

## Regel 6

# Erhöhen Sie die Flexibilität in Ihren Prozessen und in Ihrer Organisation!

Die Umbruchprozesse, denen Unternehmen weltweit in den letzten Jahren ausgesetzt sind, kann man in Bezug auf Dynamik und Komplexität wohl als extrem bezeichnen, denn die Bedingungen, unter denen die Akteure auf den internationalen Märkten agieren und sich behaupten müssen, verändern sich kontinuierlich, zunehmend schneller und mit ständig wechselnden Randbedingungen.

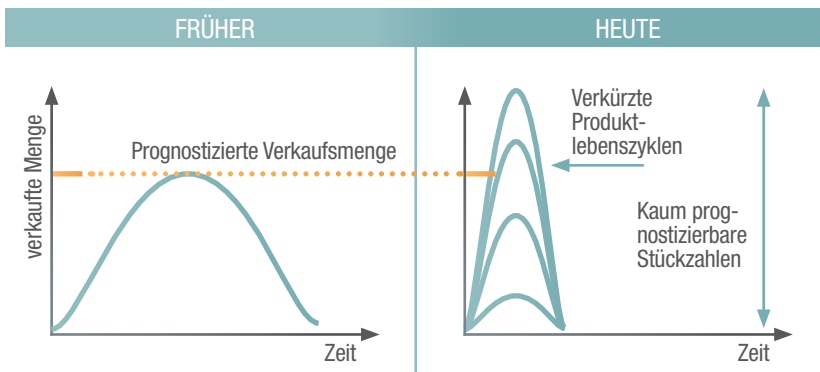


Abbildung 8: Wachsende Prognoseunsicherheit und kurze Lebenszyklen

Verlässliche Prognosen über Kunden und Märkte sind zunehmend schwieriger zu erstellen (siehe Abbildung). Das Risiko steigt, dass die zum Zeitpunkt der Planung prognostizierten Stückzahlen hinterher nicht eintreffen und dass sich das auf der Basis der Prognosen geplante Produktionssystem nicht wirtschaftlich darstellen lässt. Der verschärfte Wettbewerb lässt die Margen schmelzen, gleichzeitig sinken die Produktlebenszyklen und damit auch die Amortisationszeiträume für Investitionen. Dem nicht genug, sehen sich viele Unternehmen durch schwindende Zahlungsmoral ihrer

Kunden einerseits und den erschwerten Zugang zu Krediten andererseits mit erheblichen Finanzierungsproblemen konfrontiert. Mit anderen Worten: um die internationale Wettbewerbsfähigkeit trotz hoher Lohn- und Lohnnebenkosten beizubehalten, müssten die Unternehmen in Automatisierung investieren. Doch die Volatilität der Märkte, die Wettbewerbsintensität und die schwierige Finanzierung steigern das unternehmerische Risiko auf ein unerträgliches Maß. Viele Betriebe sehen sich daher zum Rückzug in Marktnischen oder zur Verlagerung von personalintensiven Tätigkeitsfeldern ins Ausland gezwungen. Beide Strategien haben im Kontext einer fokussierten unternehmerischen Gesamtstrategie ihre Berechtigung, sind jedoch für sich alleine betrachtet nur selten ein lang anhaltendes „Heilmittel“ und bergen ebenfalls erhebliche Risiken.

Unternehmen, die unter den geschilderten verschärften Markt- und Wettbewerbsbedingungen heute noch erfolgreich agieren wollen, müssen effizient und flexibel zugleich sein. Flexibilität bedeutet hierbei, die Kundenbedürfnisse möglichst individuell erfüllen und im Markt schnell reagieren zu können. Gleichzeitig muss die unternehmerische Effizienz laufend optimiert werden. Die richtige Balance zu halten zwischen Effizienz und Flexibilität stellt eine der größten Herausforderungen an das heutige Management dar.

Neue Fähigkeiten der Unternehmen sind gefordert: Flexibilität und Wandlungsfähigkeit. Sie gestatten den Unternehmen, ein etabliertes (organisatorisches, soziales und logistisches) System schnell und nachhaltig strukturell zu verändern. Für die Gewährleistung der Wandlungsfähigkeit sind im Wesentlichen drei Voraussetzungen erforderlich:

- die Konzentration auf die Kernkompetenzen
- das Zusammenarbeiten in Netzwerken
- die Flexibilisierung der Organisation, der Abläufe und der Strukturen

Es wäre töricht zu glauben, man müsse alles selber beherrschen und machen. Insbesondere in kleinen Betrieben, welche aus einer handwerklichen Tradition entstanden sind, findet sich diese Denkhaltung jedoch

häufig. Die Strategie des „Alles-selber-machen-Wollens“ führt jedoch in Verbindung mit dem unternehmerischen Wachstum unweigerlich zu zwei Effekten: erstens zu einer überhöhten Investitionstätigkeit, und zweitens zu Qualitätsverlusten. Die vielfältigen und schnell wechselnden Anforderungen des Marktes machen die Beherrschung mehrerer unterschiedlicher Technologien notwendig. Will man nun alles selber machen, so bedarf es erheblicher Investitionen in Technologie, Maschinen und Anlagen und nicht zuletzt in qualifiziertes Personal. Letzteres ist schwierig zu bekommen, und zudem in der Regel teuer. Den hohen Investitionen in Maschinen und Humanressourcen steht jedoch gerade bei kleinen Betrieben nur selten eine ausreichend konstante und ausgewogene Nachfrage gegenüber – es kommt zu Auslastungsschwankungen, welche erheblich auf die Rentabilität des eingesetzten Kapitals drücken. Zudem leidet die Qualität. Und damit beginnt für den Unternehmer der „Lauf im Hamsterrad“. Nicht selten ist die Klage zu hören: „Da arbeite ich nun Tag und Nacht, habe Sorgen und Stress, Verantwortung und Risiko – und das alles für eine verhältnismäßig bescheidene Rendite!“

Um erfolgreich und profitabel wachsen zu können, muss ein Unternehmen seine Stärken ganz auf sein Kerngeschäft ausrichten: Tätigkeiten, die nicht zu den ureigensten Stärken des Unternehmens gehören und welche zudem einer schwankenden Nachfrage unterworfen sind, sollten für ein mögliche Fremdvergabe in Betracht gezogen werden. Sofern es sich um strategisch bedeutsame Zukaufleistungen handelt, sind langfristige partnerschaftliche Beziehungen im Netzwerk kurzfristigen Einkaufserfolgen grundsätzlich vorzuziehen. Die Zusammenarbeit im Netzwerk bietet – sofern fair gestaltet – für alle Netzwerkpartner viele Vorteile.

Dies sei an einem Beispiel illustriert. Ein mittelständisches Unternehmen verkauft, produziert und montiert seit vielen Jahren Einrichtungen für die Gastronomie. Durch die konjunkturell und saisonal stark schwankende Nachfrage wechseln sich im Betrieb Phasen der höchsten Stressbelastung mit Phasen der Unterbeschäftigung ab. Die Analyse der Kernkompetenzen zeigt auf, dass das Unternehmen besondere Stärken in Verkauf, Planung und Montage der Einrichtungen aufweist, während die Produktion

eine „austauschbare“ Kompetenz darstellt und tendenziell schlechter organisiert ist als in anderen vergleichbaren Produktionsbetrieben. Durch eine Analyse des umgebenden Zuliefermarktes konnten kleinere Handwerksbetriebe identifiziert werden, welche über hohe Qualitäts- und Produktionskompetenz verfügen, ihrerseits aber durch eine mangelnde Verkaufsorganisation an Wachstumsgrenzen gestoßen waren und durch die Netzwerkpartnerschaft mit dem Unternehmen von höheren Umsätze und Skaleneffekten profitieren. Dem Unternehmen bleibt nun mehr Freiraum, im eigenen Stammgeschäft Exzellenz zur Erzeugung des maximalen Kundennutzens zu entfalten.

Konzentration auf das Kerngeschäft und Arbeiten im Netzwerk bilden also wichtige Voraussetzungen für die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens. Aber sie allein reichen nicht aus. Der dritte Baustein ist die flexible Gestaltung der unternehmensinternen Prozesse und Strukturen – sowohl in produktiven wie in administrativen Bereichen.

Blicken wir beispielsweise auf die Produktionsprozesse international erfolgreich agierender Industriebetriebe, so finden wir dort eine Reihe interessanter Konzepte. Unterschiede in den dort verwendeten Systemen werden vor allem in den Investitionen, im Arbeitsablauf, der maximalen Ausbringungsmenge und im Automatisierungsgrad ersichtlich. Aufgrund der hierzulande hohen Personalkosten amortisieren sich die höheren Investitionskosten durch geringere erforderliche Mitarbeiterkapazitäten. Ziel bei der Gestaltung bzw. Auswahl des wirtschaftlichsten Produktionssystems ist es daher immer, die geforderten Stückzahlen mit möglichst geringem Personalaufwand zu produzieren und dabei den Mitarbeiter möglichst gut auszulasten. Wichtig dabei ist, dass dieses Verhältnis auch bei sich verändernden Nachfrageverläufen erhalten bleibt. Dies ist nur möglich durch die Planung sogenannter „stückzahlatmender“ Produktionssysteme. Diese sind in der Lage, sich aufgrund ihrer modularen Gestaltung und ihrer hybriden Ausbaufähigkeit flexibel an sich ändernde Stückzahlverläufe anzupassen, ohne jeweils große Umstellungen und Investitionen nach sich zu ziehen. Diese Anpassungsfähigkeit kann soweit reichen, dass selbst bei Einstellung einer bestimmten Produktionslinie die

darin zum Einsatz gekommenen Arbeitsmittel mit nur geringem Umstellungsaufwand an neue Produkte adaptiert werden können.

Nicht zuletzt aber beginnen Wandlungsfähigkeit und Flexibilität einer Organisation beim Menschen. Flexible Mitarbeiter und Führungskräfte zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, Spezialistentum mit transversalem Verständnis zu kombinieren, sowie durch die Eigenschaft, Neuerungen aufgeschlossen, kreativ und konstruktiv-kritisch zu begegnen. Dabei spielt natürlich auch die Arbeitszeitflexibilität eine wesentliche Rolle, schließlich ist Leistung bekanntlich Arbeit dividiert durch Zeit. Das Verständnis, dass der Kunde den Lohn bzw. das Gehalt bezahlt und nicht der Chef, und dass Arbeitsleistung keineswegs nur in der physischen Präsenz innerhalb eines definierten Tageszeitraums besteht, sondern in einem messbaren Ergebnis, muss durch vorbildhafte Führung und Mitarbeiterentwicklung aufgebaut und gefestigt werden.