

News to use



Der Blick nach vorn Krisenbewältigung in der Produktion

Kurzfristiges Krisenmanagement basiert ganz allgemein auf drei Säulen: ‚Umsatz steigern‘, ‚Kosten senken‘ und ‚Kapital aktivieren‘. Die zugehörigen **Maßnahmen** haben Sie bereits in den beiden vorangegangenen Ausgaben von **News to use** kennen gelernt. Für die Produktion allerdings gelten teilweise andere Gesetze. Direkten **Einfluss** hat die Produktion nämlich nur **auf die Kosten** und in begrenztem Maß auf das in Beständen gebundene Kapital - hier hat die Logistik den größeren Hebel.

Programme zur Kostensenkung gehören in der Produktion fast schon zur Routine. Deshalb ist die Gefahr groß, den Bogen in Krisenzeiten zu überspannen. Zwar liegen in den Produktionsbereichen tatsächlich **große Potenziale**, in vielen Fällen ist die Fertigung der größte Kostentreiber im Unternehmen. Insofern ist es aus wirtschaftlicher Sicht gerechtfertigt, die **Maßnahmenswerpunkte** in der Produktion zu setzen. Aber: Die Mitarbeiter der direkt wertschöpfenden Bereiche sind zunehmend sensibilisiert. Nach dem Motto „immer trifft es uns,

nie die anderen“ breitet sich schnell eine defensive Grundhaltung aus, die zum **Hemmschuh für notwendige Veränderungen** werden kann. Die Folge: Zu selten werden die **Chancen erkannt und genutzt**, die in Krisen verborgen liegen.

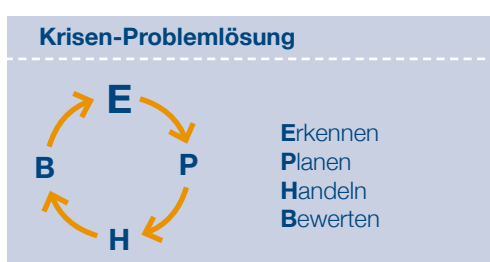
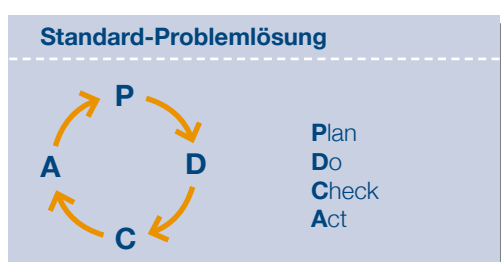
Dass Krisen auch Chancen beinhalten, klingt wie eine Binsenweisheit, ist aber wahr. Die größte Chance liegt darin, **Lernprozesse anzustoßen**, die das Unternehmen für die Zukunft stärken. Gerade in der Produktion ist es wichtig, solche Lernprozesse **konsequent zur Verbesserung zu nutzen**. Die Schwachstelle liegt meist **im richtigen Erkennen der Situation** und in einer schnellen, sicheren Reaktion.

Herkömmliche Mechanismen zur Problemlösung wie der verbreitete **PDCA-Zyklus** bieten keinen Ansatz zur frühzeitigen Erkennung von Krisen. Deshalb sind sie für Krisenzeiten nur bedingt geeignet und müssen entsprechend **angepasst bzw. erweitert** werden.



Dr. Harald Balzer
Vorstandsvorsitzender
CONCEPT AG

Die Chancen erkennen Problemlösungszyklus in Krisenzeiten



Aus Krisen lernen

Die Schritte im Prozess

Erkennen:

Handlungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen, ist die wichtigste Stellgröße. Hier helfen neben der regelmäßigen Analyse interner Leistungs- und Marktkennzahlen vor allem eigene **Beobachtungen am Markt**. Die Produktion darf sich nicht abschotten, sondern muss **Sensoren für das Umfeld** des Unternehmens entwickeln. Machbar und hilfreich sind **enge Kontakte zu den Kunden**, beispielsweise über die Disponenten. Regelmäßige Nachfragen nach deren Markt- und Kapazitätseinschätzung können helfen, **Tendenzen und Bewegungen frühzeitig wahrzunehmen** und sich darauf einzustellen. Voraussetzung ist, dass die traditionelle ‚Binnensicht‘ der Produktion von einer stärkeren ‚Außensicht‘ abgelöst wird, dass regelmäßige Kommunikation mit dem Umfeld stattfindet.

Planen:

Für jede Situation existiert eine **Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten**. Zusätzlich kompliziert wird die Lage dadurch, dass Unternehmen, ihre Kundenbeziehungen, ihre Produkte und somit **die Anforderungen sehr spezifisch** sind. Dennoch kommt man nicht umhin, im Vorfeld Lösungskonzepte zu erarbeiten. Hilfestellung gibt beispielsweise das ‚Krisenportfolio‘, das wir Ihnen in **Newsouse** Nr. 30 vorgestellt haben. Bezogen auf Produktion und Logistik lautet eine Empfehlung, in der Planung **nicht immer nur Wachstumsszenarien zu simulieren**, sondern Systeme und Anlagen auch auf ihre **Krisentauglichkeit** zu prüfen. Gerade unter kritischen Einflussgrößen wächst der **Anspruch an die Flexibilität**, namentlich

an die **schnelle Umgestaltung** von Prozessen, den flexiblen Einsatz hoch investiver **Fertigungstechnik** und die **Qualifikation** der Mitarbeiter. Bezogen auf die Planung bewahrheitet sich der Satz: „In guten Zeiten entscheidet sich, wer die schlechten Zeiten überlebt“.

Handeln:

Nur wer handelt, wird etwas verändern. Wer im Vorfeld weiß, was er zu tun hat, weiß auch, wie er es tun muss. Das verhindert lange Diskussionen und beugt Verunsicherung vor. Gehen Sie **offen, sachlich und zielgerichtet** vor. Informieren Sie über Ihre Vorgehensweise und vor allem über die Zielstellungen und Messgrößen. In der **Konsequenz und Kontrolle der Umsetzung** liegt der Erfolg des Handelns in Krisenzeiten. Gerade in der Produktion gilt, dass Probleme Folgeprobleme schaffen. Viele **Arbeitssysteme** benötigen eine spezifische Grundlast, um effektiv und qualitativ hochwertig zu funktionieren. Das kann bedeuten, dass auch in kapazitätsschwachen Phasen die Leistung konstant gehalten werden muss, um **zusätzliche Qualitätsprobleme zu vermeiden**. Letztere verursachen zusätzliche Kosten - in einer Phase drastischer Kostensenkung ein Ding der Unmöglichkeit.

Bewerten:

Am Ende einer erfolgreich gemeisterten Krise steht die Bewertung. Haben die Maßnahmen den beabsichtigten **Erfolg** gebracht? Welche Änderungen sind gegebenenfalls in die Planung zu übernehmen? Was hat das Unternehmen **gelernt?**

Die Grenzen kennen

Ein kurzes Fazit

Der Erfolg einer Krisenbewältigung steht und fällt mit den Mitarbeitern. Sie sind es, die das Unternehmen tragen und durch die schweren Zeiten manövrieren. Also ist es lebenswichtig, **alle Mitarbeiter zu motivieren und „mitzunehmen“**. Aber: Nur wer seine Grenzen kennt, wird die richtigen Entscheidungen treffen.

Unternehmen sind keine offenen Systeme, sondern werden bestimmt durch **technische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Faktoren**. Diese Faktoren **engen den Handlungsspielraum ein** und geben vor, welche Maßnahmen Sinn machen und welche nicht. Auch in der Krise.

Ansprechpartner:
CONCEPT AG
Alexander Gedai

Zettachring 6
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0
alexander.gedai@concept.ag
www.concept.ag

Next Newsouse:
Ausgabe 32
März 2009
Thema: Technologie-/
Innovationsmanagement

Titelfoto:
photocase.com ©derthomasonline.de