



Serkan Tavasli · Bülent Jens Erwerle

Veränderungs- projekte erfolgreich umsetzen

Ihr Kompass zur Unternehmens-
und Prozessoptimierung
in KMUs

 Springer Gabler

Veränderungsprojekte erfolgreich umsetzen

Serkan Tavasli · Bülent Jens Erwerle

Veränderungsprojekte erfolgreich umsetzen

Ihr Kompass zur Unternehmens- und
Prozessoptimierung in KMUs

Serkan Tavasli
proXcel GmbH
Berlin, Deutschland

Bülent Jens Erwerle
proXcel GmbH
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-57700-4 ISBN 978-3-662-57701-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57701-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik, Berlin

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Geleitwort von Prof. Peter Bienert

Erfolgreich bleiben trotz andauernder Veränderung ist eine Frage von Kreativität. Und Kreativität ist eine Frage von Handwerk. Wer Wasserfarben nicht von Ölfarben unterscheiden kann und den Pinsel wie einen Hammer hält, wird kaum als Picasso enden.

Wer sein Handwerkszeug nicht beherrscht, erzeugt Ideen, allenfalls Konzepte, niemals Kunst oder Resultate. Das gilt auch und gerade im Unternehmenskontext: die beste aller Ideen, das revolutionäre Konzept für Produkt und Leistung. Was nutzt es, wenn es an der handfesten Fähigkeit fehlt, in der erwarteten und nötigen Qualität, in einer wettbewerbsfähigen Kostenstruktur, in einer handlungsfähigen Organisation zu liefern? Wenn man das „Neue nicht in die Realität bekommt“? Oder umgekehrt, wenn Neues an der Unfähigkeit scheitert, alte Verfahren und Prozesse über Bord zu werfen, das Handwerk neu zu definieren, wenn man „die vorhandene Realität nicht ins Neue bekommt“?

Das vorliegende Buch ist ein kompakter Aggregatzustand für das professionelle Handwerkszeug, das es braucht, um aus einer Idee Realität oder aus einer Vermutung Fakten zu machen. Nie ist dies wichtiger als heute. Gegenwärtig verschwindet die Wahrnehmung der faktischen Arbeitsrealität jener Unternehmensführung, die Veränderung und Zukunft tatsächlich schafft in der schieren Masse und Lautstärke jener, die über diese Zukunft redet.

Ich weiß aus der persönlichen Zusammenarbeit in kritischen Projekten um die Erfahrung der Autoren und schätze seither deren ganz besondere Mischung aus Pragmatismus und Innovation.

Ich wünsche dem Buch also die Leser, die es verdient hat. Und diesen Lesern viel Spaß und Nutzen bei der Lektüre.

München
November 2018

Prof. Peter Bienert

Vorwort

Seit dem Abschluss unseres Studiums 2003 unterstützen wir unsere Kunden als Berater. Wir verbessern ihre Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse. Seit 2008 machen wir das mit unserem eigenen Unternehmen: proXcel. Unsere Arbeit schmeckt uns immer noch – einerseits, weil unsere Küche seitdem nie kalt geworden ist, andererseits, weil wir immer wieder neue Anregungen bekommen und unser Know-how durch unsere Projekt- und Lebenserfahrung erweitern.

Bevor Sie jetzt auf die Idee kommen, dass da zwei Köche unter die Autoren gegangen sind und ihre kulinarischen Erlebnisse weitergeben: Wir sind Wirtschaftsingenieure. Allerdings gibt es viele Parallelen zwischen dem Kochen und unserer Arbeit – sei es die Auswahl der Zutaten, das Wissen um deren Handhabung, ihre passende Zusammenstellung, die Kombinationen verschiedener Phasen oder Gänge oder der richtige Start sowie der perfekte Abschluss. Also haben wir ein Kochbuch der anderen Art verfasst. Den Kern bildet unser Lieblingsrezept: das STEB-Modell. Übrigens ist es nicht nur unser Lieblingsrezept, denn es hat sich als äußerst bekömmlich bei Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen erwiesen. Und Sie? Sie müssen STEB unbedingt auch probieren!

Hintergrund: STEB

Alles andere als ein Fehler

Wenn man STEB liest, denkt man zuerst an den englischen Begriff für Stufe, Schritt, Sprungbrett. Diese Assoziation ist durchaus erwünscht, denn mit dem STEB-Modell optimieren Sie Schritt für Schritt Ihre Prozesse. Allerdings wissen wir natürlich, dass das entsprechende englische Wort „Step“ geschrieben wird. Hinter „STEB“ stehen vielmehr unsere Initialen – und die Überzeugung, dass erst die Abweichung vom Erwarteten Veränderungen möglich macht.

Wir haben in unserer langjährigen Beraterkarriere viel erlebt: von der Insolvenz bis hin zum rasanten Unternehmenswachstum. Wir haben vieles richtig, und einiges falsch gemacht – aber jedes Mal mit Liebe und Leidenschaft. Mit diesem Buch geben wir unsere Erfahrungen an alle Interessierten weiter.

Jeder muss seinen eigenen Weg in Veränderungsvorhaben finden. Manchmal sind Veränderungen linear planbar, manchmal muss man einem disruptiven Ansatz folgen, bei dem die Veränderungen nicht planbar werden und einem mehr Widerstände sowie Skepsis entgegengebracht werden. Es ist wie beim Kochen: Auch wenn man genau der Rezeptur folgt, schmeckt das Essen jedes Mal anders, insbesondere wenn das Essen von unterschiedlichen Personen zubereitet wird. Wenn es gut schmecken soll, müssen wir üben, üben, üben und unsere eigene Prise „Wir“ einbringen. Daher haben wir, mittlerweile echte Methodenexperten, unser Veränderungsmodell in eine methodische Vorgehensweise integriert und in diesem Buch mit zahlreichen Praxisbeispielen garniert.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit unserem Kochbuch der anderen Art. Wir freuen uns darauf, anschließend Ihre Anregungen und Ihr Feedback aufzunehmen sowie mit Ihnen zu diskutieren. Sie finden uns im Netz.

Serkan Tavasli
Bülent Jens Erwerle

Inhaltsverzeichnis

Einführung	1
Das STEB-Modell: Pre-Check	13
Erst mal sehen, was machbar ist	13
Erste Stufe der Datenerhebung: Grunddaten	16
Zweite Stufe der Datenerhebung: Leistungsdaten	16
Dritte Stufe der Datenerhebung: das ganze Bild	28
Das STEB-Modell: Project Setup	33
Stakeholderanalyse	35
Projektorganisation und -team	37
Projektmanagement	40
Projektauswahl	41
Projektsteckbrief	48
Projektarchitektur	58
Das STEB-Modell: Kickoff	63
Das STEB-Modell: Modul 1 – die Ist-Analyse	67
Prozessarchitektur	69
Prozessbewertung	83
Prozessanalyse	116
Abschluss Modul 1	140
Das STEB-Modell: Modul 2: Datamining – die proaktive Datenanalyse	143
Definition der Problemstellung und des Projektziels	146
Datenstrukturen definieren und verstehen	147
Daten vorbereiten	148
Auswahl und Anwendung der Modellverfahren	152
Miningmodelle erstellen und ausführen	155
Validierung der Modelle	160
Abschluss Modul 2	164

Das STEB-Modell: Modul 3 – die Soll-Konzeption	165
Lösungen generieren	167
Lösungen bewerten und auswählen	183
Umsetzung planen	190
Abschluss Soll-Konzeption	200
Das STEB-Modell: Modul 4 – die Umsetzung	201
Identifikation der Implementierungsträger	202
Training und Kommunikation	203
Der adäquate Implementierungsstil	204
Schaffung von aufbau- und ablauforganisatorischen Voraussetzungen	205
Die unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen	206
Um- und Durchsetzung des Lösungskonzeptes	212
Abschluss Umsetzung	214
Das STEB-Modell: Post-Check: Erfolgskontrolle	215
Statistische Prozesskontrolle	215
Vorher-Nachher-Vergleich	225
Projektabschluss	231
Ausblick	233
Weiterführende Literatur	235

Über die Autoren



Dr. Serkan Tavasli berät seit über 15 Jahren Unternehmen aus verschiedenen Branchen quer durch die Wirtschaft. Er verantwortete und führte diverse Unternehmensentwicklungs-, -restrukturierungs-, Sanierungs- und Turnaroundprojekte in verschiedenen Funktionen als Aufsichtsrat, Verwaltungsrat oder als Mitglied der Geschäftsleitung durch. Erstens verbindet er wissenschaftliche Gründlichkeit mit konsequenter pragmatischer Umsetzungsorientierung und einer Gummistiefelmentalität. Zweitens geht es ihm außer um Zahlen, Daten und Fakten vor allem um den Faktor Mensch, der für ihn das zentrale Bindeglied darstellt zwischen der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und den Möglichkeiten, das vorhandene Potenzial tatsächlich auch in Zukunft optimal ausschöpfen zu können.

1977 in Berlin geboren, studierte er von 1998 bis 2003 Wirtschaftsingenieurwesen Fachrichtung Maschinenwesen mit den Schwerpunkten Strategisches Management, Logistik und Qualitätsmanagement an der TU Berlin, wo er auch im Anschluss zum Thema Six Sigma und Kennzahlensysteme promovierte. Im Jahr 2008 und 2012 gründete er gemeinsam mit Bülent Jens Erwerle das Beratungshaus proXcel GmbH sowie die Beteiligungsgesellschaft red & white GmbH in Berlin. Unter der gemeinsamen Führung der beiden Freunde hat sich die proXcel GmbH binnen kurzer Zeit zu einem etablierten und prosperierenden Unternehmen der Managementberatung entwickelt. Zudem ist er Aufsichtsratsvorsitzender bei der fuentis AG sowie Board Member im Chapter Berlin-Brandenburg bei der AmCham Germany.



Büilent Jens Erwerle wurde 1977 in Berlin geboren. Von 1998 bis 2005 studierte er an der TU Berlin Wirtschaftsingenieurwesen Fachrichtung Informations- und Kommunikationssysteme. Inhaltliche Schwerpunkte seines Studiums waren Systemanalyse, Softwaretechnik und Qualitätsmanagement. 2004 und 2005 war er an der TU Berlin in der Forschungsgruppe Six Sigma tätig, wo er maßgeblich die Entwicklung des auf Six-Sigma-Prinzipien basierenden Kennzahlensoftwaresystems MCS betreut hat. In den Folgejahren konnte er sich in verschiedenen Anstellungen als Spezialist für Six Sigma, Business Process Management und Data Mining profilieren.

Seit 2008 ist er Managing Partner bei der proXcel GmbH. Neben zahlreichen Beratungsmandaten in unterschiedlichen Branchen hat er dort auch federführend das Six-Sigma-Softwaresystem Aeolus verantwortet.

Seit 2017 ist er Aufsichtsratsmitglied bei der fuentis AG und Gründungsmitglied der Beteiligungsgesellschaft red & white GmbH.

Abbildungsverzeichnis

Einführung	
Abb. 1 Das S-Kurven-Modell zum Paradigmenwechsel	2
Abb. 2 Einfluss von Megatrends auf Organisations- und Prozessstrategien	6
Abb. 3 Das STEB-Modell: Vorgehensweise in Verbesserungsprojekten	8
Abb. 4 Paradigmenwechsel am Beispiel des Qualitätsmanagements	10
Abb. 5 Prozessmodell & Balanced Scorecard	11
Das STEB-Modell: Pre-Check	
Abb. 1 Das STEB-Modell: Pre-Check	14
Abb. 2 Beispielhafter Ablauf in zwei Wochen	14
Abb. 3 Beispielhafte Agenda eines Pre-Checks	15
Abb. 4 Stufen der Datenabfrage	15
Abb. 5 Beispiel für abzufragende Daten	16
Abb. 6 Umsatz und DB-II-Entwicklung	18
Abb. 7 Umsatz und DB-II-Entwicklung mit Fokus auf einer Linie	19
Abb. 8 Kostenstrukturanalyse	20
Abb. 9 Kundenportfolioanalyse 1	21
Abb. 10 Kundenportfolioanalyse 2	22
Abb. 11 Variantenvielfalt	23
Abb. 12 Analyse und Vergleich der Produktionslinien	24
Abb. 13 Bewertung der Entwicklung	25
Abb. 14 Entwicklung Lagerbestand zum Umsatz	26
Abb. 15 Einkaufsvolumen Rohmaterial	27
Abb. 16 Entwicklung der Qualitätskosten	28
Abb. 17 Ablauf einer Mitarbeiterumfrage	30
Abb. 18 Auszug aus der Mitarbeiterumfrage	31
Das STEB-Modell: Project Setup	
Abb. 1 Das STEB-Modell: Project Setup	34
Abb. 2 Stakeholderanalyse	35
Abb. 3 Beispiel eines Kommunikationsplanes	37

Abb. 4	Beispielhafte Projektorganisation mit ihren Aufgaben	39
Abb. 5	Projektmanagementprozess bei einem Beispielunternehmen	40
Abb. 6	Beispielhafte Workshopagenda	42
Abb. 7	Anwendung Metaplantchnik für die Generierung von Projektideen	43
Abb. 8	Ausgefüllte Projektauswahlmatrix im Beispielunternehmen	44
Abb. 9	Beispiel einer Balanced Scorecard aus der Gesundheitsindustrie	46
Abb. 10	Beispiel einer Scorecard aus der Automobilindustrie	47
Abb. 11	Beispiel eines internen Benchmarks	48
Abb. 12	Projektsteckbrief	49
Abb. 13	SMART-Prinzip	50
Abb. 14	Vorlage für Statusbericht	51
Abb. 15	Aufbau und Anwendung des SIPOC-Diagramms	52
Abb. 16	SIPOC-Diagramm eines Schaumherstellers	53
Abb. 17	Vorlage für ein CTQ-Treiberbaum	54
Abb. 18	Beispiel eines CTQ-Treiberbaums	55
Abb. 19	Kano-Modell	56
Abb. 20	House of Quality	57
Abb. 21	Neupositionierung des Textilentwicklers und -herstellers	59
Abb. 22	Handlungsfelder für die Entwicklung der Fabrik der Zukunft	61
Abb. 23	Projektarchitektur für die Fabrik der Zukunft	61
Das STEB-Modell: Kickoff		
Abb. 1	Das STEB-Modell: der Kickoff im Kontext	64
Das STEB-Modell: Modul 1 – die Ist-Analyse		
Abb. 1	Das STEB-Modell: Ist-Analyse	68
Abb. 2	Ebenen der Prozessarchitektur	70
Abb. 3	Schematische Darstellung einer Prozesslandschaft	71
Abb. 4	Beispiel einer Prozessarchitektur bei einem Automobilzulieferer	71
Abb. 5	Prozessstrukturen, dargestellt als Wertschöpfungskettendiagramm	72
Abb. 6	Produktentstehungsprozess als Wertschöpfungskettendiagramm	73
Abb. 7	Beispielhafte Abbildung eines Produktentstehungsprozesses in Form einer Prozesslandkarte	74
Abb. 8	Prozesskarte	75
Abb. 9	Beispielhafte Durchlaufzeitbetrachtung im Wertstrom	76
Abb. 10	Vom Wertschöpfungsdiagramm zur EPK	79
Abb. 11	Swimlane-Darstellung der Serienbetreuung in der Automobilzuliefererindustrie	82

Abb. 12	Messpunkte in einer Prozessarchitektur	84
Abb. 13	Ishikawa-Diagramm	85
Abb. 14	Ishikawa-Produktionsprozess pur	86
Abb. 15	Idee der Filterung	87
Abb. 16	Cause & Effect-Matrix	88
Abb. 17	Auswahl von Prozessverbesserungsmaßnahmen mithilfe einer C&E-Matrix	89
Abb. 18	Beispielhafte Darstellung des Zusammenhangs zwischen Input und Output.	90
Abb. 19	Datenerhebungsplan	91
Abb. 20	Beispiel für eine attributive Messsystemanalyse.	97
Abb. 21	Beispieltabelle für die Anwendung grafischer Methoden	98
Abb. 22	Klassengrenzen in einem Histogramm	100
Abb. 23	Beispiel eines Histogramms „Fehlerquote“	100
Abb. 24	Beispiel eines Boxplots „Fehlerquote“	101
Abb. 25	Boxplot nach gruppierten Fehlerquoten	102
Abb. 26	Beispiel eines Zeitverlaufdiagramms „Fehlerquote“	103
Abb. 27	Qualitätsregelkarte „Fehlerquote“	105
Abb. 28	Beispiel einer Fehlersammelliste	106
Abb. 29	Erstellung eines Pareto-Diagramms	108
Abb. 30	Pareto-Diagramm zur Fehlerquote	108
Abb. 31	Beispiel eines Kuchendiagramms	109
Abb. 32	Übersicht über Prozessbewertungsmöglichkeiten	110
Abb. 33	Berechnung der Prozessfähigkeitskennzahl c_p	114
Abb. 34	Berechnung der Prozessfähigkeitskennzahl c_{pk}	114
Abb. 35	z-Transformation	116
Abb. 36	Klassifizierung von Prozessmerkmalen	117
Abb. 37	Beispiel einer Normalverteilung	119
Abb. 38	Auswahlmatrix für strukturprüfende Verfahren	122
Abb. 39	Ausschussquote in der Früh-, Spät-, und Nachtschicht in %	123
Abb. 40	Algorithmus eines Hypothesentests	126
Abb. 41	Ablehnungsbereich beim rechts- und linksseitigen Test	129
Abb. 42	Ergebnis des Tests gegen Ziel	130
Abb. 43	Ablehnungsbereich beim zweiseitigen Test	130
Abb. 44	Ergebnis des zweiseitigen Tests	131
Abb. 45	Kausalstruktur der Varianzanalyse	132
Abb. 46	Einfluss der Gruppenmittelwerte auf den Gesamtmittelwert	133
Abb. 47	Ausschussquote in der Früh-, Spät- und Nachtschicht	134
Abb. 48	Allgemeine Ergebnistafel der ANOVA	136
Abb. 49	ANOVA-Tafel des Schaumherstellers	137
Abb. 50	Beispielhaftes Ergebnis der Regressionsanalyse	139
Abb. 51	Beispielhafter Nachweis an Inputparametern	141

Das STEB-Modul: Modul 2: Datamining – die proaktive Datenanalyse	
Abb. 1	Das STEB-Modell: Datamining – die proaktive Datenanalyse. 144
Abb. 2	Vorgehensweise in der Analyse unter Verwendung von Datamining 145
Abb. 3	Der ETL-Ablauf 145
Abb. 4	Entwicklung eines Miningmodells 146
Abb. 5	Ableitung des ERM aus der EPK 147
Abb. 6	Erstellung einer Falltabelle als Beispiel 151
Abb. 7	Drei aus mehreren Analysemethoden innerhalb des SSAS. 153
Abb. 8	Erstellen einer Miningstruktur. 156
Abb. 9	Abhängigkeitsnetzwerk Naive Bayes 158
Abb. 10	Attributprofile Naive Bayes. 158
Abb. 11	Attributmerkmale Naive Bayes 159
Abb. 12	Clusterdiagramm 160
Abb. 13	Einstellungen für die Holdout-Methode 161
Abb. 14	Prognosegütediagramm. 162
Abb. 15	Einstellungen für die Kreuzvalidierung. 163
Abb. 16	Ergebnis einer Kreuzvalidierung. 163
Das STEB-Modell: Modul 3 – die Soll-Konzeption	
Abb. 1	Das STEB-Modell: die Soll-Konzeption. 166
Abb. 2	Ablauf der Metaplantchnik 168
Abb. 3	Vorgehensweise Brainstorming. 169
Abb. 4	Affinitätsdiagramm 169
Abb. 5	Beispielergebnis der Punktbewertungsmethode 170
Abb. 6	Beispielanwendung einer Metaplantchnik. 170
Abb. 7	Formblatt Brainwriting 172
Abb. 8	Beispiel Mindmap 175
Abb. 9	TRIZ-Werkzeuge. 176
Abb. 10	TRIZ-Vorgehensweise. 177
Abb. 11	Vorlage „Morphologischer Kasten“ 178
Abb. 12	Poka-Yoke-Lösung Stempel 181
Abb. 13	Poka-Yoke-Lösung „Feste Schrittfolge“ 182
Abb. 14	Paarweiser Vergleich 184
Abb. 15	Ergebnis einer Nutzwertanalyse 185
Abb. 16	Beispiel Prozess-FMEA-Vorlage. 191
Abb. 17	Maßnahmenplan 197
Abb. 18	Projektstrukturplan 198
Abb. 19	Zeitplanung als Gantt-Diagramm 199

Das STEB-Modell: Modul 4 – die Umsetzung		
Abb. 1	Das STEB-Modell: die Umsetzung	202
Abb. 2	$Q \times A = E$	207
Abb. 3	Das Modell von Beyond Leadership	208
Abb. 4	Polaritätenprofil als Ergebnis einer Unternehmenskulturanalyse	211
Das STEB-Modell: Post-Check: Erfolgskontrolle		
Abb. 1	Das STEB-Modell: Post-Check – Erfolgskontrolle	216
Abb. 2	Klassifizierung und Typen von Qualitätsregelkarten.	217
Abb. 3	Aufbau der Qualitätsregelkarte	218
Abb. 4	Beispiel Urwertkarte	220
Abb. 5	Beispiel Mittelwertkarte	220
Abb. 6	Beispiel S-Karte	221
Abb. 7	Beispiel R-Karte	222
Abb. 8	Beispiel zweispurige QRK mit Mittelwert und Standardabweichung.	223
Abb. 9	Beispiel zweispurige QRK mit Mittelwert und Spannweite	223
Abb. 10	Vorher-Nachher-Vergleich der Ausbringungsmenge mit Boxplot.	226
Abb. 11	Vorher-Nachher-Vergleich der Ausschussquote mit Boxplot.	227
Abb. 12	Vorher-Nachher-Vergleich der Ausbringungsmenge mit Qualitätsregelkarte	227
Abb. 13	Vorher-Nachher-Vergleich Ausschussquote	228
Abb. 14	Vorher-Nachher-Vergleich mithilfe des P-Werts.	229
Abb. 15	Beispielhafter Ablauf eines internen Audits	230

Einführung

Wir verbessern und verbessern und verbessern. Mal sind es die Prozesse, mal die Produkte, mal die Menschen. Aber ist es überhaupt sinnvoll, überall und immer an Verbesserung zu denken? Sollte man sich jeden neuen Vorstoß zu eigen machen, nur weil andere auf ihn setzen – man denke an mittlerweile fast in Vergessenheit geratene Managementansätze wie TQM, TPM, Kaizen, 20 Keys. Und muss man sofort reagieren, wenn etwas Einschneidendes passiert?

Es gibt wohl nicht die eine richtige Antwort auf solche Fragen. Aber: Es gibt langfristige Entwicklungen, die sogenannten Megatrends, auf die sich jedes Unternehmen einstellen muss. Genauso unstrittig gibt es Paradigmenwechsel, an denen es für die meisten Unternehmen kein Vorbei gibt, um die eigene Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Kurz: Ohne die Bereitschaft zur kontinuierlichen Veränderung zum Besseren geht es wohl nicht.

Hintergrund: Paradigma – was ist das, warum ist es so wichtig?

Paradigma steht ursprünglich für ein Denkmuster, das für eine bestimmte Zeit den Konsens bildet und herangezogen wird, um Probleme anzugehen. Ein solches Paradigma gilt nach Wissenschaftstheoretiker Thomas S. Kuhn so lange, bis Phänomene auftreten, die mit der geltenden Lehrmeinung nicht mehr übereinstimmen. In der Folge entsteht eine neue Lehrmeinung. Setzt sie sich durch, kommt es zum sogenannten Paradigmenwechsel. So strategisch wichtig Paradigmen und Paradigmenwechsel sind, so wichtig ist es, genau hinzuschauen. Denn oft genug werden die Begriffe nur als Buzzword genutzt, wo immer Veränderungen absehbar sind – das verrät allein die Vielzahl an Treffern bei Google. Wo es aber wie im Rahmen von Industrie 4.0 zur durchgängigen Digitalisierung und damit zu einem echten Paradigmenwechsel kommt, ist Flexibilität im Denken und Handeln gefragt.

Grafisch dargestellt in Abb. 1 verlaufen Paradigmen als S-Kurve: In der ersten Phase finden sich passende Annahmen in Natur, Wissenschaft und Wirtschaft. In einer zweiten Phase erhalten diese Annahmen immer mehr normativen Charakter, bis sie zum neuen, allgemein gültigen Standard – zum Paradigma – werden. Wer diesem Paradigma folgt, kann seinen Unternehmenserfolg steigern. Zitiert sei hier der Aphorismus: „Wer die Norm hat, hat den Markt.“ Mit der Zeit ebbt das Wachstum allerdings ab. Optimierungsmaßnahmen schlagen nicht mehr an. Das ist das klare Zeichen dafür, dass eine Wachstumsbarriere erreicht ist, dass das Paradigma verbraucht ist – dass es ein neues Paradigma braucht, um die nächsten Herausforderungen anzupacken. Erfahrungsgemäß kommt es alle 30–40 Jahre zu einem echten Paradigmenwechsel.

Neu ist das Phänomen übrigens nicht. Schon in der Antike beschäftigten sich Menschen mit sogenannten Entwicklungsgesetzen. Friedrich Hegel befügelte die

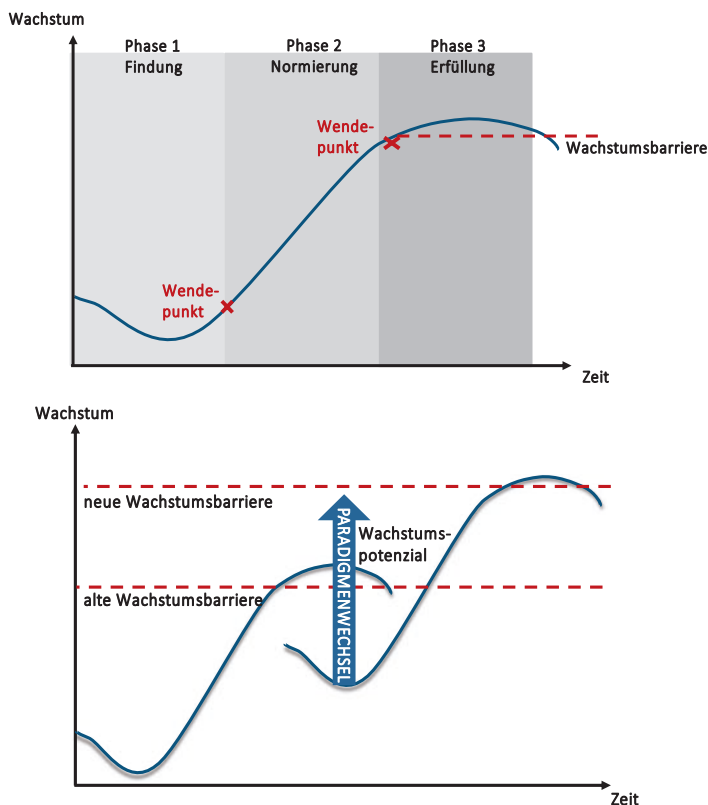


Abb. 1 Das S-Kurven-Modell zum Paradigmenwechsel. (Quelle: In Anlehnung an Land. G./Jarman, B. (2000))

Diskussion durch seine Beobachtungen zur Dialektik, wonach der Diskurs sich in These, Antithese und der Synthese als neue Lösung im Sinne des nächsten Paradigmas gliedern lässt. Dass sich dieser Prozess zeitlich nicht eingrenzen lässt, belegt ein Diskurs aus der Quantenphysik zum Dualismus von Licht: So steht der These „Licht besteht aus Teilchen“ die Antithese gegenüber „Licht sind elektromagnetische Wellen“. Noch ist keine Synthese für dieses Problem gefunden worden. Es bleibt also abzuwarten, ob und welcher Paradigmenwechsel aus diesem Diskurs resultieren wird.

Während dieser Diskurs noch offen ist, dürfte eine andere Frage geklärt sein: Müssen Paradigmen bzw. Paradigmenwechsel beachtet werden? Die Antwort lautet eindeutig: ja. Kein Unternehmen kann langfristig überleben, wenn es sein Geschäftsmodell, seine Prozesse und Strukturen nicht zyklisch verändert. Wachstum setzt voraus, dass alte Wachstumsbarrieren durchbrochen werden. Genau das passiert, wenn man sich einem Paradigmenwechsel stellt: Die Wachstumsbarriere steigt schlagartig höher. Paradigmenwechsel sind stark von den herrschenden Megatrends beeinflusst und von disruptiven, innovativen Veränderungsansätzen eingeleitet – schließlich sind Wirklichkeit und Gegenwart selten linear bzw. entwickeln sich geradeaus. Besser greift das Bild eines Bergwegs mit vielen Höhen und Tiefen und mit einem ungewissen Ausgang. Daher muss man die Kunst beherrschen und mutig sein, mit Brüchen und Widersprüchen besser umzugehen, denn dadurch erwirbt man die überlebensnotwendige Eigenschaft, entscheidende Entwicklungen überhaupt zu erkennen und sie in Chancen umzuwandeln. Bernhard von Mutius spricht in seinem Werk „Disruptive Thinking“ von gegensätzlichen Polen einer Entdeckungsreise, eines Übergangs von einer alten Welt in eine neue Welt (Vgl. von Mutius (2018), S. 23 ff.).

Nach Clayton Christensen werden disruptive Innovationen und Paradigmenwechsel von kleineren Unternehmen entwickelt, die mit ihren überschaubaren Mitteln die etablierten Marktteilnehmer aus einer Nische herausfordern, weil der Markt für die alteingesessenen Unternehmen anfangs zu klein oder zu unbedeutend ist. Genau hier sieht Christensen ein Dilemma: Die großen Unternehmen sehen zwar das Potenzial des Neuen, sind aber durch ihre Zwänge schwerfällig und sind sehr oft Zuschauer der Veränderung. Die, die sich aber auf diesen disruptiven Weg mit ungewissem Ausgang einlassen, haben das Potenzial, den Markt grundlegend mit neuen Geschäftsmodellen zu verändern. Beispiele dafür sind Apple (hat den Computer- und Handymarkt revolutioniert) Netflix (hat das Leben der linearen Fernsehhersteller auf den Kopf gestellt), Uber (hat das weltweit größte Taxiunternehmen ohne Taxen erfunden) oder auch AirBnB (betreiben das größte Hotelunternehmen ohne eigene Hotels) (vgl. Christensen, C. M.; Matzler, K.; von den Eichen, S. F. (2011), S. 13 ff.; von Mutius (2018), S. 27 ff.).

Es ist schwer vorherzusagen, wann eine Disruption ansteht. Daher werden die Gegner der Disruption immer das Bestandsgeschäft optimieren, die Befürworter hingegen

massiv in ein neues innovatives Geschäftsmodell investieren wollen. Es gibt kein Richtig oder Falsch. Beide Ansätze stellen ein Transformationsvorhaben im Unternehmen dar, das in einem Erfolg oder Misserfolg enden kann. Wenn aber eine Disruption tatsächlich ansteht, dann nutzt das beste Struktur- und Prozesstransformationsprojekt nichts, weil man seinen Markt verlieren wird. Es ist dann Zeit, sein Geschäftsmodell den aktuellen Gegebenheiten anzupassen – vorausgesetzt, es ist noch nicht zu spät – und danach die strukturellen und prozessualen Veränderungen zu initiieren. Wir versuchen in diesem Buch zwar, einen methodischen Rahmen für erfolgreiche Transformationsprojekte zu skizzieren, doch der Kern für den großen Anteil am Erfolg des eigenen Veränderungsvorhabens liegt im disruptiven Mindset der Beteiligten, weil disruptives Denken zu einer neuen Dynamik, Offenheit, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Gestaltungsfähigkeit führt.

Hintergrund: Megatrends – einfach nur mega trendy oder Mütter aller Trends?

Megatrends sind Themen mit langer Halbwertszeit, die die Energien lenken und für kontinuierliche Entwicklung sorgen. Das Zukunftsinstitut (www.zukunftsinstitut.de) hat folgende Megatrends ausgemacht – wobei nicht jeder Trend für jedes Thema relevant ist.

Megatrend Wissenskultur

Digitale Medien erleichtern den Zugang zu einer wachsenden Wissensmenge. Im „War for Talents“ ist Bildung ein Schlüssel zur Zukunft.

Megatrend Urbanisierung

Die Städte der Zukunft werden vielfältiger, vernetzter, lebenswerter und in jeder Hinsicht „grüner“ sein, als wir sie lange Zeit erlebt haben.

Megatrend Konnektivität

Über das „Internet der Dinge“ kommunizieren auch Maschinen miteinander. Viel wichtiger jedoch ist, dass sich damit Unternehmen und administrative Strukturen nach außen öffnen.

Megatrend Neo-Ökologie

Die Neo-Ökologie unterstützt eine Businessmoral, die Ökonomie, Ökologie und gesellschaftliches Engagement zusammenführt.

Megatrend Globalisierung (Beispiel Globalisierung des Geschmacks)

Eine Reihe globaler Trends hat sich entgegen vieler negativer Überzeugungen und Prognosen zum Positiven entwickelt. So haben etwa auch Schwellenländer Anteil am Welthandel, Wohlstand und wirtschaftlichen Wachstum.

Megatrend Individualisierung (Beispiel Architektur)

In einer Gesellschaft, die uns immer mehr individuelle Freiheiten gibt, uns aber auch immer stärker unter Entscheidungsdruck setzt, verändern sich Werte – und mit ihnen ändert sich die Wirtschaft, in der DIY-Kultur und Nischenmärkte entstehen.

Megatrend Gesundheit (Beispiel Medizintourismus)

Gesundheit ist nicht mehr das Gegenteil von Krankheit, sondern ein Bewusstsein für die Balance der individuellen Lebensenergie. Die Medizin verwandelt sich daher vom spezialisierten Reparaturbetrieb in einen gewaltigen Sektor im Dienste des Gesundheits-Prosumenten.

Megatrend New Work (Beispiel Homeoffice, Open Office etc.)

Unsere Gesellschaft befindet sich im Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Dementsprechend verändern sich auch Unternehmensstrukturen und Arbeitsräume: Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen, und als Kreativarbeiter werden wir zunehmend selbstständig, auch wenn wir fest angestellt sind.

Megatrend Gender Shift

Neue Männer und Frauen finden ihre Lebensbalance nicht nur in beruflicher Verwirklichung, sondern auch in neuen Beziehungs- und Familienmodellen.

Megatrend Silver Society (Beispiel Business Angels)

Wir werden älter und altern anders. Statt sich in den Ruhestand zu begeben, nehmen ältere Menschen selbstverständlich weiter aktiv am Gesellschaftsleben teil.

Megatrend Mobilität (Beispiel Carsharing, Mobile Communication)

Mobilität prägt die Basis unseres Lebens und Wirtschaftens – mit spezifischen Anforderungen und Wünschen, aber auch mit einer Vielzahl an Optionen, die mobilen Möglichkeiten ökonomisch, komfortabel und nachhaltig umzusetzen.

Megatrend Sicherheit (Beispiel Privatisierung von Sicherheitsleistungen)

Die neue Sicherheitskultur wird zunehmend geprägt von der allumfassenden Vernetzung der Welt und dem Wandel der Verantwortung – weg von übergeordneten staatlichen Institutionen, hin zu Unternehmen und Individuen.

So standardisiert wie möglich, so individuell wie nötig

Megatrends und Paradigmen sind über die Jahre zu einem festen, grundlegenden Teil unserer Arbeit geworden – so etwas wie Topf und Pfanne unserer Küche. Kontinuierliche Verbesserung macht dabei den Paradigmenwechsel einfacher. Die permanente



Abb. 2 Einfluss von Megatrends auf Organisations- und Prozessstrategien. (Quelle: Mit freundlicher Genehmigung von © proXcel (2018). All Rights Reserved)

Beschäftigung eines Unternehmens mit sich selbst führt dazu, dass man Strukturen und Prozesse infrage stellt und neue Entwicklungen berücksichtigen möchte. So wird Überkommenes entsorgt und Platz für Neues geschaffen. So ähnlich sind die Muster der Probleme und ihre Problemlösungen in den verschiedenen Unternehmen sein mögen: Für jeden Kunden gilt es, den Einfluss der Trends und Paradigmen individuell einzuschätzen und zusammen mit allen anderen Einflüssen abzuschmecken. Im folgenden Beispiel (siehe Abb. 2) möchten wir einen aktuellen Trend und seinen Einfluss auf Organisations- und Prozessstrategien darstellen.

Beispiel: Welches Müsli hätten's denn gerne?

Früher gab es eine geringe Auswahl von Sortimenten von Müslis, wie z. B. die Haferflocken von Kölln Flocken. Es war die ideale Voraussetzung für eine standardisierte Massenproduktion. Der Wettbewerbsdruck führte allerdings dazu, dass die Müsli-Sortimente wuchsen. Mittlerweile gibt es eine kaum zu überblickende Vielfalt an Müslis für unterschiedlichste Geschmäcker und Ernährungsphilosophien – eine enorme Komplexität, die durch Digitalisierung von Prozessen beherrschbarer wird.

Logistisch mag das kontrollierbar sein, aber der Kunde bleibt dabei leicht auf der Strecke: Geht er in den Supermarkt, steht er vor einem meterlangen Regal und kann sich kaum entscheiden. Die Lösung bieten Angebote, die einerseits personalisiert sind, andererseits aber auf ein Höchstmaß an Standardisierung setzen. Es geht um kundenindividuelle Massenfertigung (Mass Customization): geringere Stückkosten und hohe, zuverlässige Qualität durch Massenfertigung plus kundenbezogene Flexibilität durch Individualität. Ein berühmtes Beispiel ist das Produkt mymuesli. Als Kunde können Sie weitestgehend mitbestimmen, aus welchen Zutaten Ihr Müsli bestehen soll: mehr Früchte? Mehr Nüsse oder Kerne? Oder vielleicht Schoko? Das Interessante ist, dass die Preise auch standardisiert sind, da das Produkt auf eine große

Masse ausgelegt ist. Genau dies ist die Kernphilosophie unseres STEB-Modells, denn dieser Denk- und Arbeitsweise müssen alle modernen Organisations- und Prozessmodelle folgen, um ein skalierbares Geschäftsmodell zu unterstützen.

Bratwurst bleibt Bratwurst!

Lässt sich diese Erfahrung aus der Industrie auf die Projektarbeit übertragen? Jedes Unternehmen ist schließlich anders, verfolgt eigene Ziele, Strategien und Prozesse, setzt auf individuelle Vorgehensweisen. Allerdings: Nicht jedes Unternehmen erfindet das Rad neu: Ein Rad bleibt ein Rad, eine Bratwurst bleibt eine Bratwurst – so verschieden sie in Teilen auch sein mögen.

De facto spielt es also keine Rolle, ob Sie ein Prozess- oder Organisationsproblem in der Automobil-, Pharma- oder Finanzindustrie zu lösen haben: Die Vorgehensweise lässt sich „massifizieren“. Die Ressourcen- und Methodenplanung lässt sich individualisieren. Art und Anzahl der eingesetzten Methoden können Sie abhängig von der jeweiligen Zielsetzung, Komplexität, Umfang und Größe des Projekts variieren.

So wie man ein Restaurant mit bestimmten Erwartungen betritt, so haben die Märkte und Eigentümer konkrete Erwartungen an die Unternehmen. Werden die nicht erfüllt, kann man dem Restaurant vielleicht den Rücken kehren, beim Unternehmen geht das jedoch nicht. Vielmehr entsteht dann Veränderungsbedarf im Unternehmen. Um diesen im Rahmen von Struktur- und Prozessoptimierungen zu erfüllen, gibt es verschiedene Ansatzpunkte. Also werden die Verantwortlichen eine Reihe von Projekten starten, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Diese Projekte müssen zeitlich, inhaltlich und im Hinblick auf die erforderlichen Ressourcen eingeplant werden. Oft werden zur Planung Erfahrungswerte herangezogen. Die können aber an den Erwartungen vorbeigehen – so wie die Küche von früher nicht unbedingt die Geschmäcker von morgen trifft. Andere Unternehmen setzen Planwerte aus der Branche ein und versuchen dann, diese Planwerte um jeden Preis – auch auf Kosten einer sauberen Projektarbeit – einzuhalten.

Wichtig ist es, beim Umbau der Organisationen von Silos wegzukommen und die Organisation in Richtung Netzwerke und Verknüpfungen – hin zu einer anderen Form von Arbeit, Wissen und Lernen – zu entwickeln. Beispielsweise möchte Daimler laut dem Geschäftsbericht aus dem Jahr 2016 rund 20 % seiner 280.000 Mitarbeiter bis 2020 auf eine Schwarmorganisation mit wenig Hierarchie und ohne Abteilungsgrenzen umstellen.

Den nächsten Step mit STEB nehmen

Unsere Erfahrung hat uns zu einer anderen Einsicht gebracht: Veränderungsprojekte sind umso erfolgreicher, je individueller sie angegangen werden, ohne Best-Practice-Erfahrungen außen vor zu lassen. Kurz: Der Müsli-Ansatz muss her – nicht zuletzt, weil bei Veränderungsprozessen Menschen im Spiel sind.

Mit dem STEB-Modell wollen wir den Paradigmenwechsel in der Projektarbeit unterstützen. Wir wollen dazu beitragen, dass die Struktur- und Prozessoptimierungsvorhaben individuell standardisierbar werden. Das STEB-Modell bietet so etwas wie

ein Grundrezept für Struktur- und Prozessoptimierungen. Dabei legt es den Fokus nicht nur auf die Arbeitsweise und Prozessstrukturen, sondern bezieht die individuelle Denkweise ein. Die Unternehmensführung stößt einen Veränderungsprozess an: Mit dem STEB-Modell kann sie diesen Prozess standardisieren, zugleich aber maßgeschneidert entsprechend ihrer spezifischen Unternehmenssituation und -bedarfe steuern. Schließlich hängt der Erfolg von Veränderungsprojekten unserer Erfahrung und voller Überzeugung nach davon ab, dass beide Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden.

Unsere Vorgehensweise baut auf dem Prinzip der Systemanalyse auf: einem iterativen, rückgekoppelten und heuristischen Prozess. Iterativ muss das Vorgehen sein, weil man sich schrittweise vorarbeiten muss; rückgekoppelt, weil man den Mut haben muss, Schritte zurückzugehen und heuristisch, weil die Erfolgsaussichten mit der Erfahrung steigen. Das STEB-Modell (siehe Abb. 3) baut somit auf einer ebenso systematischen, strukturierten und formalisierten wie auch pragmatischen Vorgehensweise auf. Und es unterstützt Sie dabei, Ihre Unternehmensergebnisse messbar zu verbessern.

Wir bieten in diesem Buch konkrete Anleitungen, um Ihre spezifischen Bedingungen in Ihr Veränderungsprojekt einfließen zu lassen. Mit STEB werden Sie den Paradigmenwechsel in der Struktur- und Prozessoptimierung besser verstehen und den Übergang zu Ihren neuen Strukturen und Prozessen leichter umsetzen. Kurz: Sie können ihr Veränderungsvorhaben individuell standardisieren und werden dabei zum „Chef de Cuisine“ ihres Veränderungsvorhabens. Verständnis ist dabei die Voraussetzung für Akzeptanz – dafür also, dass sich alle Beteiligten wirklich einbringen für eine nachhaltige Veränderung. Alles andere wird halb gar bleiben und nicht für eine durchgreifende und nachhaltige Veränderung sorgen.

Nachweisbar besser

Das STEB-Modell ist ein vollständiges Menü mit 7 Gängen – einschließlich Erfolgsnachweis. Los geht es mit einem „Pre-Check“, einer schnellen und verkürzten Bestandsaufnahme der Ist-Situation zur Einschätzung der Ist-Analyse und der Potenziale zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens. Schließlich sollte man die Zutaten

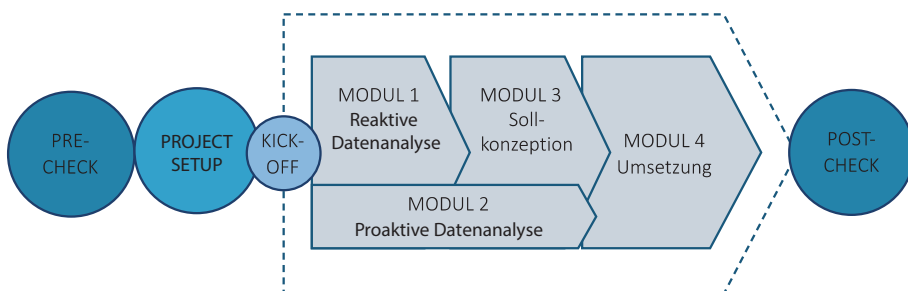


Abb. 3 Das STEB-Modell: Vorgehensweise in Verbesserungsprojekten. (Quelle: Mit freundlicher Genehmigung von © proXcel (2018). All Rights Reserved)

kennen, bevor man sie einsetzt! Im Rahmen des anschließenden „Project Setup“ geht es um Inhalt, Umfang und Fokus des Projekts, um die Projektarchitektur und die Kommunikation. Im dritten Gang folgt der „Kick-off“, die Verkündung des Projektstarts. Das eigentliche Projekt gliedert sich nun in 4 Module:

1. Detaillierte, reaktive Ist-Analyse: Auf der Basis möglichst quantitativer Daten erkunden wir mögliche Problemursachen und entwickeln erste Ansätze, um die Probleme nachhaltig aus der Welt zu schaffen. Dabei gehen wir iterativ und heuristisch vor – sprich: wir stellen schrittweise Hypothesen auf und belegen bzw. widerlegen sie mit statistischen Methoden.
2. Proaktive Ist-Analyse: Finden wir in den bestehenden Daten keine Anhaltspunkte für Problemursachen, weiten wir die Datenanalyse mithilfe von Data-Mining-Methoden aus, die Strukturen und Zusammenhänge mit Strukturen entdeckenden statistischen Verfahren erkennbar werden lassen.
3. Ist die Ursache für die Probleme herausgearbeitet, entwickeln wir eine Soll-Konzeption – das Zielbild der Veränderung zusammen mit Maßnahmen, die uns dorthin bringen.
4. Jetzt geht es aus der Theorie in die Praxis: Wir setzen die abgestimmten Maßnahmen um, sorgen für Akzeptanz bei allen Beteiligten und stellen eine begleitende und kontinuierliche Erfolgskontrolle sicher.

Der „Post Check“ ist wie ein Digestif. Sie sind angenehm gesättigt und runden Ihr kulinarisches Erlebnis ab. In unserem Fall heißt das: messbare Verbesserung aufzeigen! Damit sind wir bei der Verbesserung, denn die setzt eine positive Bewertung der Veränderung durch alle Beteiligten voraus.

Das STEB-Modell ist damit systemisch, strukturiert, formalisiert, pragmatisch. Und das heißt auch mutig, denn bestätigen sich Hypothesen nicht, gehen wir einen Schritt zurück und gehen einer anderen Spur nach. Dabei lernen wir das Unternehmen immer besser kennen. Diese Erfahrung sorgt dafür, dass unser ohnehin formalisierter Prozess immer effizienter wird.

Hintergrund: Von der Qualitätskontrolle zum Qualitätsmanagement

Klar, man kann die Qualität eines Gerichtes daran festmachen, ob es so aussieht wie auf der Karte. Aber das ist nicht State of the Art, weil es ein reines Abhaken von Erwartungen und Spezifikationen ist. Es entspricht den Anfängen des Qualitätsmanagements (siehe Abb. 4), der klassischen, produktbezogenen Qualitätskontrolle. Qualität war damals die Summe der Produkt- und Dienstleistungseigenschaften. Was es noch nicht gab, war die systematische Bearbeitung festgestellter Mängel, weil die Produktion alles andere als standardisiert war. Mit Henry Ford änderte sich das. Das Fließband kam und mit ihm die Standardisierung, der erste Paradigmenwechsel. Der Kontrollaufwand sank in der Folge, doch