

Unternehmen müssen ihre Wandlungsfähigkeit erhöhen

Marktschwankungen erfordern heute viel mehr Wandlungsfähigkeit.

VON WILFRIED SIHN



TU WIEN

Der Autor ist Geschäftsführer von Fraunhofer Austria

Zunehmende Kundenorientierung und die damit verbundene Individualisierung der Produkte generieren bei Industrieunternehmen Nachfrageschwankungen, die von ihnen eine äußerst hohe Flexibilität abverlangen. Schwankungen, die über ihren vorhandenen Flexibilitätskorridor hinausgehen, können in der Regel nur mit Zusatzkosten abgearbeitet werden.

In nahezu allen Branchen haben Unternehmen mit unterschiedlichsten Konzepten und Strategien versucht, dieser Herausforderung mit Notfallmaßnahmen kurzfristig gerecht zu werden. Selten aber haben sie Konzepte entwickelt, die sich mit einer kontinuierlichen Anpassung ihrer Flexibilität auseinandersetzen. Die aktuelle Japankrise hat verdeutlicht, dass die in vielen Unternehmen entstan-

denen Lieferengpässe etwa in der Elektronik oder Automobilbranche lediglich mit immensem finanziellen Aufwand behoben werden konnten. Der Grund: Sie hatten keine wandlungsfähigen Produktions- und Logistikstrukturen vorgehalten, die eine notwendige Anpassung ihrer Flexibilität ermöglichen hätten.

Die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens zu verbessern, bedeutet nicht nur flexibel innerhalb eines festgelegten Rahmens zu reagieren, sondern diesen auch kontinuierlich anzupassen. Möchte ein Unternehmen wandlungsfähig sein, erfordert dies in aller Regel eine permanente Veränderung der Produktions-

und Logistikstruktur, über die der Kundenbedarf vom Wareneingang des Unternehmens bis hin zur Auslieferung zum Kunden geleitet wird. Gerade auch in der jüngsten Finanzkrise wurde offenbar, dass wandlungsfähige Unternehmen deutlich besser mit den Auftragseinbrüchen zurechtkamen.

Flexibilität allein reichte in den seltensten Fällen und viele Betriebe konnten Verluste bis hin zu Insolvenzen nicht vermeiden. Wandlungsfähige Unternehmen hingegen gingen gestärkt aus der Krise, da das Gesamtsystem schnell auf die geänderte Situation angepasst werden konnte und auf niedrigerem Niveau weiterhin profitabel gewirtschaftet wurde.

In der Produktion ermöglichen wandlungsfähige Strukturen zum Beispiel eine regelmäßige wirtschaftliche Anpassung des Produktionslayouts an die neuen Marktbedingungen. Diese können durch veränderte Nachfragen von Produkten oder Mengenentwicklungen seitens des Marktes notwendig werden.

Ähnlich erfolgreich können Unternehmen im Bereich der Logistik agieren, so sie es beispielsweise schaffen, durch Änderung der Beschaffungsstrategien Vorteile in Hinblick



FOTO: LIA ANDRÉS PÉDRAZ

Eine permanente Veränderung der Produktions- und Logistikstruktur ist unabdingbar

auf Unruhekosten, die Kosten durch ungeplante Maßnahmen, zu realisieren. Ein weiteres Beispiel zur indirekten Erhöhung der Wandlungsfähigkeit ist eine unternehmensübergreifende Bündelung von Materialströmen. Schwankun-

gen in den Bedarfen einzelner Unternehmen werden ausgeglichen und Auslastungsrisiken können geteilt werden.

Durch die Erhöhung der Wandlungsfähigkeit der Unternehmen in den Bereichen Produktion und Logistik kön-

nen Einsparpotenziale erzielt und gleichzeitig kann besser auf die zunehmende Turbulenz der Märkte reagiert werden. Unternehmen müssen aber zur Realisierung ihre individuellen Stellhebel zur Wandlungsfähigkeit identifizieren.