

Ganzheitlicher Gewinn

Bewegende Veränderungen von Prozessen in Unternehmen dienen nicht mehr nur der Effizienz, sondern der Ergebnisverbesserung. Als Maxime gilt deshalb „Performing while transforming“.

Der Transformationsdruck in Produktion und Logistik ist so hoch und multidimensional wie nie zuvor. Fundamentale Änderungen bei vielen Produkten, zum Beispiel durch Elektrifizierung oder Konnektivität, erfordern ein neues Aufstellen von Fabriken und Lieferketten. Die hohe Innovationsgeschwindigkeit von Wettbewerbern drängt Unternehmen immer öfter, in das gerade erst angelaufene Bestandsgeschäft schon die nächste Evolutionsstufe mit Weitblick zu integrieren. Beispiele für solche Entwicklungen sind der 3-D-Druck oder sogenannte Multi-Product-Lines.

Besonders wichtig bei dieser Transformation: Die Prozesse müssen den technologischen und gesellschaftlichen Anforderungen wie der Dekarbonisierung gerecht werden und eine Wertschöpfung mit Rohstoffkreislauf ermöglichen. Auch die Robustheit von Lieferfähigkeit, die lange Zeit als beherrscht geglaubt schien, hat sich für Kunden und Unternehmen zu einer existenzbedrohenden Herausforderung entwickelt. Dies führten zuletzt etwa politische Konflikte oder der Engpass bei Halbleitern vor Augen. Die notwendigen Investitionen in Infrastruktur, Betriebsmittel und Belegschaft müssen kontinuierlich gestemmt werden – und zwar rentabel.

Heute geht es nicht mehr nur um Effizienz. Es geht um ganzheitliche Profitabilität. Die wirkungsvolle Transformation in Produktion und Logistik zielt nicht nur darauf, Kosten zu senken, sondern hilft auch, Umsätze zu steigern. Deshalb ergibt eine Kombination aus Prozessertüchtigung und Ergebnisverbesserungsprogramm vor allem Sinn. Insbesondere die erfolgreiche Digitalisierung ist heute zu einem starken Stellhebel in der Strategieumsetzung geworden. Unternehmen, die hier aktiv vorweggehen, profitieren zunächst von ihren Kostenvorteilen gegenüber Wettbewerbern am Markt. Eigens aufgebaute Software-Lösungen und IT-Kompetenzen können anschließend sogar vertrieben werden und steigern den Profit.

Bei der gewinnorientierten Verbesserung der Kosten als „Bottom Line“ steht die Prozess-Effizienz im Fokus. Die Daten von schlanken Prozessen sind verfügbar und können

nutzbar gemacht werden, um sie anschließend mit Vorhersage-Modellen einzusetzen, um Fehler zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren. Das neue Produktionssystem ist geprägt von einem kollaborativen Betriebssystem und versorgt die handelnden Mitarbeitenden permanent mit Informationen zu optimalen Entscheidungen, beispielsweise als Analogie die Echtzeit-Navigation per Google Maps.

Zur Kostensenkung zählen auch stetig steigende IT-Betriebskosten, die sich im Durchschnitt alle drei Jahre verdoppeln. Zur Reduzierung von Schnittstellen und der vereinfachten Skalierung von neuen Applikationen greifen viele Unternehmen auf den Einsatz von digitalen und cloud-basierte Plattformen zurück. Aber diese Ansätze könnten sich langfristig einem noch radikaleren Ansatz geschlagen geben müssen. Die oft sehr heterogene Systemlandschaft radikal zu integrieren und damit vor allem für Aktualisierungen und schlankere Administration einen deutlichen Wettbewerbs-

vorteil zu gewinnen, verfolgen aber bislang nur sehr wenige Unternehmen, oft mit einem klaren Software-Hintergrund. So kommt der US-Autohersteller Tesla mit circa fünf bis zehn 10-Kern-Systemen in seiner Fertigung aus. Zum Vergleich: Üblich sind sonst 150 und mehr.

„Unternehmen, die hier aktiv vorweggehen, profitieren gegenüber Wettbewerbern.“

Über digitale Plattformen auch neue Kundenkreise erschließen

Diese neu gewonnenen Fähigkeiten lassen sich für Verbesserung des Umsatzes als „Top Line“ nutzen. Skalierbare Anwendungen und Dienste können über digitale Plattformen der Unternehmen als Software as a Service ver- und betrieben werden. Zur Anwendung kommen sogenannte Industrial Cloud Solutions. Selbstverständlich ermöglichen digitale Plattformen die Erschließung neuer Kundensegmente, etwa mit finanziell flexiblen Angeboten bisheriger Produkte. Dazu zählt die Möglichkeit zum „Pay-per-Use“. Digitalisierung ermöglicht neben mehr Profitabilität auch mehr Resilienz, Nachhaltigkeit und Kundenorientierung.



© Say-Cheese / Getty Images / iStock

Wie die frische Erdbeertorte an der Kaffeetafel für Begehren sorgt, wollen in der Wirtschaft viele Marktteilnehmer ein Stück vom Kuchen, aber möglichst kein zu schmales Stück. Die permanente Anpassung von Prozessen hilft dabei und gelingt über ganzheitliche Transformation.

Daten erzeugen Transparenz in jedem Wertschöpfungs-schritt bis zum Verwender. Entscheidungen für alternative Lieferbeziehungen werden flexibler und proaktiver. Ohne sie wäre die erforderliche End-to-End-Integration vieler Prozessfunktionen nicht so möglich, dass Lieferprozesse durchgängig zu steuern sind. Die lückenlose Dokumentation des jeweiligen CO₂-Anteils ist unerlässlich, wenn Endverbraucher nachhaltig versorgt werden sollen.

Mehrdimensionale Transformation von Produktion und Fabriken

Zur Beherrschung einer solchen mehrdimensionalen Transformation der Produktionsnetzwerke und Fabriken sind klare Strategien mit mehrjährigen Programmen unabdingbar. Hier geht es nicht um Einzelprojekte, sondern um mittelfristig auf Laufzeiten von drei bis fünf Jahren entwickelte Initiativen. Sie müssen jährlich Ergebnisse beisteuern. Von der Strategie über die Transformation bis zum Betrieb: Ein ganzheitlich agierender Beratungspartner hilft, diesen durchgängigen Ansatz sicherzustellen und bei der notwendigen kontinuierlichen Anpassung aktuelle Impulse zu liefern.

Auf die Roadmap zur Digitalisierung müssen sich aus der Unternehmensführung COO, CIO und CFO einschwören. Häufig ist die Herausforderung in den Projektorganisationen

die fehlende Unterstützung mindestens eines dieser Stakeholder. Damit fehlen per se Skalierungshebel, Kompetenzen oder schlicht Finanzmittel. Die klassische Logik für einen Return on Investment springt hier viel zu kurz. Die Überzeugung und Unterstützung des zuvor benannten Führungstrios entscheidet maßgeblich über den Erfolg.

Transformation bedeutet vor allem Veränderung und Bewegung – gerade für Mitarbeitende. Mit der notwendigen Ruhe und Übersicht lassen sich Anforderungen und Potenziale der Belegschaft sinnvoll miteinander verbinden. Dadurch sind Entscheidungen über notwendige Trainings, Recruitings, Dienstleister und Partnerschaften effektiv zu treffen. Die individuelle und richtige Balance zwischen eigenen Ressourcen und externen Partnern, die das Unternehmen bei der Transformation begleiten, sorgt für Geschwindigkeit, finanziellen und nachhaltigen Erfolg. Für zukunftsweisende Transformationen gilt heute die alte Maxime „Performing while transforming“.



Markus Uellendahl ist Senior Partner der Porsche Consulting GmbH und arbeitet im Schwerpunkt in Beratungsmandaten rund um Produktion und Logistik.