



# Planspiel

## Mitarbeiter der Rational AG werden mit dem Planspiel ULF fit für die Zukunft gemacht

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Tobias Reggelin, Dipl.-Vw. Kay Matzner

Viele Aktionäre beklagten sich am Anfang dieses Jahrtausends über fallende Aktienkurse der Unternehmen oder erlebten am Neuen Markt ihr blaues Wunder. Nicht so hingegen die Aktionäre der Rational AG. Der Aktienkurs von Rational stieg innerhalb der letzten 5 Jahre um rund 80 Prozent.

Dafür gibt es einen Grund, der einfach klingt, aber in der konkreten Umsetzung im gesamten Unternehmen alles andere als trivial ist: Eine konsequente Prozess- und Kundenauftragsorientierung. Dabei spielte die Produktion und Lieferung eine Hauptrolle.

Die Rational AG hatte sich bis Mitte der neunziger Jahre, wie viele andere Unternehmen auch, zu einem stark

funktionsorientierten Unternehmen mit nahezu 100 Prozent Lagerfertigung entwickelt. Das führte zwangsläufig zu hohen Beständen und langen Lieferzeiten. Mit einem radikalen Re-Engineering ist es dem Unternehmen gelungen, sein Produktionssystem prozessorientiert und kundenauftragsbezogen mit nur noch wenigen Schnittstellen zu gestalten. Als drei wichtige Elemente seien hier die durchgängige Kanban-Steuerung, das RATIONAL-One-Piece-Flow und die Segmentierung genannt. Ergebnisse dieser radikalen Veränderungen waren geringere Bestände, Einhaltung der Kundenwunschtermine, permanent 2-stellig steigende Produktivität, signifikant gestiegene Qualität und dramatisch kürzere Durchlaufzeiten. Als »Nebenprodukt« erhielt die Rational

AG eine Vielzahl an Preisen, unter anderem war sie 2003 Gewinner des GEO-Award (Global Excellence in Operations) im Wettbewerb »Fabrik des Jahres«.

Während dieses Re-Engineering-Prozesses entstand das Planspiel ULF (Unternehmen logistikgerecht führen) in Zusammenarbeit zwischen dem Fraunhofer IFF und der Rational AG. Der Entwickler von ULF, Dr. Rico Wojanowski, arbeitete bei der Entwicklung eng mit Herrn Waßmus, dem Prozessverantwortlichen der Rational AG zusammen, um ein möglichst praxisnahes Planspiel zu entwickeln. Das Planspiel ULF bildet in der Ausgangssituation vereinfacht die stark funktionsorientierte Struktur der Rational AG mit all ihren Nachteilen Mitte der neunziger Jahre ab. Im Planspiel können nun die Teilnehmer versuchen, das abgebildete Unternehmen in mehreren Spielrunden zu einem erfolgreichen auftragsorientierten Unternehmen umzugestalten. Das Planspiel wurde und wird genutzt, um die Mitarbeiter von Rational auf Umstrukturierungsprozesse vorzubereiten und die Akzeptanz für das unternehmens-

weite Re-Engineering zu erhöhen. Es ist möglich, den kompletten Umstrukturierungsprozess im Planspiel nachzuvollziehen.

In einem zweitägigen Seminar im Februar 2005, durchgeführt durch die IFF-Mitarbeiter Kay Matzner und Tobias Reggelin, konnten Mitarbeiter des Führungskreises der Rational AG im Planspiel ULF am eigenen Leib erfahren, was es heißt, in einem sehr stark funktionsorientierten Unternehmen zu arbeiten. Die Teilnehmer waren gefordert, Lösungen zu entwickeln, um das im Planspiel dargestellte Unternehmen wieder zurück auf die Erfolgsspur zu führen. Am Ende des Seminars war es den Mitarbeitern gelungen, eine komplett prozess- und auftragsorientierte Unternehmensstruktur zu gestalten. Die vermittelten Erfahrungen sind eine wichtige Grundlage für die weitere positive Entwicklung der Mitarbeiter und damit letztendlich einer zukünftigen positiven Entwicklung der Rational AG.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Fraunhofer IFF und Rational AG sieht in Zukunft weitere Planspiele zur Weiterbildung bei der Rational AG vor.

Kontakt:  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. MSc  
Tobias Reggelin  
Lehrstuhl Logistische Systeme  
Telefon +49 (0) 391/40 90-259  
Telefax +49 (0) 391/40 90-473  
tobias.reggelin@iff.fraunhofer.de



## Der ideale Einstieg für die Praxis

Dr. Rico Wojanowski ist bei Gildemeister, verantwortlich für Zentrale Prozessoptimierung im Vorstandsbereich Produktion und Logistik. Der studierte Wirtschaftsingenieur Maschinenbau und Diplom Kaufmann promovierte 2002 zum Dr.-Ing. In der Zeit von 1999 bis 2004 war Wojanowski Projektleiter am Fraunhofer IFF und absolvierte in den Jahren 2002 und 2003 ein Postdoc an der McGill Universität Montreal.

Herr Dr. Wojanowski, Sie haben am Lehrstuhl für Logistische Systeme in Magdeburg promoviert. Was haben Sie beim Preisträger des Deutschen Logistikpreises noch dazugelernt?

Gildemeister ist ein Unternehmen mit hoher Drehzahl. Um sich auf dem stark umkämpften Werkzeugmaschinenmarkt behaupten zu können, hat das Unternehmen eine ausgesprochene Professionalität entwickelt, schnell auf Marktanforderungen zu reagieren und konsequent zu handeln. Das dafür nötige Management von Ressourcen und Zeit über alle Führungsebenen hinweg ist etwas, was man nur im entsprechenden Umfeld eines Weltmarktführers erlernen kann. Die Projekterfahrung, die ich am IFF gesammelt habe, hat mich hierauf gut vorbereitet und den Einstieg wesentlich erleichtert.

Wenn Sie von der Praxis auf Ihre Ausbildung zurückblicken, wo sehen Sie Verbesserungsbedarf in der Ausbildung?

Es sind teilweise recht simple Dinge, die im Unternehmen immens wichtig sind, die an der Uni aber nicht ausreichend vermittelt werden. Ich denke da z.B. an das Führen mit Kennzahlen. Wer diese richtig lesen kann, versteht ein Unternehmen und sieht alle wesentlichen Stärken und Schwachstellen. So etwas kann man an der Uni durchaus vermitteln. Dafür sind durchgängige und anschauliche Fallbeispiele nötig, in die Studenten Stück für Stück eintauchen können und die ihnen später helfen, die Unternehmensrealität zu verstehen.