



Quelle: Porsche Consulting GmbH

Wolfgang Lindheim

Führungsaufgabe Prozessinnovation

Ist die Gestaltung von Prozessabläufen eine Top Management-Aufgabe des 21. Jahrhunderts? Einiges spricht dagegen. Im Vergleich zu Herausforderungen wie Positionierung, Produktinnovation, Internationalisierung oder Personalentwicklung scheint das Thema eher untergeordnet. Aber immer häufiger beantworten hochangesehene Führungskräfte die Frage positiv und setzen auch einen signifikanten Anteil ihrer Arbeitszeit für gerade dieses Thema ein. Warum?

Für die Automobilindustrie, einer hochkompetitiven Branche mit hohen Fixkosten und schmalen Margen, sind Prozessorientierung und Prozessoptimierung seit dem Lean Production - Schock der frühen 90er Jahre unbestrittene Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Die Professoren Womack, Jones und Roos zeigten in ihrem Buch *The Machine that Changed the World* (1) der Weltöffentlichkeit, welche Produktivitäts- und Qualitätsunterschiede aus einer konsequenten Prozessorientierung resultieren können.

Die Kennzahlen waren nicht nur für Insider beeindruckend - während die japanischen Hersteller im Durchschnitt 16,8 Mitarbeiterstunden für die Herstellung eines Fahrzeugs benötigten, betrug dieser Wert für die amerikanischen Produzenten 24,9 Stunden; für die europäischen Unternehmen wurden 35,5 Stunden ermittelt - eine Differenz von 111% ! Besonders ernüchterte die Feststellung, dass die eingesetzte Technik weltweit vergleichbar war. Die

Leistungsunterschiede wurden praktisch zur Gänze auf unterschiedliche Prozessorganisation und andere Führungsprinzipien zurückgeführt.

Das Potential von Prozessinnovationen endet nicht beim Thema Effizienz. Insbesondere in Dienstleistungsbranchen hat die Gestaltung von Prozessen zentrale Bedeutung für den Kundennutzen. IKEA ist nach wie vor ein eindrucksvolles Beispiel für revolutionäre Prozessinnovation - Produktdesign mit Fokus auf niedrige Herstellkosten, Marketing über Katalog, das gesamte Sortiment ausgestellt und im Lager zur unmittelbaren Mitnahme verfügbar, Do It Yourself - Montage. Jeder Schritt in der Prozesskette weicht radikal vom traditionellen Modell ab. Der Effekt: Dramatisch höherer Kundennutzen und eine Ergebnisqualität, die seinesgleichen sucht.

In fast allen Branchen ist Prozessinnovation hochgradig wettbewerbsrelevant und das Thema ist in vielen Unternehmen zu Recht auf der Top

Management Agenda. Die Fragen, was dies konkret bedeutet und wie man zum Prozessinnovations-Champion wird, der den Wettbewerbern einige Prozentpunkte in der Umsatzrendite voraus ist, sind hochinteressant.

Prozessinnovation ist anders, als Produktinnovation. Die zentrale Herausforderung liegt darin, Innovation unter Beteiligung großer Teile der Organisation, zu betreiben. Ist zum Beispiel ein vielversprechendes Konzept zur Produktionsoptimierung identifiziert, geht es darum, dies nicht nur in einem Fertigungsbereich, sondern in allen umzusetzen, und nicht nur im Stammwerk, sondern an allen Standorten weltweit. Dies benötigt die aktive Unterstützung aller Führungsebenen, aber insbesondere auch ein hohes Maß von Bereitschaft und Engagement der Mitarbeiter auf der Arbeitsebene. Prozessinnovation muss in hohem Maße dezentral und mit ausgeprägter Eigenständigkeit der jeweiligen Bereiche erfolgen. Gleichzeitig braucht es auch

zentrale Steuerung, um wirklich gute Ergebnisse zu erzielen.

Der Schlüssel zur Erfüllung der verschiedenen Anforderungen ist der richtige Einsatz indirekter Führungsinstrumente. Für die zuständigen Führungskräfte heißt dies, dass es gilt, eine Infrastruktur aufzubauen, die den Prozess in der Fläche strukturiert und steuert. Zu dieser Infrastruktur gehören typischerweise die folgenden Bausteine:

1. Innovative Konzepte:

Ohne innovative Konzepte als Impuls sind keine durchschlagenden Verbesserungen zu erwarten. Das Top Management muss sich der Aufgabe stellen, Konzepte zu identifizieren, auf ihre Potentiale hin zu prüfen und auszuwählen. Nicht selten gleicht die Situation dem Joghurt-Einkauf in einem amerikanischen Supermarkt. Das Angebot ist gigantisch und die Unterschiede sind nicht sehr offensichtlich. Die führenden Unternehmen investieren daher bewusst in die Entwicklung einer spezifischen Innovationsstrategie.

Sie kann darin liegen, dass man eine Standardphilosophie wie z.B. Lean Management oder Six Sigma übernimmt, oder wie Toyota mit dem Toyota Produktionssystem, ein maßgeschneidertes, übergreifendes Konzept formuliert. Einige Unternehmen geben ihren Bereichen die Freiheit, aus einem Portfolio von Konzepten situationsspezifisch auszuwählen, andere bündeln drei bis fünf Konzepte zu einer Welle und fordern deren Implementierung über einen definierten Zeitraum in allen Bereichen ein. Gemeinsam ist den Ansätzen, dass sie ein unmissverständliches Signal setzen, was in Zukunft anders gemacht werden soll. Wenn Just-In-Time als Konzept aufgerufen wird, dann ist klar, dass demnächst nur noch ein Bruchteil der Teile durch das Hochregallager geht.

2. Training:

Insbesondere die unteren Führungskräfte und die Mitarbeiter auf der Arbeitsebene müssen die Fähigkeiten erwerben, die für das Unternehmen neuen Konzepte zielorientiert und effizient umzusetzen. Die erfolgreichen Prozessinnovatoren bereiten diese Gruppen auf diese Aufgabe mit sehr gezielt ausgewählten Trainings vor.

Die guten Trainingskonzepte weisen viel mehr Ähnlichkeit zur Arbeit mit Leistungssportlern auf, als mit klassischer betrieblicher Weiterbildung. Der Theorieteil ist knapp gehalten, das zu vermittelnde Methodenwissen wird vor allem anhand von Fallbeispielen und Simulationen aktiv erarbeitet. Zur Verstärkung werden praktische Implementierungsbeispiele analysiert. Die Trainer sind sehr praxiserfahren und ihre Rolle geht über das Thema Fähigkeitenaufbau hinaus. Sie haben auch die Aufgabe über ihre persönliche Wirkung Einstellungen zu verändern und eine hohe Veränderungsmotivation aufzubauen. Am Ende eines Trainings sollen die Teilnehmer darauf brennen, das Erlernte in ihren Bereichen kurzfristig umzusetzen.

3. Workshops und Projekte:

In welchem Rahmen erfolgt die eigentliche Veränderung von altem zu neuem Prozess? Solange nur ein einzelner Mitarbeiter betroffen ist, kann dies zu jedem beliebigen Zeitpunkt passieren. Sobald aber mehrere Mitarbeiter oder Funktionen betroffen sind und auch komplexere technische Aspekte geklärt werden müssen, braucht es einen Rahmen, um die erforderliche Teamarbeit zu organisieren. Ein Format mit hoher Effektivität sind ein- bis zweiwöchige Workshops mit, je nach Aufgabenstellung, sechs bis zehn vollzeitlich abgestellten Teilnehmern.

Diese übernehmen die Aufgabe, in einem überschaubaren Bereich die Prozesse vor Ort physisch zu verändern. Von den zehn Arbeitstagen entfallen zwei auf Analyse, zwei auf Konzeptentwicklung, vier auf die Pilotumsetzung der Verbesserungen und zwei auf die Planung der Nachlaufmaßnahmen sowie die Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse. Diese Workshops sind wie der Start eines Flugzeugs - die Triebwerke liefern volle Leistung, um die gewünschte Flughöhe zu erreichen. Der große Reiz des Formats ist die Sichtbarkeit von Veränderung in kurzer Zeit. Daneben hat auch klassische Projektarbeit ihren Platz, insbesondere für jene Themen, die komplexere planerische Vorleistungen benötigen. Aber auch diese sollten in sehr überschaubare Abschnitte strukturiert werden, um die Motivationswirkung rascher Fortschritte nicht zu verlieren.

4. Verfolgung der Resultate:

Die erfolgreichen Prozessinnovatoren arbeiten äußerst zielorientiert. Sie haben einen klaren Fahrplan für die angestrebte Wirkung von Aktivitäten auf die operativen Prozesskennzahlen und deren finanziellen Niederschlag in den Budgetgrößen. In der Regel hat jeder Workshop und jedes Projekt eine quantitative Zielsetzung und aus den insgesamt angestrebten Verbesserungen wird ein jährlicher Aktivitätenplan abgeleitet, der in ehrgeizigen Unternehmen entsprechend umfangreich ausfällt. Über Zwischenresultate wird mit hoher Frequenz berichtet und die wichtigsten Kenngrößen werden für alle sichtbar dargestellt.

Braucht Prozessinnovation analog zur Produktinnovation eine eigene Organisation? Typischerweise ja. Die beschriebenen Aufgaben sind in der Mehrzahl der Fälle zu umfangreich und zu spezifisch, um sie effektiv neben anderen Verantwortlichkeiten wahrnehmen zu können. Gegenüber Produktentwicklungsabteilungen können solche Organisationseinheiten aber viel knapper dimensioniert werden - ein typischer Wert liegt bei einer Stelle pro 200 Mitarbeitern. Der von diesen Stellen generierte Nutzen ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich; siebenstellige Beträge pro Stelle und Jahr sind möglich.

Ist damit die Führungsaufgabe Prozessinnovation umfassend beschrieben? Nicht ganz. Neben dem Aufbau und dem Betrieb der Infrastruktur gibt es noch zwei wesentlich Aufgaben. Die eine ist die Klärung eventueller personeller Konsequenzen. Erfolgt diese frühzeitig im Prozess, so ist gewährleistet, dass alle Beteiligten ohne Vorbehalte am selben Strang ziehen. Die zweite Aufgabe ist die Stärkung des Prozesses durch Anerkennung der Erfolge durch das Top Management. Jede sich hierfür bietende Gelegenheiten zu nutzen, ist eine Führungsaufgabe, deren Wirkung häufig unterschätzt wird. Die erfolgreiche Umsetzung einer Prozessinnovation ist für sich alleine schon ein kräftiger Motivationsimpuls. Kommen dann noch die Aufmerksamkeit und Wertschätzung der Unternehmensspitze hinzu, schafft dies optimale Voraussetzungen für die nächste Innovationsrunde und über die Zeit den Nährboden für eine Unternehmens-

kultur der kontinuierlichen Verbesserung!

Literatur:

(1) James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos: The Machine that Changed the World, Harper Perennial 1991

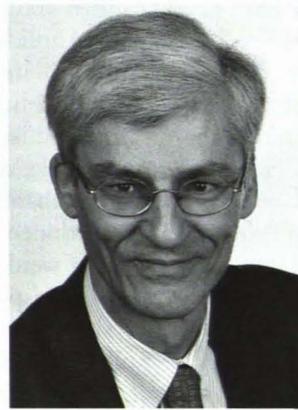
Autor:

Dipl.-Ing. Dr.techn. Wolfgang Lindheim (Jg. 1960)

Studienabschluss Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau an der TU Graz im Jahr 1983. Universitätsassistent

an der Abteilung für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz von 1984 bis 1988. Beratungstätigkeit für McKinsey and Company, München von 1988 bis 1994. Leiter Strategie und Unternehmensentwicklung der Dr. Ing. h.c.F. Porsche AG,

Stuttgart von 1994 bis 1998. Executive Vice President and CFO der Porsche Cars North America, Atlanta von 1998



**Dipl.-Ing. Dr.techn.
Wolfgang Lindheim**
Kaufmännischer Geschäftsführer der Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen

bis 2008. Seit 2008 kaufmännischer Geschäftsführer der Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen

WING-INTERN



Zum 70. Geburtstag von Dipl.-Ing. Albert Pietsch

Vize-Präsident von 1984 bis 2001

Am 25. Jänner dieses Jahres konnte Dipl.-Ing. Albert Pietsch, Gründungsmitglied und langjähriger Vize-Präsident unseres Verbandes, seinen 70. Geburtstag begehen.

Albert Pietsch wurde in Bielefeld geboren. Seine Familie übersiedelte mit Ende des Zweiten Weltkriegs nach Graz. Sein Vater, Hochschulprofessor Dipl.-Ing. Dr. Max Pietsch wurde an die Technische Hochschule berufen und prägte Generationen von Wirtschaftsingenieur-Studierenden als Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie.

Albert Pietsch begann nach der Matura ebenfalls mit dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens und schloss 1965 mit der Zweiten Diplomprüfung ab.

Von 1966 bis 1974 war er als Unternehmensberater in der Schweiz und in Deutschland tätig; zu seinen Schwerpunkten zählten insbesondere IT und Controlling.

1974 wechselte Albert Pietsch in die Plansee-Gruppe und war dort von 1976 bis 2001 als Vorstandsmitglied tätig. Sein Verantwortungsbereich (als COF) umfasste den Bereich der Finanzen und der Verwaltung. Zwischenzeitlich betreute er auch die Ressorts Marketing, Materialwirtschaft und das Personalwesen. Daneben bekleidete er Geschäftsführungs- und Aufsichtsratspositionen im In- und Ausland. Mit Erreichen der Altersgrenze schied Albert Pietsch aus dem Unternehmen aus. Geradlinigkeit zu den Mitarbeitern und Loyalität zum Unternehmen, zu seinen Kollegen und ganz besonders zu den Eigentümern zeichneten seine berufliche Tätigkeit aus.

Der Studienrichtung Wirtschaftsingenieurwesen war Albert Pietsch in all den Jahren stets verbunden. Mehrmals hatten wir bei Exkursionen nach West-Österreich Gelegenheit, seine persönliche Gastfreundschaft und die der Unternehmensgruppe Plansee zu genießen.

Mit dem Verband der Wirtschaftsingenieure steht Albert Pietsch seit der Gründung im Jahre 1964 in enger Beziehung. Über viele Jahre war er verantwortungsvoll engagiert. Die Funktion eines Vize-Präsidenten nahm er von 1984 bis 2001 wahr. In dieser Zeit lieferte er wichtige Beiträge zur zukunftsorientierten Weiterentwicklung unseres Verbandes.

Albert Pietsch ist nach wie vor sehr aktiv. Neben gelegentlicher Mediatoren-Tätigkeit ist er als Wanderer, Skibergsteiger und Kulturreisender mit seiner lieben Frau Heidelore unterwegs.

Wir danken für das hohe Engagement und wünschen noch viele erfüllte Jahre!

Ad multos annos!
Josef W. Wohinz