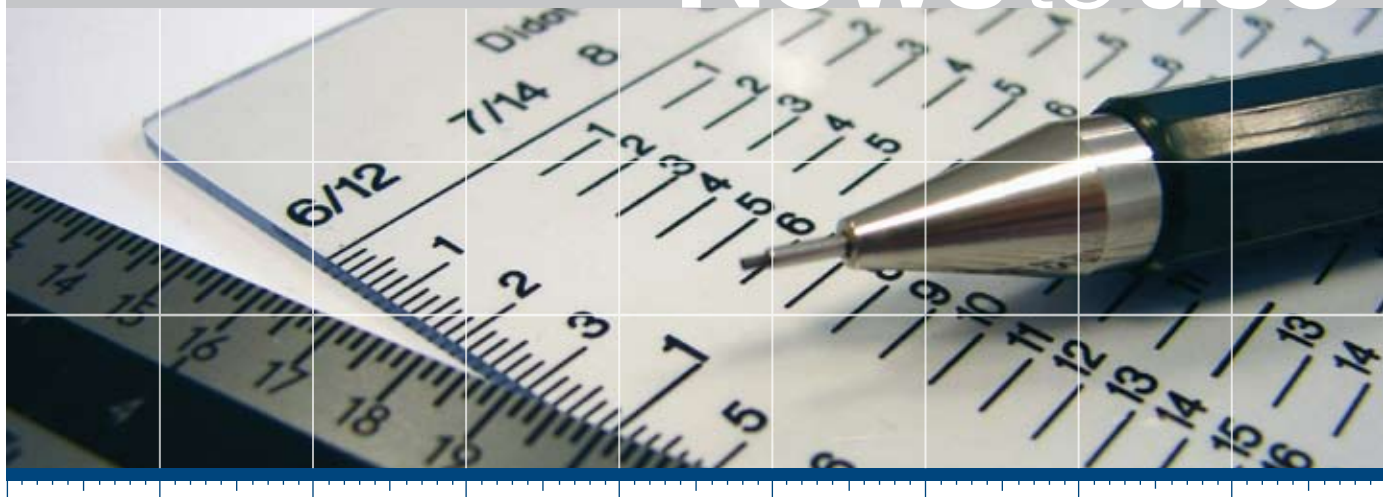


News to use



CONCEPT AG 
RESULT. CONSULTING

Nach ‚lean‘ kommt ‚flexibel‘ Konsequenzen aus der Krise

Im Herbst 2008 legten die **Finanz- und Absatzmärkte** vieler deutscher Unternehmen **eine Art ‚Vollbremsung‘** hin. Seither ging das Geschäft in vielen Branchen stark nach unten, kurzfristig wieder nach oben - um danach, ebenso kurzfristig, wieder nach unten zu gehen. Aktuell ist eine Erholung spürbar. Im Automobilbereich ist in diesem Zusammenhang von einer **‚Stop-and-go-Produktion‘** die Rede, die alle Unternehmen einer Lieferkette vor große Herausforderungen stellt.

Vieles spricht dafür, dass diese Art **starker und abrupter Schwankungen** künftig zum Alltagsgeschäft von Industriebetrieben gehören wird. Kennzeichen solcher Schwankungsphasen ist es, dass die **Vorhersagbarkeit von Ereignissen** stark abnimmt. Einbrüche und Erholungen wechseln sich in rascher, kaum vorhersehbarer Folge ab. Wenn in einem Unternehmen gleichzeitig **die Reaktionszeit zunimmt**, weil die Abläufe komplexer, die Strukturen starrer geworden sind, entsteht **akuter Handlungsbedarf**. Das

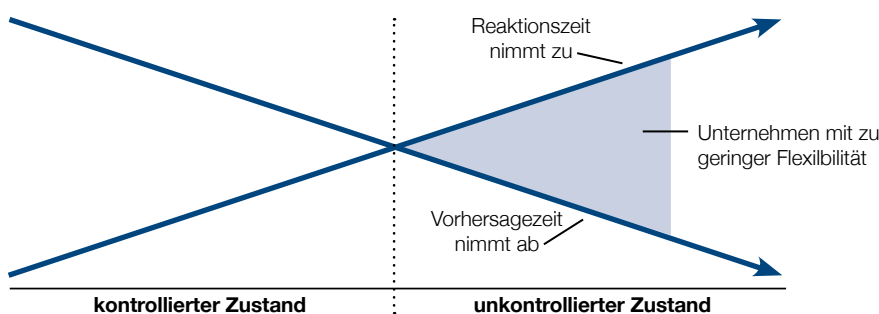
Unternehmen kommt in einen unkontrollierbaren Zustand, eine interne Krise, die jede externe Krise dramatisch verschärft.

Nicht zuletzt deshalb haben vor allem diejenigen Betriebe die Krise gut überstanden, die ihre **Strukturen frühzeitig angepasst** haben, beispielsweise in Richtung **flacher Organisationen mit mehr Flexibilität**. So sind alle Unternehmen gut beraten, auch in der momentanen Phase der Erholung weiterhin auf Flexibilisierung zu setzen. Vor allem im Bereich der **Overhead- und Führungsfunktionen** sind teilweise Anpassungen um 20, 30 oder sogar mehr Prozent möglich. Und nötig. Schließlich ist eine **Optimierung in Richtung besserer Reaktionsfähigkeit und mehr Flexibilität** einer Sanierung oder Restrukturierung in jedem Fall vorzuziehen. Neues Wachstum sollte deshalb **nicht ausschließlich im Fixkostenbereich** realisiert werden, sondern die Möglichkeiten der Flexibilisierung, beispielsweise über Zulieferernetzwerke oder Dienstleistungspartner, verstärkt nutzen.



Dr. Harald Balzer
Vorstand
CONCEPT AG

Die Reaktionsfähigkeit verbessern Mangelnde Flexibilität als interner Krisentreiber



Die nächste Welle

Optionen der Flexibilität

Bis zum Eintritt in die Krise gab es, bezogen auf die Prozessgestaltung in den Unternehmen, **eine nahezu flächendeckende ‚Lean-Welle‘**. Diese erfasste neben der Produktion auch die indirekten Unternehmensbereiche (Lean Administration). **Die nächste Welle** wird, aus den genannten Gründen, **eine Flexibilisierungswelle** sein.

Flexibilisierung beginnt damit, überflüssigen **Balast abzuwerfen**. Auch dies gilt nicht nur für die Produktion, sondern **für alle Unternehmensbereiche**. Beispiel Finanzwesen: Man kann ohne Qualitäts- oder Informationsverlust nach dem Pareto-Prinzip auf eine - im Vergleich zu heute - **wesentlich geringere Anzahl an aussagefähigen Berichten** setzen, die zeitnah vorliegen und konsistent bearbeitet werden. Diese sind um ein Vielfaches aussagefähiger als eine große Menge an Tools und unterschiedlichen Berichten, die im Aussagegehalt schwanken und von niemandem gelesen werden.

In den wertschöpfenden Bereichen geht es künftig um die Frage, wie man **eine ‚Stop-and-go-Produktion‘** realisieren kann, **ohne Einbußen an Qualität, Leistung oder Profit** zu erleiden. Zunächst müssen die Kapazitäten und das Produktionssystem auf die veränderten Anforderungen ausgerichtet werden. Die Fabrik muss, bildlich gesprochen, atmen können. Dabei sind auch unkonventionelle Wege einzuschlagen, die **über die Grenzen des eigenen Unternehmens** hinausführen. Im Fokus stehen neben den internen verstärkt **die übergreifenden Prozesse**. Auch diese sind künftig nur dann ‚gut‘, wenn sie flexibel sind. Und profitabel.

Grundsätzlich haben die Unternehmen eine bessere Position, denen es gelingt, mit hoher Flexibilität und ohne Puffer **eng zusammenzuarbeiten**. Dann erwachsen aus dem Zusammenspiel von internem Kapazitätsaufbau und externer Vergabe **neue Chancen für profitables Wachstum**.

Am Puls des Marktes

Leitsätze der Flexibilisierung

1. **„Flexibilität gibt es nicht von der Stange zu kaufen“**, sie muss vom Auftragseingang bis zur Zahlung neu und individuell ausgelegt werden.
2. **„Den Markt in’s Unternehmen lassen“**. Ohne direkten Markt und Zielbezug ist Flexibilität ein Muster ohne Wert. Das bedeutet eine konsequente Fertigung extrem nah am Bedarf.
3. **„Die eigenen Möglichkeiten kennen“**. Das Maß an Flexibilität hängt entscheidend von den verfügbaren (internen und externen) Ressourcen ab. Flexible Kapazitäten und Arbeitszeitmodelle sind erste Ansätze.
4. **„Nichts geht ohne den Menschen“**. Die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter ist Erfolgsfaktor und Engpass gleichermaßen. Hier kann durch gute Kommunikation viel erreicht werden.
5. **„Flexibel heißt nicht chaotisch“**. Strukturen und Prozesse müssen so flexibel sein wie nötig. Nicht weniger, aber auch nicht mehr. Hier gilt die Prämisse, dass das gesamte Unternehmen schnell auf starke Schwankungen im Auftragseingang reagieren muss, ohne an Leistungsfähigkeit einzubüßen.

Ansprechpartner:
CONCEPT AG
Dr. Harald Balzer

Zettachring 6
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0
harald.balzer@concept.ag
www.concept.ag

Next Newstouse:
Ausgabe 39
September 2010
Thema: n.n.