Wahrscheinlich ist er gerade auf einem der schönen Berge seiner Chiemgauer Heimat unterwegs, während ich dies schreibe: unser langjähriger Kollege Ernst Hönicke, der nach fast einem Vierteljahrhundert Beratung seinen wohlverdienten Ruhestand angetreten hat. Seine Rückschau auf ein erfülltes Beraterleben lesen Sie auf Seite 10 in diesem Heft.

Ernst Hönicke war und ist ein Mann der Praxis. Dank Know-how-Trägern wie ihm kann ROI Kunden etwas bieten, das für professionelle und werthaltige Beratung unverzichtbar ist: einschlägige und umfassende Erfahrung, den Blick auf die Umsetzbarkeit – und nicht zuletzt tatkräftige Unterstützung, wenn es dann tatsächlich ans Realisieren der entwickelten Lösungen geht.

Umsetzungsstärke: Alle sprechen davon, wenige haben sie. Erst im August hat das Manager Magazin den führenden Beratungen hier erneut Schwächen bescheinigt. Gleichzeitig stellt der Schweizer Beraterverband ASCO in seiner aktuellen Studie zu den Erfolgsfaktoren in der Beratung wieder einmal fest, dass es ohne Umsetzung einfach nicht geht. Nur Spezialisten schaffen für Unternehmen echten Mehrwert, so die Schweizer; die Analyse allein rechtfertige noch keinen Beratereinsatz.

Für uns bei ROI sind das gute Nachrichten, denn Spezialwissen in Bereichen wie Produktion, Logistik, Innovationsmanagement zählt eindeutig zu unseren Stärken. Auch an Umsetzungskompetenz hat es uns nie gefehlt, ist sie doch eine der Grundsäulen unseres Beratungsansatzes. Immer häufiger übernehmen ROI-Mitarbeiter im Rahmen unserer Mandate sogar selbst operative Verantwortung; dem aktuellen Trend in der Beratung sind wir damit voraus.

Derzeit sind etwa 20 Prozent unserer Berater in Interimsmanagement-Funktionen bei Kunden unterschiedlichster Branchen; die Themen reichen vom Ramp-up-Management über die Absicherung von Qualitätsmaßnahmen bis hin zur schnellen Realisierung von Produktivitätssteigerungen.

Auch bei unseren Projekten in Osteuropa spielt Interimsmanagement eine zentrale Rolle.

Bei all dem kommt die konzeptionelle Seite aber nie zu kurz. Dank dem ausgewogenen Mix aus echten Praktikern und Mitarbeitern mit ausgeprägt konzeptionellen Stärken entstehen immer wieder neue, maßgeschneiderte und vor allem wirksame Lösungskonzepte direkt für die Praxis. Bei unseren Interims-Einsätzen wird die punktgenaue Analyse quasi frei Haus mitgeliefert – das spart nicht nur Kosten, sondern erhöht auch der Qualität der auf dieser Basis entwickelten Konzepte.

Dass wir auch uns selbst immer wieder hinterfragen und weiterentwickeln, drückt sich nicht zuletzt in unserem Corporate Design aus. Unser neues Logo präsentieren wir mit diesem Heft zum ersten Mal; mehr zu unserem neuen Auftritt finden Sie auf Seite 16.

Ich bin gespannt auf Ihr Feedback und wünsche Ihnen wie immer eine interessante und anregende Lektüre.

Ihr
Hans-Georg Scheibe
ROI Vorstand

Foto © fotolia.com

MAN MUSS NACH ÖL RIECHEN

Ernst Hönicke: Rückblick auf ein Vierteljahrhundert Beratung

Das Entwickeln von Problemlösungen ist seine Leidenschaft. Sie hat Ernst Hönicke vor gut 25 Jahren veranlasst, aus der Industrie in die Beratung zu wechseln. Damit begann für ihn ein unstetes Leben – eines, das sich zu großen Teilen vor Ort bei den Kunden abspielte und nur an den Wochenenden Zeit fürs Privatleben ließ; ein Leben, das er in der Rückschau als ebenso lehrreich wie abwechslungsreich bezeichnet. Der 12. Oktober ist in Ernst Hönickes Kalender als letzter Arbeitstag markiert – Anlass für eine kleine Rückschau auf ein Vierteljahrhundert Beratung.

Von Haus aus Werkzeugmacher (Lehre bei BMW) und Maschinenbautechniker (Ausbildung während der Bundeswehrzeit), stieg Hönicke bei der Max Kettner GmbH bis zum Stellvertretenden Produktionsleiter auf. Viel weiter wäre es dort nicht gegangen – ein Wechsel war fällig. Hönicke entschied sich für die Beratung: „Bei der tagtäglichen Arbeit habe ich immer wieder Ansätze für Verbesserungen und Rationalisierungen erkannt – ob konstruktiv, also am Produkt oder der Maschine, oder organisatorisch. Eine Beratungsfirma, dachte ich mir, müsste für dieses Wissen und dieses Interesse Verwendung haben." Hönicke bewarb sich bei ROI (damals in Zürich) und wurde eingestellt.

Beratung damals und heute

In den achtziger Jahren sah die Beratertätigkeit noch etwas anders aus. Vor allem steckte die Informationstechnik, ohne die heute gar nichts mehr geht, noch in den Kinderschuhen. „Bleistift und Radiergummi waren die wichtigsten Werkzeuge, mit denen wir unsere Präsentationen erstellten", erinnert sich Hönicke. Entwürfe entstanden, wurden Korrektur gelesen, verbessert, verworfen. Die Sekretärinnen hatten das Vergnügen, das Ganze umzusetzen.

Bei den Lenkungsausschuss-Sitzungen saß man dann um den Tisch, jeder mit seiner Kopie, und ging gemeinsam von Seite zu

Fotos © iStockphoto.com

Seite – und wer als Präsentator seine Zuhörer nicht fesseln konnte, riskierte, sie unterwegs zu ‚verlieren'… Von der Technik abgesehen, liefen die Projekte ähnlich ab wie heute: direkte Zusammenarbeit vor Ort, regelmäßige Fortschrittsberichte (meist in etwa sechswöchigem Rhythmus), ansonsten viel informelle Kommunikation, die gerade bei mittelständischen Unternehmen schon die Nähe zum Management mit sich brachte.

Was sich im Lauf der Jahre ebenfalls wenig verändert habe – zumindest in seinem Aufgabengebiet – seien die Projektthemen: Fertigungsplanung und Organisation, Fertigungssteuerung, Rationalisierung – das waren bis heute die Schwerpunkte, an denen Hönicke mit den Projektteams der Kunden arbeitete; manchmal alleine, manchmal zu zweit, bei großen Projekten auch schon mal mit achtköpfiger Beratertruppe.

Lösungsentwicklung für zahlreiche Branchen

Eine riesige Bandbreite an Branchen und Produkten lernte er dabei aus nächster Nähe kennen: Millimetergroße Drehwiderstände für Mini-Innenohr-Hörgeräte waren ebenso dabei wie Tankfahrzeuge oder 114 Meter lange Holzfrachtschiffe; Tütensuppen und Marmeladen wechselten sich ab mit Spülmitteltab-Verpackungen und Laden-Inneneinrichtungen, glitzernder Modeschmuck mit eher schmucklosen Betonpfeilern, OP-Sterilpackungen mit nicht ganz so sterilen Autoabgasanlagen.

Und doch: „Die Probleme ähneln sich", erklärt Ernst Hönicke. „Alle Kunden planen, konstruieren und fertigen – und dabei sind immer wieder die gleichen grundlegenden Fragen zu beantworten: Wie steuere ich die Materialflüsse, wie organisiere ich den Kapazitätseinsatz? Wie sehen die optimalen Prozesse aus?"

Dabei sind die Anforderungen in den einzelnen Branchen natürlich grundver-

Kennzahlen eines Beraterlebens

In 25 Jahren als Berater hat Ernst Hönicke …

92 Kundenfirmen in vier Ländern beraten

123 Projekte absolviert

3.494 Mal im Hotel übernachtet

4.501 Beratertage abgearbeitet

100.000 Meilen im Flugzeug verbracht

1.184.000 Kilometer im Dienstwagen zurückgelegt

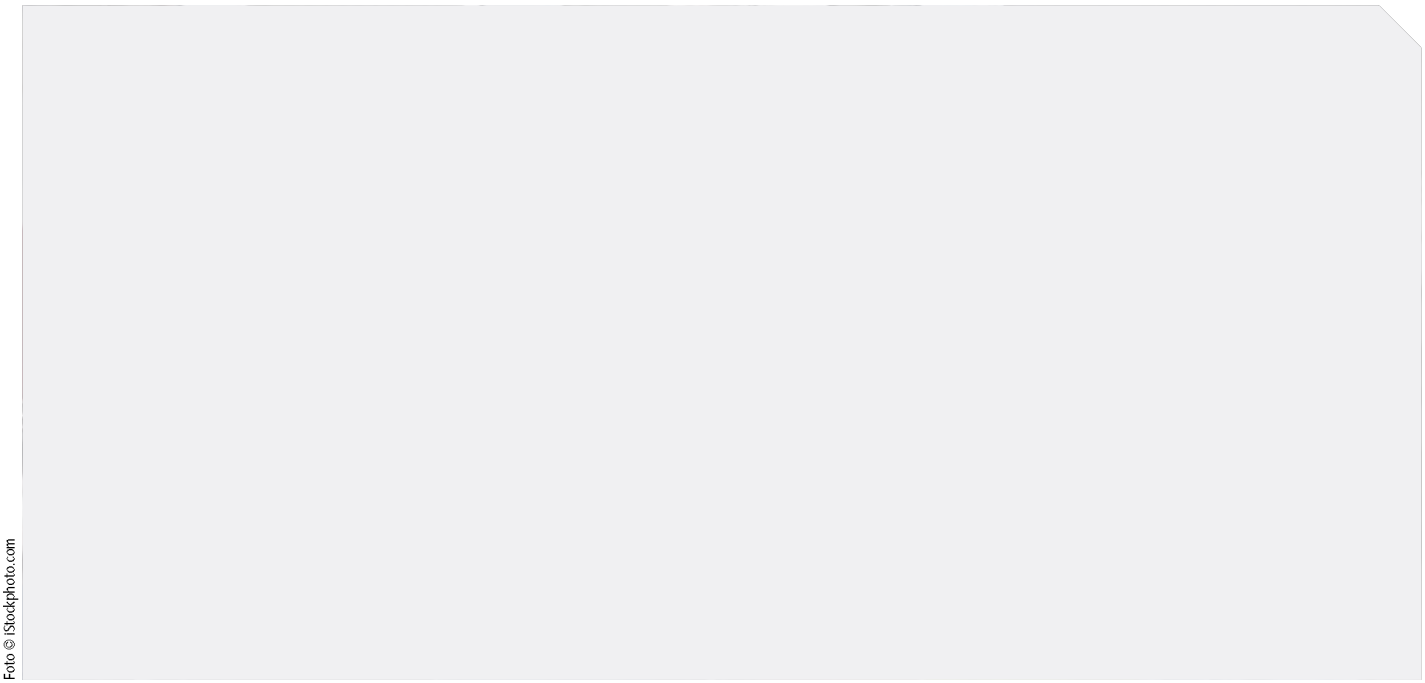

Foto © iStockphoto.com

schieden – so erinnert sich Hönicke an einen Kunden, bei dem im Stundentakt geliefert werden musste, während bei der Schiffsweft eine zentrale Herausforderung darin lag, die Schiffe innerhalb eines Zeitfensters von wenigen Stunden (in denen das Kraftwerk die Schleusen öffnete und den Wasserpegel erhöhte) die Donau hinunter zu transportieren. Was einmal mehr veranschaulicht, dass wirksame Lösungen für jeden Kunden maßgeschneidert sein müssen.

Kommunikation auf Augenhöhe

Auf Akzeptanzprobleme bei Kundenmitarbeitern, wie sie Berater in manchen Situationen erleben, ist er selten gestoßen. Dazu trug sicher auch bei, dass er jahrelange Erfahrung in der Produktion vorweisen konnte, mit den Themen vertraut war und dieselbe Sprache sprach wie seine Gegenüber. Oder wie Hönicke es scherzhaft ausdrückt: „Man muss nach Öl riechen!"

Wenn er beim gemeinsamen Rundgang durch die Fabrikhallen auf Anhieb ein paar Punkte erkannte, an denen der Schuh drückte, dann habe das den Kunden gezeigt, dass er sie und ihre Probleme verstand. So etwas schaffe Vertrauen – die wichtigste Grundlage guter Zusammenarbeit.

In besonderer Erinnerung geblieben sind Ernst Hönicke seine Projekte im Theaterbereich. Auch dort gab es Herstellungs- und Logistikprozesse, die es zu optimieren galt: so etwa in den Kostüm- und Dekowerkstätten, im Bühenaufbau oder bei den so genannten Ankleidern, die den Darstellern in den Künstlergarderoben beim Kostümwechsel behilflich sind.

Die Arbeit im Theater fand Hönicke in mehrfacher Hinsicht lehrreich – ganz besonders aber in Bezug auf den Umgang miteinander und die adäquate Kommunikation. Die Kreativen, die eben nicht primär in Effizienzkategorien dachten und einen eher emotionaleren Umgangston pflegten, musste man anders, auch intuitiver ansprechen, als er das aus seinen Projekten in der Wirtschaft gewohnt war – eine Lernerfahrung, die ihm bei späteren Einsätzen für Industriekunden durchaus zugute kam.

Das heiße aber nicht, betont Hönicke, dass es unter den Theaterschaffenden keine hohen Anforderungen und kein hartes, konzentriertes Arbeiten gegeben hätte. Im Gegenteil: Je größer die Namen, desto disziplinierter seien die Künstler bei der Arbeit gewesen und desto korrekter ihr Auftreten. Das fand er sehr beeindruckend, und es bestätigte ihm einmal mehr, dass Erfolg auch Disziplin voraussetzt.

Gern denkt Hönicke daran zurück, wie durch die hohen Räume des Stil-Altbaus ganze Tage lang die Stimmen von Stars wie Placido Domingo oder José Carreras schallten. „Sie probten am Vormittag, machten Mittagspause, und anschließend ging es genauso konzentriert weiter."

Zeit für die private Projektliste

Ein buntes und vielfältiges Beraterleben liegt hinter ihm – 25 Jahre, in denen er sich immer wieder auf neue Situationen und Herausforderungen einstellen musste. Besteht da nicht die Gefahr, dass er sich im Ruhestand langweilen wird? Das, sagt Ernst Hönicke, werde seine Frau zu verhindern wissen. Die Projektliste längst fälliger Renovierungsarbeiten sei lang – alles Dinge, die er schon lange angehen wollte und für die zwischen Freitagabend und Montagmorgen (oder Sonntagnachmittag) nie genügend Zeit blieb.

Auch wird er endlich mehr Zeit für seine Hobbies haben: das Bergwandern, seine Rosen und sein ganz besonderes Steckenpferd, das Weihnachtskrippenbauen. Hat er denn auch vor, jetzt größere Reisen zu unternehmen? Die Anwort darauf lässt nicht lange auf sich warten: Vom Reisen, sagt Ernst Hönicke, hat er erst mal genug.

Und was wäre, wenn Beraterkollegen in Zukunft mal mit einem Anliegen an ihn herantreten wollten? Wenn es Fragen gebe, so Hönicke, stehe er jederzeit gerne zur Verfügung. Denn „die Beschäftigung mit Problemlösungen hält einfach geistig frisch".

MOBILE APPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Wichtige Daten jederzeit zur Hand

Die Zukunft ist mobil. Für mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets gibt es immer mehr Apps auch aus dem Business-Bereich; auch betriebliche Anwendungen werden speziell auf das mobile Format zugeschnitten.

Auch ROI, in Zusammenarbeit mit den beiden Partnern Q²factory und Proaxia, bietet seinen Kunden Business- und Management-Anwendungen für das iPad an – allen voran das Management-Cockpit, eine Dashboard-Lösung, mit der Führungskräfte jederzeit auf den aktuellen Performance-Status ihres Unternehmens zugreifen können. „Dieselben Kennzahlen, die Führungskräfte sonst am PC dem ERP-System entnehmen würden, bekommen sie jetzt – natürlich SSL-verschlüsselt – auf ihr iPad gespielt", erklärt Jürgen Groß, verantwortlicher Partner bei Q²factory, „das geht von Finanzkennzahlen wie Umsatzentwicklung, Cashflow und Deckungsbeitrag bis hin zu Angaben wie Lagerbeständen oder Servicegrad. Diese Daten können auf unterschiedlichen Ebenen aggregiert und verknüpft werden."

Eigene Kennzahlen, Wettbewerbs- und Kundendaten

Ziel sei es, so Groß, den Entscheidungsträgern in Unternehmen unabhängig von Ort und Zeit alle relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen – und damit letztendlich die Entscheidungsprozesse zu erleichtern und zu beschleunigen. Neben Daten aus dem eigenen Unternehmen können über das Cockpit auch Kundendaten (wie Zahlungshistorie, Bestellmengen etc.) und aktuelle Informationen über Wettbewerber (wie Finanzkennzahlen und Marktanteile) abgerufen werden.

Natürlich sind mobile Endgeräte nicht auf Monitoring-Funktionen beschränkt; vielmehr lassen sich Daten damit auch hervorragend online oder offline erfassen. Entsprechend vielfältig ist das Angebot an Apps, welche ROI, Q²factory und Proaxia zur Verfügung stellen: „Neben Dashboards gehören dazu auch mobile Anwendungen für die Zeit- und Leistungserfassung sowie zur mobilen Unterstützung von Servicetechnikern und Vertriebsaußendienst.

Fotos: © Q²factory & Proaxia

Unser Ziel ist es, die Lösung jeweils in sechs Wochen implementiert zu haben.", unterstreicht Dr. Peter Lindtner, Geschäftsführer von Proaxia.

Komplettlösungen dank gebündeltem Know-how

Gemeinsam können die drei Partner echte End-to-End-Lösungen bieten – von der Konzeption des Kennzahlen-Cockpits bis hin zur kompletten technischen Umsetzung. ROI und Q²factory übernehmen dabei die Managementberatung, das Change Management sowie die Generierung der erforderlichen Daten in und aus den ERP-Systemen. Proaxia ist zuständig für die Konzeption der mobilen Architektur sowie Implementierung und Betrieb der mobilen Lösung.

Kontakt: Jürgen Groß, Partner bei Q²factory
juergen.gross@q2factory.de

Kurz erklärt:

‚Apps' (Kurzwort für ‚applications') sind Computer-Anwendungen, die speziell für die Nutzung auf mobilen Endgeräten konzipiert oder – basierend auf PC-Anwendungen – aufbereitet wurden.

Ein **Tablet** ist ein tragbarer Computer mit berührungsempfindlichem Bildschirm, bei dem Eingaben mit dem Finger oder einem Eingabestift gemacht werden. Bekanntester Vertreter und Marktführer ist das iPad von Apple.

Ein **Dashboard** (wörtlich: ‚Armaturenbrett') ist eine Zusammenstellung von Daten. Diese sind idealerweise grafisch so optimiert und aufbereitet, dass der Betrachter sie möglichst leicht und schnell erfassen kann.

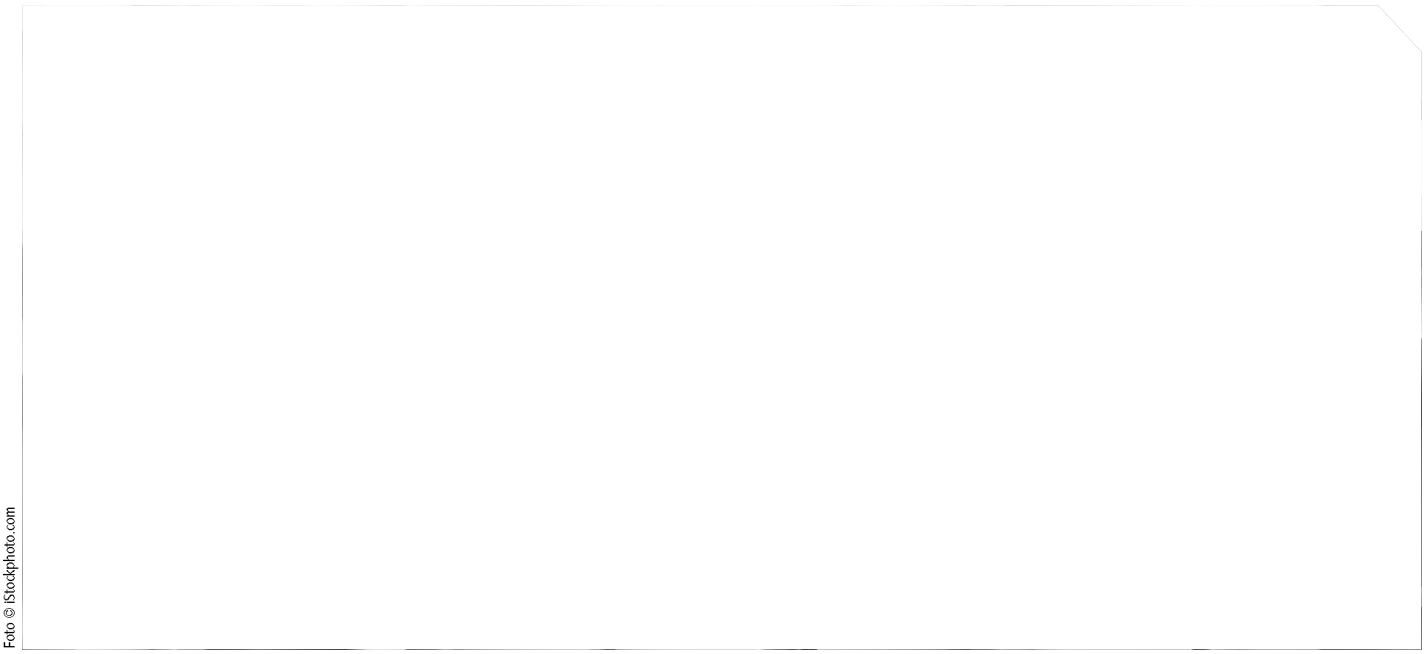

Foto © iStockphoto.com

INNOVATION: AUF DAS RICHTIGE UMFELD KOMMT ES AN

Wie deutsche Unternehmen ihre Position behaupten können

Prof. Dr. Werner Bick ist Generalbevollmächtigter der ROI Management Consulting AG und Dozent an der Hochschule Regensburg. In der Rubrik ‚Nachgefragt' beantwortet er dem DIALOG Fragen zu zentralen und aktuellen Themen aus Forschung und Entwicklung (F&E), Konstruktion und Organisation. Nach dem Produktentstehungsprozess (PEP) und der Komplexitätsreduktion im Wertschöpfungsprozess geht es in dieser Ausgabe um das Thema Innovation.

Herr Prof. Bick, Schwellenländer wie China, Indien oder auch Brasilien sind seit Jahren auf dem Vormarsch. Wo würden Sie Deutschland heute in puncto Innovation einstufen?

Deutschland hat im internationalen Vergleich nach wie vor eine hervorragende Position in puncto Innovationskraft. Die Schwellenländer ziehen zwar nach, allerdings muss man da genau unterscheiden: Deutsche Innovationen sind meist echte Neuentwicklungen, während sich beispielsweise Patente aus dem asiatischen Raum häufig auf Modifikationen und Optimierungen beziehen. Das gilt übrigens auch für Japan, das mehr Patent-Neuanmeldungen aufweist als wir. Inwieweit diesen Ländern der Übergang vom intelligenten Kopieren zu wirklichen Neuerungen gelingt, bleibt vorerst abzuwarten.

Wie können wir unsere führende Stellung halten?

Deutschland sollte sich auf seine besonderen Stärken besinnen und diese konsequent ausbauen. Ein Haupt-Differenzierungsfaktor ist nach wie vor die deutsche Ingenieurskunst; wir müssen also unsere Anstrengungen darauf richten, das hohe Ausbildungsniveau zu halten. Weitere zentrale Erfolgskriterien für die Unternehmen sind eine durchdachte F&E-Organisation, flexible Prozesse und die gezielte Steuerung des Ressourceneinsatzes.

Organisation und Steuerung einerseits – Flexibilität andererseits. Wie passt das zusammen?

Kreativität braucht die entsprechenden Freiräume, um sich zu entfalten. Gleichzeitig haben sich aber auch klar fest-

Fotos © iStockphoto.com

gelegte Prozesse als hilfreich erwiesen – vom Ideen-Scouting bis hin zum systematischen Selektieren und Bewerten von Innovationen („Trichter-Management"). Die Unternehmen sind also gefordert, die richtige Mischung zu finden zwischen Ordnung und Struktur einerseits und einem innovationsfreundlichen Umfeld andererseits. Wie die optimale Lösung dafür aussieht, kann man allerdings pauschal nicht sagen – sie wird je nach Branche und sogar nach Einzelunternehmen sehr unterschiedlich aussehen.

Sie sprechen von klar festgelegten Innovationsprozessen. Wo hakt es da nach Ihrer Erfahrung besonders häufig?

Spontan fallen mir dazu unvollständige oder unklare Spezifikationen ein: Wenn sich erst nach wochen- oder gar monatelanger Forschungs- und Entwicklungsarbeit herausstellt, dass grundlegende Dinge falsch verstanden wurden, dann ist das natürlich fatal. Ebenso, wenn die einmal festgelegten Prozesse nicht eingehalten werden – das kostet Zeit und schadet der Zielgenauigkeit. Dann wären da noch ungeeignete Tools und Methoden zu nennen, wie vor allem übermäßig rigide und unflexible IT-Systeme; so etwas kann die Freude am kreativen Arbeiten schon schmälern. Und schließlich finden wir erstaunlich oft auch Organisationsstrukturen vor, welche die Mitarbeiter eher behindern als unterstützen.

Seit einigen Jahren verlagern immer mehr Firmen ihre Standorte ins Ausland (Stichwort Offshoring). Wird die Innovationskraft dadurch nicht beeinträchtigt?

Nicht notwendigerweise – wir sehen ja an Firmen wie Adidas, dass es funktionieren kann. Außerdem: Auch wenn Kostengründe für eine Verlagerung von Produktionsstandorten sprechen, kann man doch das technologische ‚Hirn' des Unternehmens, das kritische Forschungs- und Entwicklungs-Know-how, am Standort Deutschland belassen. Damit trägt man zur Erhaltung der Technologieführerschaft bei und verringert auch das Risiko, dass die eigenen Innovationen von Wettbewerbern kopiert werden.

Gibt es Branchen, die Sie als besonders innovativ bezeichnen würden?

Da wäre zum Beispiel die Automobilindustrie zu nennen: Hier spielt Deutschland nach wie vor ganz vorne mit, gemessen an den Innovationszyklen und der Anzahl Innovationen. Und natürlich drückt sich das auch in den Verkaufszahlen aus; man schaue sich nur einmal den Absatz der letzten 12 Monate an. Aber es müssen nicht immer die großen Namen der Wirtschaft sein – daneben gibt es auch zahlreiche mittelständische Unternehmen, die in ihrem Spezialbereich Großes leisten. Ich denke da an Firmen wie die SiC Processing GmbH, die sich mit der Aufbereitung von Rückständen aus der Fertigung von Photovoltaik-Wafern beschäftigt, oder die Krones AG, einen Hersteller von Getränke-Abfüllanlagen mit innovativem Servicekonzept. Solche ‚Hidden Champions' der Innovation haben wir in den unterschiedlichsten Branchen, auch und gerade in Nischenmärkten.

Prof. Dr. Bick, vielen Dank für das Gespräch.

Prof. Dr. Werner Bick
Generalbevollmächtigter der ROI

dialog@roi.de