

Die Lösung für den Standort Deutschland heißt operative Exzellenz - Deutsche Industrieunternehmen haben in den vergangenen Jahren reichlich in neue Fabriken und Maschinen investiert, Mitarbeiter qualifiziert und neu eingestellt. Sie haben ihre Fertigungs- und Montageprozesse verschlankt und die Logistik optimiert. Entsprechend gut sind sie heute aufgestellt. Dennoch gibt es keinen Grund durchzuatmen, denn zum einen schlafen auch die internationalen Wettbewerber nicht, und zum anderen bedrohen der teure Euro und steigende Energiekosten die Renditen.

Die Zeit der großen Investitionen und massiven Kapazitätsausweitungen ist vorläufig vorbei. Nun muss die Phase kommen, in der, mit vergleichsweise bescheidenen Investitionen, die Produktivität optimiert, sprich: der Return on Invest sicher gestellt wird. Voraussetzung dafür, weiterhin erfolgreich, also profitabel, in Deutschland zu produzieren, ist operative Exzellenz in Produktion und Administration. Gerade der Bereich Office wurde während der großen Inve-



stitionsphase vernachlässigt - nun gilt es, die Lean-Erfahrungen aus der Produktion zu übertragen und auch sämtliche Prozesse in der Administration konsequent zu verschlanken.

Mit einem zielgerichteten Produktivitätscoaching lässt sich operative Exzellenz folgendermaßen zusammenfassen: Zahl der Mitarbeiter multipliziert mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter (beeinflussbar über Qualifikation bezüglich Prozess und Methoden) multipliziert mit der Motivation der Mitarbeiter (beeinflussbar über Führen bezüglich Ziele und Rollen). Voraussetzung für den Erfolg ist eine

funktionierende Unternehmenskultur mit einer integren Führung, die den Transmissionsriemen von der Vision über die Strategie in die operative Führung spannen kann. In Regionen mit einer geringen Arbeitslosenquote, und die gibt es in Deutschland durchaus, sind effizientere Prozesse und operative Exzellenzzugleich eine geeignete Antwort auf den unbestreitbaren Mangel an Facharbeitern und Ingenieuren.

Jörg Herkomer, Vorstand, Ingenics AG

Eine Vielzahl der von uns in den letzten Jahren durchgeführten Projekte zur Rationalisierung von deutschen Werksstandorten hat Einsparungen ergeben, die den Vergleich zu Potenzialen aus scheinbar erfolgreichen Werksverlagerungen nach Osteuropa oder China nicht zu scheuen brauchen.

Dabei hat sich gezeigt, dass die Einführung von schlanken Prozessen in Produktion und Logistik allein nicht mehr ausreicht. Dies ist jedoch nach wie vor der Fokus vieler Unternehmen. Gefragt sind vielmehr ganzheitliche Konzepte, die Standortsicherung in einer Kombination aus ‚Top-Down- und Bottom up-Ansatz‘ angehen. Die Top-Down-Perspektive fokussiert dabei auf eine umfassende Komplexitätsreduzierung im eigenen Produktionsportfolio. Zentrale Aufgaben hierbei sind eine klare Definition der eigenen Kernkompetenzen sowie die konsequente Bereinigung des Produktportfolios. In diesem Zusammenhang ist auch die intelligente Nutzung von Wertschöpfungspartnerschaften mit kleinen und flexiblen Betrieben zu nennen, die sich oft ideal für die kostengünstige Fertigung von Kleinstmengen oder Ersatztei-



len eignen. Das heißt, erst wenn die Frage des ‚ob überhaupt‘ beantwortet ist, sollte man über das ‚wie‘ in der Produktion nachdenken.

Ein nach diesen Kriterien optimiertes Produktionsportfolio ermöglicht schließlich ‚bottom up‘ die Realisierung wirklich durchgängig integrierter und harmonisierter Wertströme mit umfassenden Einsparungen in Produktion und Logistik. Diese liegen aus unserer Erfahrung deutlich über den Ergebnissen klassischer Prozessoptimierungsprogramme, die versuchen die eigene Komplexität in der Produktion zu beherrschen statt zu

vermeiden. Nicht zu vergessen sind schließlich die umfassenden Potenziale, die in den administrativen Bereichen eines Werkes schlummern. Von uns durchgeführte Lean-Administration-Projekte haben Einsparungen von 30 % und oft deutlich mehr gezeigt. Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass deutsche Standorte bei entsprechendem Blickwinkel noch ausreichend Ansatzpunkte zur Standortsicherung und zum Bestehen im internationalen Wettbewerb bieten.

Michael Jung, Vorstand ROI Management Consulting AG

Renaissance der Produktorientierung - jede erfolgreiche Firmengeschichte beginnt nämlich mit einer guten Idee. In den zurückliegenden Jahren gab es nun etliche Managementmoden, die allerdings vom Produkt abgelenkt haben. Anstatt die produktiven Elemente des Unternehmens zu stärken, rückten andere Prioritäten in den Fokus strategischer Managemententscheidungen. So haben in diesem Zuge bisweilen radikale Kostensenkungsinitiativen die wichtigen Wachstumswurzeln betroffener Unternehmen angegriffen.

Die Renaissance der Produktorientierung, die sich derzeit in den Unternehmen vollzieht, geht mit einer veränderten Definition des Begriffs einher: War es in den Anfängen der ökonomischen Produktorientierung noch ganz im engeren Wortsinn, das finale materielle Ergebnis der Wertschöpfung eines Unternehmens, so ist ein Produkt heute weit mehr: Es beinhaltet auch seine wahrgenommenen Eigenschaften und deren Nutzen für den Käufer.



Dabei ist das Maximum nicht zwangsläufig auch das Optimum. Produktorientierte Innovation mit Realitätssinn heißt also der strategische Imperativ!

Und es gibt zusätzlich ein weiteres Argument für das Primat einer produktorientierten Wachstumsstrategie: Die Erfahrung vergangener Kostensenkungsinitiativen zeigt uns nämlich ganz deutlich, dass diese nur insoweit sinnvoll sind, als sie die Fähigkeit eines Unternehmens nicht beeinträchtigen, neue Produkte zum richtigen Zeitpunkt und mit angemessenem Marketingaufwand auf internationalen Märkten zu platzieren.

Dabei gilt aus Unternehmensperspektive immer der Total-Cost-of-Ownership-Ansatz, der vor der Entscheidung für eine Global-Sourcing-Initiative eine Produktionsverlagerung oder für ein Business-Process-Outsourcing auch eine Sensitivitätsanalyse mit einschließt. Die Erkenntnis ‚think global and act local‘ ist zwar in aller Munde, wird jedoch im betrieblichen Alltag weitestgehend nicht immer berücksichtigt. Außerdem gilt auch der Umkehrschluss: ‚think local and act global‘.

Hans-Ulrich Stamer, Sprecher der Geschäftsführung, Management Engineers

Unter welchen Bedingungen ist Produktion in Deutschland sinnvoll und erfolgversprechend? Der Boom und der reale Beschäftigungsaufbau in der deutschen produzierenden Industrie zeigt anschaulich, dass Produktion in Deutschland Sinn macht und Erfolg verspricht. Die stark verbesserte Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen ist aber auch auf die geschickte und differenzierte Nutzung globaler Standortvorteile zurückzuführen. Und so kann man die Frage nach dem Sinn und den Erfolgsfaktoren auch nur differenzierend beantworten.

Eine gute erste Testfrage ist dabei: Wie viele Lohnminuten packe ich auf eine Palette, und wie wirtschaftlich ist der anforderungsgerechte Transport? Eine vollständige Analyse zur Produkt-Standort-Allokation fragt dann aber systematisch nach Marktanforderungen, Produktreife, Skaleneffekten, Verfügbarkeit qualifizierter Lieferanten, Transportierbarkeit und ökonomischen Rahmenbedingungen beziehungsweise Risiken. Je nach Antwort wird dann entschieden, ein Produkt oder eine Vorproduktionsstufe in einem ‚Leitwerk‘, einer ‚Serverfabrik‘ zur Versorgung regionaler Märkte, oder einer Offshore-Fabrik zur Nutzung von Faktorkostenvorteilen zu fertigen. Ein Produktionssystem ist dabei zum effektiven Management vernetzter internationaler Standorte essentiell.

Somit pauschalisiert auch die häufige, intuitive Zuordnung ‚Kleinserie in Deutschland‘ und ‚Großserie im Ausland‘ zu stark und riskiert spätere Rückverlagerung. Wenn es mehr auf Anlagenverfügbarkeit und Ausschussraten ankommt als auf Personalkosten, dann ist oft eine Produktion von Großserien in Deutschland richtig.

Die neuen Regelungen zur Besteuerung von Produktionsverlagerungen können dabei viele ‚Leitwerk‘-Konzepte unwirtschaftlich machen und den Anlauf neuer Technologien in Deutschland in Frage stellen. Auf Investition und Beschäftigung am Standort Deutschland wird dies mittelfristig eher negativ wirken. Hier muss man klar sagen: ‚Gut gemeint ist nicht gut gemacht‘.

Bernd C. Schmidt, Principal, A.T. Kearney GmbH



Unternehmensführung

Dem Mittelstand mangelt es an probaten Zukunftsstrategien

von Claus Wilk
Produktion Nr. 29/30, 2008

DÜSSELDORF. Mittelständische Unternehmen stehen hinsichtlich gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen sowie dynamischer Märkte unter Druck. Diesem Veränderungsdruck begegnen Sie aber kaum durch eine systematische Zukunftsarbeit.

Zu dieser Ansicht gelangt das Zukunftsforschungsunternehmen Z-Punkt im Rahmen des Forschungsprojekts ‚Corporate Foresight im Mittelstand‘, das einen Mangel an richtigen Instrumenten für die zukünftige Orientierung feststellt. Dadurch sei das Innovationspotenzial bei mittelständischen Unternehmen nicht voll ausgeschöpft. „Ich würde den Mittelständlern nicht empfehlen, mehr Zukunftsarbeit zu leisten als sie dies ohnehin schon tun. Ihre Arbeit muss jedoch stärker systematisiert werden“, erklärt Kai Jannek, Senior Foresight Consultant bei Z-Punkt.

Zwar würde ein überwiegender Großteil der Mittelstandsunternehmen eine außerordentlich komplexe Informationssuche nach technologischen Neuheiten und Marktveränderungen betreiben. Allerdings bedürfe es einer stärkeren Bündelung und einer entsprechenden Verwertung jener Informationen. „Innovative Unternehmen suchen genauso stark nach Neuerungen wie weniger innovative, werfen jedoch einen weiteren Blick über eigene Grenzen in andere Branchen hinaus“, meint Jannek. Anhand verschiedener Foresight-Instrumente sei dynamischen Märkten jedoch zu begegnen. Dabei ist der An-

teil jener Mittelständler, die Informationen aus anderen Branchen suchen und verwerten, gering.

„Nur 38 Prozent beobachten Veränderungen in der Gesellschaft, die Mehrheit von 59 Prozent fokussiert hauptsächlich technologische Entwicklungen und 58 Prozent wirtschaftliche Veränderungen, weil sie hier einen großen Einfluss auf das eigene Unternehmen vermuten“, so Z-Punkt-Geschäftsführer Klaus Burmeister. Die sogenannte Szenario-Methode, die in Simulationen ein Leitbild kreiert, worin gesammelte Informationen in die Zukunft übertragen werden, werde äußerst selten eingesetzt.

Die Szenario-Methode wird noch viel zu selten eingesetzt

„Die Methoden und Instrumente der systematischen Zukunftsarbeit sind nicht für alle Mittelständler gleich“, betont Jannek. Diese Techniken werden in unterschiedlichem Ausmaß zum Einsatz gebracht. Mit rund 40 Prozent nutzt die Mehrheit der Mittelstandsunternehmen die Publikationsanalyse. Darüber hinaus werden in der Praxis häufig Brainstorming (38 Prozent) oder Technologie- und Trendanalysen (23 Prozent) angewandt. „Um mit Hilfe der gesammelten Informationen Handlungsstrategien abzuleiten, benötigt man jedoch komplexere Projektionsmethoden“, so Z-Punkt. Derzeit werden Instrumente wie Roadmapping (15 Prozent) oder die Szenario-Methode (zehn Prozent) von mittelständischen Unternehmen aber noch zu selten eingesetzt.

