

UNTERNEHMENS ENTWICKLUNG

HEFT 1
1/2 2001
Abopreis
ATS 770.-
DM 132.-
SFr 115.-

ÜBERSICHT

Personaler unter sich

➤ PERSONALISTEN- UND PE-
ZIRKEL IN ÖSTERREICH, TEIL II

SEITE 12

INTERNET-AUFTRITT

Die UE in www

➤ FIRMENBEISPIELE, FACHBÜCHER,
KOMMENTIERTE LINKS

SEITE 14

FRONIUS

Einstellen oder steuern?

➤ RASCHES WACHSTUM BRAUCHT
KLARE ORIENTIERUNG

SEITE 18

SCHWERPUNKT

Geschäftsmodelle mit Zukunft

Das Web verändert Ihr Unternehmen - und wie!?

- Click, Click Click, fertig ist der Prozess
- Geschäfte im Netz
- Es steht doch alles im Intranet
- Checklist und Tipps

Firmen einstellen oder steuern?

Das rasant wachsende Unternehmen Fronius in Oberösterreich (er) fand eine kreative Lösung, um für all seine Mitarbeiter trotz operativer Hektik eine klare Orientierung sicherzustellen

Auch Erfolg bringt bekanntlich so seine Probleme mit sich. Etwa die Schwierigkeit, dass die Belegschaft eines Unternehmens, in dem ständig Veränderungen notwendig sind, um mit einem rasanten Umsatzwachstum Schritt zu halten, nicht den roten Faden und die Orientierung verliert. Beim Schweissmaschinenhersteller Fronius in Oberösterreich, der seinen Umsatz zwischen 1994 und 1999 auf über 1,5 Mrd. Schilling verdoppelt hatte, führten diese vielen „organisatorischen Baustellen“ - immer wieder neue Investitionen zur Vergrößerung der Produktionskapazitäten, die Erarbeitung neuer Logistikkonzepte, der Ausbau der internationalen Vertriebsorganisation, die Vergrößerung der Entwicklungs- und Forschungsabteilung etc. - dazu, dass der rote Faden hinter strategischen Entscheidungen der Geschäftsleitung immer schwerer erkennbar war. Der „Transmissionsriemen“, der für die Verbindung von Unternehmensstrategie und operativen Entscheidungen in jedem der Unternehmensbereiche sorgen sollte, kam seiner Aufgabe sozusagen nur mehr eingeschränkt nach. Zu erkennen daran, dass immer wieder in Teilbereich Optimierungen erzielt wurden, die - im Gesamtzusammenhang gesehen - möglicherweise wieder Probleme in anderen Bereichen hervorriefen.

WAS IST DER ROTE FADEN?

Der ursprüngliche Entschluß, ein weiteres, größeres Investitionsvorhaben vor der Letztentscheidung mit Hilfe des externen Beraters Ernst Weichselbaum noch einmal kritisch zu hinterfragen, wurde Ende 1998 dann zum Auslöser für die Entscheidung der beiden Geschäftsführer im Familienunternehmen, der Geschwister Brigitte Strauss und Klaus Fronius, ein unternehmensweites Projekt zu initiieren. Projektziel war, eine Vorgangsweise zu (er)finden, um eine klare Orientierung aller Mitarbeiter sicherzustellen, dadurch eine Menge Sand aus dem Getriebe zu bekommen und durch diese „Professionalisierung“ der Organisation fit zu werden für das weitere Wachstum.

KEINE IST-ANALYSE

Gefragt waren der mutige Entwurf, die neue Methode, nicht aber die mehr oder weniger versteckten Schuldzuweisungen, die immer dann auftauchen, wenn die berühmte berüchtigte Ist-Situation am Beginn so eines Projektes steht. Wird dadurch doch zwangsläufig der Blick auf die momentanen Probleme und Schwierigkeiten gerichtet, über dessen Ursachen sich dann trefflich streiten läßt.

Diese Ist-Analyse unterblieb also, dafür wurden in einem ersten Schritt drei Teams etabliert: das Team „Dach“, das Team „Produktion“ und das Team „Kunde“. Der zweite eher ungewöhnliche Schritt war, dass im Team „Dach“, einer Art erweiterten Geschäftsleitung Vertriebs- und Produktionsleiter nicht vertreten waren. Das ging nicht ohne Diskussionen ab, erwies sich aber als schlüssig und hilfreich im Sinne des Projektziels, da es klar signalisierte: Im Team „Dach“ geht es eben um die längerfristige Strategie, (wobei die Bereiche Vertrieb und Produktion durch Klaus Fronius und seinen Sohn Klaus Fronius Junior vertreten

Leitsätze bei Fronius (ein Auszug)

- Die Entwicklung von Strukturen geschieht ausschliesslich im Rahmen von Projekten, wobei alle Projekte von der Geschäftsleitung beauftragt werden.
- Prozessorientierung geht vor Funktionsorientierung
- Fertigungsverbund geht vor Standortoptimierung
- Investitionen für Kernkompetenzen haben Vorrang
- Weltweit gleiche Qualität der Fronius-Gesamtleistungen
- Der Verkauf schreibt ausschliesslich Aufträge bei vorhandenen Stammdaten

sind), in den Teams „Produktion“ und „Kunde“ hingegen um das operative Geschäft mit Vertriebs- und Produktionsleiter als tragenden Säulen. Gerade der Gefahr der ständigen Vermischung von Strategiearbeit und Tagesgeschäft galt es ja, einen Riegel vorzuschieben.

DIE STRATEGISCHE EBENE

So konzentrierte sich das Team „Produktion“ also auf die Frage, „wenn wir das Unternehmen neu erfinden würden, wie würde dann der Produktionsbereich optimalerweise ausschauen“ und das Team „Kunde“ widmete sich dieser Frage in Bezug auf den Vertrieb.

Team „Dach“ entschied sich zusammen mit dem Berater für zwei vordringliche Aufgaben: Erstens die Festlegung einiger weniger Leitsätze („standard procedures“), die präzise genug sein mußten, um als Orientierung für das konkrete Handeln der Mitarbeiter dienen zu können, sie mußten „Eindeutigkeit“ gewährleisten, um handlungsrelevant zu sein (s. Kasten: Leitsätze bei Fronius). Die Entwicklung der Leitsätze geschah dann im Dialog mit den beiden anderen Gruppen. Zweitens die eindeutige Festlegung des Zusammenspiels der drei unterschiedenen Planungsebenen Strategie - Projekte - Tagesgeschehen (s. Graphik: drei Planungsebenen, rechte Seite), was in dem Leitsatz gipfelte: „Die Entwicklung von Strukturen geschieht ausschliesslich in Projekten, wobei alle Projekte von der Geschäftsleitung beauftragt werden.“

Was so unscheinbar daherkommt, erzielte eine beträchtliche Wirkung, da aufgrund dieses Leitsatzes plötzlich un-

zählige, mitunter fruchtlose, mühsame und zeitraubende Diskussionen in der Hektik des operativen Tagesgeschäfts obsolet wurden. Denn ging es nun um Ideen zur Veränderung von Prozessen und Strukturen, war mit einem Mal jedem der Beteiligten klar, wie das bei Fronius zu geschehen hätte und wie nicht. Ernst Weichselbaum bündelt dieses Prinzip in dem provokativen Satz: „Ein Unternehmen gehört eingestellt, nicht gesteuert.“ Und solch passende Einstellungsregler sind eben Leitsätze oder auch Nahtstellenvereinbarungen, z.B. am Übergabepunkt von Produktion und Versand: "Was uns bis 11.00 Uhr übergeben wird, wird am selben Tag ausgeliefert". Punkt. Damit

braucht es auch niemanden mehr, der ständig schaut, ob alles rechtzeitig übergeben wird und immer wieder Probleme im Prozess ausbügelt. Es gilt die Vereinbarung, der Prozess regelt sich selbst und im Fall der Fälle müssen neu verhandelt und neue Vereinbarungen getroffen werden.

DIE PROJEKTE

Schon lange vor Beginn des Projektes war klar, dass die Firma Fronius ihre Position als mittlerweile fünftgrösster Schweißmaschinenhersteller weltweit zu einem Gutteil ihrer hohen Innovationsrate und technologischen Kompetenz verdankt. Ständige Veränderungen und Neuerungen gehören für die Mitarbeiter somit zum täglichen Brot. Neu war diesmal, die Organisation als solche in den Mittelpunkt zu rücken. Doch die Zurückhaltung währte nicht lange. Mittlerweile laufen unternehmensweit ca. 25 Projekte und einige dadurch erzielte Verbesserungen stehen bereits markant ins Auge:

Das Schweissercafe:

Die Anforderungen ans Schweißen sind so unterschiedlich wie die aus den unterschiedlichsten Branchen und Ländern stammenden Kundenunternehmen von Fronius. Sie reichen von den Herausforderungen beim Verschweißen unterschiedlicher Materialien, über besondere Schwierigkeiten beim Aluminiumschweißen bis hin zum verständlichen Wunsch nach Erhöhung der Schweißgeschwindigkeit. Wichtiger und interessanter als die Maschinen selbst ist also, was man damit für Leistungen erzielen kann. Genau das aber lässt sich demonstrieren, und zwar eindrucksvoll. So sticht neuerdings jedem Besucher beim Betreten des Firmengebäudes in Wels sofort die imposante Aluminiumkarosserie des neuen Audi ins Auge, während im Entwicklungslabor via-avis die Alu-Karosserie des neuesten Ferrari an der Wand lehnt.

Unter dem Titel „Schweissercafe“ begann Fronius daher damit, in den eigenen Vertriebsniederlassungen attraktive Kundenleistungen zu präsentieren anstatt die eigenen Maschinen. Eine enorme Unterstützung für die

Vertriebsmitarbeiter, denen es wesentlich leichter fallen dürfte, einen potentiellen Kunden mit der Einladung „wir haben in den nächsten zwei Wochen die Alu-Karosserie vom neuesten Ferrari im Schaumraum stehen. Sie sind herzlich eingeladen, sich das einmal anzuschauen“ ins Lokal zu locken als mit dem Satz "Ich würde mich freuen, Ihnen unsere neuesten Maschinen präsentieren zu können." Besondere Kundenleistungen, erzielt durch Fronius-Geräte sind aber nicht nur interessant für andere Kunden, sie erfüllen auch die eigene Belegschaft mit Stolz. Um so verblüffender war daher die Erkenntnis, dass nur die wenigsten dieser Erfolge den Mitarbeitern

auch bekannt waren. Dasselbe Informationsdefizit gab es bei Erfolgen an der Verkaufsfond. So hatte der Vertrieb das Kunststück zuwege gebracht, dem größten Mitbewerber direkt vor dessen Stammhaus in Schweden einen großen Industriekunden abzunehmen, aber nur ein kleiner Kreis war darüber informiert worden. Folgerichtig werden nun zur Verbesserung von Kommunikation und Information im Unternehmen als eine Massnahme unter vielen solche „Schweissercafes“ auch direkt in den Fabriken aufgebaut.

Unterschiedliche Anforderungen, unterschiedliche Prozesse:

„Früher haben wir, überspitzt formuliert, einen Formel 1 Wagen auf der selben Fertigungsstrasse gebaut wie einen VW Golf“, so Klaus Fronius Junior. Heute gibt es vier klar definierte und deutlich voneinander getrennte Prozesse. Die früheren Störungen in der Produktionsplanung sind damit ebenso verschwunden wie die Konflikte zwischen Verkauf und Fertigung, kurzfristige Problemlösungssitzungen und das Ausbügeln von Problemen im Nachhinein. „Heute kann man sofort sagen, das ist ein Prozess 1 oder ein Prozess 4 und jeder weiss, was zu tun ist.“

Statt aber gleich die ganze Produktion auf den Kopf zu stellen, wurden zu Beginn einmal einige neue Produktgenerationen nach dem neuen Ablauf produziert. Der viel-sagende Projektname „Mc-Assembly“ verdeutlicht das Prinzip: zuerst gilt es, den gesamten Prozess zu optimieren, um ihn dann in einem weiteren Schritt zu vervielfältigen. Ähnlich heisst ein weiteres Projekt „Mc.Rep“, angesiedelt im Vertrieb. Das Ziel hier: Zuerst die Entwicklung eines neuen Prozesses zu der Frage, wie sich eine Reparaturstation am professionellsten aufbauen und in der Folge wieder vervielfältigen lässt. Ganz im Sinne des Leitsatzes: „Weltweit die gleiche Qualität der Fronius-Gesamtleistung“.

Es dürfte wohl nur die wenigsten Leser verwundern, dass im Zuge dieses Prozesses ein weiterer Leitsatz das Licht der Welt erblickte „Weltweit die Nummer 1“. Man hört ihn oft, aber selten ist er so glaubhaft und plausibel wie bei Fronius. ■

