anerkannt und wertgeschätzt werden. Wichtig bei Wertschätzung ist, dass zum einen die Leistung anerkannt wird; und wenn korrigiert und kritisiert werden muss, dann konstruktiv.

e) Umsetzung von Fairness. Unsere Forschungen zeigen, dass ein enger Zu-

Wichtige Erfolgsdeterminanten für Innovation

- Wahrnehmung von Defiziten der Realität und Wahrnehmung von Änderungsmöglichkeiten
- Wichtigkeit von Kreativlingen / Erfindern
- Professionelle Mitarbeiterführung
- Teamsynergie
- Center-of-Excellence-Kulturen
- Innovationsförderliche Strukturen
- Techniken der kontinuierlichen Verbesserung

Fotos © iStockphoto

sammenhang besteht zwischen wahrgenommener Fairness und Innovation. Dabei geht es vor allem um prozedurale Fairness, d.h. dass man den Menschen erklärt, warum Dinge so sind wie sie sind. Dort, wo fair informiert wird – ehrlich, umfassend und rechtzeitig – entsteht Innovation.

An diesen wenigen Führungsprinzipien kann man erkennen, wie wichtig eine gelebte ethikorientierte Führungs- und Unternehmenskultur ist.

4. Des weiteren ist Innovation immer auch mit der Teamkonstellation verbunden: Gelingt es den Teams Synergieeffekte zu entwickeln? Das bedeutet zunächst: Gibt es Macher? Kreativlinge? Perfektionisten? und Partnertypen? Nur wenn die Mischung sowie die menschliche Passung stimmt, kann es zu Spitzenleistungen und Innovationen kommen. Wichtig sind auch gemeinsame Werte (im Sinne von „an einem Strang ziehen“) sowie ein Leistungsethos im Team bzw. in der Gruppe.

5. Neben richtiger Mitarbeiterführung ist die Umsetzung so genannter Center of Excellence Kulturen notwendige Bedingung für Innovation. Das sind Kulturen, durch die sich besonders innovative Unternehmen auszeichnen.

a) Kundenorientierungskultur: Man muss wissen, was will und braucht der Markt, was will und braucht der Kunde?
b) Benchmarkkultur: Die Orientierung an den Besten. Was kann man von den Besten abkupfern? D.h. nicht unbedingt die Besten nachzuahmen, aber man muss wissen, was sie anders oder gar besser machen.
c) Problemlösekultur: Probleme mit Lösungen verbinden.
d) Zivilcouragekultur: Dinge in Frage stellen, sich trauen die Hand in die Wunde zu legen. Wer hier wegschaut und sich nicht klar positioniert, wird nicht innovativ sein.
e) Innovationskultur: Dies kann bedeuten, dass man z.B. den Anspruch hat wie beispielsweise bei 3M (siehe „post-it“) einen bestimmten Prozentsatz – etwa 40 Prozent des Gewinns und des Umsatzes – mit Produkten zu machen, die nicht älter sind als 4-5 Jahre. Es geht letztlich um eine Unternehmenskultur nach dem Motto „Keiner weiß so viel wie alle!“, das heißt, dass man offen ist für Neues, dass in der obersten Chefetage, aber auch bei den übrigen Führungskräften und bei den Kollegen Neuerungen prinzipiell (!!) erwünscht sind und auch positiv bewertet werden. Dies bedeutet, dass man bestrebt ist, bestehende Produkte, Prozesse und Serviceleistungen laufend zu verbessern, Bestehendes in Frage zu stellen, gleichzeitig aber auch zu schauen, ob für das neue Produkt oder die neue Dienstleistung überhaupt ein Markt besteht.

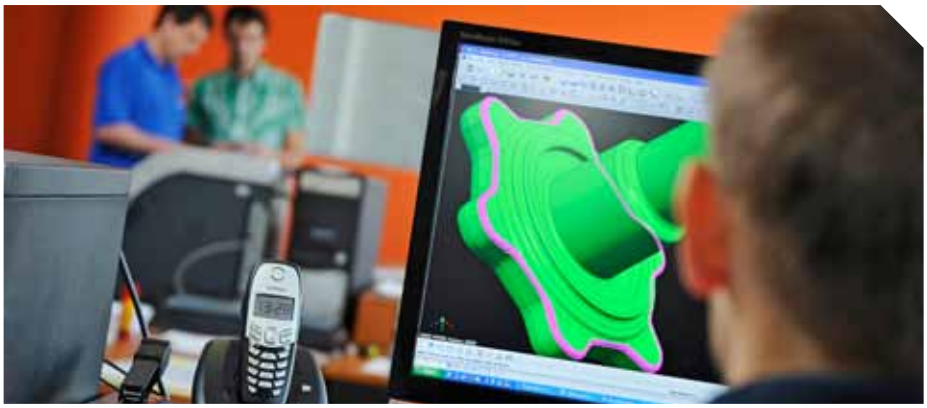
6. Es geht um innovationsförderliche Strukturen, also um kurze Wege, wenig Bürokratisierung und Reglementierung, enge Kontakte von Vertrieb, Marketing, Entwicklung und Produktion und engen Kontakt zur Geschäftsführung.

7. Bedeutsam sind auch die Methoden der kontinierlichen Verbesserung: Hierzu zählt die regelmäßige Teamreflexion.

a) Michael West hat enge Zusammenhänge gefunden zwischen der Fähigkeit zur Teamreflexion und Kreativität und Innovation. Es ist die Fähigkeit des Teams regelmäßig drei Fragen zu stellen: Was läuft im Moment gut und warum? Was läuft nicht gut und warum? Wie können wir Dinge verbessern? Dieses kann und sollte sowohl auf der Sach- wie auf einer Beziehungsebene geschehen.
b) Weitere Techniken sind:
5 Warum-Fragen bei Fehlern oder die Einführung des Prinzips „Jeder Fehler muss in einen Verbesserungsvorschlag münden“.

Fazit

Es bedarf im Grunde einer Unternehmenskultur der Popperschen Offenheit bzw. des kritischen Rationalismus Karl Poppers, der besagt, dass man durch Kritik und durch Ratio, also den Verstand und das gute Argument vorankommt. Dieses geschieht nur, indem nicht gilt „Ober sticht Unter“, sondern eine Kultur des guten Arguments sowie eine hierarchiefreie Kommunikation herrscht. Nach Popper ist das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung wichtig, des Infragestellens des Status quo, also ein gesunder Zweifel, aber immer mit dem Ziel Dinge zu verbessern, zu verbessern, zu verbessern.



Fotos © ROI Tschechien

ROI GRÜNDET NIEDERLASSUNG IN PRAG

Bereits seit Ende der neunziger Jahre unterstützt ROI Unternehmen beim Aufbau von Produktionsstätten in Zentral- und Osteuropa, den sogenannten CEE-Ländern. Um die Kunden in Zukunft noch intensiver zu beraten, hat ROI jetzt eine eigene Niederlassung in Prag gegründet.

Bereits heute haben Kunden von ROI mehr als 35 Standorte in Tschechien und der Slowakei aufgebaut. Zu den großen Unternehmen, für die ROI seit 1999 in Tschechien und der Slowakei – teilweise mit Unterstützung von Kooperationspartner vor Ort – tätig ist, gehören beispielsweise Siemens und MIBA.

Im Profil:
Robert Benacka
Vorstand
ROI Tschechien

Robert Benacka verfügt über jahrzehntelange, internationale Erfahrung in der operativen Unternehmensberatung in den Bereichen Entwicklung, Fertigung und Organisationsoptimierung.
Robert Benacka war unter anderem in Kanada, Deutschland, Italien, Korea, Tschechien und Rumänien für Magna, KPMG, Baan und amotIQ tätig.

Die Gründung von ROI Tschechien ist ein lang vorbereiteter Schritt, um noch mehr Präsenz in diesen interessanten Märkten zu zeigen. „Wir konzentrieren uns mit unserer Beratung in erster Linie auf deutschsprachige Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz“, erzählt Robert Benacka, Vorstand von ROI Tschechien. „Des Weiteren werden wir selbstverständlich die bestehenden Kontakte und Beziehungen nutzen, um tschechische beziehungsweise slowakische Unternehmen als Kunden zu gewinnen“, so Robert Benacka weiter.

Als stark exportorientierte Länder sind sowohl Tschechien als auch die Slowakei hart von der Wirtschaftskrise betroffen. Die schwierige wirtschaftliche Situation hat sich unter anderem negativ auf viele Kunden-Lieferanten-Beziehungen ausgewirkt, die sich zum Teil im Auflöse-Prozess befinden. Gleichzeitig hat sich Wettbewerbsdruck weiter verstärkt. Viele Investoren stellen derzeit fest, dass Maßnahmen zur Kostenreduzierung allein nicht mehr ausreichen, um die erhoffte Produktivitätssteigerung zu erreichen. Gefragt ist maximale Effizienz quer durch alle Unternehmensbereiche vom Einkauf bis zu Forschung und Entwicklung.

„Ich bin überzeugt, dass das Portfolio und die lange Erfahrung von ROI in diesem Bereich genau dem derzeitigem Bedarf auf dem tschechischen und slowakischen Markt entspricht“, so Robert Benacka. „Das zeigt sich schon jetzt deutlich an den bestehenden und neu geplanten Projekten.“

Für die kommenden Monate werden die Tätigkeitsschwerpunkte von ROI Tschechien in folgenden Bereichen liegen:

- Kostenreduzierung im Supply Chain Management:
- Fitness Kur von Produktionsbetrieben
- Prozessrationalisierung mit ERP
- Effizienzsteigerung in indirekten Bereichen
- Rationalisierung von Entwicklungsprozessen

Während bisher die Projekte schwerpunktmäßig mit Partnerunternehmen durchgeführt worden sind, hat ROI jetzt ein eigenes Beraterteam zusammengestellt.

Die Niederlassung in Tschechien hat die Rechtsform einer Aktiengesellschaft mit einem Stammkapital vom 100.000 EURO. Zum Vorstand gehören Hans-Georg Scheibe, Werner Bick und Robert Benacka. Michael Jung, Cestmir Vancura und Oldrich Nepras sind Mitglieder des Aufsichtsrates. Die Vorteile dieser besonderen Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sind kontinuierlicher Know-how-Transfer sowie die Möglichkeit, sich optimal auf die Bedürfnisse der Märkte in den CEE-Ländern einzustellen.

www.roi-international.cz

Fotos © iStockphoto

DAS BACKOFFICE DER ROI MANAGEMENT CONSULTING AG

Selbst wenn es einmal hektisch wird behalten diese Mitarbeiterinnen von ROI stets die Übersicht. Von der Veranstaltungsorganisation, Reisebuchung, Intranet-Pflege bis zu Controlling oder der Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen: Die Aktivitäten im Backoffice von München, Wien bis Zürich sind stets vielseitig und verantwortungsvoll.

Helga Immerz unterstützt den Vorstand der ROI AG seit der Firmengründung in München. Während der ersten Aufbaujahre übernahm sie alle anfallenden Office-Tätigkeiten im Alleingang. Heute gehören insbesondere EDV & Technik, die Reisebuchung und die Terminkoordination zu ihren Arbeitsschwerpunkten. Ihre vielseitige Arbeit mit stets neuen Aufgaben wie beispielsweise die Vorbereitung der Best-Practice Events und das Arbeitsklima gefallen ihr nach wie vor. Und die Zukunft bringt sicher weitere spannende Herausforderungen.

Und noch ein Jubiläum: Exakt seit zehn Jahren ist **Jutta Riedmüller** im Münchner Büro für Controlling zuständig. Ob Rechnungsprüfung oder Mitarbeit beim Quartalsabschluss: Sensible Zahlen und Fakten jeder Art sind bei ihr in besten Händen. An ihrem Arbeitsplatz schätzt sie besonders die freie Arbeitsgestaltung und die familiäre Atmosphäre.

Leila Soliman ist seit Juni 2006 bei ROI in München und freut sich nach wie vor jeden Tag auf die Arbeit. Diese umfasst neben der Ausarbeitung von PowerPoint-Präsentationen, der Pflege des Intranet-Portals, auch die Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen und die Leitung der Telefonzentrale. Tag für Tag weiß sie die gute Stimmung und das freundschaftliche Miteinander zu schätzen.

Lydia Posch betreut seit August 2009 administrativ das ROI Büro in Wien. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören neben Rechnungsprüfung, Projektabrechnung und Fakturierung auch Projektassistenzen, die ihr spannende Einblicke in verschiedene Unternehmen vermitteln.

Telefonieren, Terminieren, Rechnungen kontrollieren: Seit 2004 kümmert sich **Helene Würth** in Zürich effizient um alle anfallenden Sekretariats-Arbeiten. Die Zusammenarbeit mit den deutschen und österreichischen Kollegen läuft stets reibungslos.

Fotos © ROI Management Consulting AG

BEST PRACTICE EVENT

Anlässlich des 30-jährigen Jubiläums fand das erste Best-Practice Event von ROI in diesem Jahr im Art Deco Palais im Herzen Münchens statt.

Über 120 Gäste – Kunden, Geschäftspartner und Freunde waren gekommen, um dem anspruchsvollen Vortragsprogramm zu lauschen und anschließend gemeinsam mit dem ROI-Vorstand und dem Beraterteam zu feiern.

Wie können Unternehmen die Nachhaltigkeit von Lean-Projekten und die damit erreichte Effizienzsteigerung und Kostensenkung bestmöglich absichern?

Zu diesem Themenkomplex hatte ROI mit Jutta Lischke, Senior Manager OMCD DAIMLER AG und Frau Julia Esterer, Geschäftsführerin der Dr.-Ing. Ulrich Esterer GmbH & Co. KG, gleich zwei Gastrednerinnen eingeladen, die spannend und praxisnah aus den Projekten berichteten. Oliver Kress, Leiter der ROI-Lean Management Academy rundete den Vortragsreigen ab.

Im Anschluss gab es bei einem Empfang mit Buffet und Live-Musik hoch über den Dächern der Stadt jede Menge Zeit für Gespräche und gemeinsames Feiern.

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

ROI Management Consulting a.s.
Regus - Empiria
Na Strzi 65/1702
140 00 **Praha** 4 Czech Republic
Tel. +420 222 191 607
Fax +420 222 191 503

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.de
e-mail: dialog@roi.de
V.i.S.d.P.: Hans-Georg Scheibe

Redaktion: inspire pr GmbH, Silke Brügel
www.inspire-pr.de
Layout: miramarketing GmbH
www.miramarketing.de
Druck: Druckerei und Verlag Ziegler

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