

„Auf die Sinne kommt es an“

Dieser Artikel gibt den Stand zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung wieder. Der Inhalt kann inzwischen veraltet sein.

11/12/2014 Er war einer der ersten Klienten von Porsche Consulting. Zum 20-jährigen Bestehen lässt der Inhaber und Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Fischer die gemeinsame Entwicklung Revue passieren.

Wesentliche Veränderungen und auch Innovationen werden meistens durch Krisen angestoßen. Je größer die Probleme sind, desto kräftiger der Impuls und die Veränderungsbereitschaft. Diese Erfahrung macht jeder, der im Wirtschaftsleben über längere Zeiträume Verantwortung trägt. Entscheidend ist dann, ob es gelingt, die richtigen Weichen zu stellen.

Im Jahr 2000 konnte unser Familienunternehmen, das heute in den Bereichen Befestigungssysteme, Automobilinterieur, Konstruktionsspielzeug und Prozessberatung weltweit tätig ist, ein gutes Umsatzwachstum verzeichnen. Hinsichtlich des erforderlichen Ertrags hatten sich jedoch Probleme abgezeichnet. Es mussten also Veränderungen herbeigeführt werden und hierzu war externe Unterstützung notwendig.

Alle drei Beratungsfirmen, die damals in der engeren Auswahl waren, schlugen die klassische Vorgehensweise mit einer langen Analysephase vor. Mir war jedoch ein pragmatischer Ansatz, der das Unternehmen gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verändert, wichtig.

Porsche Consulting verfolgte einen ganzheitlichen Ansatz

Zu dieser Erkenntnis bin ich bereits Anfang der 90er-Jahre im Rahmen einer Japanreise gekommen. Schon in dieser Zeit haben wir in CIP-Projekten (Continuous Improvement Process) begonnen, das Unternehmen zu verändern. Damals jedoch noch nicht mit der notwendigen Konsequenz. Ebenso hat Mitte der 90er-Jahre ein renommierter Kaizen-Experte aus Japan unser Unternehmen beurteilt und uns 12 von 120 möglichen Punkten gegeben. Statt Aufbruch löste die Beurteilung jedoch Entrüstung bei den Verantwortlichen aus und die aufgezeigten Ansätze wurden nicht weiter verfolgt. Rückblickend weiß ich heute, dass es uns damals noch zu gut ging und wir als Unternehmen noch nicht bereit für grundlegende Veränderungen waren.

In der Krise im Jahr 2000 habe ich mich an diese Erfahrungen erinnert. Ein Mitglied unseres Unternehmensbeirats war damals im Aufsichtsrat von Porsche. Durch ihn kam der Kontakt zu Porsche Consulting und ein Gespräch mit Eberhard Weiblen, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung, zustande.

Schnell wurde klar, dass die Vorgehensweise von Porsche Consulting die richtige ist. Der wesentliche Unterschied zu anderen Beratungsunternehmen lag darin, dass die Porsche Consulting nicht nur die Optimierung von Anlagen und Prozessen im Fokus hatte, sondern einen ganzheitlichen Ansatz verfolgte. Nach gut einem Jahr arbeiteten wir deshalb in der ganzen Unternehmensgruppe nur noch mit einem Beratungsunternehmen zusammen – der Porsche Consulting GmbH.

Die Veränderungsgeschwindigkeit im Unternehmen nahm zu

Die zwei Jahre intensiver Zusammenarbeit waren sehr erfolgreich und die Situation unseres Unternehmens verbesserte sich rasant. Wir sind weiter gewachsen und das Ergebnis hat sich aufgrund der ganzheitlichen Prozessoptimierung und der damit verbundenen Produktivitätssteigerung deutlich verbessert. Wenngleich wir zu dieser Zeit personelle Überkapazitäten hatten, haben wir bewusst auf Freistellungen verzichtet, um den durch die Mitarbeiter getragenen Veränderungsprozess nicht zu stören und Kapazitäten für das zukünftige Wachstum vorzuhalten. Kurze Zeit später kam es sogar zu wachstumsbedingten Neueinstellungen.

Schnell nahm die Veränderungsgeschwindigkeit im Unternehmen zu. Durch die Berater der Porsche Consulting wurden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, erkannte Probleme selbst zu lösen und Prozesse zu verbessern. Dabei gehen wir immer von den Bedürfnissen der externen und internen Kunden aus und haben das Ziel, bei ihnen Nutzen zu stiften und sie für unsere Produkte zu begeistern.

Als weiterer Baustein dieser „Hilfe zur Selbsthilfe“ hat uns die Porsche Consulting mit den besten Firmen im Mutterland des Kaizen – in Japan – zusammengebracht. Zwischenzeitlich waren weit über 100 Mitarbeiter – vom Auszubildenden bis zum Geschäftsführer – in Japan, um von diesen Unternehmen zu lernen. Aus diesen ersten Kontakten hat sich bis heute ein freundschaftliches Verhältnis zu einer japanischen Firma entwickelt und es findet zwei Mal im Jahr ein gegenseitiger Austausch von Mitarbeitern statt, um voneinander zu lernen. Darüber hinaus dürfen wir mit Teams aus unserem Unternehmen an der jährlichen Kaizen Convention dieses Unternehmens in Japan teilnehmen.

Neben den Methoden, die wir durch Porsche Consulting kennengelernt haben, war die wichtigste Erkenntnis, dass es darauf ankommt, alle fünf Sinne, das Know-how und die Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Veränderungsprozess zu nutzen. Die Mitarbeiter wissen, welche Prozesse verbessert werden müssen. Dies gilt es zuzulassen und aus gemachten Fehlern zu lernen. Jeder Fehler, der kein zweites Mal passiert, da er durch eingeführte Standards vermieden werden kann, macht ein Unternehmen besser. So werden aus Mitarbeitern Unternehmer im Unternehmen, die Verantwortung übernehmen und Tag für Tag Verbesserungen herbeiführen.

Durch Porsche Consulting und die Japanreisen haben wir viel gelernt. Alleine die Methoden zu beherrschen reicht jedoch nicht aus. Vielmehr muss der kontinuierliche Verbesserungsprozess zur Unternehmensphilosophie werden. Oft wird versucht, die japanische Vorgehensweise zu kopieren. Aufgrund der unterschiedlichen Kulturen wird dies nie gelingen. Vielmehr gilt es zu verstehen, warum bestimmte Dinge gemacht werden, und diese Erkenntnis dann auf das eigene Unternehmen zu übertragen. Es geht ums Kapieren, nicht ums Kopieren. So haben wir für unser Unternehmen unsere eigene Vorgehensweise und Philosophie – das fischer ProzessSystem (fPS) – entwickelt.

Porsche Consulting war ein wichtiger Impulsgeber

Aus den anfänglichen wöchentlichen Projektpräsentationen, zu denen jeder Mitarbeiter aus dem Unternehmen als Zuhörer kommen konnte, ist heute ein eigener fPS-Preis entstanden, der dieses Jahr zum zweiten Mal vergeben wird. 160 Teams aus der ganzen Welt haben sich mit ihren Projekten beworben. Die von einer Jury ausgewählten besten zehn Projekte kommen in die Endausscheidung. Da fPS in unserem Unternehmen mittlerweile fester Bestandteil der Ausbildung ist, nehmen auch Teams aus Auszubildenden und Studierenden der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) am Wettbewerb teil.

Porsche Consulting war ein wichtiger Impulsgeber für unser fischer ProzessSystem. Gemeinsam haben wir die ersten Schritte gemacht und Porsche Consulting hat uns beigebracht, wie wir uns ohne fremde Hilfe weiterentwickeln können. Dabei hat sich gezeigt, dass die Menschen in einem Unternehmen den Unterschied ausmachen. Durch das fischer ProzessSystem können wir heute die Erfahrung und die Kreativität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur kontinuierlichen Unternehmensverbesserung optimal nutzen.

Die Menschen sind das größte Kapital und der wichtigste Erfolgsfaktor in unserem Unternehmen –

nicht Anlagen und Gebäude. Investitionen in Aus- und Weiterbildung sind stets Investitionen in die Zukunft des Unternehmens. Zudem haben wir – wie alle anderen – die große Chance, unsere eigene Kreativität zu nutzen, um Dinge selbst zu gestalten. Statt auf äußere Umstände und politische Rahmenbedingungen zu warten, können wir so ein Stück weit unsere „eigene Konjunktur" machen. Es gilt das Motto: Wenn kein Wind weht – rudern!

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-consulting/auf-die-sinne-kommt-es-an-10566.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/4471c741-4c9f-431e-9af9-5fb6e270dcd8.zip

Externe Links
http://www.porscheconsulting.com/pco/de/
http://www.fischer.de/Home.aspx

Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft
Porscheplatz 1
70435 Stuttgart