

Ein überraschender Impuls

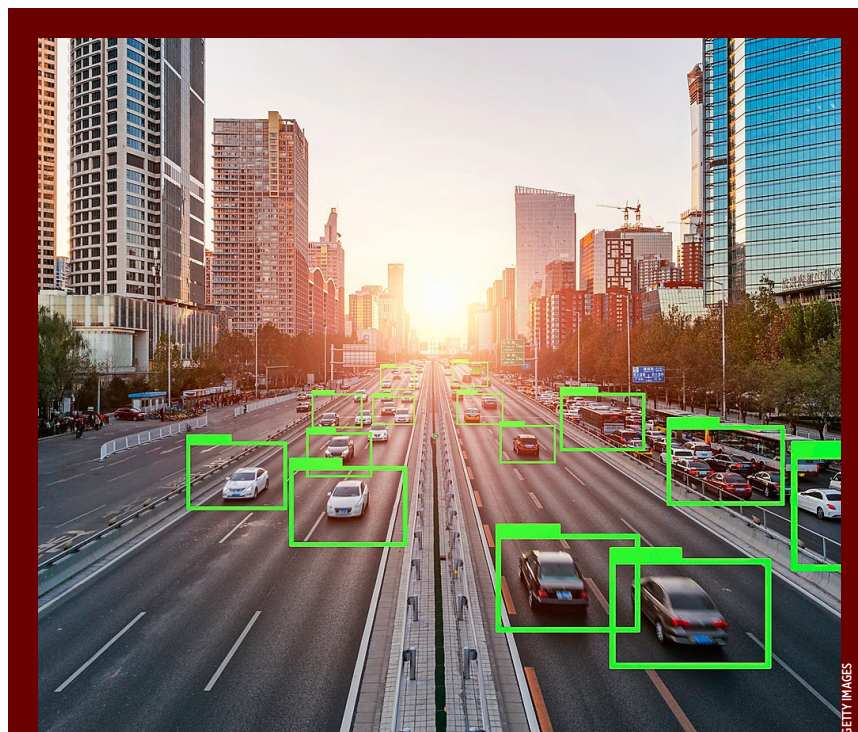
Prozess-Transformation Neue Lösungen können sich rasch durchsetzen, wenn sie ein Bedürfnis treffen, technisch machbar, in der Anwendung einfach und stabil sind sowie Mehrwerte bringen.

SÉBASTIEN MARTIN, MARCO PICENONI,
RALPH M. BUSH

Zurzeit erlebt die Form der Zusammenarbeit eine rasante Transformation. Sie zeigt eindrücklich, wie für unabdingbar gehaltene physische Treffen und für zwingend erklärte Reisen jeglicher Art und Dauer von einem auf den anderen Tag durch digitale Mittel wie Teamviewer, Skype, MS Teams oder Zoom ersetzt werden konnten. Auch wenn es in Zukunft weiterhin persönliche Sitzungen geben und brauchen wird, hat es doch manchen überrascht, wie selbstverständlich mit diesen Collaboration-Tools nicht nur bilaterale-Besprechungen eine hohe Qualität erreichen, sondern auch anspruchsvolle Projektdurchsprachen und selbst kreative Workshops mit vielen Teilnehmenden ziel führend gestaltet werden können, ganz zu schweigen von der raschen und effizienten Erledigung administrativer Arbeiten von zu Hause aus.

Da einige dieser Tools schon seit über einem Jahrzehnt zur Verfügung stehen, wird dies zu einem anschaulichen Beispiel einer geglückten, aber nicht selbstverständlichen Transformation. Neue technologische Möglichkeiten erbringen nur im gezielten Einsatz Mehrwert.

Setzt eine Unternehmung bei ihren zentralen Kernprozessen an – dem Produktentstehungs- und Auftragsabwick-



2015: Car of Interest? – Der Mensch schafft auch bei der Bilderkennung immerhin 95 Prozent, Deep Learning allerdings kommt heute bereits auf über 97 Prozent.

lungsprozess – und vollzieht eine durchgängige und integrierte Digitalisierung, nehmen die Verbesserungspotenziale sogar um ein Vielfaches zu. Da hierbei immer auch organisatorische Zuständigkeiten und Systemgrenzen neu definiert werden, steigen die Herausforderungen bei der Realisierung. Es kann bei einem solchen Vorhaben nicht mehr von einer einzelnen Initiative gesprochen werden, sondern von einer fundamentalen Transformation.

Ein führendes Unternehmen der Medtech-Branche ist diese Aufgabe angegan-

gen und hat die Prozesse der Entwicklung, Planung, Beschaffung und Produktion sowie der Produktionsdatenerfassung durchgängig digital integriert. Dies umfasst die Anbindung von rund 400 auf drei Kontinenten verteilten Produktionsanlagen über ein MES (Manufacturing Execution System, deutsch Produktionsleitsystem) an das führende ERP-System (Enterprise Resource Planning). Das Gesamtkonzept der Integration, das unter anderem aus Prozess-, Daten- und Systemarchitektur besteht, wurde im Digital Target Operating Model dargestellt. Dieses wurde zu Beginn

der Transformation in einem interdisziplinären Team erarbeitet und diente während der gesamten Umsetzung als Leit- und Zielbild.

Zur Führung eines interdisziplinären Teams sind gängige Collaboration-Tools zentral für den Erfolg. So können die Bausteine, Module, Teilprojekte, Abteilungen und Schnittstellen sauber aufeinander abgestimmt werden, während die weltweit mitwirkenden Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, sich immer einzubringen.

Für die Umsetzungsüberwachung und -steuerung der Transformation wurde ein professionelles Projekt- und Programm-Management eingesetzt. Dieses beinhaltete Aufgaben wie Kommunikation, Change Management und das laufende Controlling der erzielten Resultate.

Damit wurden wesentliche Verbesserungen realisiert, unter anderem:

- Reduktion der Time-to-Market um rund 30 Prozent
- Erhöhung der Overall Equipment Efficiency der Produktionsanlagen um bisher mehr als 30 Prozent
- Enorme Stabilisierung der Prozesse, Vermeidung von Fehlern um 50 Prozent und erstmalig eine akkurate Transparenz in der Fertigung dank jederzeit und überall digital verfügbaren, korrekten, relevanten und aktuellen Daten
- Erhöhung der Transparenz bezüglich Kosten und Maschinenauslastung

Das Zielbild pragmatisch angehen

Ob die digitale Transformation umfassend oder eher themenspezifisch angegangen werden soll, hängt vom Bedürfnis des Unternehmens und den Veränderungsfähigkeiten des Managements und der Mitarbeitenden ab. Ein Zielbild, das die organisatorischen und systemseitigen

Schnittstellen klar abbildet, hilft allen bei der Orientierung. Ein pragmatisches, stufenweises Vorgehen erhöht die Chancen, neue Entwicklungen und Bedürfnisse zeitgerecht zu antizipieren und dabei dem jeweiligen Mehrwert sowie der Umsetzbarkeit einzelner Elemente die entsprechend grosse Bedeutung beizumessen.

Wenn Mitarbeitende mehr vernetzt und integriert arbeiten sollen, wenn die korrekten Daten zeitgenau überall abgerufen werden sollen und wenn damit erhebliche Potenziale in Bezug auf Kosten, Qualität, Flexibilität und Zeitersparnis realisiert werden können, lohnt es sich, diese Potenziale weiter anzugehen.

Der Einsatz digitaler Bausteine entlang der Kernprozesse eines industriellen Unternehmens birgt dieses sehr grosse Potenzial. Je durchgängiger und integrierter die Prozesse, umso grösser die zu erzielende Leistungssteigerung.

Sébastien Martin, Director; Marco Picenoni, Director; Ralph M. Bush, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung; alle Helbling Business Advisors, Zürich.

Je integrierter die Prozesse, umso grösser die Steigerung der Leistung.

Tipps

- ▶ Achten Sie auf den Mehrwert für Ihre Kunden und für Ihr Unternehmen.
- ▶ Gehen Sie pragmatisch und doch mit einem Zielbild an die Aufgabe.
- ▶ Holen Sie sich Fachwissen und Experten, profitieren Sie von mehr oder weniger guten Beispielen der Branche.
- ▶ Nutzen Sie bekannte Wege mit erwiesener technischer Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit.