

IM ZEICHEN DES PHOENIX – AUF DEM WEG ZUR RESILIENTEN PRODUKTION

Von Prof. Dr. Werner Bick,
Generalbevollmächtigter der ROI Management Consulting AG

W

Würde das Konzept der Resilienz eines Symbols bedürfen, wäre das wahrscheinlich der Phoenix. Bereits im alten Ägypten entstand der Mythos von einem unsterblichen, regelmäßig wiederkehrenden Vogel. Der Phoenix ist das ultimative Beispiel für Resilienz, ein Wesen, das selbst nach seiner Vernichtung in der Lage ist, in den ursprünglichen Zustand zurückzukehren.

Die Fähigkeit eines Systems nach externen Störungen wieder zurückzuschwingen und den Schock weitgehend unbeschadet zu absorbieren, ist in den letzten Jahren zum Überlebenskriterium in komplexen, hochgradig interdependenten Strukturen geworden. Das gilt gleichermaßen für Staaten, Individuen, Ökosysteme und Produktionssysteme. Gerade in globalen Produktionsnetzwerken sehen wir uns mit zahlreichen Unsicherheiten konfrontiert: Sich schnell ändernde Marktanforderungen, hohe Volatilitäten, Ressourcen-Knappheiten und externe Schocks erfordern ein Maß an Flexibilität und ‚Biegsamkeit‘, auf das die meisten Unternehmen noch nicht ausreichend vorbereitet sind. Vor diesem Hintergrund bekommt die Frage nach der Resilienz der Produktion eine strategische Relevanz.

Signale erkennen und Risiken streuen

Ein zentraler Faktor der Widerstandskraft ist die Fähigkeit, kommende Entwicklungen zu antizipieren und auf unterschiedliche Szenarien vorbereitet zu sein. Die Ver-

Zentraler Faktor der Widerstandskraft ist die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und auf unterschiedliche Szenarien vorbereitet zu sein.

änderungsgeschwindigkeit der Märkte und ihrer externen Rahmenbedingungen nimmt rasant zu. In der Folge stoßen klassische Planungsansätze und -werkzeuge immer schneller an ihre Grenzen. Der Aufbau von Frühwarnsystemen, von der Managementtheorie seit Jahrzehnten gefordert, gewinnt deshalb an kritischer Bedeutung. Denn wer in der Lage ist, auch schwache Signale frühzeitig wahrzunehmen sowie Strukturen und Prozesse schnell anzupassen, hat deutliche Wettbewerbsvorteile und sichert die Nachhaltigkeit des eigenen Geschäftsmodells. Die Etablierung von Frühwarnsystemen ist dabei eng an

das Risikomanagement gebunden. Das Paradigma einer resilienten Organisation ist nicht der Ausschluss von Risiken, sondern vor allem die Abschwächung der Auswirkungen extremer Ereignisse.



Prof. Dr. Werner Bick,
Generalbevollmächtigter ROI
Management Consulting AG



Ein Ansatz mit großem Potenzial ist die Standardisierung und Modularisierung von Produkten, Maschinen, Werkzeugen und Prozessen.

einer deutlich höheren Flexibilität in der Wertschöpfungskette führt. Ein Ansatz mit großem Potenzial ist dabei die konsequente Standardisierung und Modularisierung von Produkten, Maschinen, Werkzeugen und Prozessen. Aber auch der kontinuierlichen Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter kommt große Bedeutung zu. Gerade in weltweiten Produktionsnetzwerken ist damit ein wichtiger Schritt hin

zu einer höheren Resilienz der Fertigung verbunden. Können Ressourcen und Kapazitäten entsprechend der Marktanforderungen innerhalb des Netzwerks fluktuieren, lassen

sich externe Störungen und Verzerrungen weit besser abpuffern als in starren Systemen.

Die stabile Basis eines resilienten Unternehmens ist hohe Transparenz: durch klare Organisationsstrukturen, Prozesse und Zuständigkeiten, eine integrierte und homogene IT-Landschaft und geringe Organisationskomplexität. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt dabei die Definition einiger (weniger) Schlüsselindikatoren (KPIs), die ein fokussiertes und effizientes Performance Management ermöglichen. Mit zunehmender Komplexität neigen Unternehmen dazu, auch komplexe Kennzahlensysteme zu entwickeln. Diese werden unter Umständen zwar jedem Aspekt des unternehmerischen Handelns und allen Stakeholdern in der Organisation gerecht – nicht jedoch den Anforderungen eines auf Effizienz und Resilienz ausgerichteten Produktionssystems.

Kultur der Resilienz etablieren

Die Sicherung der Resilienz von Produktionssystemen bedarf jedoch nicht allein prozessualer und struktureller Anpassungen. In erster Linie ist sie eine Frage der Führungsprinzipien und der in der Organisation dominierenden Kultur. Das bedeutet vor allem, die generelle Unplanbarkeit der Zukunft sowie die Unvermeidbarkeit von Risiken zu akzeptieren und den Fokus konsequent auf ein effizientes Management von Unwägbarkeiten zu legen. Das kann durch permanentes Lernen, schnelle Entscheidungsprozesse und eine intensive horizontale und vertikale Zusammenarbeit geschehen. Eine resiliente Organisation ist deshalb nicht weniger den ökonomischen, ökologischen oder politischen Entwicklungen ausgesetzt, sie kann extreme Ereignisse und ihre Auswirkungen aber deutlich effektiver und schneller bewältigen.

Eine ‚Kultur der Resilienz‘ ist es auch, die Unternehmen lern- und evolutionsfähig macht und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr Überleben sichert. Man darf nur eben, wie der Phönix, keine Angst vor dem Feuer haben.

Die wichtigsten Stellschrauben dazu sind:

- eine konsequente Diversifizierung des Leistungsangebotes und Globalisierung;
- dezentrale Strukturen schaffen und Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Lieferanten vermeiden;
- die individuell richtige Wertschöpfungstiefe kontinuierlich prüfen und nachjustieren;
- die unternehmensspezifisch angemessenen Redundanzen in Produktion und Logistik definieren.

Voraussetzung für den effektiven Einsatz dieser Maßnahmen ist die aktive und durchgängige Einbindung der Risikobewertung in das Design der Wertschöpfungsketten und die Entwicklung einer umfassenden Supply Chain Management Strategie.

Klare Strukturen, Transparenz und konsequentes Performance Management

Die Resilienz von Produktionssystemen ist jedoch nicht nur eine Frage der Voraussicht und des Risikomanagements, sondern auch eine Frage der Umsetzung. Um die notwendigen Anpassungen auch effektiv umsetzen zu können, müssen technologische und betriebswirtschaftliche Voraussetzungen gegeben sein. Dazu zählen beispielsweise kurze Durchlaufzeiten in der gesamten Organisation oder auch die richtige Bestandsallokation – etwa durch Entkopplung der Bestände von kritischen Quellen und die Reduktion von Fertigerzeugnissen zugunsten von Vormaterial, was zu