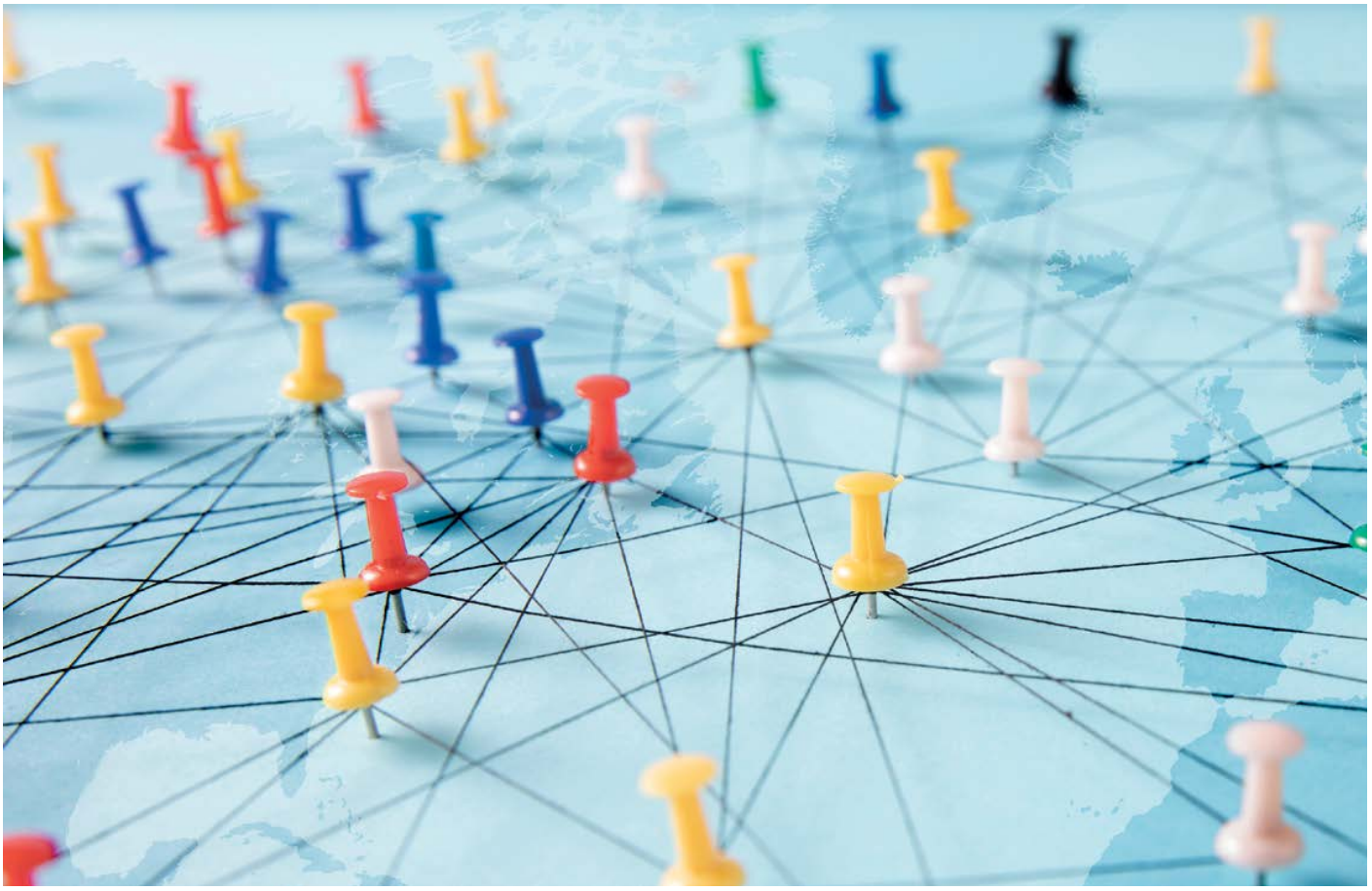
# Unternehmen strukturiert weiterentwickeln mit dem OPC (Overall Plant Concept)

Dreiteilige Artikelserie von
Dr. Mario Buchinger
Spezialist für Veränderungsfähigkeit

erschienen in der
Fachzeitung Report





# Unternehmen strukturiert weiterentwickeln

## Viele Unternehmen verfügen über mehrere Standorte.

Einige haben spezielle Aufgaben, andere sind eher allumfassend aufgestellt und es gibt Standorte, die historisch oder strategisch von besonderer Bedeutung sind. Wie organisiert man solche Strukturen, damit für die Kund*innen das Richtige herauskommt? Wie dabei ein »Overall-Plant-Concept«, kurz OPC, hilfreich sein kann, erfahren Sie im ersten Teil der dreiteiligen Serie »Unternehmen strukturiert weiterentwickeln«.

*Von Mario Buchinger*

**Immer wieder werden Fragen** diskutiert, wie ein Standort tatsächlich entwickelt werden und welche Aufgaben dieser im Gesamtunternehmen erfüllen soll. Dabei werden einige sehr große Fehler gemacht, die sich mittel- bis langfristig auswirken. In der Praxis passiert es häufig, dass man lediglich auf Kennzahlen schaut und dabei die tatsächlichen Umstände vor Ort vergisst. Versuchen Sie mal ein Werk in Stuttgart mit einem Standort in Mumbai zu vergleichen. Das mag im ERP-Programm möglich sein, bildet allerdings die Realität nicht im Geringsten ab. Auch werden gerne neue Greenfield-Standorte mit Brownfield-Strukturen in einen Hut geworfen – das führt bei Werksassessments und internem Benchmarking gerne zu Frust der lokalen Führungsmannschaften. Dann werden Standorte mit teils langer Historie genauso behandelt wie Standorte, die es noch nicht lange gibt. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, wenn es um die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem jeweiligen Unternehmen geht. Zudem wird der Kundenbezug oft ausgeblendet, weil man lediglich Effizienzkennzahlen verbessern möchte. So wird zum Beispiel die Auslastung eines Standorts maximiert, ohne dabei die resultierenden Konsequenzen bezüglich Lieferkette und Bestände bei der Kundenversorgung vollständig mitzudenken.

Häufig werden auch kurzfristige, profitgetriebene Entscheidungen umgesetzt, ohne dabei die langfristigen Auswirkungen auf die

**BUCHTIPP**

■ WEITERE ANREGUNGEN, wie man Unternehmen langfristig erfolgreich entwickelt, finden Sie in dem Fachbuch »Das Wasserfall-Paradoxon«. Überall im Buchhandel und Online als Print und E-Book erhältlich.

Fotos: iStock, Buchinger-Kuduz

gesamte Prozesskette in einer entsprechenden Strategie zu berücksichtigen. Um langfristig als Gesamtunternehmen erfolgreich zu sein, ist es oft sinnvoll, einen akzeptablen Mehraufwand zu akzeptieren, wenn dadurch das gesamte System besser wird.

Die Interaktion verschiedener Standorte ist in vielen Fällen von großer Relevanz um Kundenerwartungen zu erfüllen. Einzelne Standorte dürfen nicht als autarke Silos innerhalb eines Unternehmens betrachtet werden.

### >> Je größer, desto wichtiger <<

Je größer und internationaler eine Organisation aufgestellt ist, desto wichtiger ist eine eindeutige Identität der jeweiligen Standorte sowie der Schnittstellen zwischen ihnen. Die Kundenzufriedenheit, welche primär durch Qualität und Liefertreue der angebotenen Produkte und Dienstleistung bestimmt wird, hängt von der Stabilität in der Gesamtkette ab und diese wird immer durch das schwächste Glied beschränkt.

Aber auch kleine Organisationen, in denen viele Dinge schneller und unkomplizierter gelöst werden können, müssen sich über die Identität der jeweiligen Standorte im Klaren sein. Hat man die Fragen nach Wechselwirkungen und Identität nicht klar geregelt, verbleibt man im Feuerlösch-Modus und dieser kostet immer weit mehr Zeit und Ressourcen und verursacht damit mehr Kosten als ein stabiler Prozess.

Es spricht aber auch nichts dagegen, für kleine Organisationen mit nur einem Standort ebenso derartige Überlegungen, wie sie das OPC formuliert, anzuwenden. Die Anzahl der Wechselwirkungen sowie Schnittstellen ist nur entsprechend kleiner.

### >> Branchenunabhängig, Name egal <<

Der Name »Overall-Plant-Concept« (OPC) kommt aus dem Bereich produzierender Unternehmen, da ich diesen Weg vormals primär bei produzierenden Strukturen angewendet habe. Der Name ist geblieben, aber dennoch kann diese Logik analog auch für jede andere Branche – sei es der Finanzsektor oder auch öffentliche Behörden – angewendet werden. Alle Organisationen haben eine externe Gruppe von Stakeholdern (zum Beispiel als »Kunden« bezeichnet), für die man Produkte oder Dienstleistungen anbietet. Dabei kommt es oft vor, dass je nach Größe der Organisation verschiedene Standorte mit unterschiedlichen Aufgaben beteiligt sind. Folglich sollten die Schnittstellen bekannt und definiert sein, um die bereits oben genannten Fehler zu vermeiden und Verbesserungen voranzutreiben, die in eine gemeinsame Richtung gehen. Ein Schiff kann auch nur Kurs halten, wenn die Besatzung genau weiß, wer welche Aufgaben hat und der Kurs klar ist.

### >> Schritt für Schritt <<

In dieser Serie möchte ich einen möglichen Weg vorstellen, wie man jeden einzelnen Standort in einem schrittweisen Prozess entwickeln kann, damit jeweils die Identität, die Schnittstellen zu anderen Standorten oder externen Instanzen, wie Kunden und Lieferanten, sowie strategische Besonderheiten der Weiterentwicklung klar sind. Darüber hinaus muss ein Entwicklungsplan hergeleitet werden, damit die angestrebten Zustände auch tatsächlich umgesetzt werden. Denn schließlich ist das beste Konzept wertlos, wenn es nicht den Weg in die tatsächliche Umsetzung findet.

**Damit das gelingen kann, braucht es aber ein paar Rahmenbedingungen:**

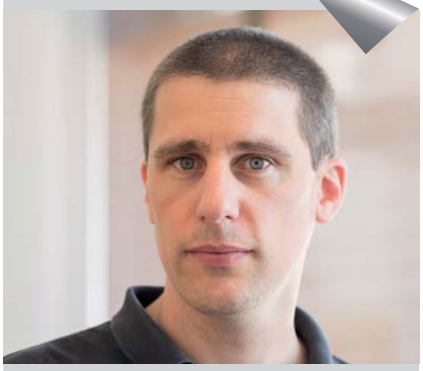
- Eine Vorstellung einer unternehmensweiten Strategie und idealerweise auch eine Vision. Die Standorte können zwar unterschiedlich sein und unterschiedliche Lösungen finden, sie müssen aber zusammenpassen. Wie in einer Rockband auch jede*r ein anderes Instrument spielt, aber am Ende die einzelnen Soundelemente durch die Komposition zusammenklingen, so verhält es sich mit der Unternehmensstrategie und den einzelnen Standorten.
- Ein klares Bekenntnis der Führungsmannschaft zu dem Entwicklungsweg und der anschließenden Umsetzung.
- Zeitliche Verfügbarkeit aller Personen, die für die Entwicklung und die anschließende Umsetzung nötig sind. Jede Verbesserungsarbeit ist Aufwand und braucht Zeit.

### >> Menschen mitnehmen <<

Am Ende eines OPC steht ein Gesamtbild, dass man auch dazu verwenden kann, der ganzen Belegschaft den Weg der Verbesserung zu erklären. Veränderungen sind für viele Menschen zunächst negativ behaftet. Um ihnen die Sorgen zu nehmen, braucht es nachvollziehbare Überlegungen. Damit ist ein OPC nicht nur ein verbindliches Dokument für die lokale Strategie und ein Plan zur Weiterentwicklung für die nächsten Jahre, es dient auch dazu, alle beteiligten Menschen zu informieren, um sie so für den Weg der Veränderung zu begeistern und mitnehmen zu können. Alle Führungskräfte sprechen damit die gleiche Sprache und man vermeidet unnötige Widersprüche.

In diesem ersten Teil haben wir einleitend besprochen, was die Rahmenbedingungen sind und wozu so ein Overall-Plant-Concept gut ist. Im zweiten Teil erfahren Sie die ersten Schritte, wie man bei einem OPC vorgehen kann. ■


ZUM **AUTOR**



■ MARIO BUCHINGER ist Ökonomie-Physiker, Musiker und Autor. Der Spezialist für Veränderungsfähigkeit unterstützt seit mehr als 15 Jahren internationale Unternehmen und Organisationen auf deren Weg zur dauerhaften, kontinuierlichen Verbesserung.

**Info:** www.buchingerkuduz.com

Teil 2

# Unternehmen strukturiert weiterentwickeln

Wie organisiert man komplexe Unternehmensstrukturen mit verschiedenen Standorten, damit für die Kund*innen das Richtige herauskommt? Dabei hilft das Overall-Plant-Concept, kurz OPC.

*Von Mario Buchinger*

**Nachdem im ersten Teil** der Serie »Unternehmen strukturiert weiterentwickeln« die Rahmenbedingungen für ein OPC beschrieben wurden, schauen wir im zweiten Teil auf die einzelnen Inhalte und Schritte in Richtung Umsetzung am jeweiligen Standort.

Los geht es Schritt für Schritt. Die nachfolgenden Punkte sollten in Präsentationsform oder druckfähigem Format schriftlich zusammengefasst werden und bilden zusammen das OPC.

## 1 Der Zeithorizont

Um einen Standort strukturiert entwickeln zu können, muss allen Beteiligten klar sein, um welchen Zeithorizont es geht. Dieser Zeithorizont sollte nicht zu kurzfristig aber auch nicht zu langfristig sein. Ist er zu langfristig, können sich viele Menschen nicht vorstellen, was in so langer Zeit passieren wird. Ist dieser dagegen zu kurz, besteht die Gefahr, dass sich nicht viel oder gar nichts verändert. Es braucht Gedanken außerhalb der Komfortzone, um auf neue, innovative Ideen zu kommen. In der Praxis haben sich Zeiträume von drei bis fünf Jahren als beste Lösung herauskristallisiert.

## 2 Die Rolle des Standorts

Als nächstes wird festgehalten, wer die Kunden und Lieferanten des Standorts sind. Das können neben externen auch interne Kunden und Lieferanten sein. Allen Beteiligten muss klar sein, für wen Produkte und Dienstleistungen an dem jeweiligen Standort vorgesehen sind und was die Bedürfnisse dieser internen und externen Kunden sind.

## 3 Produkt- und Dienstleistungsübersicht

Aus dem Verständnis von Schritt 2 erfolgt nun die Übersicht des für den Standort vorgesehenen Produkt- und Dienstleistungsspektrums. Es geht dabei um das jetzige und auch um das zukünftige Spektrum. Neben der Benennung des Produkts selbst sind auch quantitative Parameter wie Stückzahlentwicklung, Lieferzeiterwartungen sowie Durchlaufzeit zu benennen. Zur Aufzeichnung eignen sich tabellarische Aufstellungen, die mit Piktogrammen der Produkte oder Dienstleistungen versehen werden.

**BUCHTIPP**

■ WEITERE ANREGUNGEN, wie man Unternehmen langfristig erfolgreich entwickelt, finden Sie in dem Fachbuch »Das Wasserfall-Paradoxon«. Überall im Buchhandel und Online als Print und E-Book erhältlich.

Fotos: iStock, Buchinger-Kuduz

## 4 Monetäre Erwartungen

Jedes Unternehmen muss in Summe Profit erwirtschaften, um weiter innovativ zu sein. Aber nicht alle Produkte oder Dienstleistungen müssen in sich profitabel sein. Es gibt auch Produkte, die sogar defizitär sein können, wenn damit andere Produkte besser unterstützt werden. Denken Sie etwa an den Bereich Forschung und Entwicklung. In diesem Schritt 4 geht es daher um die Formulierung der Gewinnerwartungen auf Produkt- und Dienstleistungsebene und auch an den Standort als Ganzes.

## 5 Erwartungen der Mitarbeitenden

Menschen sind einer der wertvollsten Schätze eines jeden Unternehmens. Sie halten den Laden nicht nur am Laufen, sondern treiben auch Verbesserungen voran. Aber nur Menschen, die einen angenehmen und gesunden Arbeitsplatz vorfinden, sind produktiv und kreativ. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel, bei dem es um den Kampf um die besten Talente geht, ist ein gutes Arbeitsumfeld mindestens so wichtig wie ein gutes Gehalt. Die Zeiten, als man Menschen für einen Job nur mit Gehalt und Dienstwagen locken konnte, sind vorbei. Daher muss in diesem Schritt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden geschaut werden. Dabei geht es nicht nur um das Umfeld vor Ort sondern auch um Arbeitszeitmodelle, wie etwa Homeoffice-Regelungen oder Job-Sharing. Solche Erwartungen müssen später im Prozessdesign abgebildet werden.

## 6 Ist-Zustand

Mit den Methoden der Visualisierung wird mit den betreffenden Personen gemeinsam ein Bild gezeichnet, wie die Landschaft des Standorts aktuell ist. Es geht darum, zusammen eine völlig wertfreie Darstellung zu erlangen, welche essentiell ist, um später einen gemeinsamen, konsistenten Weg einzuschlagen. Methodisch ist hier alles erlaubt, was den betreffenden Personen gefällt: Wertstromanalyse, SwimLane, Layout, Prozesscharts und vieles mehr.

## 7 Ziel-Zustand

Abgeleitet von den Erkenntnissen aller zuvor unternommenen Schritte geht es nun ans Eingemachte: das Design des künftigen Zustands. Auch das erfolgt visuell mit allen verantwortlichen und beteiligten Personen mittels der in Schritt 6 gewählten Methoden. Die Darstellung des Ziel-Zustands bildet zusammen mit dem Ist-Zustand den Eckpfeiler für die konkrete Umsetzung des OPCs.

## 8 Weitere Kernthemen für den Standort

Dieser Punkt ist eine Ergänzung zu Schritt 7 und hat strategische Ursachen. Es gibt Fälle, bei denen man bestimmte Ideen oder Technologien pilothaft für das ganze Unternehmen an einem Standort testen möchte. Gerade in Zeiten der Digitalisierung kommt es immer wieder zu neuen Ideen, die, bevor diese flächendeckend zum Einsatz kommen, im Kleinen getestet werden sollen. Diese strategischen Ideen werden hier beschrieben und dann in der Umsetzung am betreffenden Standort integriert.

## 9 Implementierungsplan

Aus den Schritten 6 bis 8 wird ein Implementierungsplan entwickelt, der grob die Meilensteine für den in Punkt 1 festgelegten Zeitraum enthält. Dabei geht es nicht darum im Detail genau festzulegen, wer was wann macht, sondern welche Zwischenzielzustände wann erreicht werden sollen. Die genaue Ableitung von Maßnahmen wird innerhalb der in der Umsetzung festzulegenden Projektteams durchgeführt.

An dieser Stelle ist besonders wichtig zu verstehen, dass ein Zielzustand nicht mit einem Satz Kennzahlen verwechselt werden darf. Zielzustände sind beispielsweise neue oder veränderte Kompetenzen, Organisationseinheiten, Investitionen oder Prozesse, die am jeweils geplanten Zeitpunkt in einer gewissen Ausprägung vorhanden sein sollen. Diese Zustände müssen sehr wohl durch Messgrößen in Form von Kennzahlen ergänzt werden. Damit kann man die Wirksamkeit der Verbesserungsaktivitäten messen und auch nachweisen. Aber alleine die Kennzahlen machen noch keinen Zielzustand.

## 10 Investitionsplanung

Damit eine Umsetzung gelingt, braucht es Budget – sowohl in Form von Investitionen als auch hinsichtlich der Zeit der Mitarbeitenden. Dieses Budget ist essentiell, damit eine langfristige Weiterentwicklung möglich ist. Dabei ist es auch wichtig, zu verstehen, dass nicht jede einzelne Umsetzung in sich sofort profitabel sein muss. Manche Schritte auf dem Weg der Veränderung wirken sich erst nach längerer Zeit aus, sichern damit Innovation und schließlich auch die Existenz eines Unternehmens.

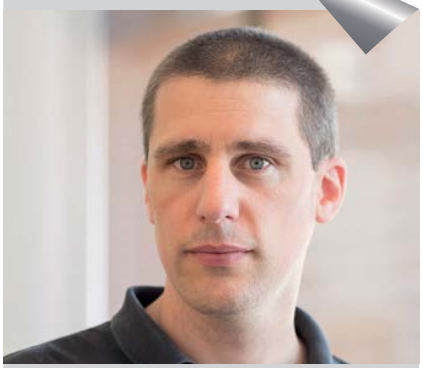
## 11 Unterschriften

Um das ganze Vorhaben auch offiziell verbindlich zu machen, unterzeichnen die wichtigsten Entscheider*innen das Dokument. Das sollte mindestens die lokal für den Standort verantwortliche Führungskraft (zum Beispiel Werkleitung) und auch die darüber liegende Ebene (zum Beispiel COO) sein.

Mithilfe des fertigen OPCs können die geplanten Veränderungen in den jeweiligen Standorten dargestellt und erklärt werden. Die gemeinsamen Überlegungen im Vorfeld und die entstehende Verbindlichkeit helfen den Führungskräften entsprechend zu kommunizieren und man vermeidet unnötige Widersprüche durch unterschiedliche Interpretationen.

Im dritten und letzten Teil dieser Reihe schauen wir dann auf die eigentliche Umsetzung. Dabei werfen wir einen Blick auf Stolpersteine und Gefahren, denn nach der Planung landen derartige Überlegungen gerne in Schubladen bis irgendwann wieder die Frage nach der Ausrichtung des Standorts gestellt wird. Wie man die Veränderung mithilfe des OPCs im Arbeitsalltag vorantreibt, erfahren Sie im nächsten Beitrag. ■

ZUM AUTOR



■ MARIO BUCHINGER ist Ökonomie-Physiker, Musiker und Autor. Der Spezialist für Veränderungsfähigkeit unterstützt seit mehr als 15 Jahren internationale Unternehmen und Organisationen auf deren Weg zur dauerhaften, kontinuierlichen Verbesserung.

**Info:** www.buchingerkuduz.com

# Unternehmen strukturiert weiterentwickeln

Teil 3

Wie organisiert man komplexe Unternehmensstrukturen mit verschiedenen Standorten, damit für die Kund*innen das Richtige herauskommt? Dabei hilft das »Overall Plant Concept«, kurz OPC.

*Von Mario Buchinger*

**Nachdem im ersten** und zweiten Teil der Serie »Unternehmen strukturiert weiterentwickeln« die Rahmenbedingungen und die einzelnen Schritte für ein OPC betrachtet wurden, schauen wir im dritten und letzten Teil auf die Umsetzung und die häufig in der Praxis auftretenden Stolpersteine.

Das Erstellen des OPC, so wie es beschrieben wurde, ist der leichteste Teil. Der anstrengendste Abschnitt folgt danach, denn das, was beschrieben wurde, gilt es nun umzusetzen. Und diese Arbeit muss neben dem normalen operativen Alltag erfolgen, denn es ist kaum vorstellbar, dass ein Standort in der Zeit der Umsetzung eines OPC stillsteht. Daher braucht es einen klaren Plan, wie man die Dinge, die man sich vorgenommen hat, umsetzen möchte.

## >> Meilensteine definieren <<

Ein OPC skizziert typischerweise einen Zeitraum von einigen Jahren. Da der gesamte Zeitraum als Ganzes schwer zu be-

**BUCHTIPP**

**WEITERE ANREGUNGEN,** wie man Unternehmen langfristig erfolgreich entwickelt, finden Sie in dem Fachbuch »Das Wasserfall-Paradoxon«. Überall im Buchhandel und Online als Print und E-Book erhältlich.

Fotos: iStock, Buchinger-Kudu

trachten ist und man sicherstellen will, dass man eventuelle Fehler bei der Umsetzung möglichst früh bemerkt, sollte man Meilensteine definieren. In der Praxis haben sich Zeiträume von Monaten bis zu maximal einem halben Jahr bewährt, denn dann können alle Beteiligten verstehen, was jeweils passieren soll.

Diese Meilensteine werden individuell für die im OPC beschriebenen Bereiche eines Standorts entwickelt. Soll zum Beispiel ein vorhandener Produktionsbereich wegen eines neuen Produkts oder neuer Technologien verändert werden, so werden einzelne Meilensteine für eben diesen Bereich definiert. Sind neue Prozesse in der Administration nötig, gibt es auch hier entsprechende Meilensteine.

Die Meilensteine beschreiben immer welchen Grad die angestrebte Umstellung oder Integration neuer oder veränderter Elemente zu einem bestimmten Zeitpunkt haben soll. Die Umsetzung erfolgt dann schrittweise von Meilenstein zu Meilenstein.

### >> Projektteams definieren <<

Es hilft nichts, wenn man tolle Ideen für das hat, was man alles umsetzen will, wenn es am Ende niemand macht. Es braucht also definierte Teams von Leuten, die sich an die Arbeit machen und die einzelnen Aufgaben anpacken. Das Problem dabei ist jedoch, dass man dafür die Leute braucht, die im Alltag operativ eingebunden sind. Auch wenn ein Unternehmen über eine eigene interne Verbesserungsmannschaft verfügt oder diese von extern zukauft, wird es nie ohne die aktive Mitarbeit derer gehen, die im Prozess jeden Tag beteiligt sind.

Es ist extrem wichtig, diese Leute bei Veränderungsprojekten einzubinden, weil sie die Prozesse vor Ort am besten kennen und darüber hinaus die Akzeptanz der Belegschaft besser erreicht werden kann. Neben der lokalen operativen Mannschaft werden aber auch andere Spezialist*innen benötigt, die in den abgeleiteten Verbesserungsprojekten involviert werden müssen. Damit alle, die für die Umsetzung gebraucht werden, auch tatsächlich verfügbar sind, müssen diese Leute den dafür notwendigen Freiraum bekommen. Das bedeutet unter anderem, dass sie während der Projektarbeitszeit, die meist nicht 100 Prozent ihrer Arbeitszeit ist, für ihre eigentliche Abteilung nicht zur Verfügung stehen.

### >> Spielregeln und Visualisierung <<

Ein OPC beinhaltet eine Vielzahl an Maßnahmen und die daraus abgeleiteten Projekte. Daher ist davon auszugehen, dass einige Projekte und die darauf abgestellten Projektteams parallel agieren werden. Um einen gemeinsamen Wissensstand und Transparenz herzustellen, bedarf es gemeinsamer, standardisierter Kommunikationsformate. Diese bestehen aus fest definierten Regelterminen und auch aus einer gemeinsamen Visualisierung in einem Statusraum, in dem alle Projekte und Aktivitäten dargestellt sind und zusammenlaufen. Die Regeltermine sollten auch genau dort stattfinden.

**Es braucht gemeinsame Spielregeln und diese müssen auch eingefordert werden.**

In einem strukturierten System erspart man sich damit die häufigen Steuerkreise, da bei diesen Regelterminen die Leitungsebenen des Standorts dabei sein sollten. Ein übergeordneter Steuerkreis ist unter Umständen dennoch sinnvoll, wenn immer wieder oberhalb der Standorthierarchie angeordnete Personen – zum Beispiel Vorstände – involviert werden sollen.

### >> Fallstricke <<

Die größten Fallstricke liegen in einem solchen Prozess bei den Führungskräften der Personen, die in den Umsetzungsprojekten aktiv sind. Wenn die Führungskräfte der Ansicht sind, dass die vereinbarten Termine für die OPC-Projekte weniger wichtig seien als abteilungsinterne Aufgaben, stehen wichtige Personen dem Projekt nicht mehr vollumfänglich zur Verfügung. In diesem Fall werden die Umsetzungsgeschwindigkeit und damit die zeitlichen Erwartungen stark gefährdet. Auch das Fehlen notwendiger Freiräume für die betreffenden Personen führt oft zum Scheitern von Umsetzungen. Führungskräfte, die stark im klassischen Silo-Denken verharren, sind bei jedem OPC, dem eine holistische Sichtweise zugrunde liegt, die größte Gefahr.

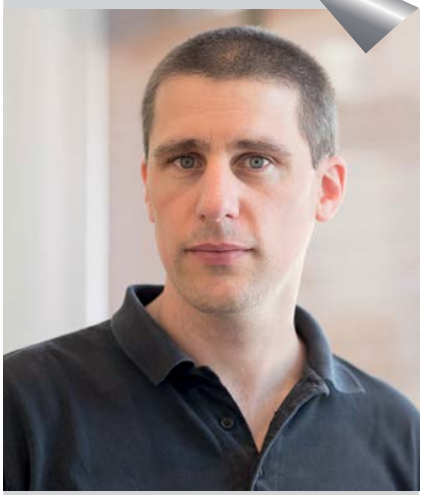
Wie eingangs erwähnt, ist dieser letzte Abschnitt des OPC – die Umsetzung – nicht nur der zeitlich längste, sondern auch der aufwändigste Teil. Der Erfolg definiert sich hauptsächlich über die Disziplin einer Organisation. Es braucht gemeinsame Spielregeln und diese müssen auch von allen eingehalten und eingefordert werden. Andernfalls wird das Tagesgeschäft die Veränderungsarbeit überrollen.

Nicht vergessen sollte man dabei auch das Vorstellen und Feiern von Teilerfolgen bei den Umsetzungen, was bei allen Mitarbeitenden Motivation fördert. Nach größeren Veränderungsabschnitten kann das auch mal ein »Tag der offenen Tür« sein, bei dem die Familien der Mitarbeitenden und auch die Öffentlichkeit eingeladen werden, Fortschritte bei der Veränderungsarbeit zu bestaunen. Über unternehmensinternes Marketing kann man den Beteiligten Anerkennung entgegenbringen. »Tue Gutes und rede darüber« ist eine Eigenschaft, die nicht verächtlich ist, im Gegenteil: Wenn ein Standort Erfolge zeigen kann, kann es ein Ansporn für andere sein, sich intrinsisch ebenfalls zu verändern.

Mit diesem Beitrag ist die Reihe »Unternehmen strukturiert weiterentwickeln – Mit dem OPC (Overall-Plant-Concept)« abgeschlossen. Es ist nur ein kurzer und oberflächlicher Einblick in diese Vorgehensweise. Eines ist klar: es ist notwendig, sich mit diesem Thema der Weiterentwicklung zu befassen.

Denn eine Organisation, die sich nicht von sich heraus verändert, wird irgendwann passiv verändert. Und die Veränderung ist immer nötig, weil sich unsere Umgebung und damit unsere Kunden auch ständig weiterentwickeln. ■


ZUM AUTOR



■ MARIO BUCHINGER ist Ökonomie-Physiker, Musiker und Autor. Der Spezialist für Veränderungsfähigkeit unterstützt seit mehr als 15 Jahren internationale Unternehmen und Organisationen auf deren Weg zur dauerhaften, kontinuierlichen Verbesserung.

**Info:** www.buchingerkuduz.com

# Der Autor

**Dr. Mario Buchinger** ist **Ökonomie-Physiker**, **Musiker** und **Autor**.

Der **Spezialist für Veränderungsfähigkeit** war bei Daimler und Bosch als Angestellter und Führungskraft tätig. Dort begleitete der Kaizen- und Lean-Experte die Organisationen zu einer kontinuierlichen Verbesserungskultur in verschiedensten Bereichen über alle Führungsebenen hinweg. Dabei fanden die Projekte weltweit an verschiedenen inländischen und ausländischen Standorten innerhalb weltumspannender Wertschöpfungsnetzwerke statt.

Im Jahr 2014 gründete Mario Buchinger sein eigenes Unternehmen. **15 Jahre Erfahrung aus internationalen Verbesserungsaktivitäten sowie ein multikultureller Hintergrund** bilden einen großen Mehrwert für seine Kunden aus Industrie, Finanz- und Bauwirtschaft sowie öffentlichen Organisationen im In- und Ausland. Mario Buchinger stammt aus Kroatien, ist in Deutschland aufgewachsen, mit einer Österreicherin verheiratet, lebt er heute in Tirol.

Er legt viel Wert auf eine **menschliche und nachhaltige Wirtschaft**, die neben Profit auch die gesellschaftliche Verantwortung nie aus den Augen verliert. Darüber hinaus ist Mario Buchinger als **Musiker und Musikproduzent** tätig und arbeitet auch für andere Künstler weltweit im Bereich Mixing, Mastering und Remixing.

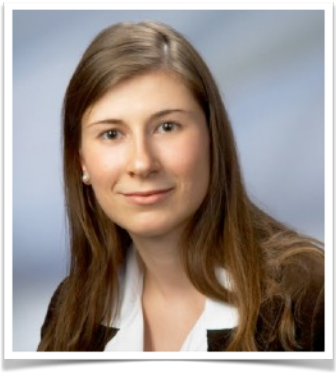
# Kontakt

## Buchinger | Kuduz
Vision | Kaizen | Evolution

Dr. Mario Buchinger
Weidach 364h
6105 Leutasch
Österreich

Marlene Buchinger, MSc.
CFO und Chief Climate Office
M: +43 664 913193
Email: office@buchingerkuduz.com
Web: https://www.buchingerkuduz.com

UID: ATU69006915
D-U-N-S: 300472583



Ihre Ansprechpartnerin
Marlene Buchinger

## Wege zur Veränderungsfähigkeit

#RestartThinking

Weitere Ideen und Lösungen für die Wirtschaft und Gesellschaft des 21. Jahrhunderts:

Fachbuch „Das Wasserfall-Paradoxon“
Ihre Wege zur Veränderungs-fähigkeit

RestartThinking Podcast
Jede Woche Impulse zu aktuellen Themen

Videoformat RestartThinking Fokus
Interviews und Erklärvideos für Ihren Wissensvorsprung

RestartThinking Blog
Über die Mobilität der Zukunft und Nachhaltigkeit