



Der Blick auf das Ganze – Prozessorganisation bei RATIONAL

15. PQM-DIALOG

FH Kufstein Tirol, 4. Mai 2018

Peter Bühl

Prozessverantwortlicher Produktions- und Lieferprozess
RATIONAL AG, Landsberg am Lech (D)

Agenda

1. **Persönliche Vorstellung**
2. Firmenpräsentation RATIONAL AG
3. Prozessorganisation bei RATIONAL
4. Vernetzung Produktions- und Lieferprozess in Strategieprozess
5. Weiterentwicklung Prozessorganisation anhand der Standorterweiterung
6. Zusammenfassung und Ausblick

1. Persönliche Vorstellung

Peter Bühl

Prozessverantwortlicher für Produktions- und Lieferprozess, RATIONAL AG

Seit 2017



RATIONAL AG Landsberg am Lech

Prozessverantwortlicher Produktions- und Lieferprozess



HILTI AG

Produktionsverantwortung mit Standorten in Österreich, Ungarn und China



Weitere Erfahrungen in einer Unternehmensberatung (The Boston Consulting Group) und bei einem Konsumgüterhersteller (Procter&Gamble)

Agenda

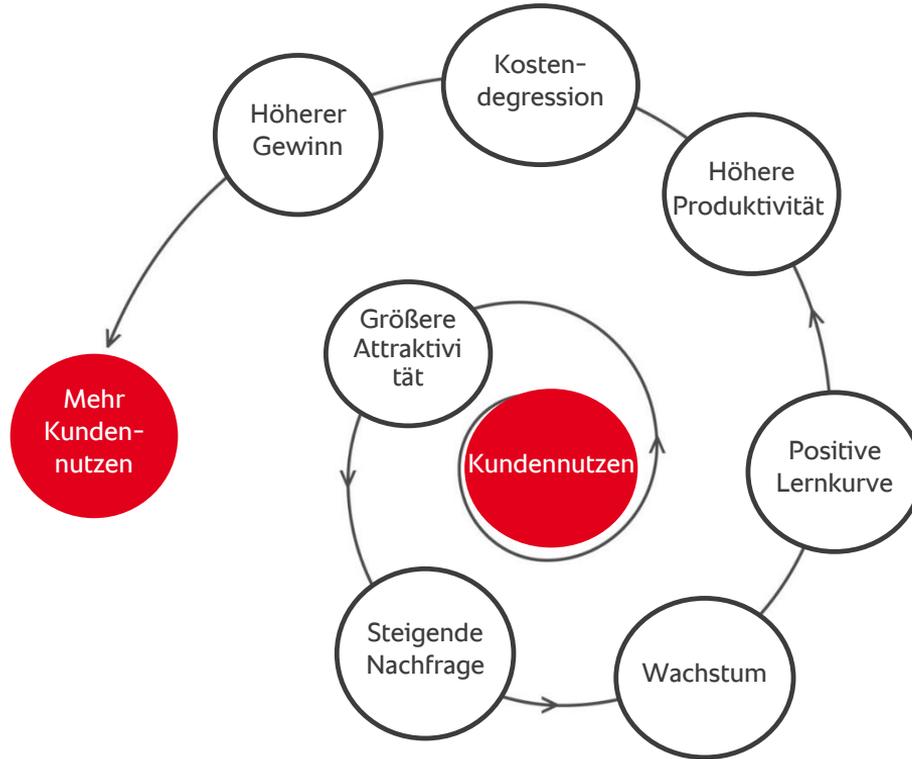
1. Persönliche Vorstellung
2. **Firmenpräsentation RATIONAL AG**
3. Prozessorganisation bei RATIONAL
4. Vernetzung Produktions- und Lieferprozess in Strategieprozess
5. Weiterentwicklung Prozessorganisation anhand der Standorterweiterung
6. Zusammenfassung und Ausblick



Kundennutzen
steht bei uns im Mittelpunkt.
Immer.

Konzentration auf das richtige Ziel

Alles weitere folgt von selbst



RATIONAL – Ideen verändern die Welt

Meilensteine des Kundennutzens



2014

SelfCookingCenter®
5Senses



heute

SelfCookingCenter® XS
SelfCookingCenter®

RATIONAL – Ideen verändern die Welt

Meilensteine des Kundennutzens



2014 VarioCookingCenter®
MULTIFICIENCY® 112T



heute VarioCookingCenter® 112L

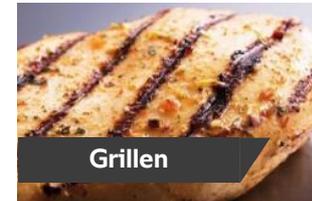
Multifunktionalität und maximale Produktivität

Grillen, Braten, Backen, Dämpfen – in einem Gerät

Dämpfen 30 °C – 130 °C



Heißluft 30 °C – 300 °C

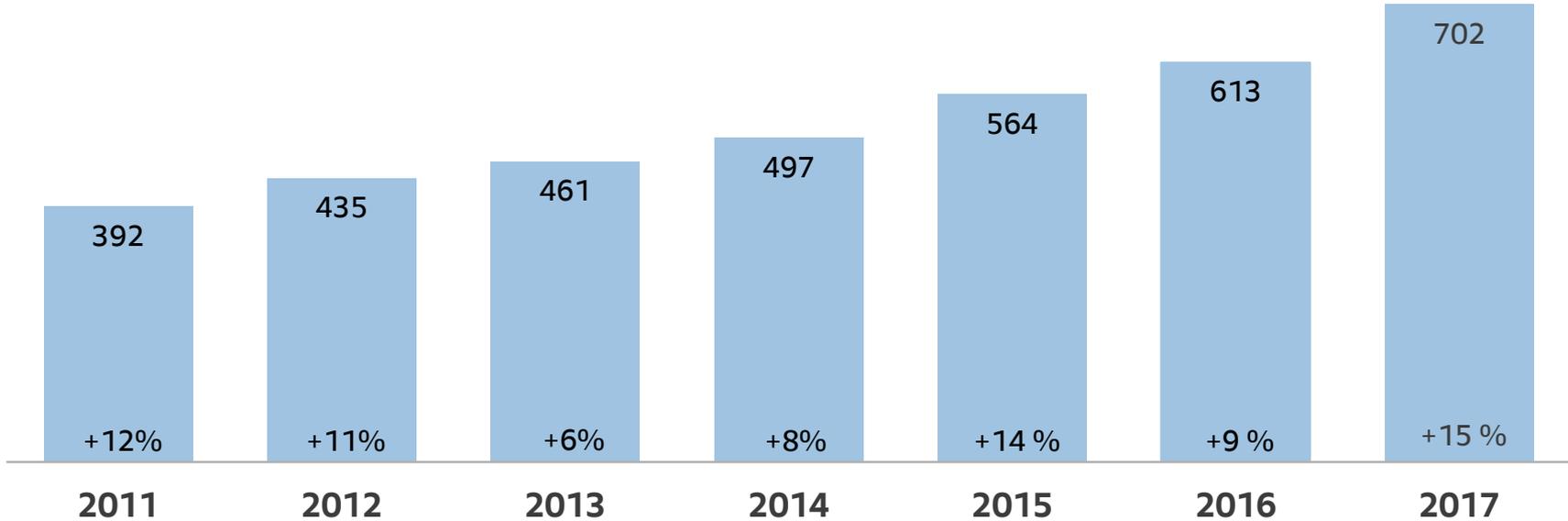


Kombination 30 °C – 300 °C



RATIONAL wächst organisch

2017: überproportionales Umsatzwachstum von 15 %

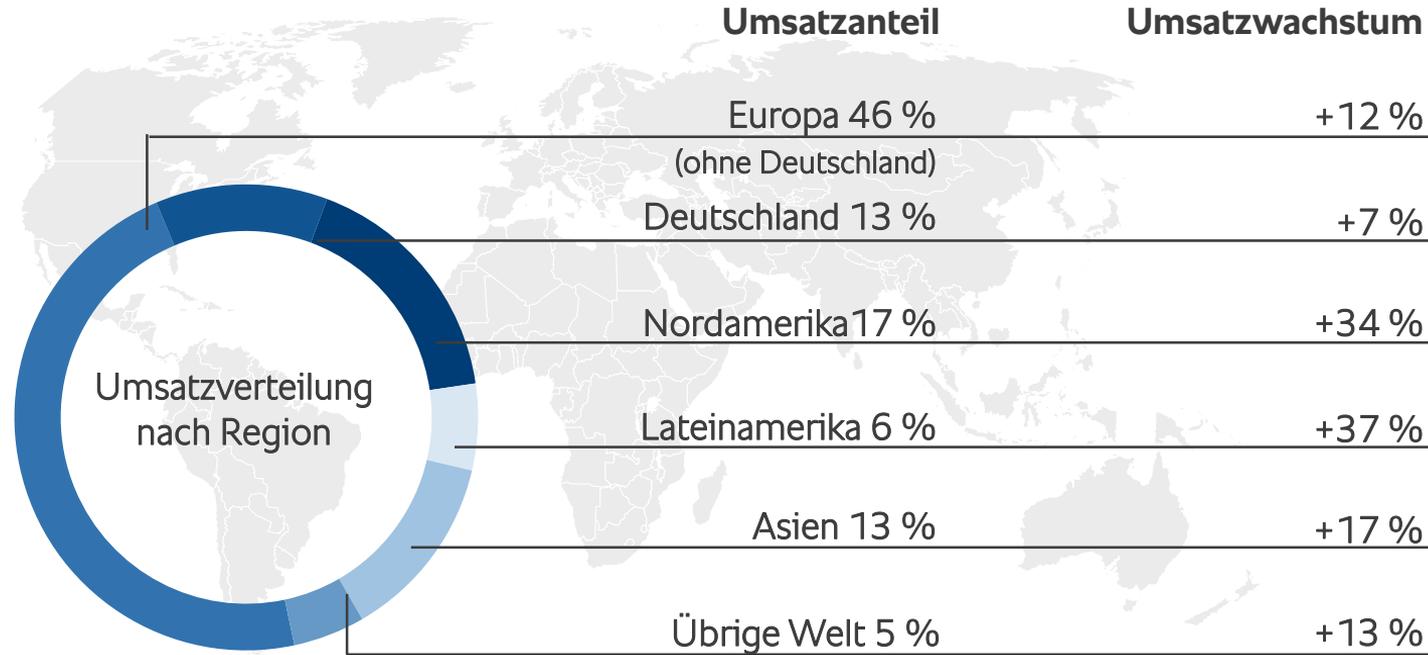


Umsatz in Mio. Euro

Umsatzwachstum in %

Weltweit erfolgreich

Wachstumstreiber Nord- und Lateinamerika



Agenda

1. Persönliche Vorstellung
2. Firmenpräsentation RATIONAL AG
3. **Prozessorganisation bei RATIONAL**
4. Vernetzung Produktions- und Lieferprozess in Strategieprozess
5. Weiterentwicklung Prozessorganisation anhand der Standorterweiterung
6. Zusammenfassung und Ausblick

Wo beginnt Prozessdenken im Unternehmen?

Ab - teilung

De - partment (Englisch)

Dé – partement (Französisch)

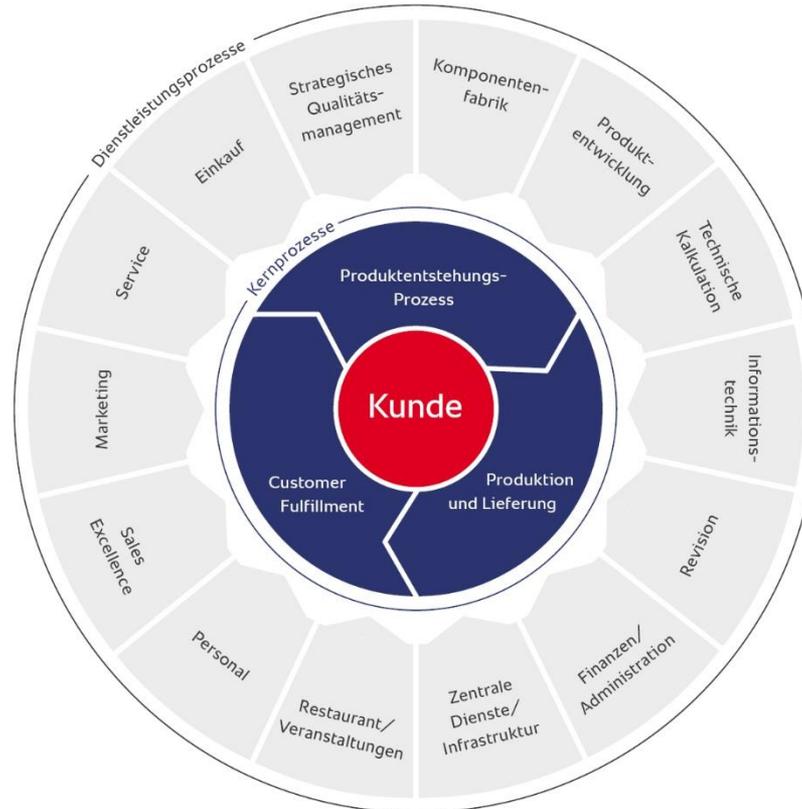
De - partemento (Spanisch)

Di - visione (Italienisch)

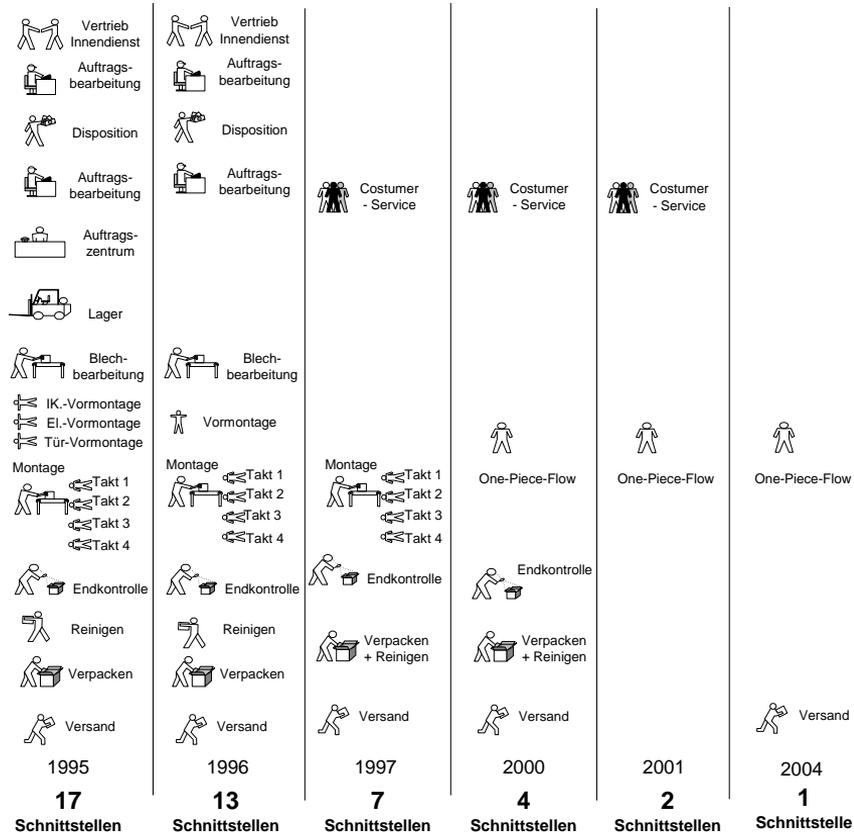
-> bei  : **Abteilung = Prozess**

Spezialisierte Prozessorganisation

Blick für das Ganze – Vermeidung von Schnittstellen



Fokus auf Prozessoptimierung mit positivem Einfluss auf direkte und indirekte Organisationsstruktur



Agenda

1. Persönliche Vorstellung
2. Firmenpräsentation RATIONAL AG
3. Prozessorganisation bei RATIONAL
4. **Vernetzung Produktions- und Lieferprozess in Strategieprozess**
5. Weiterentwicklung Prozessorganisation anhand der Standorterweiterung
6. Zusammenfassung und Ausblick

2 Beispiele, wie bei RATIONAL Prozessorganisation gelebt wird

Vernetzung PL Prozess in Strategieprozess

Fragestellung:

- Wie erreichen wir das selbe Strategieverständnis bei allen Beteiligten?

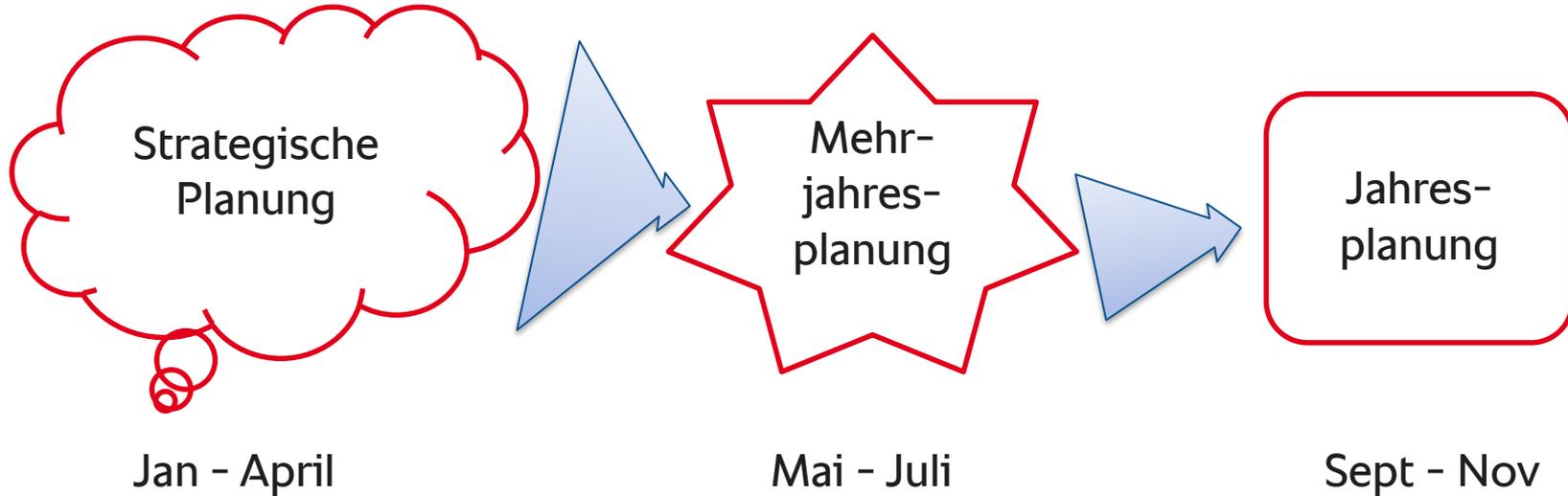
Weiterentwicklung Prozessorganisation anhand der Standorterweiterung

Fragestellung:

- Wie kann eine Standorterweiterung zur Weiterentwicklung der Prozessorganisation genützt werden?

Ausgangssituation

Planungsprozess im Jahresüberblick



Ausgangssituation

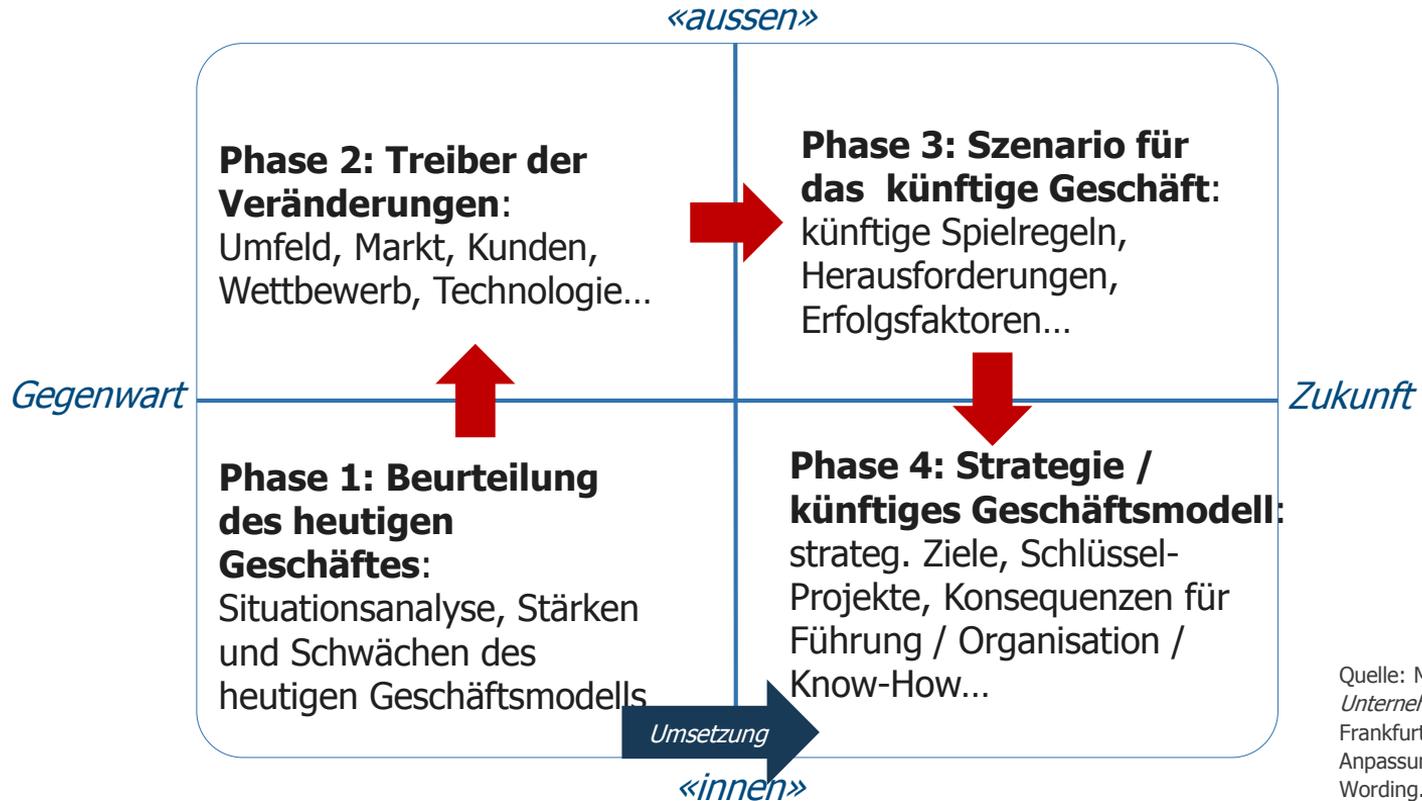
Wenig Vernetzung der Strategien der Hauptprozesse untereinander

- › Für die Hauptprozesse (Einkauf, Entwicklung, Produktion...) gibt es einen definierten Strategieprozess
- › Jeder Hauptprozess definiert eigene Strategie Inhalte
- › Die Strategien werden in Einzelpräsentationen auf Vorstandsebene konsolidiert
- › Es gibt wenig Interaktion zwischen den Hauptprozessen auf der Führungs- und Arbeitsebene
- › Wichtiger gegenseitiger Input während des Strategieprozesses geht verloren

Zielsetzung

- Etablierung von **Strategie als Führungsinstrument**
- Einbezug aller relevanten **Strategieebenen**, d.h.: Gesamtstrategie, Prozess-Strategie, Top-Projekte und alle echten Zukunftsthemen
- Intensivierung von **Vernetzung**, Queraustausch, Überblick und Informations-Qualität
- Dasselbe **Strategieverständnis** bei allen Beteiligten

Ein einheitlicher Strategieprozess wurde bei RATIONAL etabliert



Quelle: Malik, F. ,
Unternehmensstrategie,
Frankfurt 2011, S. 287 mit
Anpassungen in Logik und
Wording.

Wie erfolgte jetzt die Vernetzung zwischen den Prozessen?

- › Durchführung von zwei Workshops mit dem gesamten Vorstand und jeweils insgesamt ca. 25 Teilnehmern
- › Professionelle Moderation des Workshops
- › Zusammenfassung der Ergebnisse der Workshops durch den CEO

Ablauf des Workshops – Ziel: Zuhören und Feedback geben!

Schritt 1: ~ 3-4 Minuten Kurzpräsentation der Führungskraft



- Strategische Herausforderungen und Ziele
- Hauptstoßrichtungen der nächsten 3-5 Jahre

Schritt 2: Diskussion und Feedback an Marktplätzen



- Feedback der Teilnehmer auf Post-ist
- Alle Teilnehmer sind an allen Marktplätzen (ca. 20 min.)
- Präsentator nimmt Feedback auf

Schritt 3: Aufnahme des Inputs in Strategiedokument der Führungskraft

- Verarbeitung des Feedbacks der Teilnehmer
- Aktualisierung des eigenen Dokuments
- Kommunikation des Ergebnisses an eigenes Team
- Wichtiger Input für die Mehrjahresplanung

Außerhalb der Workshop
Tage

Mein persönliches Feedback zum neuen Prozess

- Eigene Strategie mit hohem Einsatz erstellt
- Wertvoller Input für andere Prozesse und umgekehrt
- Durch Vernetzung entsteht „One Voice“ im Inhalt sowie in der Kommunikation
- Keine Überraschungen während der Planung und Umsetzung von Maßnahmen
- Verbesserung der Teamarbeit bei der Strategiewerkarbeit auch für das eigene Team

Agenda

1. Persönliche Vorstellung
2. Firmenpräsentation RATIONAL AG
3. Prozessorganisation bei RATIONAL
4. Vernetzung Produktions- und Lieferprozess in Strategieprozess
5. **Weiterentwicklung Prozessorganisation anhand der Standorterweiterung**
6. Zusammenfassung und Ausblick

2 Beispiele, wie bei RATIONAL Prozessorganisation gelebt wird

Vernetzung PL Prozess in Strategieprozess

Fragestellung:

- Wie erreichen wir das selbe Strategieverständnis bei allen Beteiligten?

Weiterentwicklung Prozessorganisation anhand der Standortstrategie

Fragestellung:

- Wie kann eine Standorterweiterung zur Weiterentwicklung der Prozessorganisation genutzt werden?

Ausgangssituation

Komponentenfertigung und Endmontage in zwei Werken (~3km)

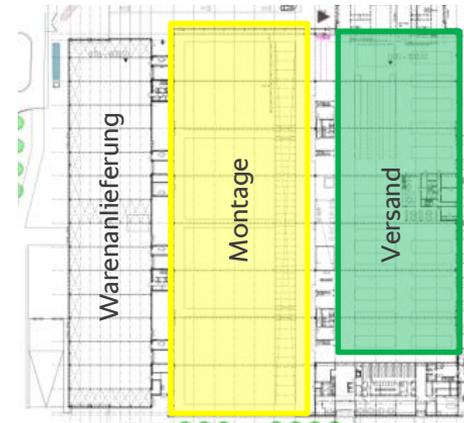
Gründe für die Erweiterung:

- › Kapazitätsengpässe in der Montage
- › Make-Anteil ca. 15%
→ kein Platz für mehr „Make“ - Themen
- › Getrennte Organisationen im Wertstrom

Werk Komponenten: 1 Produktionsleiter

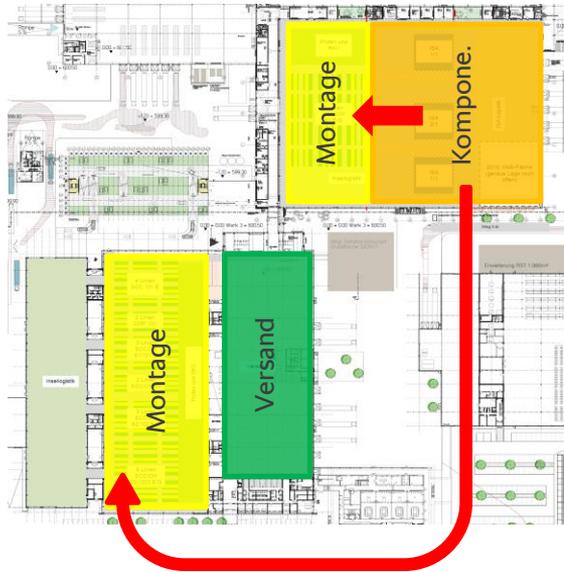


Werk Endmontage: 1 Montageleiter



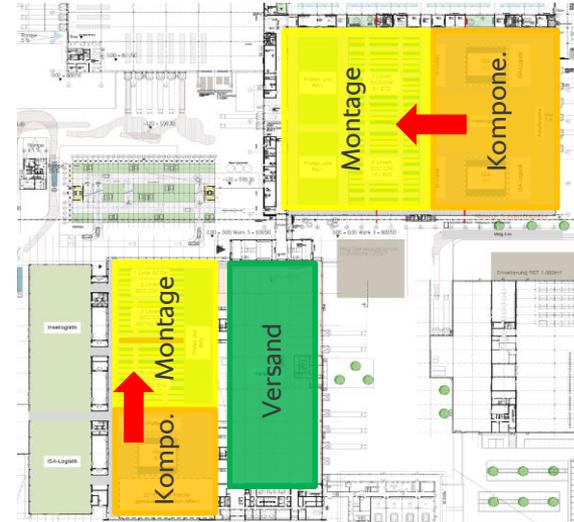
Ziel: Wertstrom- & Prozessorganisation

Option 1 (zentrale Komponenten)



- › Alle Anlagen zentral in einer Halle
→ keine Wertstromorientierung
- › In Bestandshalle nur Endmontage

Option 2 (dezentrale Komponenten)



- › Optimale Wertstromausrichtung
- › Einführung Wertstrom-Organisation

Entscheidungsprozess

Kriterium	Bewertung	Zentral	Dezentral
Wertstrom / Prozessorientierung	Workshops mit Expertenteams		
Logistik, Laufwege, Transportvolumen, Materialfluss, Fläche	Verwendung Fabriksimulation, Berechnung verschiedener Szenarien		
Zukunftsfähigkeit	Zukünftige Ausrichtung des Unternehmens betrachtet		
Organisation, Verantwortung	mit Führungskräften erarbeitet		

Entscheid Produktionsaufstellung - Stufenansatz

Entscheid - Vision der Zukunft:

- Dezentrale Aufstellung der Komponenten = Nähe zu den Montagelinien (Wertstromorientierung)
- Wertstromorientierte Organisation

Start:

- **Zentrale Aufstellung aller Komponenten in neuer Halle und Montagelinien**
- **Beibehalten der derzeitigen Organisationsstruktur**

Begründung:

- Verantwortung für die Inbetriebnahme für die neuen Komponentenanlagen an einem Ort
- Organisationsanpassung mit tiefgreifenden Änderungen

Agenda

1. Persönliche Vorstellung
2. Firmenpräsentation RATIONAL AG
3. Prozessorganisation bei RATIONAL
4. Vernetzung Produktions- und Lieferprozess in Strategieprozess
5. Weiterentwicklung Prozessorganisation anhand der Standorterweiterung
6. **Zusammenfassung und Ausblick**

Zusammenfassung

- Prozessorganisation beginnt im „Kopf“
- Eine effiziente Prozessorganisation hat wenige Schnittstellen
- Vernetzte Strategieentwicklung fördert Prozessdenken
- Auch bei uns gibt es Potenzial zur Weiterentwicklung der Prozessorganisation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

