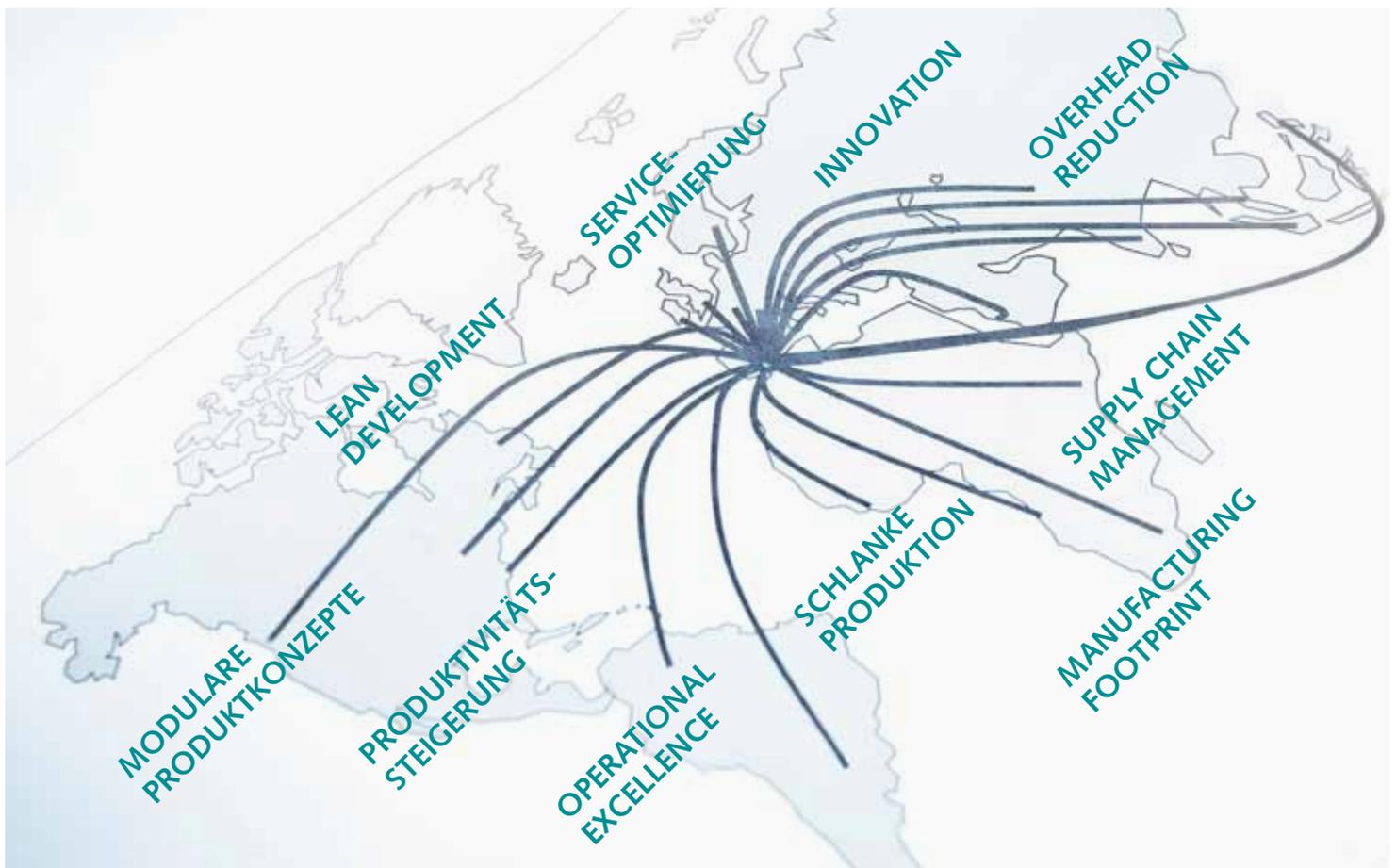


ROI DIALOG

Die Kundenzeitung der ROI Management Consulting AG

www.roi.de

03

SCHLANKE ENTWICKLUNGSPROJEKTE

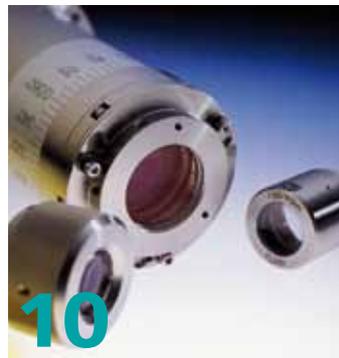
Die Produktentstehung bestimmt maßgeblich die Effizienz und den Erfolg eines Unternehmens. Die Jenoptik AG hat sich in der Sparte ‚Verteidigung und Zivile Systeme‘ mit einem runderneuten Prozessablauf zukunftsweisend aufgestellt.



06

GLOBAL MANUFACTURING FOOTPRINT

HOERBIGER Kompressortechnik entwickelt ein flexibles Zukunftskonzept, um die Herausforderungen eines internationalen Produktionsnetzwerkes zu meistern. Ein Masterplan unterstützt die Umsetzung entlang der einzelnen Wertschöpfungsstufen.



10

LEAN KOMPETENZ IN DER OPTIK-FERTIGUNG

Im Rahmen des Jenoptik-Exzellenz-Programms hat ROI Lean Management eingeführt. Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit sind optimale Kommunikation und Partizipation der Mitarbeiter vor Ort sowie gezielte Weiterbildung.



18

TSCHECHIEN AUF ERFOLGSKURS

Vor einem Jahr gründete ROI eine Niederlassung in Tschechien. Ein gutes Zeitpunkt, um das erfolgreiche Team in Prag und die Aktivitäten der ROI-Kunden genauer vorzustellen. Im Mittelpunkt der Projekte stehen der Aufbau von Standorten in Tschechien und der Slowakei.

EDITORIAL

AKTUELLE SCHWERPUNKTE IN DER BERATUNG



Standen in den letzten zwei Jahren bei den meisten Unternehmen schnell wirksame Kostensenkungsprojekte im Vordergrund, erlaubt es die aktuelle positive konjunkturelle Entwicklung, sich nun auf strategische Aufgaben sowie die Weiterentwicklung der operativen Exzellenz zu konzentrieren. Das Oberthema heißt Zukunftssicherung und ‚gewappnet sein‘ für neue, heute noch nicht vorhersehbare Krisenszenarien.

Die weltweiten Märkte verlangen nach unterschiedlich komplexen und variantenreichen Produkten. Wer die vielfältigen Anforderungen berücksichtigen und gleichzeitig Kostendruck reduzieren will, ist gut beraten, seine Produkte zu modularisieren und zu standardisieren – und Entwicklungskapazitäten nah an den regionalen Zielmärkten aufzubauen. Bei

diesen herausfordernden Projekten unterstützt ROI seine Kunden bei jedem Schritt, sei es bei der Personalsuche, der Optimierung von Entwicklungsschnittstellen oder der Steuerung globaler Anlaufprozesse.

Eine weitere anspruchsvolle Aufgabe ist die weltweite Optimierung des Produktionsverbundes: So zeigt sich zum Beispiel an Standorten in Osteuropa, dass es nicht reicht, dort moderne Werke zu bauen und bewährte Produktionssysteme auszurollen. Denn im Tagesgeschäft leben die Mitarbeiter die Prozesse oft ganz anders als gedacht. Von Organisationsschwächen und sprachlichen Verständigungsproblemen bis hin zu kulturellen Unterschieden kommt einiges an Hindernissen zusammen. Hier besteht die zentrale Aufgabe der ROI-Berater darin, Prozesse verständlich zu machen, sie mit Leben zu füllen und Akzeptanz dafür zu schaffen.

Ähnliche Herausforderungen gibt es in China, das für einige Kunden mittlerweile wichtiger ist als der deutsche Markt. Das starke Wachstum dort erfordert Strukturen, mit denen man auch in fünf Jahren noch erfolgreich sein kann. Kurzfristige Ziele in aktuellen ROI-China-Projekten sind die Steigerung der Flächen- und Mitarbeiterproduktivität, Lieferantenqualifizierung, Qualitätssteigerung sowie Versorgungssicherung.

Das Ziel der Senkung von Produktionskosten kann mit Verlagerungen von Produktionsumfängen nur noch bedingt erreicht werden. Denn auch in Osteuropa und Fernost steigen die Lohnkosten. Zielführender ist es, die Produktivität von Mitarbeitern und Anlagen an allen bestehenden Standorten permanent zu steigern und die Prozesse und Strukturen weiterzuentwickeln. Dazu erforderlich sind absolute Kostentransparenz, die Top-Down-Vorgabe von Kostenzielen sowie eine professionelle Steuerung der globalen Wertschöpfungskette und Supply Chain.

Vor allem börsennotierte Unternehmen arbeiten oft noch mit Zielvorgaben auf Grundlage reiner Finanzkennzahlen, ohne diese auf die verschiedenen Geschäftseinheiten herunter zu brechen und dabei den Link zwischen den operativen Prozessen und dem erforderlichen Ergebnisbeitrag zu definieren. In ROI-Projekten steht deshalb am Anfang stets die Identifizierung aller ergebniskritischen Bereiche und Prozesse.

Ich hoffe, dass Sie dieser kurze Überblick neugierig auf unsere Arbeit gemacht hat und wünsche Ihnen eine interessante Lektüre des neuen DIALOG!

Michael Jung
ROI Vorstand



Fotos © JENOPTIK AG

EFFIZIENZSTEIGERUNG IM PRODUKT- ENTSTEHUNGSPROZESS

Die Unternehmenssparte ‚Verteidigung und Zivile Systeme‘ der Jenoptik AG bedient eine anspruchsvolle Klientel vornehmlich aus der Luftfahrtindustrie, der Sicherheits- und Wehrtechnik sowie der Transportindustrie. Rund 900 Mitarbeiter entwickeln in vier Geschäftsfeldern an vier Standorten Lösungen für ihre Kunden. Um den facettenreichen Produktentstehungsprozess (PEP) zu verschlanken und zu optimieren, erarbeitete ein internes Projektteam zusammen mit der ROI Management Consulting AG einen rund erneuerten Prozessablauf. Dreh- und Angelpunkt im PEP-Projekt sind Effizienzsteigerung, Eindeutigkeit und Verbindlichkeit im Prozess und bei den Verantwortlichkeiten.

Die Entstehung eines Produkts in der Sparte Verteidigung und Zivile Systeme ist durch vielfältige Branchen, sehr kom-

plexe Kundenanforderungen und umfangreiche Normen geprägt. Darüber hinaus ist der PEP ein äußerst vielschichtiger Prozess, der fast alle Unternehmensfunktionen einbindet. Im Projektgeschäft äußert sich diese hohe Komplexität oftmals in Schnittstellenproblemen, Verzögerungen, Iterationen und Ineffizienz. Im Rahmen des ‚Jenoptik Exzellenz Programm‘ (JEP) wurde deshalb ein Projekt zur Optimierung des PEP aufgesetzt.

Ziel des Projekts ist es, durch einen neu ausgerichteten PEP alle Projekte (interne Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie auch Kundenprojekte) in Zeit, Budget und erforderlicher Qualität zu den Produktzielkosten abzuwickeln und damit eine deutliche Effizienzsteigerung in der Produktentstehung zu erreichen. Dies soll durch einen klar definierten sparteneinheitlichen Prozess, durch Transparenz

und klare Verantwortlichkeiten unter Einbindung aller betroffenen Bereiche erzielt werden.

Um diese anspruchsvolle Zielsetzung zu erreichen, wurde zur Projektvorbereitung und -begleitung ein Basisteam eingesetzt, das sich aus den Leitern der betroffenen Bereiche zusammensetzt. ROI brachte in die Projektstrukturierung seine langjähri-

*Susanne
Drexl-Wittbecker
Partnerin bei ROI*

dialog@roi.de





Fotos © JENOPTIK AG

Interview Herr Stieber

„Lassen sich vier bislang sehr unterschiedliche Geschäftsprozesse in einem gemeinsamen PEP abbilden? Das war eine besondere Herausforderung bei diesem Projekt.“

Es war von Anfang an klar, dass bei diesem komplexen Thema externes Wissen und Erfahrung im Sinne ‚best practice‘ zwingend einzubinden ist. Wir haben mit Frau Drexl-Wittbecker ein überaus kompetentes Team-Mitglied gewonnen, das uns auch in schwierigen Situationen stets mit neuen Ideen und Lösungsvorschlägen immer wieder auf den richtigen Weg gebracht hat. Vielen Dank für die sehr gute Zusammenarbeit!

Obwohl das ‚go-live‘ noch bevorsteht, ist doch festzustellen, dass diese drei Buchstaben (P-E-P) inzwischen in aller Munde sind und auch das Ziel mindestens allen Führungskräften sehr klar ist. Insofern sind wir doch sehr optimistisch, dass der neue PEP erfolgreich umgesetzt werden wird.“



Helmut Stieber

Leiter Geschäftsfeld
Energie-Systeme,
Sparte Verteidigung
& Zivile Systeme,
JENOPTIK AG

gen Erfahrungen aus vielen PEP-Projekten ein. Das Projekt wurde in fünf Arbeitspakete gegliedert, die eine Neuausrichtung des PEPs, die Optimierung von Methoden und Kennzahlensystem, die Integration in das Managementsystem sowie ein Projektmarketing, Schulungs- und Umsetzungs-konzept umfassen.



Die fünf Arbeitspakete zur Effizienzsteigerung in der Produktentstehung

Die Arbeitspakete wurden mit Projektteams cross-funktional und standortübergreifend besetzt, um die Belange aller Standorte zu berücksichtigen und, mit Blick auf den Roll-Out, eine maximale Einbindung und Mitgestaltungsmöglichkeit zu geben.

Von der maximalen zur minimalen Prozessdefinition

Bislang waren am Hauptstandort der Sparte die Prozesse eher nach dem Grundsatz ‚besser zu viel als zu wenig‘ definiert, um sicher zu gehen, dass alle Eventualitäten berücksichtigt wurden. „Ein Anpassen des Maximal-PEPs auf die Projektanfor-

derungen war zwar möglich, wurde aber nicht immer konsequent durchgeführt“, erklärt Projektleiter Helmut Stieber. An kleineren Standorten hingegen waren die PEPs teilweise nicht ausreichend definiert.

Diesen Ansatz stellte das Basisteam auf den Kopf: der neue PEP ist minimal definiert, er umfasst nur die Prozessschritte, die auch zwingend nötig sind, um ein Projekt ‚wasserdicht‘ und damit erfolgreich abzuwickeln. Dieser Ansatz verschlankt den Prozess, schafft Überblick und spart Zeit und Geld.

Klarer Start, klares Ende, eindeutige Struktur

Erster Schritt war die genaue Abgrenzung des PEPs zu vor- und nachgelagerten Prozessen wie dem Innovationsprozess oder der Serienbetreuung. Dabei wurde als Startpunkt die konkrete Anfrage eines internen oder externen Kunden definiert. Die Serienreife markiert das Ende des PEPs.

Der neue PEP ist nach dem Stage-Gate-Prinzip angelegt und in sechs Phasen und

Quality Gates gegliedert. Besonderen Fokus legte das Basisteam auf eine verständliche und transparente Darstellung des komplexen Prozesses. Aus diesem Grund wurde der PEP in zwei Ebenen dargestellt.

Die sogenannte PEP-Landkarte zeigt auf der ersten Ebene einen Überblick über den PEP mit sämtlichen Phasen, Quality Gates, Beteiligten und Prozessschritten. Ein erfolgreicher PEP ist untrennbar verbunden mit der Eindeutigkeit von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Deshalb wurden auf der zweiten Ebene die einzelnen Prozessschritte nach dem sogenannten SIPOC-Prinzip ausgearbeitet: Für jeden Schritt wurde eine genaue Beschrei-

bung, die notwendigen Eingangsinformationen und deren Zulieferer sowie die Ergebnisse und deren Empfänger definiert. Die Methoden und Dokumente sind klar zugeordnet, ebenso die Verantwortlichkeiten und Mitwirkenden. „Die Herausforderung war die exakte Abstimmung des Informations- und Ergebnisflusses zwischen den einzelnen Prozessschritten“, führt ROI-Partnerin Susanne Drexl-Wittbecker aus.

Rollen statt fest zugeordnete organisatorische Funktionen

Im gleichen Schritt einigte sich das Projektteam darauf, die Verantwortlichkeiten als Rollen zu definieren und von organisatorischen Funktionen im Unternehmen abzukoppeln. Dies hat entscheidende Vorteile bei Veränderungen in der Organisationsstruktur. Einem Projektmitarbeiter wird also im konkreten Projekt eine Rolle zugeordnet, die nicht zwingend seiner angestammten Organisationseinheit entsprechen muss. Die Umsetzung des PEPs ist damit weit flexibler.

Eine Besonderheit und weitere Innovation ist die sogenannte Rollen-Sicht auf die PEP-Landkarte. „Sie zeigt dem Mitarbeiter in seiner spezifischen Rolle, z.B. als Entwickler oder Einkäufer, die in seiner Verantwortung liegenden Prozessschritte und gleichzeitig auch die Schritte, bei denen seine Mitwirkung erforderlich ist, auf einen Blick“, erklärt Stieber. „Dies vereinfacht die Prozessbeschreibungen deutlich.“

Neuer Quality Gate-Mechanismus

Das Projektteam setzte auf Empfehlung von ROI einen neuen Quality Gate-Mechanismus um, bei dem Quality Gate-Termine und erwartete Mindest-Ergebnisse fest fixiert sind. Diese werden rückwärts terminiert und verbindlich im Projektplan verankert.

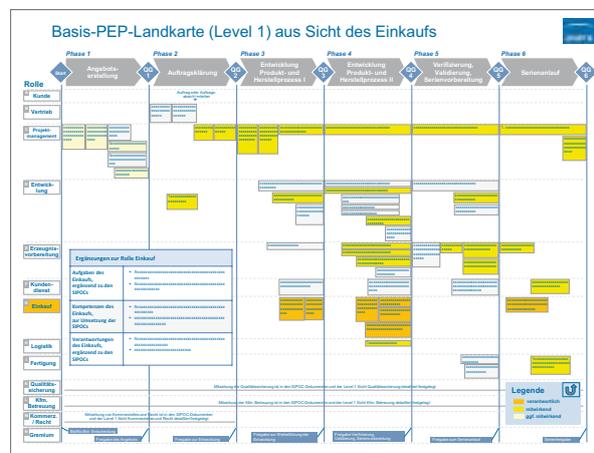
Zu diesen Terminen präsentiert der Projektleiter den aktuellen Projektstatus, auch wenn die vorab definierten Ziele noch nicht erreicht wurden. Da Quality Gate-Termine nicht einfach verlegt werden dürfen, wird so ein stringentes Controlling durch ein Führungskräftegremium möglich.

Allerdings ist im neuen Quality Gate-Mechanismus nicht nur der Projektleiter

in der Pflicht, auch die Teammitglieder müssen vordefinierte Mindestergebnisse zu den Quality Gates proaktiv bestätigen und vertreten. Die erzielten Projektergebnisse sind fest mit einer Ampelsystematik verbunden. Dieses Vorgehen fördert spürbar die Verbindlichkeit, die Transparenz und auch das Commitment zum Projekt.

Zielführender Methodeneinsatz

Entlang des gelebten PEPs identifizierte das Projektteam über 60 verschiedene Methoden und Dokumente an den Standorten. „Diese Fülle mussten wir zunächst



Transparenter Überblick dank PEP-Landkarte

eindeutig den Prozessschritten zuordnen und priorisieren bevor wir mit einer Entfeinerung, Verbesserung und Zusammenführung starten konnten“, berichtet Drexl-Wittbecker. So wurden einerseits entscheidende Methoden wie die Quality Gate-Checkliste, die Spezifikation oder die Wertgestaltung nach Best Practice-Ansätzen neu strukturiert und aufgebaut. Andererseits wurden nicht mehr erforderliche Dokumente eliminiert, um unnötige administrative Projektarbeit zukünftig zu vermeiden.

Nur was gemessen wird kann auch verbessert werden

Einer der Kernpunkte im Projekt war der Aufbau eines passenden Kennzahlensystems, mit dem der Erfolg des neuen PEPs gemessen und nachgewiesen werden kann. Das Arbeitspaketteam entschied sich für einen schlanken aber aussagekräftigen Kennzahlenkatalog, der sowohl Kosten, Termine als auch Leistungen und

Qualität verfolgt. Das Kennzahlensystem ist kaskadiert aufgebaut und bildet die definierten Kennzahlen von der Arbeitspaket-Ebene über die Projektebene bis hin zu Geschäftsfeld- und Spartenebene in klar strukturierten Kennzahlen-Cockpits ab.

Die Kollegen an Bord holen – Projektmarketing

Für einen nachhaltigen Umsetzungserfolg müssen die Neuerungen und Veränderungen bei Kollegen und Führungskräften bekannt gemacht werden. Vorbildlich komponierte das Projektteam eine Projekt-

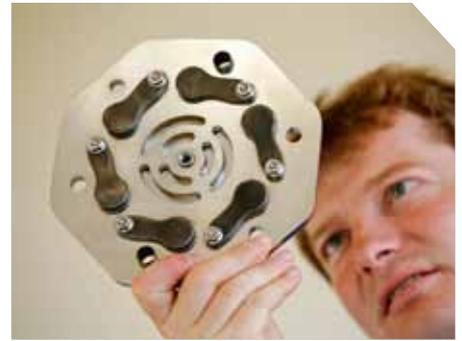
marketing-Kampagne für die Einführung des neuen PEPs. Neben Logo und Slogan wurden mit unterschiedlichen aufeinander abgestimmten Aktionen die Projektergebnisse bekannt gemacht. Via Intranet, Hotline und PEP-Raum sind alle Informationen für alle verfügbar und jederzeit präsent. Diese umfassenden Aktivitäten haben die Akzeptanz für die Neuerungen spürbar erhöht und die PEP-Umfänge fest im Unternehmen verankert. „Ein starkes Commitment der Führung, zielgruppenorientierte Trainings und ein fundiertes Konzept für

die Umsetzungsbegleitung sichern die nachhaltige Anwendung“, betont Stieber.

Ein ganzes Jahr hoch motiviert

Ein komplettes Jahr entwickelte das Team an der Optimierung des PEPs. „Alle Teammitglieder waren hoch motiviert und blieben trotz der teilweise komplizierten Aufgabenstellungen und der hohen Arbeitsbelastung bis zum Schluss voll bei der Sache“, so Drexl-Wittbecker anerkennend. „Der Erfolg manifestiert sich in den sehr guten Arbeitsergebnissen, die zu einer deutlichen Effizienzsteigerung beitragen werden und der hohen Akzeptanz bei der Einführung des neuen PEPs“, bestätigt auch Projektleiter Stieber.

In 2011 starten bereits alle neuen Projekte nach dem PEP. Projektleitung und Team sind überzeugt, dass mit dem neugestalteten PEP die anspruchsvollen Projektziele erreicht werden.



GLOBAL MANUFACTURING FOOTPRINT

Die HOERBIGER Kompressortechnik entwickelt zusammen mit ROI das alle Produktionsstätten umfassende Zukunftskonzept



*Dr. Thomas Troll
Partner bei ROI*

dialog@roi.de

Die HOERBIGER Kompressortechnik gehört zum HOERBIGER Konzern, einem international führenden Unternehmen in den Bereichen Kompressor-, Automatisierungs- und Antriebstechnik mit über 6.500 Mitarbeitern und mehr als 160 Vertriebs-, Service- und Produktions-Gesellschaften in 50 Ländern. Im vergangenen Jahr begann ein anspruchsvolles Projekt, um das aktuelle Produktionsnetzwerk mit Hilfe eines Masterplans fit für die globalen Herausforderungen der kommenden Jahre zu machen.

Der Unternehmensbereich Kompressortechnik ist Weltmarktführer bei der Entwicklung und Herstellung von Kom-

ponenten sowie Steuerungs- und Überwachungssystemen für Kompressoren. Er beschäftigt derzeit über 4.000 Mitarbeiter weltweit, davon rund 2.000 in 12 Produktionsstandorten: in Österreich, Deutschland, Tschechien, den USA, Indien und China. Damit erfüllt die HOERBIGER Kompressortechnik eine der zentralen Kundenforderungen: Globale Präsenz der Produktion, nah am Kunden in den Wirtschaftsräumen Europa, Asien und USA.

Die Standorte haben firmengeschichtlich bedingt heterogene Strukturen und Prozesse. Gleichzeitig bilden sie ein globales Produktionsnetzwerk mit entsprechenden Abhängigkeiten. Um die Wettbewerbs-



fähigkeit zu erhalten, müssen Synergien genutzt, gleichzeitig aber auch lokale und kulturelle Unterschiede berücksichtigt werden.

Die Aufgabe des Managementteams und ROI bestand darin, ein flexibles Zukunftskonzept für das Produktionsnetzwerk zu definieren und mit einem Masterplan nachhaltig umzusetzen.

Die Vorgehensweise bindet schrittweise die einzelnen Geschäftsbereiche Serial Compressors, als Pilotprojekt, sowie Compressor Solutions und Engine Solutions ein. Die Basis für das Konzept bildet eine fundierte Analyse mit kombiniertem Top-Down / Bottom-Up-Ansatz. Im Mittelpunkt steht der Vergleich der zukünftigen Anforderungen der Märkte und Kunden mit der jeweils aktuellen Performance der einzelnen Werke. Zentrale Fragen sind ‚Wer muss wie weit springen?‘ und ‚Wer kann wie weit springen?‘ Deshalb ist es wichtig, die jeweiligen Potenziale exakt zu beziffern. Dies gilt sowohl für die einzelnen Werke als auch für den Werksverbund und bei letzterem insbesondere für seine globale Ausrichtung der Supply Chain und IT.

Für die Analyse setzt ROI ein kompaktes und standardisiertes Kurzaudit ein. „Er-

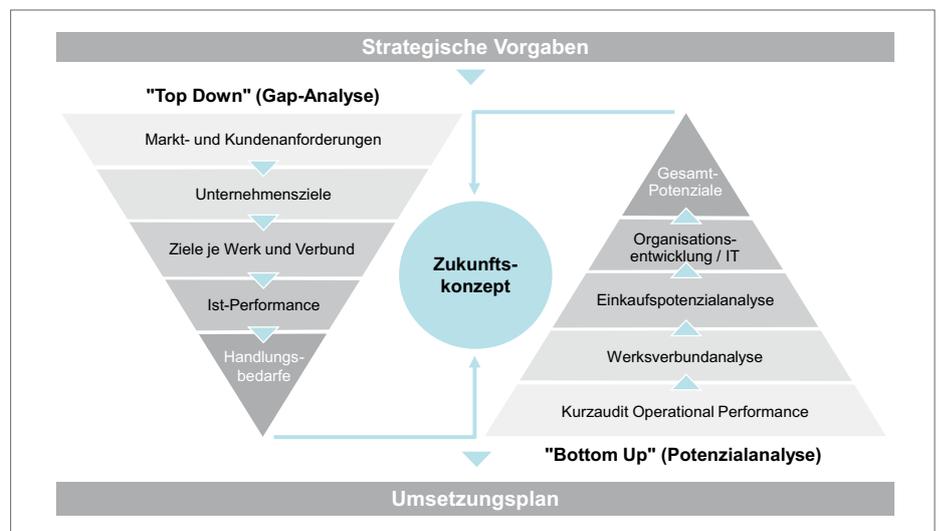
folgsentscheidend ist, dass von Anfang an der Umsetzungscharakter des Gesamtprojektes fest in den Köpfen aller Beteiligten verankert wird. Aus diesem Grund haben wir Quick-Win-Aktionen durchgeführt, sprich gemeinsam identifizierte, lokale Optimierungsansätze, die sofort implementiert werden können“, erklärt Dr. Thomas Troll, ROI-Partner und Projektleiter.

Für die Kurzaudits konnte das Beraterteam auf das KPI-System (Key Performance Indicator) von HOERBIGER

Kompressortechnik aufbauen, das über alle Werke standardisiert definiert ist und monatlich erhoben wird.

Oft werden derartige Systeme auch zum Benchmarking von Werken untereinander genutzt, was den spezifischen Randbedingungen einzelner Werke jedoch häufig nicht gerecht wird.

Dazu ein Beispiel: Die Personalproduktivität spielt aufgrund des niedrigen Lohnkostenniveaus in Asien oft nur eine untergeordnete Rolle. Im Vergleich dazu wirken



ROI-Ansatz: Verbindung strategischer Vorgaben und realistischer Potenziale zu einem tragfähigen Zukunftskonzept

Statement

„Uns hat im Projekt die Herangehensweise von ROI mit dem kombinierten Top-Down/Bottom-Up-Ansatz überzeugt.“

Den Beratern ist es gelungen, die vielen Ideen und kreativen Vorschläge des Managementteams und unserer Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern in die bestmögliche Form und – allem voran – in eine klare, nachvollziehbare Struktur zu bringen. Das vorhandene kreative Potenzial ‚heraus zu kitzeln‘ und zu kanalisieren war eine besonders wichtige Leistung von ROI.

Bei der Projektarbeit zeigten sich schnell erste Erfolge: Ein wichtiger Punkt hierbei ist die interkulturelle Zusammenarbeit. Die Kollegen aus Deutschland, Indien oder China haben sich durch die Moderation in den Workshops viel besser kennengelernt und den gegenseitigen Dialog bis heute intensiv aufrechterhalten. Der Konsens ist groß. Alle Beteiligten identifizieren sich heute mit den vereinbarten Zielen und wirken an der Umsetzung engagiert mit.

Gleichzeitig gelang es, die Integration eines neu akquirierten Werks in Indien schneller voranzutreiben. Durch den neu etablierten Global Manufacturing Footprint gestalteten sich die notwendigen Prozesse wesentlich einfacher und effizienter. ROI hat uns hier zudem auf der Shopfloor-Ebene große Verbesserungspotenziale aufgezeigt.

Wir sind zuversichtlich, alle unsere Projektziele in den nächsten Monaten zu erreichen.“



Eckhard Gatawis

Head of Division Global Production HOERBIGER Kompressortechnik Holding GmbH, Wien



sich hohe Nutzungsgrade der Maschinen und Anlagen viel schneller positiv auf das Werksergebnis aus als in Hochlohnländern. Dazu kommt, dass es in den Regionen unterschiedliche Kundenanforderungen bezüglich der Lieferzeiten gibt.

Erfolgsversprechend ist es deshalb eher, pro Werk drei bis fünf Schwerpunkt-KPIs zu identifizieren und diese anschließend mit individuellen Zielsetzungen zu belegen.

Ein Produktionsnetzwerk ist mehr als die Summe seiner Einzelteile. Damit aus einem Netz von Werken ein eingespieltes Netzwerk wird, müssen die Verantwortlichen den Werksverbund auf den Prüfstand stellen. Der ROI-Ansatz orientiert sich streng an den Anforderungen des Marktes und einer Konzentration auf das Wesentliche. Die sechs Kernfragen dazu lauten:

- 1) Warum brauchen wir ein globales Produktionsnetzwerk?
- 2) Welche Kernkompetenzen und strategischen Prozesse müssen wir überhaupt globalisieren?
- 3) Wo sollten welche Produkte gefertigt werden?
- 4) Wie wird an den verschiedenen Standorten produziert?

5) Wie wird der Wandel des Produktionsnetzwerks geführt?

6) Wie wird jedes einzelne Werk für sich weiterentwickelt?

Wie bereits erwähnt sind Produktqualität und lokale Nähe ganz wesentliche Gütekriterien der Kunden.

Erst an zweiter Stelle folgt der Kostenaspekt. Im Werksvergleich müssen Produktkostenvergleiche sehr sorgfältig gemacht werden. Dies gilt vor allem dann, wenn den Lohnkostenvorteilen in Asien hohe Transport- und Organisationskosten gegenüberstehen.

Die Kunst besteht darin, Marktanforderungen, wie lokale Nähe zum Kunden, und Produktivitätsforderungen, wie optimale Maschinennutzung, mit dem Schutz von Know-how und einer optimalen Supply Chain zu verbinden.

Wichtig ist daher, dass nach Möglichkeit nur komplette Prozessketten und keine Teilprozesse in neue Werke verlagert werden. Denn Globalisierung unter Zeitdruck führt häufig zu ‚Teiletourismus‘ und in Summe zu deutlich höheren Gesamtkosten.



Das Projekt hat deutlich gezeigt, dass der sogenannte ‚Supply Chain Footprint‘ immer wieder kritisch unter die Lupe genommen und vereinfacht werden muss.

Zu Beginn ist es erforderlich, die Kernkompetenzen klar zu definieren, denn nur diese eignen sich für eine Verlagerung.

Zur Kostenreduzierung sollte im Anschluss der notwendige Zukauf so weit wie nur möglich lokalisiert werden.

Eine zentrale Rolle kommt den Investitionsentscheidungen zu. Da diese stark von den zukünftigen Kapazitäten abhängen, haben die Verantwortlichen der HOERBIGER Kompressortechnik folgende Vorgehensweise beschlossen:

- 1) Es wird aus heutiger Sicht ein optimaler Footprint in fünf Jahren aufgezeigt.
- 2) Darin sind alle notwendigen Investitionsentscheidungen als Entscheidungspunkte aufgetragen und kategorisiert:

Kapazitätserweiterung, Produktivitätssteigerung, neue Technologie, Make or Buy, Ersatzinvestition.

- 3) Die Investitionen werden erst zu den Entscheidungspunkten mit den dann gültigen Randbedingungen entschieden.
- 4) Für die verschiedenen Investitionstypen gelten unterschiedliche betriebswirtschaftliche Entscheidungskriterien.

Beispielsweise wird eine Kapazitätsinvestition im globalen Umfeld sehr kritisch beurteilt, solange global noch Kapazitäten frei sind. Der Grenzkostenvergleich fällt – insbesondere für kleine und leichte Teile – oft zu Gunsten der Kapazitätsnutzung aus. Ganz anders werden Ersatzinvestitionen beurteilt. Hier fällt der Vollkostenvergleich oft zu Gunsten lokaler Nähe in Low Cost Countries aus.

Die bei HOERBIGER essenziellen Produktionstechnologien werden im Geschäftsbereich Serial Compressors in Zukunft stark standardisiert und nur noch in zwei

Klassen weiterentwickelt: Technologie und Produktionstechnik für Low Cost oder High Cost Countries. Der Aufbau von Fertigungslinien und Fertigungszellen hat deutlichen Vorrang vor verrichtungsorientierten Lösungen. Standardisierung und Linienbildung unterstützen erheblich die Bildung eines Expertennetzwerks und einen mittelfristigen Kapazitätsausgleich.

Fazit: Mit dem Masterplan zu einem Global Manufacturing Footprint schafft HOERBIGER ein starkes und hocheffizientes Instrument, um den Werksverbund der HOERBIGER Kompressortechnik für die kommenden Jahre deutlich weiterzuentwickeln und die Marktführerposition auszubauen. Dazu wird das Produktionsnetzwerk als Ganzes genauso optimiert wie die einzelnen Werke.



LEAN MANAGEMENT IN DER OPTIK-FERTIGUNG

Optimale Ergebnisse durch Kommunikation, Partizipation und gezielte Weiterbildung



Nicolaus Stadler
ROI-Berater

dialog@roi.de

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. Anfang 2009 startete die JENOPTIK AG das konzernweite Jenoptik-Exzellenz-Programm (kurz JEP) mit dem Ziel, dem Konzern durch konsequente Kostensenkung und Qualitätssicherung langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Weitere Ziele sind der Aufbau eines spartenübergreifenden Lernprozesses untereinander sowie maximaler Nutzen vorhandener Synergien. Insgesamt umfasst JEP derzeit 37 Einzelprojekte. Zwei

Jahre nach Startschuss hat der Konzern bereits Einsparungen in zweistelliger Millionenhöhe erreicht und den Großteil der Maßnahmen zur Prozessoptimierung umgesetzt. Seit Ende 2010 ist auch das Lean-Management-Projekt in der Optikfertigung mit Unterstützung von ROI abgeschlossen. Bei diesem Projekt wird ein Grundprinzip vom JEP besonders deutlich: Die Eigeninitiative der Führungskräfte und Mitarbeiter bei allen vereinbarten Maßnahmen sowie der hohe Stellenwert von Schulung und Qualifikation.

Mit der Sparte Optische Systeme gehört Jenoptik zu den wenigen Herstellern weltweit, die Präzisionsoptiken und optische Systeme für höchste Qualitäts-



Fotos © JENOPTIK AG

ansprüche fertigen. Neben optomechanischen und optoelektronischen Systemen, Modulen und Baugruppen ist das Unternehmen Entwicklungs- und Produktionspartner für optische, mikrooptische und beschichtete optische Komponenten aus optischem Glas und Infrarotmaterialien. Besondere Kompetenz besteht in der Entwicklung und Fertigung von Mikrooptiken zur Strahlformung, die in der Halbleiterindustrie und der Lasermaterialbearbeitung zum Einsatz kommen. Zum Produktportfolio gehören ferner Komponenten und Systeme für Life Science, Systemlösungen und Module für die digitale Bilderfassung, -optimierung und -auswertung in kommerziellen, industriellen und wissenschaftlichen Anwendungen sowie in der digitalen Mikroskopie.

Lean: Veränderung von Einstellung und Verhalten

Die ROI-Berater unterstützten im Geschäftsbereich Optik bei der Einführung von Lean Management in der Fertigung. Projektbeginn war im November 2009. Ziel war es, Lean Management in allen sieben Fertigungsbereichen zu etablieren. „Ein immer wieder auftauchendes Problem bei Lean-Projekten ist, dass der Fokus zu stark auf das technische System gelegt und die Einstellung und das Verhalten der Menschen ignoriert wird“ erklärt ROI-Berater Nicolaus Stadler, der das Projekt vor Ort in Jena leitete. „Dabei ist es viel wichtiger sich damit zu beschäftigen, wie

man genau den Mitarbeitern konkret helfen kann, die vor großen Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz stehen“, so Nicolaus Stadler weiter.

Das Beratungsteam vereinbarte mit den Projektverantwortlichen vor Ort folgende Vorgehensweise:

- Einführen von vier Kern-Kennzahlen (Verrechnungsgrad, Leistungsgrad, Qualitätsgrad und Durchlaufzeit) in den einzelnen Fertigungsbereichen
- Ausbildung von 20 KVP-Moderatoren
- Praxisnahe Schulung von 180 Mitarbeitern in den Lean Grundprinzipien durch ROI
- Durchführung bereichsspezifischer Pilotprojekte
- Laufende Mitarbeiterinformation über den Veränderungsprozess und die Projekt-Highlights durch Infobriefe

Diese Vorgehensweise bewirkte, dass die Mitarbeiter von Anfang an Verbesserungsideen eigenständig entwickelten, ROI lieferte das notwendige Methoden-Know-how.

„Wir sind noch am Anfang ‚Lean zu ticken‘. Lean ist kein Projekt, es ist eine Philosophie, die wir über einen längeren Zeitraum im Unternehmen etablieren“,

Die Lean-Philosophie täglich leben

„Mich hat die Vorgehensweise von ROI überzeugt. Unsere Mitarbeiter besitzen das fachliche Know-how, um eigenständig Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Wir haben uns seit dem Kick-Off des Lean-Projekts gezielt für die methodische Unterstützung durch das Beraterteam entschieden und damit den bestmöglichen Einstieg geschafft.“

Die anfängliche Zurückhaltung der Mitarbeiter schwand im Lauf der Projektarbeit. Besonders hoch war die Akzeptanz der Schulungen mit vielen praktischen Beispielen, bei denen alle Teilnehmer gleich manuell mitarbeiten mussten. Auch die 5S-Schulungen mit der direkten Umsetzung in Pilotprojekten kamen sehr gut an.

Jetzt haben wir eine solide Basis geschaffen, um den Lean-Gedanken zu verfestigen. Wir sind auf dem richtigen Weg und zuversichtlich, weitere messbare Erfolge durch Lean-Thinking zu erreichen. Dafür investieren wir in die Kommunikation und Visualisierung der Projekterfolge; beispielsweise durch die Herausgabe eines speziellen Mitarbeiter-Newsletters mit Veröffentlichung der jeweils aktuellen Produktionskennzahlen sowie der Veranstaltung von internen ‚Roadshows‘, quer durch alle Fertigungsbereiche. Es ist wichtig, dem Lean-Prozess immer neue Energie zuzuführen.“

Dr. Stefan Stenzel

Stellvertretender Spartenleiter und Leiter des Geschäftsbereiches Optische Systeme bei der Jenoptik AG





Nachhaltigkeit der Projektergebnisse sichern

„Die Spartenleitung hat sich während des Projektes sehr schnell dafür entschieden, einen Lean-Koordinator ausbilden zu lassen und ich habe diese Herausforderung gerne angenommen. Bei der Wahl des Ausbilders haben wir uns ebenfalls umgehend auf die ‚ROI Academy‘ geeinigt. Die ROI-Berater sind durch die gemeinsame Projektarbeit mit den spezifischen Bedingungen in unserer Fertigung bestens vertraut. Das ist, zusammen mit der langjährigen Erfahrung, eine ideale Ausgangsbasis für zielgerichtete Weiterbildung und Coaching. Die gesamte Ausbildung wird vor Ort in mehreren Blöcken stattfinden. Die ersten Stunden waren bereits sehr interessant und hilfreich.“

„Unser Ziel war von Anfang an, den begonnenen Lean-Prozess eigenständig fortzuführen. Nur dadurch ist die Nachhaltigkeit gesichert. Derzeit setzen wir erfolgreich auf die Umsetzung kleinerer Lean-Projekte.“

„Die beste Überzeugungsarbeit ist der Erfolg. Die erreichte Arbeitserleichterung durch die verbesserten Prozesse beispielsweise muss für alle Mitarbeiter täglich spürbar sein. Das motiviert und ich bin überzeugt, dass wir hier noch viel gemeinsam erreichen werden.“

„Mein Ziel ist es, auch für die Kollegen aus anderen Geschäftsbereichen zum Ideengeber mit Vorbildfunktion im Lean-Management zu werden.“



Dennis Duda
Leiter Lean Management
Koordination Geschäftsbereich Optik, Jenoptik AG

berichtet Dr. Stefan Stenzel, stellvertretender Spartenleiter und Leiter des Geschäftsbereiches. „Die Vorgehensweise von ROI hat uns überzeugt, da hier kein System von außen aufgestülpt wird“, so Dr. Stefan Stenzel weiter.

Ergebnisse aus Teilbereichen: Beschichtung

Der Bereich Beschichtung ist durch hochkomplexe Prozesse, einem sehr anlagenintensiven Maschinenpark und stark spezialisierte Mitarbeiter geprägt.

- **Durchführung 5S-Workshop**
Im Rahmen einer 5S-Schulung und Workshops analysierten die Mitarbeiter alle Aspekte in der Fertigung im Detail und legten anschließend allgemein gültige Standards fest. Mit zunehmender Projektdauer übernahm ein Mitarbeiter von Jenoptik, der zukünftig im gesamten Geschäftsbereich für die Einhaltung und Weiterentwicklung der 5S-Standards verantwortlich ist, die weiterführenden 5S-Schulungen und Workshops.
- **Erhöhung/Messung der Anlagenverfügbarkeit**
Durch die Einführung standardisierter Erfassungsmasken werden sämtliche Prozesszeiten, geplante und ungeplante Stillstände je Maschine erhoben. Das Verhältnis von wertschöpfender

Anlagennutzung zu Stillständen wird über die Zeitachse fortgeschrieben. Damit können die Verantwortlichen Maßnahmen zur Erhöhung der Anlagennutzung kontinuierlich ableiten.

- **Ausweiten der vorbeugenden Instandhaltung an den Anlagen**
Die Bediener der Anlagen führen nach Einweisung durch die Instandhaltungsmitarbeiter zukünftig vorbeugende Wartungs- und Kontrolltätigkeiten anhand eines standardisierten, anlagen-spezifischen Wartungsplans durch.
- **Definition eines Standardrüstprozesses**
Sämtliche Prozesse im Sinne des externen Rüstens, wie beispielsweise das Bereitstellen von Werkzeugen, Einbauteilen oder Hilfsmitteln mittels der neu eingeführten Rüstwagen, erfolgen jetzt stets während der Anlagenlaufzeit. Als interne Rüstvorgänge bleiben nur die Tätigkeiten übrig, bei denen die Maschine auf jeden Fall stehen muss.
- **Optimierung Sandstrahlprozess der Blenden**
Durch Verlagerung des „Sandelns“ der ausgebauten Teile nach dem Abrüsten in passive Maschinenlaufzeit (Vakuum pumpen, Aufheizen) reduzierten sich die Stillstandzeiten je Rüstvorgang je Anlage um rund 35 Minuten.



Fotos © JENOPTIK AG

■ **Standardisierung Auftragsvorbereitung**

Der neu definierte Auftragsstandard umfasst alle erforderlichen Informationen, Hilfsmittel sowie die Namen der jeweils verantwortlichen Mitarbeiter. Ein detaillierter Ablaufstandard beschreibt alle notwendigen Tätigkeiten mit den jeweiligen Standard-Durchlaufzeiten.

Die beschriebenen Maßnahmen führten schnell zu höherer Anlagenverfügbarkeit, kürzeren Durchlaufzeiten sowie einer Produktivitätssteigerung im zweistelligen Prozent-Bereich.

Montageoptimierung

Der Montagebereich ist durch eine kundenbezogene Auftragsproduktion mit großer Teilevielfalt, Fertigungstiefe und hohem Anteil an Prüf- und Messtätigkeiten geprägt. Die Prozesse waren durch einen geringen Standardisierungsgrad und „persönlichen“ Arbeitsplätzen geprägt. In den 5S-Workshops nahmen die Teilnehmer die Missstände vor Ort auf, sammelten und bewerteten Verbesserungsmöglichkeiten im Rahmen eines Pilotbereichs wie beispielsweise Visualisierung, Materialbereitstellung oder Ordnung und Sauberkeit.

Danach folgte das Erstellen eines Soll-Zustands und die Umsetzung: Die Definition von Standard-Arbeitsplätzen und das Erarbeiten einer 5S-Audit-Checkliste.

Im Roll-Out wurde diese Vorgehensweise auf alle anderen Bereiche in der Abteilung übertragen. Sämtliche Arbeitsplätze sind jetzt nach Best-Practice-Kriterien gestaltet. Weitere entscheidende Maßnahmen waren:

- Die Entwicklung eines verbesserten Materialbereitstellungskonzepts (Kommissionier- und Transportwagen anstelle von Regalen)
- Verbesserung der Werkzeugverfügbarkeit durch optimierte Sortierung und Aufbewahrung
- Die Bewertung eines komplexen Produkts als Referenz, mit Hilfe des bekannten ROI-Tools ROM® unter Berücksichtigung optimaler Randbedingungen.

Das Ergebnis war bei dem Referenzprodukt eine deutliche Produktivitätssteigerung im zweistelligen Prozent-Bereich.

Die Übertragung auf weitere Produkte erfolgt jetzt in Eigenregie. Dabei spielt das Aufschreiben und das Monitoring der KVP-Maßnahmen eine entscheidende Rolle. Zur weiteren Absicherung der Nachhaltigkeit haben sich die Verantwortlichen entschieden, einen Lean Koordinator in der ‚ROI Academy‘ ausbilden zu lassen.

Zentrale Lean Aussagen des Jenoptik-Projekts

1. Die Basis schaffen für ‚Lean Perfektion‘

- Das Streben nach Perfektion erfordert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)
- Das Streben nach Perfektion bedeutet niemals aufzuhören Zeit, Platz, Fehler und Kosten zu reduzieren

2. Ohne KVP ist Lean nicht möglich

- Erst wenn KVP tägliche Praxis wird, werden signifikante und wirksame Verbesserungen spürbar
- Ohne KVP/Kaizen besteht Gefahr, die ersten Lean Erfolge wieder zu verlieren

Innovative und anforderungsgerechte Produkte, effiziente Entwicklungsprozesse und Vorgehensweisen, ein effektiver Ressourceneinsatz, kurze Durchlaufzeiten, null Fehler und Budgettreue – bereits diese kurze Aufzählung enthält die zentralen Schlüsselfaktoren, die in einer zeitgemäßen Forschung und Entwicklung (F&E) maßgeblich für die Wettbewerbsfähigkeit sind.



Susanne
Drexl-Wittbecker
Partnerin bei ROI

dialog@roi.de

Doch wo steht meine F&E wirklich?

Eine Frage, die ROI-Kunden häufig stellen. Genau diese Frage kann mit einem Scanning geklärt werden, das auf Basis der langjährigen F&E-Erfahrung von ROI entwickelt wurde. Im ROI F&E-Scanning wird der Status quo der F&E strukturiert aufgenommen. Die Themenvielfalt, die es als F&E-Manager zu beherrschen gilt, ist besonders umfangreich. Deshalb hat ROI sechs Bausteine gruppiert, die systematisch abgearbeitet werden:

1. F&E-Strategie
2. Produkte
3. Projekte
4. Prozesse und Methoden
5. Organisation
6. Führung und Kultur

Für jeden Baustein wurden gezielt Themen ausgewählt, die entscheidend sind für eine schlanke Entwicklung, und in einem Fragenkatalog zusammengeführt. Im Scanning wird die Ist-Situation der sechs Themenblöcke aufgenommen. Anschließend erfolgen eine Eigenbewertung und eine Fremdbewertung durch ROI anhand eines Best-Practice-Reifegradmodells. Die Eigenbewertung kann auch mehrstufig durchgeführt werden, zum Beispiel separat von Führungskräften und Mitarbeitern. Dies zeigt häufig interessante Differenzen in der Wahrnehmung der Situation in F&E durch verschiedene Hierarchie-Ebenen.

Die Einzelergebnisse werden je Baustein zu einem Gesamt-Reifegrad verdichtet und transparent als Cockpit dargestellt. Der besondere Vorteil des ROI F&E-Scannings ist, dass neben der Standortbestimmung auch klar die Stärken und Schwächen ersichtlich werden. Punktgenau können auf dieser Basis Ziele gesetzt und Verbesserungsaktivitäten abgeleitet werden. Wohlwissend, dass nicht immer alle Schwächen gleichzeitig angegangen werden können, ist das Scanning-Ergebnis eine hervorragende Orientierungs- und Priorisierungshilfe für zielgerichtete Maßnahmen.

Welche Schwerpunkte werden im Scanning bewertet?

- Baustein F&E-Strategie

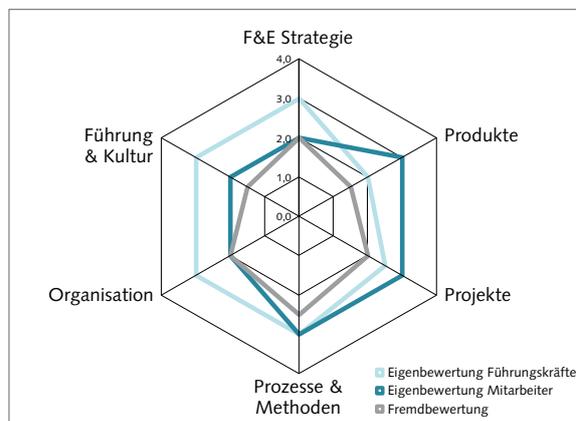
Sind die Elemente der Entwicklungsstrategie eindeutig definiert? Sind Entwicklungskompetenzen heute und zukünftig klar den Entwicklungsstandorten zugeordnet? Wie gut ist die Innovations-Pipeline gefüllt – gibt es überhaupt ausreichend Innovationsprojekte? Dies ist eine Auswahl von Fragen zur Überprüfung der langfristigen, strategischen Ausrichtung der F&E.

- Baustein Produkte

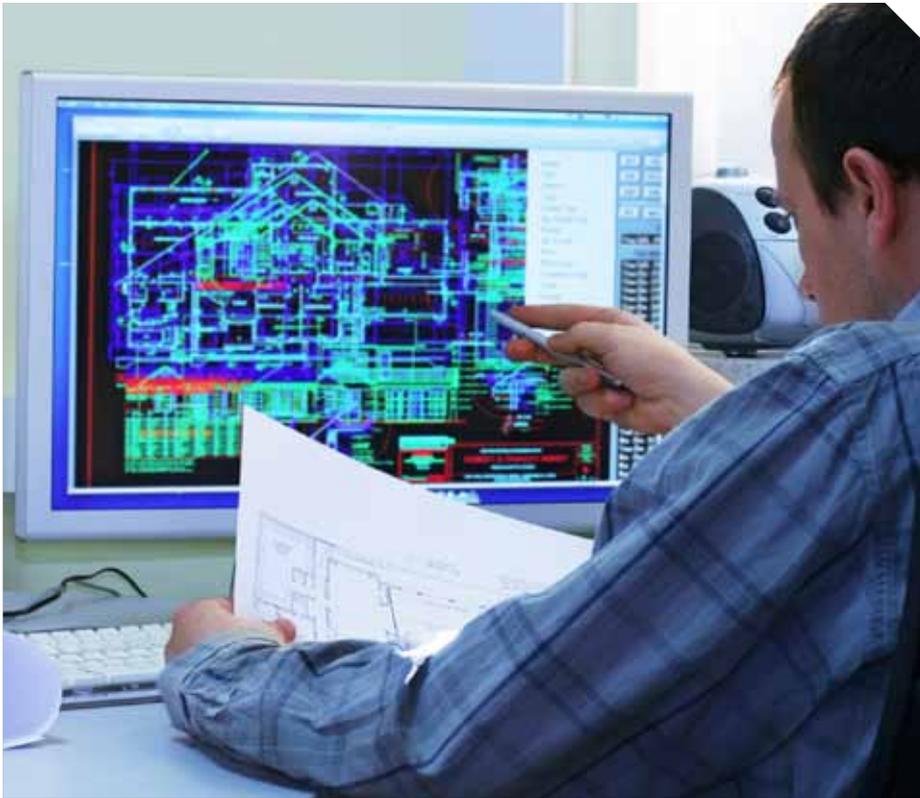
Hier liegt der Fokus auf der Gestaltung des Produkt-Portfolios, der Produktstrukturierung und Standardisierung wie auch auf den Themen Produktkosten- und Variantenmanagement. Maßgeblich wird hier aufgenommen, wie gut das Produktspektrum aufgestellt und kontinuierlich überarbeitet wird, um innovativ und wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben.

FITNESSTEST FÜR IHRE F&E

Das ROI F&E-Scanning – eine griffige Methode, um die Weichen für eine schlanke Entwicklung zu stellen



Gesamtauswertung ROI F&E-Scanning



■ Baustein Projekte

Der Baustein Projekte stellt unter anderem die Themen Multi-Projektmanagement, Projektklassifizierung und -priorisierung, Ressourceneinsatz, Eskalationsmechanismen wie auch Effizienz im Projektablauf auf den Prüfstand. Denn im operativen Tagesgeschäft zeigen sich insbesondere in der Bearbeitung von F&E-Projekten häufig Probleme.

■ Baustein Prozesse und Methoden

In diesem Themenbereich liegen die Schwerpunkte auf der Gestaltung und Umsetzung des Innovationsprozesses und des Produktentstehungsprozesses. Dabei sind standardisierte und synchronisierte Teilprozesse, Quality Gate-Mechanismen, ein straffes Änderungsmanagement und ein homogener Einsatz von IT-Systemen wesentliche Kriterien in der Abfrage zur Reifegradermittlung.

■ Baustein Organisation

Ist die F&E-Organisation richtig ausgerichtet? Wie aufwändig sind Besprechungen und Berichtswesen? Sind Kapazitätsplanung und Aufgabentaktung in der richtigen Granularität aufeinander abgestimmt? Einige der Fragen, die zum Thema Organisation im Scanning bear-

beitet werden, um den Status quo richtig einstufen zu können.

■ Baustein Führung und Kultur

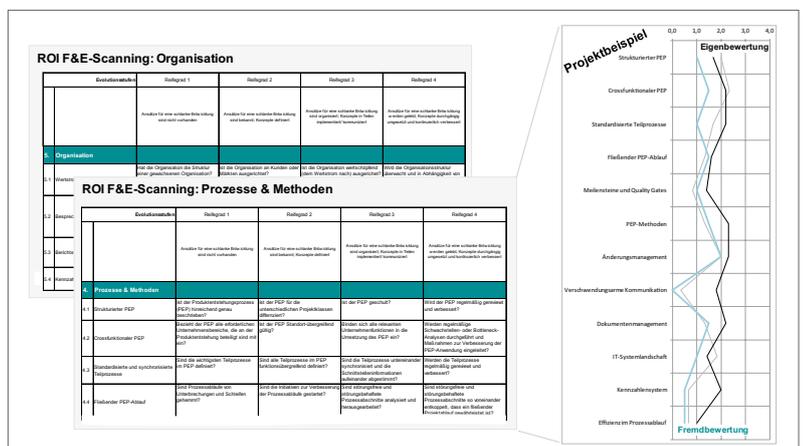
Abschließend steht im ROI F&E-Scanning der Baustein Führung und Kultur auf der Agenda. Dabei werden unter anderem der Umgang mit Fehlern, die Verbesserungskultur und auch das Thema Qualifikation kritisch beleuchtet und bewertet.

Durch die klare Gliederung des F&E-Scannings und die umfassende und strukturierte Bewertung innerhalb jedes Bausteins entsteht in sehr kurzer Zeit ein transparentes Bild zur Situation in F&E.

■ Der Online-Selbsttest

Für einen ersten Eindruck über den Reifegrad in Ihrer Entwicklung haben wir auf unserer Homepage einen Auszug des ROI F&E-Scannings für Sie bereit gestellt. Dort können Sie über ausgewählte Fragen eine erste Eigenbewertung durchführen und erhalten als Ergebnis ein erstes Cockpit mit Reifegradeinstufung. Los geht's unter: <http://www.roi.de/fuescanning.htm>

Nutzen Sie die Möglichkeit mit Hilfe unserer Erfahrung den Status Ihrer Forschung und Entwicklung auf den Prüfstand zu stellen und erste Potenziale schnell und zielgerichtet zu identifizieren.



Bewertungsbogen aus dem ROI F&E-Scanning und Teilauswertung



Foto © iStockphoto.com/ Yuri_Arcurs

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Aufbauorganisation in der Entwicklung. An einer Matrix führt in der heutigen Zeit schon fast kein Weg mehr vorbei. Diese ist allerdings auch mit einer Vielzahl von Schnittstellen verbunden, die im Tagesgeschäft oft zu einer Flut an Kommunikation, Dokumentation und Abstimmungsaufwänden führen. Nicht selten machen diese mehr als ein Drittel der gesamten Arbeitszeit der Entwickler aus. Einen Königsweg gibt es nicht, sehr wohl aber die Alternative, die Mitarbeiter organisatorisch und wenn möglich auch räumlich so zusammenzufassen, dass die resultierenden Schnittstellen auf ein Minimum reduziert werden können.

Kommen wir zur eigentlichen Produktgestaltung. Wo liegen hier die Hauptprobleme und die zentralen Herausforderungen?

Ich sage es bewusst provokativ: Leider bleibt bei vielen Unternehmen aufgrund der harten Rahmenbedingungen – ich nenne hier nur Budgetzwang, kurze Zeiten bis zum SOP (Start of Production) – die eigentliche Produktentwicklung auf der Strecke. Will heißen, es wird zu wenig Zeit für die produktgestalterische Optimierung verwendet.

Die richtige Strategie besteht in einer durchdachten, intelligenten Modularisierung und Standardisierung der Produkte. Ein Paradebeispiel aus dem Automotivbereich ist der Modulare Querbaukasten (MQB) von VW; eine Plattform-Architektur, die als anspruchsvolle, technische Basis für viele neue Fahrzeuge fungiert und so Entwicklungskosten spart.

Wie kommt man als Unternehmen zu einer solchen Lösung?

Die Lösung ergibt sich aus der möglichst idealen Gestaltung des Produktportfolios auf der einen und aus der zielgerichteten Produktstrukturierung auf der anderen Seite. Zentrale Punkte sind die aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Gestaltung des Leistungs- und Produktspektrums (= Produktportfolios) sowie eine klare Strukturierung der Produkte, in Kombination mit einer konsequenten Standardisierung auf Modul-, Baugruppen- und Teileebene. Auch Konstruktionsrichtlinien auf funktionaler Ebene stellen einen wichtigen Baustein zur Eindämmung der Komplexität dar.

Ein häufiges Gegenargument zum Thema Standardisierung ist, dass die Kunden nun einmal individuelle Anforderungen haben und eine Standardisierung zu

einer Reduzierung der Marktchancen führen würde. Dies trifft insbesondere auf deutsche Unternehmen zu, die ja oft Nischen besetzen, in denen spezifische Lösungen gefragt sind.

Die Kunst hierbei ist, dem Kunden nach Möglichkeit alle seine Wünsche zu erfüllen (und vielleicht sogar noch einige mehr), die Umsetzung in konkrete Produkt-Lösungen jedoch mit konsequenter Anwendung der vorhandenen Standards durchzuführen. Auf diese Weise kann die scheinbare Quadratur des Kreises erfolgen: Dem Markt können komplexe, variantenreiche Produkte angeboten werden, die unternehmens-interne Komplexität bewegt sich durch den Einsatz standardisierter Komponenten auf einem beherrschbaren Niveau.

Ist das alles überhaupt für mittelständische Firmen realisierbar oder lohnt es sich nur für Großkonzerne?

Die diskutierten Themen gelten für alle Firmen gleichermaßen. Wie gesagt, es lohnt sich ein reaktives Verhalten dem Markt gegenüber in ein proaktives umzukehren.



1 JAHR – ROI TSCHECHIEN

Die Niederlassung in Prag auf Expansionskurs

Bereits seit Ende der neunziger Jahre unterstützt ROI Unternehmen beim Aufbau von Produktionsstätten in Zentral- und Osteuropa, den sogenannten CEE-Ländern. Um die Kunden noch intensiver zu beraten, hat ROI vor einem Jahr eine eigene Niederlassung in Prag gegründet. Schon im ersten Jahr gelang es der neuen Geschäftsleitung die gesetzten Geschäftsziele zu übertreffen. Eine erste Bilanz.

Zahlreiche Kunden von ROI sind seit vielen Jahren erfolgreich in CEE-Ländern vertreten und haben, gerade in Tschechien und der Slowakei, Standorte aufgebaut. Dazu gehören beispielsweise Siemens, Knorr, Menzi Muck, MK Illumination und MIBA. „Wir konzentrieren uns mit unserer Beratung in erster Linie auf Unternehmen aus Deutschland,

Österreich und der Schweiz“, erzählt Robert Benacka, Vorstand von ROI Tschechien. „Des Weiteren werden wir selbstverständlich unsere bestehenden Geschäftskontakte und -beziehungen nutzen, um auch tschechische beziehungsweise slowakische Unternehmen als Kunden zu gewinnen“, so Robert Benacka weiter.

Kundenstimmen zum einjährigen Firmenbestehen

Bereits im ersten Geschäftsjahr hat sich ROI Tschechien eine ansehnliche Kundenliste erarbeitet. Lesen Sie hier einen Auszug über tschechische Kundenprojekte.

Richter + Frenzel ist als einer der führenden Großhändler in den Produktsegmenten Sanitär, Haustechnik und Tiefbau in Deutschland und in Tschechien auf Expansionskurs. Derzeit ist das Unternehmen an rund 150 Standorten in Deutschland und 22 Standorten in Tschechien präsent.

„Als Großhändler ist man Dienstleister, das heißt Bindeglied zwischen der Industrie und dem Kunden (Handwerker) und daher sehe ich die Logistik als den Schlüsselfaktor für den Erfolg an. Um uns vom Wettbewerb abzuheben und einen Mehrwert für unsere Kunden zu erzielen, investie-

ren wir in Verbesserungen in der Logistik. Wir haben ROI in Tschechien als Partner gewählt, da wir seit vielen Jahren in Deutschland erfolgreich zusammenarbei-



Im Profil:
Oldrich Nepras
Aufsichtsrats-
vorsitzender

Der Aufsichtsratsvorsitzende von ROI Tschechien, Herr Oldrich Nepras, hat in Prag Wirtschaftsökonomie studiert. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Tschechischen Republik in den Branchen Energie (10 Jahre Aufsichtsratsmitglied eines führenden Unternehmens), der Flugzeugindustrie sowie der Metallverarbeitenden Industrie (Eigentümer mehrerer Betriebe). Desweiteren verfügt er über Spezialkenntnisse in den Themenbereichen Bankwesen und Kapitalmärkte.



Robert Benacka
Vorstandsvorsitzender

dialog@roi.de



Foto © ROI Tschechien

ten. ROI hat uns auch in Tschechien mit der hohen Kompetenz der Mitarbeiter sowie einem praxisnahen, unbürokratischen Ansatz überzeugt“, so Petra Fischer, Vorsitzende der Geschäftsführung der tschechischen Niederlassung.

Als Technologie- und Marktführer entwickelt und produziert der einzige Baggerhersteller der Schweiz, **Menzi Muck**, Nischenprodukte für Bau-, Kommunal-, Gleis-, Forst- und Sondereinsätze. Der Fokus liegt auf Vertrieb, Entwicklung, Montage und Service. Die Beschaffungsstrategie ist auf eine offene und partnerschaftliche Zusammenarbeit ausgerichtet.

„ROI unterstützt uns bei der Prozessoptimierung in unserer slowakischen Fertigung“, erklärt Christophe Terle, Vorstand



der Slowakischen Niederlassung von Menzi Muck. „Wir schätzen insbesondere das Know-how und das große Engagement der Berater“, so Christophe Terle weiter.

Die Firma **MK Illumination** mit Hauptsitz in Innsbruck vertreibt international mit großem Erfolg festliche und dekorative Beleuchtung für den professionellen Endverbraucher und verfügt derzeit über 15 Niederlassungen weltweit.

„Das Team von ROI Tschechien, das wir sehr schätzen, unterstützt uns derzeit auch beim Aufbau unseres neuen Betriebs in China“, berichtet Mark Eder, Geschäftsführer der slowakischen Produktionsstätte von MK Illumination.

Knorr-Bremse ist weltweit der führende Hersteller von Brems- und Regelsystemen für Nutzfahrzeuge, beliefert alle führenden Nutzfahrzeughersteller und ist seit vielen Jahren Kunde von ROI.

„Zur weiteren Optimierung unseres Betriebs brauchen wir hochqualifizierte Mitarbeiter. Mit erprobten Schulungskonzepten unterstützt uns ROI-Tschechien genau an der richtigen Stelle“, so Matthias Sander, General Manager des Knorr-Bremse-Werks in Liberec in Tschechien.



Im Profil:
Cestmir Vancura
*Mitglied des
Aufsichtsrats*

Das ROI-Team in Prag verfügt über Erfahrung und Know-how aus unterschiedlichen Branchen. Aufsichtsratsmitglied Cestmir Vancura ist seit 17 Jahren Eigentümer eines mittelständischen Unternehmens, das als Tier 2 Zulieferer in der Automobilindustrie tätig ist. Die Kovárna VIVA Zlín, spol. s.r.o. mit Sitz in Zlín zählt in Tschechien zu den führenden Industrieschmieden. Das Unternehmen hat sich – vom Konstruktionskonzept bis zur Endbearbeitung – auf die Fertigung von Gesenk-Schmiedeteilen aus legierten und mikrolegierten Kohlenstoff- und Baustählen spezialisiert. Zu den Kunden zählen führende Hersteller aus der EU. Seit dem Jahr 2000 ist Herr Vancura ferner Vorsitzender der tschechischen Schmiedegilde.



ROI BEST PRACTICE EVENT APRIL 2011

Die ROI Management Consulting AG veranstaltet ihr nächstes Kundenforum am 7. April in München. Wieder gelang es, erfahrene, externe Referenten aus der Praxis für die beliebte Veranstaltungsreihe zu gewinnen.

Das Programm beinhaltet drei spannende Themenblöcke: Schlanke Produktion, operative Exzellenz und Lean Development.

Rupert Klein, Leiter der Montage bei der Maschinenfabrik Reinhausen GmbH, spricht über das Thema ‚Variantenfertigung in Kleinserien‘. Eckhard Gatavis,

Head of Division Global Production bei der HOERBIGER Kompressortechnik Holding GmbH, referiert über den ‚Global Manufacturing Footprint‘. Die ‚Neuausrichtung des Produktentstehungsprozesses‘ hingegen ist Thema von Helmut Stieber, Leiter Geschäftsfeld Energie-Systeme, Sparte Verteidigung & Zivile Systeme, JENOPTIK AG.

Für Zusendung des detaillierten Programms und zur kostenfreien Teilnahme am BestPractice Event wenden Sie sich bitte an Frau Helga Immerz (E-Mail: immerz@roi.de).

Buch-Tipp: Komplexität beherrschen

Prof. Werner Bick, Generalbevollmächtigter bei ROI, und Susanne Drexl-Wittbecker, Partnerin bei ROI, haben gemeinsam das Buch ‚Komplexität reduzieren – Konzept – Methoden – Praxis‘ veröffentlicht. Mit vielen Praxisbeispielen berichten die Experten anschaulich über Chancen, Herausforderungen und Risiken, die die wachsende Vielfalt und Komplexität für Industrieunternehmen mit sich bringen. Die innovativen Lösungsansätze zur aktiven Reduzierung von Komplexität im Betriebsalltag machen das Buch zu einem wertvollen Ratgeber.

Erschienen 2008 im LOG_X Verlag, Stuttgart, ISBN: 978-3-932298-34-9, Sie können das Buch zu 49,- EUR, zzgl. Versandkosten, direkt über ROI bestellen. Senden Sie uns einfach eine E-Mail an info@roi.de mit Angabe Ihrer Rechnungs- und Versandadresse.



Web-Tipp: Das Logistiklexikon

Innovative Trends, neue Schlagworte und Fachtermini erklärt stets aktuell und verständlich das Logistiklexikon. Hier finden Sie online eine schnelle Erklärung von Abkürzungen und ‚Fach-Chinesisch‘ aus dem weiten Bereich der Logistik und des Supply Chain Managements. Einfach reinklicken unter www.logistiklexikon.de.



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 Strži 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: Stulz Druck und Medien GmbH

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