

Produktion zwischen Boom und Ungewissheit

Insbesondere in unsicheren Zeiten bedarf es einer starken, prozessorientierten Steuerung

„Autobauer an der Kapazitätsgrenze“, „Maschinenbau kann sich vor Aufträgen kaum retten“, „Kapazitätsauslastung in der Chemie fast am Siedepunkt“, so war es in den letzten Wochen und Monaten regelmäßig zu lesen. Vor allem die exportorientierte, deutsche Industrie steht vielfach noch unter Voll-dampf.

Doch dieser Boom könnte bald ein Ende nehmen – vielleicht sogar ein sehr abruptes, sofern die Störfeuer der europäischen und amerikanischen Schuldenkrise nicht nachlassen. Die Erinnerungen an das Ende des Jahres

Die Liste der Modebegriffe ist lang

2008 wirken hier noch lebhaft nach. Viele Unternehmen mussten damals ihre Produktion quasi von heute auf morgen einer Vollbremsung unterziehen. Aber selbst wenn es diesmal, wie vielfach erwartet, nicht soweit kommen sollte, die Planung und Steuerung der Produktion gleicht immer wieder einer Achterbahnfahrt. Sie bereitet nur dann Vergnügen, wenn man sich schon vorher auf alle überraschenden Drehungen und Wendungen vorbereitet hat.

Im Konjunkturrhoch muss die Nachfrage pünktlich und vollständig bedient werden. Dies gelingt derzeit nicht überall. Es werden dadurch (potenzielle) Kunden verprellt – und zwar ausgerechnet in einer Marktphase, die viel Spielraum für ein offensives Pricing bieten. Fehlende Liefersicherheit ist insbesondere für Abnehmer aus dem Pharmabereich, aber auch für solche aus dem Automobilsektor, ein „Totschlagkriterium“. Sie werden sich nicht so leicht zurückerobert lassen.

Im Abschwung geraten dann schnell Produktionskosten und Absatzpreise in den Fokus. Der Wettbewerbsdruck steigt – vor allem auch getrieben durch neue Anbieter aus den aufstrebenden Schwellenländern. Als Reaktion auf die Globalisierung wurden in den zu-

rückliegenden Jahren nicht selten Entscheidungen über das Outsourcing maßgeblicher Teile der Produktion bis hin zum Offshoring kompletter Produktionskapazitäten vornehmlich aufgrund kaufmännischer Kalkulationen vollzogen. Im Ergebnis wurde so die Produktion oftmals günstiger, doch viele Produkte wurden dadurch auch „billiger“. Qualität hat eben ihren Preis.

Qualität und Pünktlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Flexibilität sowie nicht zuletzt die Stabilität der Prozesse: Dies sind die Kernherausforderungen jeder Produktion – unabhängig von Produkt, Standort, Kundenkreis oder aktueller Konjunkturphase. Mögliche Lösungen hierfür sind etliche auf dem Markt. Die Liste der „Modebegriffe“ ist entsprechend lang. Sie reicht über „Lean Production“ und „Six Sigma“, über „Kaizen“ bis „Total-Quality-Management“ und „Continuous Improvement“.

Letztlich geht es bei diesen Konzepten immer um das Gleiche: Es müssen komplexe Prozesse verlässlich synchronisiert werden, was insbesondere eine Verzahnung technischer und betriebswirtschaftlicher Kompetenzen bedingt. Die Erfahrung zeigt, dass dadurch nicht selten Kosten- und Zeitersparnisse im zweistelligen Bereich zu erreichen sind.

Doch so wichtig diese operativen und kurzfristig messbaren Verbesserungen sind; sie bleiben ein Muster ohne Wert, wenn dahinter nicht eine ganzheitlich und nachhaltig ausgerichtete Produktionsstrategie steht, die alle relevanten Unternehmensbereiche – also mindestens die Entwicklung, den Einkauf, die Produktion, die Qualitätssicherung, den Finanzbereich und den Vertrieb – integriert.

In der Praxis gelingt dies nur selten. Häufig wird hier gerade in wechselhaften Zeiten ad hoc entschieden, kurzfristige Vertriebschancen vor Augen, die vorgelagerten Prozesse aber nur im Hinterkopf. Der Vertrieb „überholt“ dann die Produktion und Letztere muss einmal mehr improvisieren, um die vorgegebenen neuen Ziele zu realisieren. In der operativen Umsetzung ergibt sich daraus fast zwangsläufig eine Flut kleinerer „Problemchen“. Jedes für sich genommen ist nicht spektakulär, doch in der Summe bilden sie einen Staudamm der Komplexität, der mit einem traditionellen Top-down-Ansatz nicht aufzulösen ist.

Zielführender ist es, alle relevanten Unternehmensfunktionen in den Planungs- und Lösungsprozess zu integrieren – und zwar hierarchieübergreifend. Ein solches Vorgehen er-

fordert zwar ein Mehr an Kommunikation, es fördert aber auch ein Mehr an Reflexion und Interaktion. Das Top-Management muss dabei ein tiefes Verständnis der Produktionsprozesse und hier insbesondere auch seiner limitierenden Faktoren entwickeln. Im Idealfall geht diese Entwicklung sogar so weit, dass eine neue Organisationsstruktur der Produktion – einschließlich der Managementebene – quasi bottom-up aus den definierten Prozessen abgeleitet wird.

Innerhalb einer solchen Organisationsstruktur lassen sich die Grenzen des aktuell Machbaren besser im Blick halten, ebenso die künftigen Verbesserungspotenziale. Diese können beispielsweise auf die Materialverfügbarkeit, die technischen Möglichkeiten oder die marktnahe Flexibilität der Produktion abzielen.

Das alles heißt nicht, dass das Management nichts mehr zu sagen hat. Im Gegenteil: Es muss auf Grundlage einer eindeutigen Prozessverantwortlichkeit die Grundnavigation der

Im Idealfall wird die Organisationsstruktur der Produktion aus den definierten Prozessen abgeleitet

Produktion abstecken. Aber auch in der operativen Steuerung bedarf es starker Persönlichkeiten. Prozesse und Verantwortlichkeiten müssen eindeutig zugeordnet werden, vor allem im Hinblick auf die Materialbedarfsplanung und die Produktionsprozessplanung. Leistungsfähige IT-Systeme sind hierbei schon zum Standard geworden.

Woran es aber häufiger mangelt, ist eine klare Rollenakzeptanz dieser Steuerungsfunktion. Hier ist das Top-Management gefragt, Rückendeckung zu geben – und zwar insbesondere dann, wenn eine hohe Volatilität der Nachfrage und damit auch der Produktion gegeben ist. Denn gerade in solch unruhigem Gewässer, wenn ursprüngliche Pläne durchkreuzt werden, und ein Navigieren auf Sicht nötig ist, bedarf es transparenter und allgemein akzeptierter Steuerungskriterien für die Produktion.

[Michael W. Rüger](#) und [Uwe Schmitz](#), [Management Engineers](#)

IKB TOP-LINKS

[IKB Barometer](#),
Oktober 2011

[UnternehmerThemen](#),
Juli 2011

[Europäische Gesundheitsmärkte](#),
Juli 2011

Impressum

IKB Deutsche Industriebank AG, Wilhelm-Böttches-Str. 1,
40474 Düsseldorf, **Redaktion:** Patrick von der Ehe,
Tel.: +49 211 8221-4776, Fax: +49 211 8221-2776,
E-Mail: redaktion@ikb.de

Verantwortlich für den Inhalt ist die IKB. Namentlich gekennzeichnete Fremdbeiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Weiterverbreitung nur mit schriftlicher Genehmigung.