

## Experteninterview:

# Process Excellence bei Bosch Rexroth: Was kann die Finanzwirtschaft aus der produzierenden Industrie lernen?

Im Vorfeld des Fachkongresses **PEX Process Excellence Finance D-A-CH**, hatte IQPC schon die Möglichkeit über die Prozessorientierung der Finanzbranche mit **Dr. Udo Milkau**, Leiter Geschäftssteuerung - Operations/ Services bei der **DZ BANK AG** zu philosophieren. Dr. Udo Milkau hatte hier seine Metapher des "U-Bahn-Fahrplans" erklärt und erläuterte wie Finanzdienstleister die Idee von Prozessexzellenz oder Operational Excellence erst recht spät, und vorwiegend von der produzierenden Industrie, adaptiert hatten. Das aber die Methoden der produzierenden Industrie nicht einfach auf die Finanzwirtschaft zu übertragen sind, das weiß nicht nur Dr. Udo Milkau, sondern auch Kongress-Sprecherkollege **Dr. Mario Buchinger**. Als Kaizen und Lean Experte der **Bosch Rexroth GmbH** wird Buchinger im Oktober Lean-Management und Kaizen-Kultur gegenüberstellen und auch hier darlegen was die Finanzwirtschaft aus der produzierenden Industrie lernen kann. Auch Mario Buchinger konnten wir im Vorfeld der Veranstaltung für ein Interview gewinnen und haben ihn auch auf Dr. Udo Milkau's Ansichten kommentieren lassen.

**Lesen Sie das komplette Interview mit Dr. Mario Buchinger und sollten Sie das Interview mit Dr. Udo Milkau verpasst haben, finden Sie es hier in voller Länge: [http://bit.ly/Interview\\_DrUdoMilkau](http://bit.ly/Interview_DrUdoMilkau)**

**IQPC: Dr. Udo Milkau sprach davon das Finanzdienstleister die Idee von Prozessexzellenz oder Operational Excellence vorwiegend von der produzierenden Industrie adaptiert hatten. Können Sie aus Ihrer Sicht bestätigen, dass die produzierende Industrie bei der Prozessorientierung der Finanzwirtschaft voraus ist?**

**Dr. Mario Buchinger:** In manchen Ansätzen ist das durchaus zu erkennen. Das dürfte aber schlicht und ergreifend mit der Tatsache zusammenhängen, dass man es meistens mit echtem Material und echter Ware zu tun hat, die man anfassen kann und deren Fluss mehr oder weniger gut zu erkennen ist. In dem Moment, wenn es um Informationsflüsse geht, wie beispielsweise in einer Kundenauftragsabwicklung, sehe ich die produzierende Industrie nicht mehr in einem signifikanten Vorteil.

Doch das Kernproblem ist in beiden Bereich noch oft unverstanden. Wenn es um Verbesserung von Prozessen und Process-Excellence geht, denken die meisten leider nur an Ratio und Kostenreduktion. Doch es steckt viel mehr dahinter. Es geht

um das richtige Kundenverständnis, das Einbinden und Mitnehmen von allen Mitarbeitern und den anständigen Umgang mit Geschäftspartnern, also um eine nachhaltige Unternehmenskultur. Leider ist heutzutage dafür kaum Verständnis vorhanden, völlig unabhängig von der Branche. Somit sind die Kernproblematik und die essentiellen Fragen in der produzierenden Industrie und der Finanzwirtschaft gleich, die Lösungen sehen aber anders aus.

**IQPC: Wie beurteilen Sie die Möglichkeit der Übertragbarkeit von Methoden zur Prozessentwicklung von der produzierenden Industrie auf die Finanzwirtschaft?**

**Dr. Mario Buchinger:** Diese sind sicherlich vorhanden, denn auch in der produzierenden Industrie gibt es Prozesse, die abseits des Materialflusses stattfinden. Der Anteil dieser Prozesse ist größer als man glaubt, denken Sie beispielsweise an den Vertriebsbereich. Doch ich rate immer zur Vorsicht, denn man darf Methoden und Lösungen nicht einfach übertragen, man sollte voneinander lernen. Man darf keinesfalls den Fehler machen,

die realen Prozesse in eine Methodenlandschaft zu pressen, man muss stattdessen die Methoden den Prozessen unterordnen. Dies gilt aber nicht nur bei der Übertragung von Erkenntnissen von der produzierenden Industrie in die Finanzwirtschaft, sondern muss auch innerhalb eines Wirtschaftszweigs berücksichtigt werden.

**IQPC: Dr Udo Milkau spricht von der Notwendigkeit spezieller Prozesse für die Finanzwirtschaft. Was macht aus Ihrer Sicht die Prozesse im Finanzsektor speziell?**

**Dr. Mario Buchinger:** Nicht nur die Finanzwirtschaft braucht spezifische Lösungen sondern jedes Unternehmen. Ich tue mir schwer pauschal gültige Ansätze für ganze Wirtschaftszweige zu formulieren. Selbst innerhalb der Automobilindustrie gibt es keine allgemein gültigen Konzepte für die Gestaltung von Prozessen. Es hängt immer von der Art des Produkts, den Kunden und vom Produktionsstandort ab. Prozesse, die z.B. in Japan sehr gut funktionieren und anerkannt sind, werden in Europa oder in den USA unter Umständen Widerstände hervorrufen. Oder die Anforderungen an eine Zykluszeit und damit an eine Prozesskette sind bei einem Fahrzeug im Luxussegment mit geringen Stückzahlen und hoher Varianz ganz andere als bei einem Fahrzeug aus der "Brot und Butter"-Ecke, gekennzeichnet durch hohe Stückzahlen und kleinere, aber immer noch recht hohe, Varianz. So verhält es sich auch in der Finanzwirtschaft. Die einzelnen Branchen sind zu verschieden und innerhalb einer Branche darf man sowohl kundenspezifische als auch kulturelle Aspekte nie ignorieren.

**IQPC: Wie bewerten Sie den Nutzen einer zunehmenden Automatisierung für die Prozess-Excellence in der Finanzwirtschaft im Vergleich zur produzierenden Industrie?**

**Dr. Mario Buchinger:** Die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Automatisierung wird immer und überall diskutiert und es kommt stets darauf an, wen man zu dem Thema befragt. Durch Automati-

sierung erhofft man sich in den meisten Fällen eine Kostenoptimierung durch Reduktion von Personalkosten. Diese sind immer ein sehr großer Block in der Gesamtkalkulation, nur es ist eben auch der Bereich, den man nicht vollständig beschreiben und standardisieren kann. Bei einer Maschine, Anlage oder einem IT-System können Sie recht einfach Anschaffungs- und Betriebskosten dem Nutzen entgegenstellen und das Resultat ausrechnen, wobei es auch da Grenzen gibt. Beim Personal ist das viel komplexer. Erfahrung oder Motivation von Mitarbeitern können Sie in keine Excel-Tabelle schreiben. Eben genau diese Faktoren sind nach meiner Erfahrung der Kern einer Verbesserungskultur in Unternehmen und das völlig unabhängig davon, in welcher Branche Sie sich bewegen. Neben dem reinen Kostenaspekt muss man immer auch bewerten, inwiefern Automatisierung auch einen Nutzen für Kunden und/oder Stakeholder hat.

**IQPC: Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für die Finanzwirtschaft in den kommenden Jahren, auch im Bezug auf Prozess-Excellence?**

**Dr. Mario Buchinger:** Das dürfte aus meiner Sicht das Zurückgewinnen des Vertrauens der Kunden sein, das aufgrund vieler Faktoren in den vergangenen Jahren abhanden gekommen ist. Der Kunde hat für viele in der Branche an Bedeutung verloren. Auch in der produzierenden Industrie habe ich das oft beobachtet. Viele Unternehmen sind mehr mit der Erreichung ihrer internen Kennzahlenziele beschäftigt als mit ihren Kunden. Und dementsprechend werden die Prozesse entwickelt. Ich erkenne das immer an der Zielableitung in Unternehmen. Produktivität, Effizienz, Anzahl von Vertragsabschlüssen oder Auftragseingängen sind oft genannte Kenngrößen. Doch wie misst man Kundenzufriedenheit? Da gibt es Wege wie z.B. Liefertermintreue und Kundenfeedbackanalysen. Außerdem müssen Zielableitungen im Unternehmen ganzheitlich konsistent sein, das heißt, es darf von Abteilung zu Abteilung keine widersprüchlichen Zieldefinitionen geben. Doch

genau das ist der Fall, sowohl in der produzierenden Industrie als auch in der Finanzwirtschaft. Vor dem Hintergrund sehe ich die Verbesserung der Kundenorientierung als größte Herausforderungen, auch für die produzierende Industrie.

**IQPC: Vielen Dank für das Interview!**

**Lesen Sie auch das Interview mit Dr. Udo Milkau hier in voller Länge:**

[http://bit.ly/Interview\\_DrUdoMilkau](http://bit.ly/Interview_DrUdoMilkau)

*Erfahren Sie mehr zu IQPC's Fachkongress*



*Besuchen Sie uns unter [www.pex-finance.de](http://www.pex-finance.de) und...*

**Werden Sie zu einer agilen, prozessorientierten Organisation und steigern Sie so, trotz zunehmender Regulatorien, kontinuierlich Ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit**

