

Effizienz und Anpassungsfähigkeit der Organisation werden zunehmend zur Überlebensfrage für mittelständische Unternehmen. Zu konservatives Denken und Unflexibilität können dabei schnell zum Untergang führen.

Komplexität managen

Der Wandel der Wirtschaft hat in den letzten Jahren zu neuen Herausforderungen für Produktionsunternehmen geführt. Ständige und rasche Marktänderungen, harter Preiskampf, eine kontinuierlich größer werdende Variantenvielfalt und neu entstehende Kundensegmente sind nur einige Gründe, warum die Komplexität der Unternehmensabläufe steigt.

Einzeloptimierungen steigern die Komplexität

Um beispielsweise neue Produktvarianten mit kurzen Lieferzeiten anbieten zu können, werden häufig hohe Lagerstände aufgebaut. Die Gesamtauswirkungen solcher Einzelmaßnahmen werden jedoch häufig nicht betrachtet. Aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen sind Interessenkonflikte zwischen Vertrieb, Marketing, Entwicklung, Produktion und Logistik auf der Tagesordnung. Die Ausprägung dieser Zielkonflikte und deren „Gewinner“ variieren von Unternehmen zu Unternehmen, jedoch ist eine Tendenz in Richtung Vertrieb und Marketing bemerkbar, da diese „ja das Geschäft bringen“.

Solange die Unternehmensziele mit einer Steigerung der Variantenvielfalt, steigender Anzahl von Sonderfällen, kürzeren Lieferzeiten und den dadurch verursachten Konsequenzen hoher Lagerstände etc. erreicht werden, bleiben die internen Abläufe häufig unverändert. Die Komplexität, einer der am wenigsten transparenten Cost-Driver von Unternehmen, steigt jedoch im Laufe der Zeit und Unternehmensabläufe werden immer unüberschaubarer.

Viele gut gemeinte Einzelmaßnahmen und das Festhalten an lieb gewonnenen Strukturen können zu nicht mehr bewältigbarer Komplexität führen. Nur durch strukturiertes und kritisches „Durchforsten“ kann der Knoten durchschlagen werden.



Thomas Mandl Zoltán Hegedüs



Gewachsene Strukturen kritisch hinterfragen

Die Ursachen für komplexe Unternehmensabläufe sind häufig im Laufe der Zeit gewachsene Strukturen (Produktpalette, Technologien, Kundenstruktur, Services etc.). Erst bei einer negativen Ergebnisentwicklung werden die einzelnen Maßnahmen, wie zum Beispiel Bestandsreduktionen, ergriffen. Diese Maßnahmen sind jedoch nicht immer erfolgreich, da hiermit die Probleme nur partiell bearbeitet werden. Beispielsweise können die Kapitalbindung und die Lagerkosten durch eine Bestandsreduktion gesenkt werden, was jedoch Lieferschwierigkeiten und Lieferengpässe verursachen

kann. Um diese Situation zu vermeiden, sind eine periodische Bewertung der Wertschöpfungskette und die daraus abgeleiteten Maßnahmen hilfreich.

Die Positionierung als Ausgangspunkt

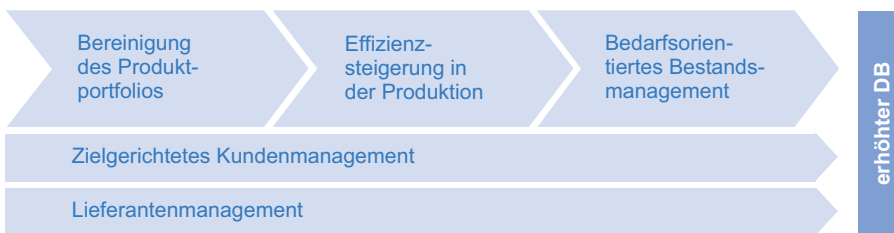
Die Betrachtung der Komplexität ist ein strategisches Thema. Anstatt punktueller, kurzfristig kostenorientierter Maßnahmen ist es notwendig, die relevanten Wettbewerbsvorteile des Unternehmens und die Kernkompetenzen zu definieren. Um hier nicht in die Falle einer „Innensicht“ zu laufen, braucht es eine nüchterne Betrachtung der tatsächlichen und künftigen Positionierung: Ein Unternehmen, dessen wichtigste Stärke die Innovationsfähigkeit ist, muss sich anders aufstellen als eines, das auf Kostenführerschaft oder Flexibilität setzt.

Basierend auf einer Bewertung der Positionierung wird ein maßgeschneidertes Analysepaket entwickelt, das beispielsweise folgende Themen umfassen kann: Bestandsmanagement, Produktmanagement, Vertriebsmanagement, Produktentwicklung, Produktionsmanagement etc.

Systematisches Vorgehen entschärft die Komplexität

Ein typisches Beispiel: Ein mittelständisches Unternehmen hat in den letzten zehn Jahren eine große Anzahl neuer Produkte eingeführt, um mit hoher Variantenvielfalt auf die Kundenbedürfnisse zu reagieren und zusätzliche Kundensegmente zu er-

Gezielte, abgestimmte Maßnahmen reduzieren die Komplexitätskosten



© ICG

reichen. Bestehende Produkte wurden nicht vom Markt genommen, da mit diesen bisher gutes Geschäft gemacht wurde. Diese Entscheidung löste auf dem Markt ein geändertes Kaufverhalten aus. Kunden mit identen Anforderungen kauften unterschiedliche Produktvarianten. Daher hatte das Unternehmen mit hoher Produktvielfalt und äußerst komplexen Abläufen zu kämpfen, um die Marktanforderung bedienen zu können.

Bereinigung des Produktportfolios

Im buchhaltungsorientierten Controllingssystem wurde der Ergebnisbeitrag der einzelnen Produkte verzerrt abgebildet und entsprach nicht der Realität. Entwicklungs-, Einführungs- und Distributionskosten, Synergieeffekte und damit zusätzliches Geschäft wurden im bestehenden Controllingssystem nicht berücksichtigt und führten zu falschen Entscheidungsgrundlagen. Hoch positive Produkte wurden teilweise negativ dargestellt und negative Produkte als positiv. Erst die Evaluierung der Einflussfaktoren und eine darauf basierende Kostenrechnung brachten die wahren Kosten und Deckungsbeiträge zum Vorschein. Dies führte zu einer massiven Bereinigung des Produktportfolios.

Ausrichtung der Produktion

Auf Basis des neuen bereinigten Produktportfolios konnten in weiterer Fol-

ge die Produktion und das Bestandsmanagement neu ausgerichtet werden, was eine enorme Bestandssenkung und Reduktionen von kostspieligen Eilaufträgen ermöglichte.

Aus diesen Anforderungen wurden einfache Steuerungsprinzipien definiert, die auf den tatsächlichen Marktbedarf ausgerichtet sind. Daraus wurden dann die notwendigen Bestände abgeleitet. Das Ergebnis war eine Bestandsreduktion bei einer gleichzeitigen Erhöhung der Lieferbereitschaft. Weiters konnten die Abläufe und das Produktionslayout einfacher gestaltet, die Transportwege gekürzt und das Maschinenlayout optimiert werden. So konnten die Fertigungsschritte synchronisiert werden. Die Bestände in den Zwischenlagern sind nun nur mehr so hoch, dass damit die Schwankungen in den Bearbeitungszeiten (vor allem die Verzögerungen im vorgelagerten Schritt) ausgeglichen werden können.

Zielgerichtetes Kundenmanagement

Zusätzlich wurde – aufbauend auf das Produktportfolio – eine Kunden- und Servicebewertung durchgeführt. Hier kam wiederum der tatsächliche Kundenwert im Sinne des Deckungsbeitrages zum Vorschein.

Es wurden Fragen wie die Häufigkeit von Kundenbesuchen durch den Vertrieb bis hin zu gewährten Lieferzeiten diskutiert. Der Aufwand der

Kundenbetreuung war jedoch für alle Kunden gleich, was zu einer neuen Gliederung des Vertriebs führte: Kunden mit hohem Kundenwert erhalten nun auch eine hohe Aufmerksamkeit des Vertriebes und ein maßgeschneidertes Serviceangebot, Kunden mit niedrigem Kundenwert erhalten nur Standardservices bzw. müssen bei der Inanspruchnahme von höhergereihten Services einen Beitrag leisten. Dies führte nicht nur zu einer Effizienzsteigerung bei den internen Abläufen, sondern auch zu einem Ansporn für Kunden, in eine höhere Kundengruppe zu kommen.

Weiters wurden im Zuge dieser Analysen auch große Potenziale in anderen Bereichen, wie beispielsweise im Lieferantenmanagement oder in der Instandhaltung, festgestellt.

Lernen ist wichtig für die Umsetzung

In der praktischen Arbeit zeigt sich, dass neben klaren Zielen und fachlich einwandfreien Konzepten vor allem das Verständnis der neuen Methoden entscheidend ist. Nach dem Aufzeigen der Potenziale in einer sauberen Analyse ist es für die Realisierung notwendig, die Mitarbeiter intensiv einzubinden und schrittweise vorzugehen, um ausreichend Gelegenheit zum Erlernen der neuen Denkweisen zu schaffen.