

Die neue Balance

Heftigere Marktschwankungen werden ein ständiger Begleiter. Unternehmen müssen daher in ihren Supply Chains Flexibilität und verbesserte Kostenstrukturen miteinander verbinden.

Von Dr. Günter Jordan

Es gibt vermehrt Signale, die auf eine Erholung hindeuten. So schauen viele produzierende Unternehmen mittlerweile wieder optimistischer in die Zukunft. Wer allerdings glaubt, dass es bald wieder so weitergeht wie vor der Krise, der irrt. Vielmehr müssen sich Unternehmen rasch auf neue Bedingungen im Umfeld einstellen. Drei Herausforderungen sind dabei bestimmend: Starker Wettbewerb, extreme Marktschwankungen und nachhaltiges Wirtschaften.

Ein extremer Wettbewerb wird die Folge sein von niedrigeren Wachstumsraten bei gleichzeitig neuen Marktteilnehmern. Da Staaten und Konsumenten Ausgaben kürzen müssen, um die horrende Verschuldung abzubauen, werden traditionelle Industrieländer wie die USA, Japan und Deutschland langfristig geringere Wachstumsraten aufweisen. Erschwerend kommt hinzu, dass neue Anbieter, vor allem aus Niedriglohnländern wie China und Indien, auf Auslandsmärkte drängen. Dabei handelt es sich längst nicht nur um tech-

nologisch einfache Produkte. Im Gegenteil, die neuen Marktteilnehmer treten sowohl mit niedrigen Kosten als auch Hightech an. So hat Huawei als chinesischer Anbieter von Mobilfunknetzen inzwischen Nokia Siemens auf Platz drei der Weltrangliste verdrängt. Byd, erst 1995 gegründet, baut seit 2008 den ersten Vollhybrid-Pkw und plant, mit seinen Elektroautos auf dem Weltmarkt anzugreifen.

Beispiele einer extremen Volatilität gab es in der Vergangenheit bereits einige. Die Wirtschaftskrise führte beispielsweise bei Lkw zu Absatzrück-

gängen von bis zu 80 Prozent. Auch die Zukunft wird von großen Schwankungen geprägt sein. So hat der Euro in Relation zum Dollar allein in den vergangenen vier Monaten mehr als 12 Prozent verloren. Viele Rohstoffe haben sich im Vorjahresvergleich um mehr als die Hälfte (teilweise über 100 Prozent) verteuert. Absatzplanungen können über Nacht durch Staatsbankrotte in Europa, Platzen der Immobilienblase in China oder protektionistische Maßnahmen überholt werden.

Verbesserung durch Veränderung

Jede sechste deutsche Fabrik ist nicht gut genug für den Wettbewerb.

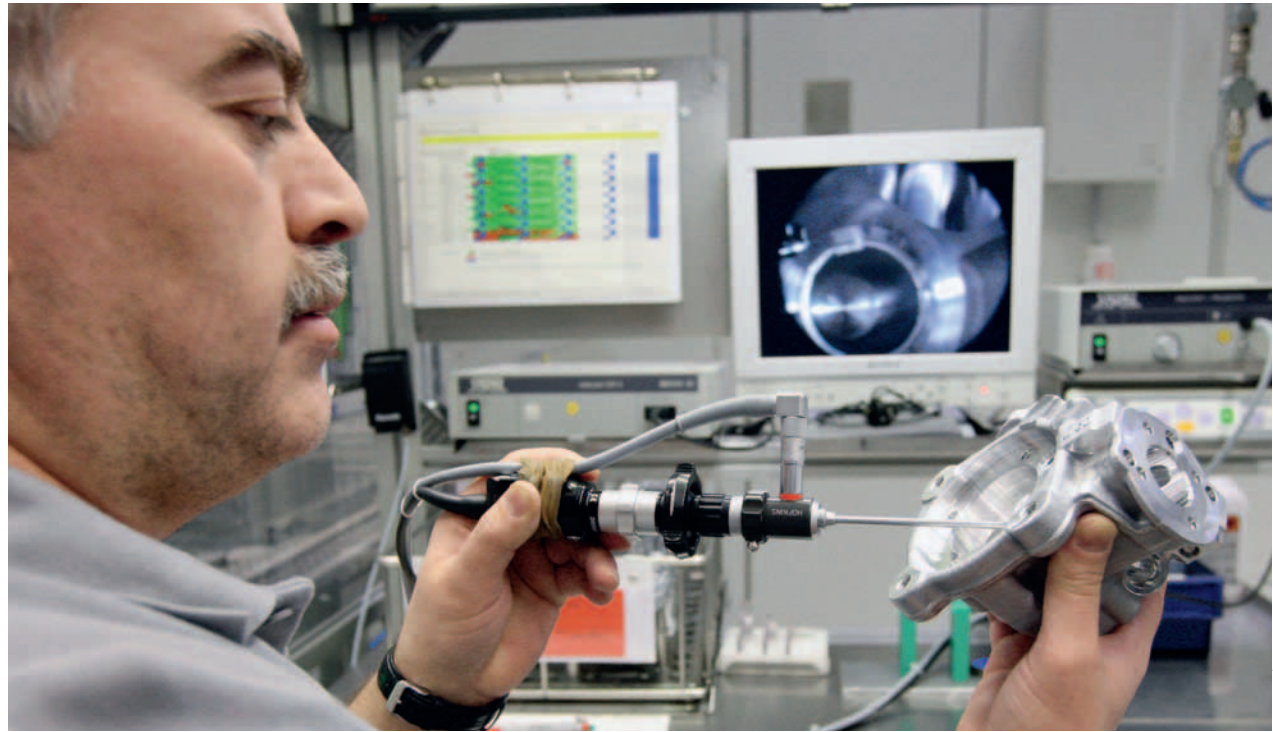
Nachhaltiges Wirtschaften wird künftig von Konsumenten, Gesellschaft und Politik, aber auch vom Kapitalmarkt eingefordert werden. Vom Grundsatz „Profitabilität heute nicht auf Kosten von morgen – und hier nicht auf Kosten von anderswo“ sind die Unternehmen weit entfernt. Denn ihr Wirtschaften war in den vergangenen 30 Jahren weder ökonomisch noch ökologisch nachhaltig.

Um auch künftig erfolgreich am Standort Deutschland zu produzieren, müssen Unternehmen einen entsprechenden Veränderungsprozess fortsetzen beziehungsweise dringend starten. Um im Wettbewerb bestehen zu können, sollten sie zwei Ansätze berücksichtigen: operative Exzellenz und Kundenzentrierung.

Wer glaubt, dass es sich bei operativer Exzellenz an einem Hochlohnstandort wie Deutschland um eine Selbstverständlichkeit handelt, täuscht sich. A.T. Kearney hat in den vergangenen 20 Jahren mehr als 1000 deutsche Fabriken mittels Benchmarks untersucht. Ergebnis ist, dass jede sechste Fabrik ein unzureichendes Leistungsniveau aufweist und bei Weitem nicht fit für einen extremen Wettbewerb ist. Bei der Umstellung auf Lean-Konzepte – obwohl seit Ende der 80er Jahre darüber geredet wird – stehen viele Unternehmen noch eher am Anfang als am Ende.

Standortvorteil nutzen. Weitere große Potenziale, um sich im Wettbewerb durchzusetzen, ergeben sich in der konsequenten Zentrierung auf die Kunden. Gemeint ist damit, die Endkunden als auch die Geschäftspartner in den Mittelpunkt zu stellen. Europa ist der größte Markt der Welt und bietet damit ein enormes Potenzial in geografischer Nähe von deutschen Fabriken.

Diesen Standortvorteil gilt es zu nutzen, indem Kunden Wertschöpfungspartnerschaften angeboten werden, die ihnen zusätzliche Umsätze ermöglichen. Dazu gehören zum Beispiel die Anpassung der Produkte an die individuellen Bedürfnisse (Customizing), 24-Stunden-Lieferung oder aber zumindest diverse Dienstleistungen um das Produkt herum, wie zum Beispiel die montagegerechte Anlieferung. Solche Leistungen kön-



Krisenfest: Das Bosch-Werk in Feuerbach (Stuttgart) wurde kürzlich im Rahmen des Benchmarking-Wettbewerbs „Die Fabrik des Jahres/GEO“ in der Kategorie „Hervorragendes Veränderungsmanagement“ ausgezeichnet.

nen aus Niedriglohnländern, die eine sechswöchige Schiffsreise entfernt sind, nicht oder nur mit großem Aufwand erbracht werden. Die besten Unternehmen erzielen allein durch gemeinsame Verbesserungen mit ihren Kunden 2 bis 5 Prozent Kostenreduzierung pro Jahr.

Flexibilität zahlt sich aus. Um in einem Umfeld mit extremer Volatilität zu bestehen, werden Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit erfolgskritisch. Hier haben die deutschen Produzenten in den vergangenen zehn Jahren große Fortschritte gemacht. Das Instrument der Kurzarbeit und die flexiblen Arbeitszeitmodelle haben in der Krise im Ausland viel Aufmerksamkeit erfahren. Einige redeten von Deutschland als Vorbild.

Dennoch muss auch hier noch viel getan werden; sowohl operativ, strukturell als auch mental. Supply Chains, die durch den Kundenbedarf gesteuert werden, sind in vielen Branchen mehr Wunsch denn Wirklichkeit. Im ersten Quartal 2009 warteten weltweit mehr als 16 Mio. Autos auf einen Käu-

fer. Der dadurch ausgelöste Preisverfall infolge von Rabattaktionen hat große Unternehmen in oder kurz vor den Konkurs gebracht.

Management ist zu weit weg. Auch an der mentalen Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit muss gearbeitet werden. Denn die Mitarbeiter sind vom schnellen Wandel zunehmend überfordert. Extreme Beispiele zeigten sich in französischen Werken, in denen Fabriken belagert, das Management in Haft genommen und sogar mit der Sprengung gedroht wurde. Führung vor Ort, Kommunikation, aber auch permanentes Training und Weiterbildung sind hier wesentliche Hebel.

Leider lässt sich in vielen Fabriken eine zunehmende Entfremdung des Managements von der Fertigung beobachten. Unzählige und stundenlange Meetings sowie die E-Mail-Flut führen dazu, dass die Werksleitung nur noch selten in den Werkshallen zu sehen ist.

Nachhaltiges Wirtschaften bedingt, dass bei produzierenden Unternehmen künftig neben dem wirtschaftlichen Erfolg ebenso der Umgang mit natür-

lichen Ressourcen und soziales Engagement zählen werden. Beispielsweise werden aufgrund der Überalterung der Gesellschaft, aber auch wegen des absehbaren Facharbeitermangels, verstärkt geeignete Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter benötigt.

Bei Energie- oder Wasserverbrauch zeigen vorbildliche Unternehmen, welche beeindruckende Produktivitätssprünge gemacht werden können. Ein erster Schritt ist, dass Unternehmen ebenso selbstverständlich wie wirtschaftliche auch soziale und ökonomische Leistungsindikatoren definieren, messen und dazugehörige Aktionsprogramme erstellen und abarbeiten. Untersuchungen von A.T. Kearney zeigen, dass dies derzeit nur bei knapp der Hälfte der Produzenten der Fall ist.

DVZ 20.4.2010



Dr. Günter Jordan,
Partner bei A.T. Kearney,
Leiter des Kompetenzzentrums für Produktion und Supply Chain.