

# «Zusammenspiel bildet die Grundvoraussetzung»

Das interdisziplinäre Zusammenspiel in Unternehmen wird immer wichtiger. Weshalb dies so ist, wie man es fördern kann und wo die grössten Herausforderungen liegen, sagt Heinz Rohrbach, CEO der MAK Consulting AG, im LEADER-Interview.

Heinz Rohrbach



INTERVIEW: SELINA BACKES

BILD: ZVG

**Das interdisziplinäre Zusammenspiel von Personal, IT-Einsatz, Produktion und Logistik wird immer wichtiger. Aus welchem Grund ist dieses «vernetzte Denken» beziehungsweise das Hinausschauen über eine Disziplin ein immer wichtigerer Faktor für Unternehmen?**

Heinz Rohrbach: Im Wesentlichen sind es zwei Hauptgründe, welche die Unternehmungen zu einem intensivierten, vernetzten Denken zwingen: Einerseits ist dies der Preisdruck, resultierend aus dem verschärften Konkurrenzkampf der Unternehmungen, andererseits sind es die vielfach komplexer gewordenen Produkte/Dienstleistungen, welche den heutigen Bedürfnissen der Kunden entsprechen müssen.

Betrachten wir die Veränderung der Kundenbedürfnisse, dann stellen wir fest, dass die heutzutage geforderte Mobilität und der Trend zur totalen Informationsgesellschaft massgeblich für die Veränderung der Erwartungshaltung der Kunden verantwortlich sind. Die dementsprechend erwartete «globale» Verfügbarkeit der Produkte/Dienstleistungen (alles, zu jeder Zeit, an jedem Ort) stellt die Unternehmungen vor grosse Herausforderungen.

Dies bedeutet, dass seitens der Unternehmungen unter Berücksichtigung der Steigerung des Angebotes sowie der Zunahme der Komple-

xität der Produkte/ Dienstleistungen die Wirtschaftlichkeit sichergestellt werden muss. Diese Herausforderung ist ohne konsequentes, interdisziplinäres Zusammenspiel sehr schwierig zu meistern.

**Wie hat sich das in den vergangenen Jahren verändert und welche Rolle spielt dabei die IT?**

Nehmen wir zum Beispiel das klassische Bankgeschäft. Noch vor rund 30 bis 40 Jahren war man als Kunde zufrieden, wenn man bei seiner Bank- oder Post-Filiale am Schalter Geld beziehen sowie seine Zahlungen abwickeln konnte und die jeweiligen Transaktionen in einem entsprechenden «Büchlein» nachgeführt wurden. Die zeitlichen Verzögerungen bei der Überweisung von Geldbeträgen und anderen Dienstleistungen war entsprechend gross. Auch bei Reisen – selbst innerhalb Europas – war das Mitnehmen von Bargeld in der jeweiligen lokalen Währung mehr oder weniger die einzig zuverlässige Absicherung.

**Und heute?**

Wir wollen möglichst alle Dienstleistungen, zu jeder Zeit, an jedem Ort beziehen können – die dazu notwendigen Veränderungen in den Unternehmungen zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit, trotz massiver Steigerung des Angebotes sowie dessen Komplexität, wäre ohne gezielten Einsatz der Informatik undenkbar.

**Welches sind häufig begangene Fehler oder anders gefragt, wo liegt das grösste Potenzial im Bereich interdisziplinäres Zusammenspiel – gerade für KMU?**

Einer der häufigsten Fehler ist, dass man dem Zusammenspiel der involvierten Mitarbeiter zuwenig Bedeutung beimisst und der Versuchung, respektive dem Irrglauben unterliegt, eine diesbezügliche organisatorische Verbesserung mittels einfacher Beschaffung von IT-Lösungen (Workflow-Tools, ERP-Systeme, etc.) erzielen zu können. Solche Vorgehensweisen enden meistens in einer sehr langen Umsetzungsdauer und hohen Projektkosten, ohne dass der Erfolg gewährleistet ist.

In der Vermeidung dieses Fehlers liegt grundsätzlich auch das grösste Potenzial, bei grossen Unternehmungen wie bei KMU.

**Ist dieses interdisziplinäre Denken und Arbeiten in KMU ein besonders wichtiger Faktor oder ist dies in Grossunternehmen noch ausgeprägter?**

Bei kleineren KMU ist der entscheidende Erfolgsfaktor in der Regel nicht bei der interdisziplinären Denkweise zu suchen. Die schnelle Anpassungsfähigkeit auf neue Marktbedürfnisse und die damit einher gehende Flexibilität birgt das grösste

Potenzial in sich. Die interdisziplinäre Denkweise ist in der Regel durch die familiäre Atmosphäre gewährleistet.

Für grosse Unternehmungen stellt das interdisziplinäre Denken und Arbeiten tagtäglich eine grosse Herausforderung dar, denn nur dadurch kann die gesamte Wertschöpfungskette – über alle Bereiche – optimiert und somit die Kosten gesenkt werden.

**Wie ist das konkrete Vorgehen, wenn ein Unternehmen das Zusammenspiel der verschiedenen Disziplinen fördern will? Gibt es eigentliche «Erfolgsrezepte»?**

Damit das interdisziplinäre Zusammenspiel zielgerichtet und effizient seine optimale Wirkung und somit das maximale Potenzial entfalten kann, müssen alle unternehmerischen Parameter justiert werden. Das heisst: Die gezielte Ausgestaltung der Mitarbeiter-Koordination, -Kooperation und -Kommunikation bedarf dabei besonderer Aufmerksamkeit. Die betroffenen Prozesse müssen über die gesamte Wertschöpfungskette – vom Kundenbedürfnis bis zur Ablieferung des entsprechenden Produktes/Dienstleistung an den Kunden – bezüglich ihrer entsprechenden Durchgängigkeit überprüft und optimiert werden, damit die gewünschten Verbesserungen erzielt werden und die Messbarkeit gewährleistet ist. Somit wird auch der Erfolg überprüfbar.

Wir sollten uns immer folgender Zusammenhänge bewusst sein: «Ein Prozess ist beherrschbar, wenn er messbar ist. Nur was messbar ist, ist lenkbar. Nur was lenkbar ist, kann auch verbessert werden!»

Es gibt grundsätzlich keine einfachen Erfolgsrezepte. Eine Unternehmung ist ein «lebender Organismus» und braucht jeweils individuelle Vorgehensweisen. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung kann ich jedoch feststellen, dass es in der Problematik und den Lösungsansätzen Analogien gibt, welche mit der entsprechenden Erfahrung, zugunsten einer effizienten Umsetzung der vorgegebenen Ziele berücksichtigt werden können.

**Ist dieses interdisziplinäre Zusammenspiel ein Faktor, der sämtliche Personalstufen betrifft oder muss vor allem die Führungsetage den «interdisziplinären Blick» haben und leben?**

Wir sprechen hier nicht nur über einen einfachen Mechanismus der analog eines Kochrezeptes umgesetzt werden kann, sondern über eine mehr oder weniger gesamtheitliche Unternehmensentwicklung – dazu braucht es alle Beteiligten. Das Engagement und der Wille der Führungsetage ist dabei eine zentrale Voraussetzung. Interdisziplinäres Denken und Handeln muss vorgelebt werden.

**In welchen Branchen ist der «übergeordnete Blick» besonders wichtig? Gibt es in Dienstleistungsunternehmen ähnliche Herausforderungen oder ist dies auf die produzierende Wirtschaft beschränkt?**

Die Problemstellung ist grundsätzlich in allen Branchen dieselbe. Ob Produktion oder Dienstleistung spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Es gibt lediglich Unterschiede in der Dominanz, respektive Ausprägung der zur Lösung beigezogenen Instrumente. Wesentlich ist dabei, dass wie bereits erwähnt der Fokus auf der gesamten Wertschöpfungskette liegt, vom Kundenbedürfnis bis zur Ablieferung des entsprechenden Produktes/Dienstleistung an den Kunden.

**Besteht nicht auch die Gefahr, dass man so den eigentlichen Blick aufs Kerngeschäft verliert, sich allenfalls sogar verzettelt?**

Nein. Nehmen wir nochmals als Vergleich zur Unternehmung den lebenden Organismus, dann stellen wir fest, dass es für einen Spitzensportler (nehmen wir zum Beispiel Roger Federer) keinen Sinn macht, seine Beinbewegungen zu trainieren/optimieren, ohne gleichzeitig die Haltung seines Oberkörpers sowie seiner Arme mit einzubeziehen – er muss ja schliesslich einen guten, unhaltbaren Tennisball abliefern. Übernehmen wir die Analogien und ersetzen die Körperteile durch Bestandteile der Unternehmung (Personal, IT-Einsatz, Produktion und Logistik, etc.), so stellen wir fest,

dass die Unternehmung im täglichen Wettbewerb mit ihren Konkurrenten – wie der Spitzensportler – eine Spitzenleistung erbringen muss. Dafür bildet die Fitness, respektive das entsprechende Zusammenspiel in der Unternehmung die Grundvoraussetzung.

## MAK Consulting AG:

MAK Consulting AG ist ein unabhängiger Solution Provider im Bereich von Beratungs- und Managementdienstleistungen. MAK Consulting AG unterstützt Unternehmungen in Fragen des Business-Managements und bietet folgende Leistungen:

- Spezifisches Know-how zu interdisziplinären Fragestellungen
- Projektmanagement oder ad interim Management zur Unterstützung der Managementressourcen.
- Assessment zur Unterstützung der optimalen Entscheidungsfindung
- Kompetente Beratung, von der Analyse und Bewertung über die Strategie und Konzeption einschliesslich Realisierung

Das Unternehmen MAK Consulting AG zeichnet sich aus durch die Kombination der interdisziplinären Denkweise mit praxiserprobter Erfahrung im Projektmanagement und einem umfassenden Business-Know-how.

### MAK Consulting AG

Laupenstrasse 35  
Postfach 7209  
CH-3001 Bern

Telefon: +41 (0)31 382 06 00  
Telefax: +41 (0)31 382 06 01

E-Mail: [contact@mak.ch](mailto:contact@mak.ch),  
Home Page: [www.mak.ch](http://www.mak.ch)