

Rába: Mehr Performance in den Geschäftsprozessen

Ein zentrales Erfolgsgeheimnis von Rába lag bisher in der Fähigkeit, sich sehr rasch an verändernde Marktverhältnisse anzupassen. Gemeinsam mit ICG wird derzeit ein Programm umgesetzt, das, basierend auf neu gestalteten Geschäftsprozessen, höhere Wettbewerbsfähigkeit bei deutlich reduzierten Betriebskosten bringen wird. Zoltán Márton von ICG im Gespräch mit Béla Zoltán Fekecs, dem Direktor von Rába.



Dr. Béla Zoltán Fekecs



2.500 Mitarbeiter, Umsatz € 115 Mio., davon € 100 Mio. im Export, Betriebsergebnis € 11 Mio., Headquarter: Győr/Westungarn.

Eines der größten ungarischen Unternehmen in der Automobilzulieferindustrie.

Weltweit der viertgrößte Achsenhersteller für PKW, LKW, Busse und landwirtschaftliche Maschinen.

Wichtige Absatzmärkte in Westeuropa und in den USA (Daimler Chrysler, Dana Corp., Deere, Arvin Meritor, Volvo).

Sie haben vor einem halben Jahr die Führung der Rába-Achsenfabrik übernommen. Mit welchen Zielsetzungen sind Sie an die neue Aufgabe herangegangen?

Fekecs: Mein Arbeitseinstieg wurde durch eine vorangegangene Periode des „Kennenlernens“ wesentlich erleichtert. Während dieser Zeit hatte ich die Möglichkeit, gemeinsam mit Führungskräften von Rába die Lage der Firma zu analysieren und Verbesserungsmöglichkeiten zu bewerten. So habe ich bei meinem offiziellen Dienstantritt keine Überraschungen erlebt. In kurzer Zeit war für mich klar, dass es meine wichtigste Aufgabe ist, eine Firma mit großen Traditionen in ein stärker marktorientiertes, auf Qualität fokussiertes Unternehmen zu verwandeln.

Die Fahrzeugindustrie kämpft derzeit weltweit mit schwierigen Rahmenbedingungen. Was muss Rába tun, um hier nicht an Position zu verlieren?

Fekecs: Der seit langem prophezeite Aufschwung ist ausgeblieben. In den USA und Westeuropa wird es erst ab

2004 wieder maßgeblich aufwärts gehen. Aus dieser Perspektive ist für nächstes Jahr noch eine schwierige Durststrecke zu erwarten. Zulieferer wie Rába spüren den Preisdruck immer mehr. Die OEM-Hersteller arbeiten derzeit intensiv daran, über Outsourcing-Prozesse ihre Kostenstrukturen gravierend zu verbessern. Wenn es uns hier gelingt, die Erwartungen unserer Geschäftspartner zu erfüllen, ist das eine große Chance, andererseits besteht natürlich die Gefahr, in strategische Abhängigkeit von wenigen (Groß-) Kunden zu rutschen.

Sie haben bei Rába mehrere Programme gestartet, beginnend bei der Neugestaltung von Zukunftsvisionen, Strategien bis zur Neuausrichtung von Geschäftsprozessen und Strukturen. Welche Rolle spielt hier ein externer Berater?

Fekecs: Gute Frage. Einerseits brauchen wir jemanden, der uns hilft, kritisch auf die über Jahrzehnte gewachsene Organisation hinzuschauen und unsere Geschäftsprozesse nach „state of the art“ zu modellieren, andererseits

hilft uns die Energie und die Methodenkompetenz der ICG bei der raschen Umsetzung der Programme. Viele der Manager sind einfach so mit Aufgaben zugeeckt, dass sie mit der Steuerung der Veränderungsprojekte völlig überlastet wären. ICG war für uns auch deshalb eine gute Wahl, weil die Berater das Unternehmen bereits gut aus gemeinsamen früheren Projekten kennen.

In der ersten Etappe zur Neuausrichtung wurden Verbesserungspotenziale herausgearbeitet. In welchem Maße haben die Ergebnisse Ihre Erwartungen erfüllt?

Fekecs: Wir haben zwar geahnt, dass in unserer Organisation noch sehr viel Verbesserungspotenzial steckt, letztendlich war aber doch überraschend, wieviel an Performance durch Fehler, unklare Arbeitsvereinbarungen, Schnittstellenprobleme und nicht wertschöpfende Tätigkeiten verloren geht. Diese Potenziale haben wir jetzt ganz konkret benannt, und das ist ein wichtiges Zwischenergebnis. Keine Frage, die kritischste Etappe liegt mit der Umsetzung der neuen „schlanken“ Prozesse noch vor uns – was den Erfolg betrifft, bin ich aber sehr zuversichtlich.

Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren, damit die Mitarbeiter die neue Organisation akzeptieren/verstehen?

Fekecs: Sicher hilft uns hier die schwierige wirtschaftliche Lage. Allen ist bewusst, dass Veränderungen erforderlich sind und dass die neue Organisation rasch Ergebnisse bringen muss. Andererseits versuchen wir bewusst auch eine breite Einbindung der Mitarbeiter, wenn neue Ideen diskutiert werden. So sind z. B. in die Ausarbeitung des Zukunftsbildes von Rába 1500 unserer insgesamt 2500 Mitarbeiter aktiv eingebunden. Das Wichtigste schlechthin ist für mich aber, dass das Management die neuen Prinzipien vorleben muss. Nur wenn auf diese Art die neue Organisation im Tagesgeschäft spürbar wird, werden wir wirklich erfolgreich diesen Veränderungsprozess umsetzen.

zoltan.marton@icg.eu.com