



Foto: Fotolia

Rudolf Pichler

Operational Excellence

Für eine nachhaltige Sicherung des Produktionsstandortes Europa

1. Einleitung

Asien als zunehmend erste Werkstatt in der produktionswirtschaftlichen Weltordnung verdrängt in erschreckender Weise die europäischen Produktionsstätten. Europa als Jahrhunderte lang geltende Urstätte bahnbrechender technologischer Entwicklungen und auch Hersteller dieser Produkte, sieht sich einer dramatischen Aushöhlung ausgesetzt, der scheinbar nahezu nichts mehr entgegen zu setzen ist.

Für die nachhaltige Sicherung des europäischen Produktionsstandortes braucht es neue und vor allem europaweite Konzepte. Der Wirtschaftsunion Europa kommt dabei die Aufgabe zu, erstklassige Rahmenbedingungen zu schaffen, den einzelnen Unternehmungen die Aufgabe, mit erstklassigen Mitarbeitern und Methoden Exzellenz im Handeln umzusetzen. Durchgängige Exzellenz soll und muss das Differenzierungsmerkmal im zukünftigen Produktionsstandort Europa sein.

2. Das Bedrohungsszenario

Bislang galten die asiatischen Billigproduzenten nur als verlängerte Werkbank der westlichen Endprodukte-Herstel-

ler, die noch lange keine Absatz-Hoheit erlangt haben. Probleme in der Versorgungssicherheit (Zeit und Qualität) und die höheren Logistikaufwände ließen den einen oder anderen immer hoffen, dass sich das alles bald wieder tot laufen würde.

Aber die asiatischen Mitbewerber haben sich auch in diesen Belangen längst emanzipiert. Sie decken mittlerweile ganze Wertschöpfungsketten selbst ab, sie glänzen durch rapide Mitarbeiterqualifikation in Menge und Qualität und sind in den Themen Produkt-Innovation und Autarke Produktion den Europäern vielfach schon ebenbürtig. Gestärkt werden diese Entwicklungen zusätzlich dadurch, dass die Kaufkraft in diesen Ländern ständig steigt und somit der Wirtschaftsraum Asien im Gesamten unaufhaltsam stärker und vom Westen unabhängiger wird.

Wer nun meint, dass die dort auch schon steigenden Lohnkosten - was in China mittlerweile Realität ist - zum erneuten Nachteil dieser aufstrebenden Länder wird, irrt, denn dort werden schon die neuen asiatischen Schwellenländer wie Indonesien, Vietnam, Malaysia und Kambodscha mit noch niedrigeren Lohnkosten aktiviert.



ABB. 1: DER PRODUKTIONSSTANDORT EUROPA IN DER KLEMMEN

Auf der Suche nach etwaigen strategischen Antworten seitens der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und ihrer Länder findet man nicht viel mehr als Selbstlähmung und Defensive, getragen durch Finanzkrise und nach wie vor unverblühten National-

Egoismen. Anstatt endlich die großen Züge der Zukunft zu zeichnen, finden sich zur Verschärfung der Problematik für immer mehr fragwürdige und hemmende statt fördernde Vorschriften. Der Würgegriff für Europa als Produktionsstandort wird so immer strenger.

3. Chancen für Europa

3.1. Auch Asien kämpft zunehmend

Asien – nach Japan und Taiwan nun maßgeblich China und Indien - hatte über viele Jahre satteste Wachstumsraten, immer deutlich über der 10 % - Marke. Auch wenn diese Zeiten, so für z.B. China, vorbei sind, sind deren derzeitigen ca. 8,5 % im Vergleich mit den besten Vertretern Europas (ca. 1,5 %) immer noch recht komfortabel.

Nach vielen Jahren unglaublicher Steigerungen sieht sich aber auch Asien zunehmend mit den Problemen eines derart gewaltigen Wachstums konfrontiert. So sind die Strukturen zur Deckung der Energie- und Rohstoffbedarfe nicht im selben Maß mitgewachsen und viele dieser erfolgreichen Länder kämpfen mittlerweile mit demografischen, soziologischen und ökologischen Problemen.

Nicht zu unterschätzen ist auch das Faktum, dass westliche Konsumenten immer mehr darauf achten, wo und unter welchen Bedingungen die Produkte ihrer Wahl hergestellt worden sind. Mangelnder Umweltschutz, immer noch praktizierte Kinderarbeit, fehlende Gleichbehandlung u.v.m. konfrontieren auch diese Länder zunehmend mit Mechanismen, die hierorts in Europa schon lange als ungerechter Wettbewerbsnachteil gesehen werden.

3.2. Wo Europa noch immer stark ist

Die europäische Industrie ist noch immer weltweit führend in Bereichen wie Fahrzeugbau, Verkehrstechnik, Luftfahrt- und Weltraumtechnologie, Maschinen- und Anlagenbau, Chemie- und Pharmaindustrie, Energie- und Umwelttechnologie. Auf diese Branchen entfallen 16 % des EU-BIP, 45 % der EU-Beschäftigung, 80 % der EU-Exporte und 80 % aller privaten F&E Investitionen. Die europäische Industrie hat insbesondere eine besondere Stär-

ke im Anbieten von kundenindividualisierten Produkten.

Eine aktuelle Studie, in der 300 deutsche Produktionsunternehmen über die Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland befragt wurden, sagt aus, dass trotz der höheren Lohnkosten Faktoren wie der hohe Grad der Mitarbeiterqualifikation, die guten infrastrukturellen Verhältnisse, die politische Stabilität, die hohen Qualitätsstandards und die damit verbundene Planungssicherheit wertvolle Rahmenbedingungen für den Verbleib oder die neuerliche Produktionen in Europa sind.

3.3. Die nötige Ausrichtung von Europa

Es gibt Branchen, wo Europa in punkto Produktion im Wettbewerb mit Asien für die nächsten Jahrzehnte zunächst einmal klar verloren hat (z.B. Informations- und Kommunikationstechnologie, weniger als 10 % der globalen Umsätze sind noch europäisch). Nicht besser sieht es in der Textilindustrie, der Spielzeugindustrie und in vielen anderen Bereichen der Low Cost Consumer Goods (LCCG) aus.

Wie jede strategisch richtig geführte Unternehmung, braucht auch Europa als Wirtschaftskollektiv einen „Masterplan 2030“, der diese Wirtschaftsgemeinschaft in die Zukunft führt. Zu dieser Agenda gehören zweifelsohne:

- Wiederherstellen eines stabilen europäischen Finanzmarktes
- Fokussieren europäischer Kompetenzfelder, Abkehr des Förderns „von allem“

- Forcierung und Akkordierung der europäischen Bildungssysteme
- Attraktiveren von Internationalisierung und qualifizierter Zuwanderung

Die Herausforderungen sind gewaltig. Veränderungen können nur von einem selbst ausgehen. Mindestens so gut oder besser zu sein als ein Mitbewerber, benötigt mehr als nur Mittelmäßigkeit, es erfordert eine weitgehende Exzellenz im täglichen Handeln.

4. Operational Excellence als europäische USP

„Operational-Excellence“ (kurz OPX oder OPEX) kann hinreichend mit „Herausragende Umsetzung des Geschäftsinhaltes“ übersetzt werden und steht für eine Top-Down-Managementphilosophie, die für Grundverständnis, Rahmenbedingungen und Handlungsdirektiven sorgt, um best-in-class Ergebnisse zu erzielen. Jede Einheit, jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin einer Organisation ist in seinem/ihrer Rahmen Mitgestalter und Mitbetreiber einer solchen auf top performance ausgerichteten Unternehmenskultur. Dem einzelnen Mitarbeiter bzw. der einzelnen Mitarbeiterin sowie deren Führungskräfte kommen hierbei ganz maßgebliche Schlüsselfunktionen zu.

Wie weitreichend die Betrachtungsziele einer alles durchdringenden OPX sein können, sei am Beispiel des Chemiekonzerns Du Pont erläutert, welcher folgende drei Kerndimensionen in seiner OPX-Mission anführt: Asset Productivity, Capital Effectiveness und

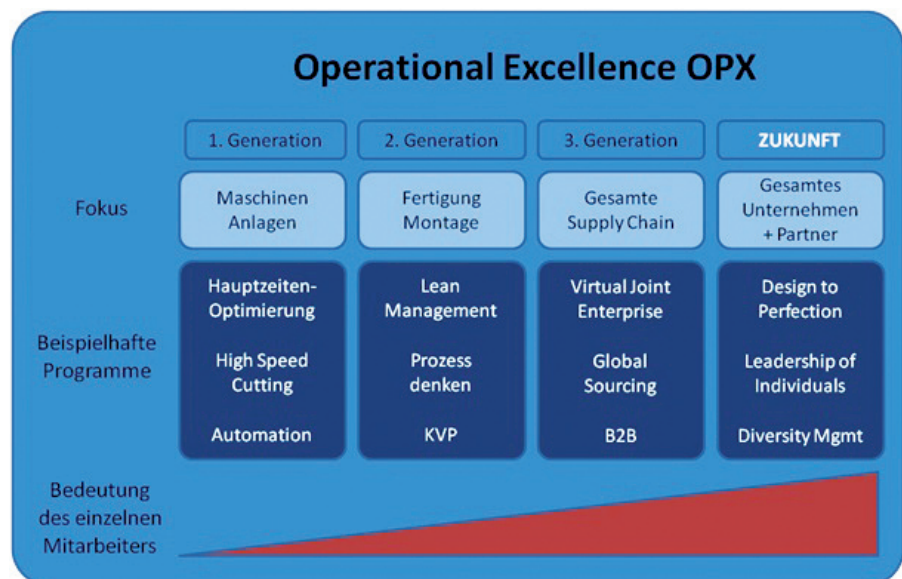


ABB. 2: INHALTE UND ENTWICKLUNG DER OPERATIONS HIN ZUR OPX

Evaluation Criteria for the SHINGO-PRIZE

1. Respect every individual
2. Lead with humility
3. Seek perfection
4. Assure quality at the source
5. Flow and pull value
6. Embrace Scientific Thinking
7. Focus on process
8. Think systemically
9. Create constancy of purpose
10. Create value for the customer

ABB. 3.: BEWERTUNGSKATALOG ZUM SHINGO PREIS

Operations Risk Management. Innerhalb dieser Kerndisziplinen werden Subdisziplinen wie Business Planning, Wertsteigerungspraxis, Lieferanteneffektivität, Energieoptimierung, Turn Around, Shut Down Planning, Sicherheits-systeme, Gesundheit und Industrie-Hygiene, u.v.m. angeführt, was untermauert, dass es bei OPX um mehr Unternehmensbereiche geht, als in aller Regel nur die Produktionen, die einzig einzig und allein kennzahlendurchdrungen waren.

Der Begriff „Operational Excellence“ geht damit also über das bekanntere „World Class Manufacturing (WCM)“ mit ihren Elementen Lean Management, Six Sigma, Total Productive Maintenance (TPM), Total Quality Management (TQM), u.v.m. deutlich hinaus. OPX beschreibt das Agieren aller(!) Unternehmensbereiche auf Weltklasse-Niveau und hat einen starken Fokus auf die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters.

Aus der mittlerweile sehr gut entwickelten OPX-Teildisziplin „Excellence in Manufacturing“ kann sehr wesentliches für OPX insgesamt erkannt werden, dies am Beispiel der Bewertungskriterien des Shingo-Preis, eine Auszeichnung, die jährlich von der Jon Huntsman School of Business (Utah State University) an Unternehmen mit „World-Class Operational Excellence Status“ vergeben wird. Im diesbezüglichen Bewertungskatalog finden sich an vorderster Front höchst interessante Kriterien (siehe Abb. 3), die da sind: „Respect every Individual“ und „Lead with Humility“

Die Wertigkeit des einzelnen Menschen in der europäischen (Arbeits-)Kultur im Vergleich mit asiatischen Strukturen ist ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil, dies aber nur dann, wenn man es auch erkennt und nutzt. Jedenfalls bietet dies attraktive Chancen, um eine wettbewerbsfähige Differenzierung gegenüber dem sonst so starken Asien zu schaffen.

4.1. Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Schlüssel zur Exzellenz

Lean Management hat lange von den „Sieben Verschwendungsarten“ gesprochen, bevor es eine noch ganz entscheidende erkannt und hinzugefügt hat: „Die Nichtnutzung des menschlichen Potenzials“. C. Ray Johnson, ein amerikanischer Fortune 500 CEO, meint, dass eine wenig fürsorgliche Mitarbeiterauswahl und eine schwache Führungsarbeit zur größten Art von versteckten Kosten überhaupt führt. Nun ist bekannt, dass in Asien der gemeingültige (Produktions-)Mitarbeiter eine nur geringe Wertigkeit besitzt, was in deren Kulturen und den vielfach noch niedrigen Ausbildungsniveaus begründet liegt. Was für den dortigen Herstellern gut und günstig erscheint, liefert vor allem aber eines nicht: Produkt- und Prozessinnovationen auf breiter Ebene, welche aus strukturellen und kulturellen Gründen maßgeblich den dortigen Führungskräften vorbehalten ist.

Hier und nicht anders muss Europa seine höheren Lohnkosten mit einer gegenteiligen Haltung rechtfertigen. Der durchschnittlich (bis dato noch) besser ausgebildete Mitarbeiter in Europa muss noch stärker auch als Prozessstabilisator und Innovationsgenerator erkannt und genutzt werden.

Eine Erkenntnis, die alles andere als neu ist. Aber wie steht es in den europäischen Unternehmungen wirklich? Sind die hohen Gehaltsspannen zwischen Topmanagern und Ausführenden am Montageband nicht auch ein Indiz dafür, wer - und nur wer ausschließlich - für Innovation bezahlt wird, wem Innovation überhaupt zugebraut wird?

4.2. Erneut sind die Führungskräfte gefragt

Es gibt kaum eine Unternehmung, die nicht bekennt, dass der wichtigste Unternehmenswert ihre Mitarbeiter sind. Letztlich aber erkennt man die gelebte Wahrheit daran, wie mit den Mitarbeitern kommuniziert wird, wie Verantwortung weiter gegeben wird, wie Leistungskriterien angewendet werden und Aufstiegschancen geboten werden. Den Führungskräften muss für eine gelebte OPX die totale Durchdringung der Organisation gelingen. Die Herausforderung besteht in der Schaffung von klaren Zielsetzungen, ihrer erfolgreichen Vermittlung an alle Beteiligten, eine Vermittlung, die Resonanz erzeugt. Das so geschaffene Commitment wird unabdingbar mit wechselseitigem Vertrauen gestützt. Dies klingt banal, ist es aber bei genauerem Hinsehen nicht, wenn man sich auch die Definition des Instituts für OPEX ansieht, nach der jeder Einzelne im Zustand der OPX in der Lage sein muss, auch ohne Führungskräfte zielkonforme, richtige Entscheidungen und Handlungen zu setzen:

“Each and every employee can see the flow of value to the customer, and fix that flow before it breaks down. It applies to every level and every person in the organization, from executives all the way down to the employees producing the product. It’s clear, concise, practical and, most importantly, actionable and teachable. There should be a visible flow of product or information; the employees working in the flow are able to fix it without the need for management intervention.”

Das ist die Beschreibung einer Exzellenz bis in die letzte Faser des Unternehmensköpers, mit anderen Worten kann man hier auch von „Empowerment“ sprechen. Und es reicht nicht, die Mitarbeiter einfach „loszulassen“, weil sie im Rahmen der ihnen nun plötzlich breitest eingeräumten Mitsprache alles hinterfragen und erneuern können, es braucht Lenkung und es braucht klare Kommunikation. Dass dem bei weitem nicht immer so ist, zeigt eine Studie in Nord- und Westeuropa, wonach 31 % von 480 befragten europäischen Personal- und Change-Verantwortlichen einen unternehmensinternen Kommunikationsplan definitiv vermissen.

Kommunikation auf dem Niveau von OPX fordert mehr als nur die Verbreitung von Informationen. Grundlage jeder wirkungsvollen Kommunikation ist eben Demut und Respekt (siehe Shingo Preis Kriterien). Und dies ist eine viel schwierigere Verantwortung als die unreflektierte Durchsetzungskeule. Dermaßen aufgeklärte Führungskräfte sind daher gerade auch in ihrer Fähigkeit der Empathie und Reflexion gefordert.

Jede Führungskraft der Praxis weiß, wie aufwändig es ist, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu führen, wenn es darum geht, sich ausführlich und wertschätzend mit Ideen und Anregungen der Mitarbeiter zu befassen. Das erfordert aufmerksames Zuhören, Verstehen, Bewerten und auch zeitnahe Rückmelden. Viele dieser Initiativen münden nach wiederkehrenden Aufbruchsstimmungen oft in nur enttäuschten Beteiligten. Hier braucht es enorme Konsequenz und Disziplin, von allen. Auch das ist ein – nicht leichter – Teil von OPX. Damit abschließend in diesem Kontext kein Missverständnis entsteht: Es ist keineswegs die Rede davon, dass den Geführten als unverzichtbarem Potenzial nun endlose Zuneigung und überbordender Schutz gewährt werden soll. Es geht nach wie vor um das Commitment im Sinne der Unternehmensaufgabe. Die Führungskraft hat sich um den richtigen Einsatzort, die Weiterentwicklung und Förderung des Mitarbeiters zu kümmern, hat sich nach Schaffung all dieser Voraussetzungen aber nach wie vor um die Zielerreichung zu kümmern. Im Ausnahmefall hat sie sich nach wie vor auch der Mitarbeiterselektion zu bedienen. Das und gerade auch das ist Leadership.

4.3. Der Mitarbeiter selbst

So sehr der Führungskräfte hier eine hohe Verantwortung zukommt, darf aber auch der Mitarbeiter nicht aus seiner Pflicht genommen werden, proaktiv am Prozess der ständigen Perfektion teilzunehmen. Von den Geführten werden keine großen Würfe oder revolutionäre Innovationen verlangt. Es geht um die mindestens genauso wichtigen Bausteine der ständigen Verbesserung, des schlichten Interesses an der Verbesserung. Der oftmaligen Berufung, dass das Ideen-Haben und die

Zukunft zu gestalten einzig die Aufgabe der Höherbezahlten sei, kann deutlich entgegnet werden, dass wir Europäer in der Gesamtlandschaft schon die längste Zeit die Höherbezahlten sind. Von Mitarbeitern, die auch zukünftig in einem wirtschaftlich

intakten Europa arbeiten und leben wollen, muss verlangt werden können, dass sie sich in ihren Qualifikationen ständig weiter entwickeln und geistig wie körperlich mobil bleiben. Es gibt Leitbilder von Unternehmen, in denen klar zum Ausdruck kommt, dass erwartet wird, dass „gebotene Chancen (der persönlichen Veränderung) angenommen werden.“ Das ist Exzellenz, die jeden einzelnen Mitarbeiter anspricht und in die Pflicht nimmt. Produkt- und Prozessinnovation muss von allen, die mit dem Produkt im weitesten Sinn in Berührung kommen, betrieben werden. Die Exzellenz besteht in der Sammlung und Verdichtung der Ideen, auch der gemeinsame Umgang damit, dass bestimmte Ideen nicht zur Umsetzung kommen, ohne dass Ideenbringer dies als Niederlage empfinden. Die Weiterentwicklung von Mitarbeitern im Bereich der Sozialen Kompetenz kann so tatsächlich auch als wertvolle Investition gesehen werden.

Management Summary

Der Produktionsstandort Europa ist gefährdet, in vielen Branchen durch die asiatische Industrie restlos verdrängt zu werden. Operational Excellence ist eine Unternehmenshaltung, die nicht nur die Fertigungen im Sinne des World Class Manufacturing perfektioniert, sondern alle Leistungsbebereiche einer Unternehmung befähigt, um im globalen Wettbewerb nachhaltig erfolgreich zu bleiben. Operational Excellence baut in seinem Kern nicht nur auf innovative Führerschaft in technologischen Belangen, sondern auf kompetenteste Führungsarbeit und der Potenzialverwertung und der Mitverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters. Der Europäischen Union als ersten Interessensvertreter des



**Dipl.-Ing. Dr. techn.
Rudolf Pichler**

**International
Production Coordinator,
Siemens Österreich AG**

Wirtschaftskörpers Europa kommt dabei die Rolle zu, für die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu sorgen. Und auch das ist mit Exzellenz zu betreiben.

Literaturverzeichnis:

- Bicheno, J.; Holweg, M.: The Lean Toolbox, The Essential Guide to Lean Transformation, Buckingham 2009
 Covey, St.R.: Führen unter neuen Bedingungen, Sichere Strategien für unsichere Zeiten, Offenbach, 2010
 Glück, A.: Menschen führen, Leben wecken, Münsterschwarzach, 1998
 Hirn, W.: Angriff aus Asien, Wie uns die neuen Wirtschaftsmächte überholen, Frankfurt a.M., 2007
 Johnson, R.C.: CEO logic, How tot hink and Act like a Chief Executive, New Jersey, 1998
 Liker, J.: The Toyota Way, 14 Management Principles, New York, 2004
 Pietsch, M.: Von Wert und Würde menschlicher Arbeit, Frankfurt a.M., 1952
 Radatz, S. (Hrsg.): Evolutionäres Management, Antworten auf die Management und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 2003
 Krauthammer, E.; Hinterhuber H.H.: Wie werden ich und mein Unternehmen die Nummer 1? S. 45 ff; München, Wien, 1999

Rudolf Pichler studierte Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der TU Graz. Als Univ. Ass. promovierte er bei Prof. J. W. Wohinz im Bereich Produktionsmanagement. Seine beruflichen Stationen bisher waren u.a. Adler-Werk Lackfabrik, (Produktionsleiter); Tridonic Atco GmbH (Zumtobel AG) (Betriebsleiter), TCM Servicecenter Bochum GmbH (Geschäftsführer). Derzeit ist er bei der Siemens Österreich AG, als International Production Coordinator und als Lehrbeauftragter der FH Joanneum in Graz beschäftigt.