

DREI SCHRITTE ZUR WIRKSAMEN STRATEGIE

Natürlich haben wir eine Strategie, wird jeder Unternehmer auf die Frage antworten, ob er seine mittel- bis langfristigen Ziele fixiert hat. Vielleicht hat er dafür sogar einen eigenen Strategen. Sicher lässt sich die Strategie auch nachlesen, ist in einer Präsentation zusammengefasst und wurde der Belegschaft verkündet. Doch reicht das?

Nach Beobachtungen von Porsche Consulting entfalten die Strategien vieler Firmen nicht die gewünschte Wirkung. Ursache sind vor allem Schwächen in der Umsetzung: „Mitarbeiter, insbesondere der unteren Hierarchiestufen, werden zu wenig an der Realisierung beteiligt“, sagt Dirk Pfitzer, Partner bei Porsche Consulting. Oft mangelt es an geeigneter Kommunikation. Und: „Die konsequente und kontinuierliche Kontrolle wird schnell vernachlässigt“, ergänzt Geschäftsbereichsleiter Fabian Piontek. Porsche Consulting zeigt, wie man in drei Schritten eine wirksame Strategie entwickelt.

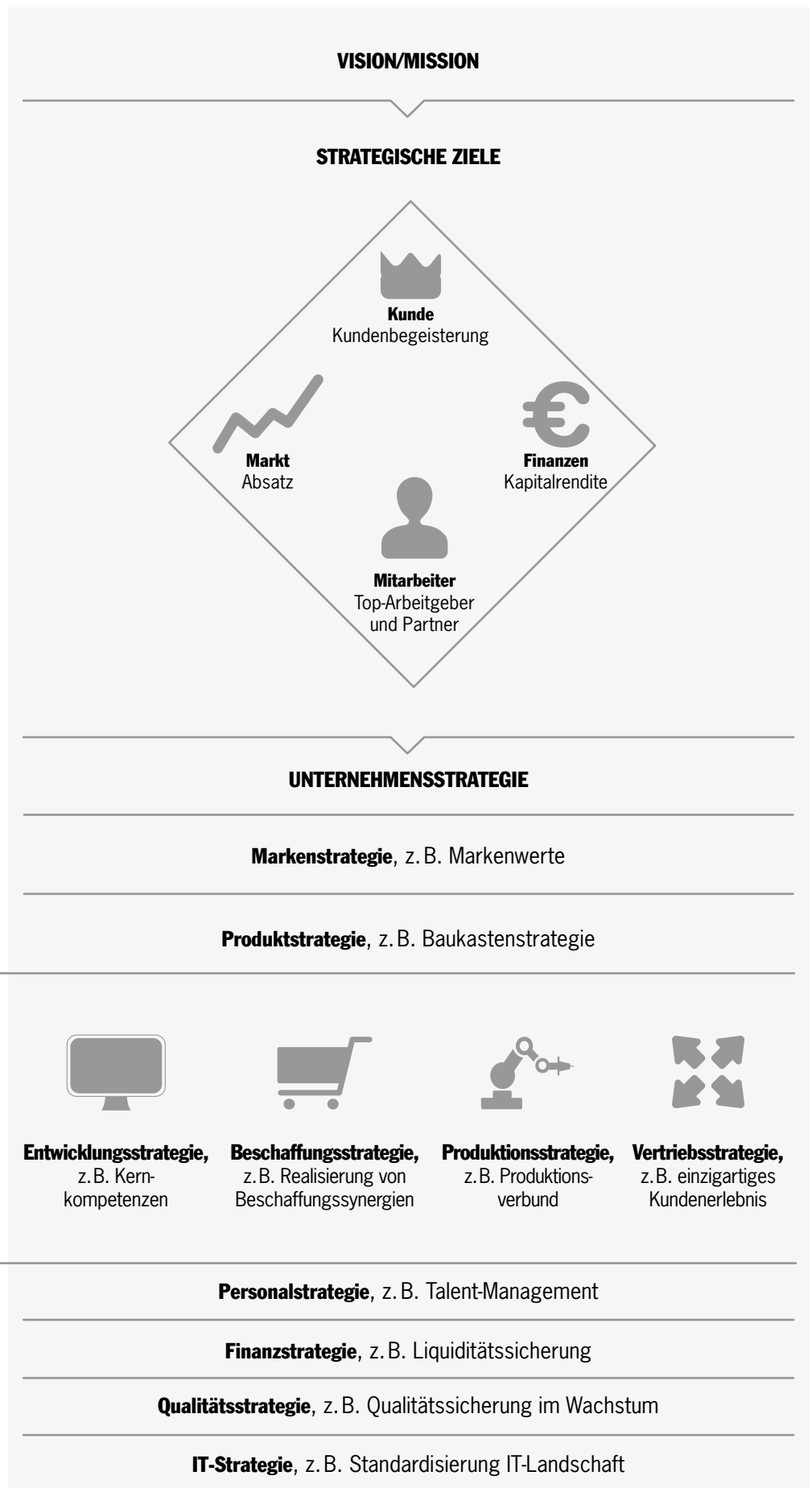
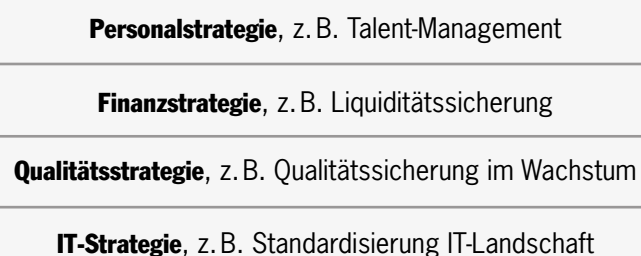
1. SCHRITT: UNTERNEHMENS- STRATEGIE

Die Vision und Mission des Gesamtunternehmens sowie die strategischen Ziele in den Dimensionen Kunde, Finanzen, Mitarbeiter und Markt müssen erarbeitet werden. Aus der übergeordneten Unternehmens- und Markenstrategie werden dann die Produktstrategie sowie die Kern- und Querschnittsstrategien abgeleitet.

KERNSTRATEGIEN



QUERSCHNITTSSTRATEGIEN



2. SCHRITT: KERNSTRATEGIEN

Jedes Kernressort muss seinen Beitrag leisten, damit die strategischen Ziele des Gesamtunternehmens in den Dimensionen Kunde, Finanzen, Mitarbeiter und Markt erreicht werden. Dazu werden passende Ziele für die Entwicklungs-, Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsstrategie definiert und mit Kennzahlen hinterlegt.

MÖGLICHE KENNZAHLEN ZUR ERFOLGSMESSUNG IN DEN KERNSTRATEGIEN				
	 ENTWICKLUNGS- STRATEGIE	 BESCHAFFUNGS- STRATEGIE	 PRODUKTIONS- STRATEGIE	 VERTRIEBS- STRATEGIE
KUNDE 	Kundenzufriedenheit mit dem Produkt	Reifegrad Kaufteile zum Anlauf	Auslieferungsqualität	Kundenzufriedenheit mit dem Service
FINANZEN 	Einhaltung Entwicklungsbudget	Einkaufsleistung	Produktivitätssteigerung (pro Jahr)	Durchsetzung Preispremium
MITARBEITER 	Besetzung Kernkompetenzen	Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeitergesundheit	Umsatzrentabilität
MARKT 	Produkte gemäß Entwicklungsplan	Lieferfähigkeit bei Kapazitätsanpassungen	Erfüllung des Vertriebsbedarfs	Zu- und Abwanderung von Kunden

3. SCHRITT: MASSNAHMEN Der dritte Schritt zur Entwicklung einer wirksamen Strategie besteht darin, jede Kernstrategie in Aufgabenbereiche zu unterteilen. Anschließend werden jeweils Maßnahmen definiert, die dazu führen, dass die strategischen Gesamtziele erreicht werden. Wie das funktioniert, zeigen wir Ihnen am Beispiel der Produktionsstrategie, für die wir die fünf Aufgabenbereiche Produktionsprozess, Produktionsverbund, Produktionsportfolio, Produktionsorganisation und Produktkonzept betrachtet haben. Alle wichtigen Punkte auf einen Blick erhalten Sie außerdem auf unserer Checkliste für Ihr eigenes Unternehmen (S. 66).

Produktionsprozess

Schlanke Produktionsprinzipien, allen voran die Just-in-time-Fertigung, sind in vielen Unternehmen bereits etabliert: Die Organisationen wissen, wie wichtig es ist, Bestände niedrig zu halten, Wege, Wartezeiten und Flächen zu reduzieren und Fehlerquoten zu minimieren. Was exzellente Unternehmen jedoch von guten unterscheidet, ist, dass sie noch einen Schritt weitergehen und beispielsweise innovative Logistikkonzepte entwickeln. Das heißt, dass nicht nur die eigenen Produktionsprozesse beherrscht werden müssen, sondern dass auch alle vor- und nachgelagerten Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg anzugleichen sind. Als Musterbeispiel dafür gilt das Porsche-Werk in Leipzig: Hier beträgt die durchschnittliche Bestandsreichweite weniger als einen Arbeitstag – bei einer Fremdfertigungstiefe von 85 Prozent und einer Liefertreue an den Endkunden von 98 Prozent.

Produktionsverbund

Hier stellt sich die zentrale Frage, welche Produkte wo produziert werden und ob eine Inlands- oder Auslandsfertigung sinnvoller ist. Häufig wird der Fehler begangen, die Produktion vorschnell ins Ausland auszulagern, weil nur die Herstellkosten betrachtet werden. Um die optimalen Standorte und den optimalen Produktionsverbund zu finden, sollten neben finanziellen Aspekten auch Vorgaben des Marketings und des Vertriebs berücksichtigt werden. Zum Beispiel muss untersucht werden, wo relevante Wachstumsmärkte liegen, wie das

Produkt-Image in den einzelnen Ländern ausgestaltet ist und welche Zölle oder Währungsrisiken im Ausland bestehen. Sind Produktionsschritte sehr lohnintensiv, ist eine Fertigung in Niedriglohnländern wirtschaftlich durchaus sinnvoll.

Auf die richtige Steuerung kommt es an, wenn die Werke eines Unternehmens tatsächlich auf der ganzen Welt verteilt sind. Deshalb stellen schlanke Unternehmen ihren Produktionsverbund immer häufiger „global“ auf. Das heißt, dass sie in Kundennähe produzieren, ihre Fertigung aber global steuern. Es wird also an einem zentralen Standort entschieden, welche Werke wie belegt oder welche Produkte in welchem Land hergestellt werden.

Bei der Werksbelegung ist Flexibilität wichtig. Beispiel Porsche: In der Produktion in Stuttgart-Zuffenhausen können sowohl der Porsche 911 als auch der Boxster vom Band laufen. Dies ist möglich, weil es einheitliche Standards für Presswerke, Lackierereien und Karosserien gibt. So kann übrigens auch die Komplexität reduziert werden. Bei hoher Nachfrage reichen die eigenen Kapazitäten nicht für beide Baureihen aus – dann wird nur der Porsche 911 in Zuffenhausen produziert, der Boxster bei einem Auftragsfertiger. Sinkt die Nachfrage wieder, wie etwa während der Finanzkrise 2008, kann die Fertigung des Boxster kurzfristig zurück nach Zuffenhausen verlagert werden. So wird eine Vollausslastung der eigenen Kapazitäten gesichert.

Produktionsportfolio

Das Produktionsportfolio beschreibt, welche Teile ein Unternehmen selbst fertigt und welche es von Fremdfirmen produzieren lässt – es geht um die Fertigungstiefe von Produkten. Um diese zu definieren, muss das Unternehmen seine Kernkompetenzen kennen, also mit welchen seiner Fähigkeiten es den Kunden bei seiner Kaufentscheidung am besten überzeugen kann. Teile, die ein individuelles Design und die Einzigartigkeit eines Produktes ausmachen, sollten tendenziell im Unternehmen bleiben. Standardteile können Fremdfirmen aber häufig günstiger zuliefern. Trotzdem machen noch immer viele Unternehmen den Fehler, zu sehr am Status quo festzuhalten. Insbesondere Firmen aus risikoaversen Branchen wie der Pharmaindustrie möchten mit einer hohen Fertigungstiefe potenziellen Gefahren entgegenwirken. Dabei ist es oftmals ein Trugschluss, nur auf die eigenen Fähigkeiten zu vertrauen, da Zulieferer oftmals kompetenter sein können.

Wird mit einer geringen Fertigungstiefe produziert, ist ein gutes Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Lieferanten entscheidend. Bereits die Auswahl der Zulieferer stellt die Weichen für eine effiziente Produktion. Porsche hat dies schon 1994 erkannt und pflegt seitdem erfolgreich ein Programm zur partnerschaftlichen Einbindung seiner Lieferanten. →

Produktionsorganisation

In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs muss die Produktion so organisiert sein, dass sie flexibel auf Bedarfsschwankungen reagieren kann. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen wie zum Beispiel Lebens-Arbeitszeitkonten kann eine steigende oder sinkende Nachfrage ausgeglichen werden. Durch eine hohe Qualifikation und regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeiter können diese je nach Bedarf in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden. Dabei ist es erforderlich, dass die Arbeitnehmervertreter frühzeitig in alle Entscheidungen eingebunden werden. Damit können nicht nur wirtschaftliche Schwankungen ausgeglichen werden, sondern es lassen sich flexibel auch Mehrkapazitäten für Produktanläufe sowie Minderkapazitäten für Produktausläufe schaffen.

Produktkonzept

Viele Unternehmen versäumen es, den Fachbereich Produktion schon in die Entwicklungsphase mit einzubeziehen. Dabei ließen sich die Teilkomponenten dann von vornherein so gestalten, dass sie später in der Produktion einfacher und flexibler montiert werden könnten. Denn beim Produktkonzept gilt es vor allem, Komplexität zu reduzieren. Bauteile sollten zwar unterschiedlich aussehen, aber auf gleiche Art und Weise zusammengesetzt werden können. Die verschiedenen Produktvarianten müssen so spät wie nur möglich entstehen. Bei Porsche wird beispielsweise das Wappen, das sich ein Kunde auf Wunsch in die Kopfstützen der Sitze einprägen lassen kann, erst nach dem Zusammenbau der Sitze ins Leder gepresst. Auch die Montagekonzepte für sämtliche Baureihen hat der Automobilhersteller vereinheitlicht, etwa für den Einbau von Heckleuchten. Und das, obwohl diese in jeder Baureihe völlig unterschiedlich aussehen. Aus Sicht des Mechanikers sind sie gleich.

Diese Beispiele zeigen, dass es zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen auch einige Überschneidungen gibt: So spielt eine flexible und standardisierte Montage beim Produktkonzept und beim Produktionsverbund eine wichtige Rolle. Deshalb ist die Verzahnung der Bereiche untereinander auch sehr wichtig. Diese wird durch einen regelmäßigen Dialog zwischen den Mitarbeitern und zwischen den Abteilungen unterstützt. ←

EINFACH, KLAR UND FASZINIEREND – DIE SCHLÜSSELFAKTOREN FÜR EINE WIRKSAME STRATEGIE

Sie muss handwerklich gut gemacht sein und die beschriebenen drei Schritte müssen konsequent eingehalten werden – das steht fest.

Aber wie wird eine gute Strategie tatsächlich wirksam? „Im Idealfall wird die Strategie innerhalb kurzer Zeit von einem kleinen Projektteam entwickelt“, sagt Eberhard Weiblen, Vorsitzender der Geschäftsführung von Porsche Consulting. Nach der Erarbeitung im Sprint folgt dann der lange Marathon der Umsetzung. Damit dieser von Erfolg gekrönt wird, muss die Strategie von der gesamten Belegschaft mitgetragen werden – das ist selbstverständlich. Doch wie funktioniert das in der Praxis? „Die Strategie muss einfach und klar sein und sie muss mit Emotionen und einem Erlebnis verknüpft werden. Nur so können Faszination und Begeisterung bei den Mitarbeitern entfacht werden“, sagt Weiblen.

PORSCHE *Strategie 2018*

Wie der Automobilhersteller Porsche erfolgreich seine ehrgeizige Wachstumsstrategie erarbeitet hat – und diese konsequent weiterverfolgt

Porsche weiß, wie wichtig eine wirksame Unternehmensstrategie ist, um weiter profitabel wachsen zu können und die Strahlkraft der exklusiven Marke zu erhöhen. Entlang der drei dargestellten Schritte hat der Automobilhersteller eine neue Strategie bis zum Jahr 2018 aufgesetzt und diese in den Dimensionen Kunde, Finanzen, Mitarbeiter und Markt mit konkreten Zielen und Handlungsfeldern hinterlegt. 2018 soll die Vision der Porsche AG, zum erfolgreichsten Hersteller exklusiver Sportwagen zu werden, verwirklicht werden. Die Erarbeitung der „Porsche Strategie 2018“ wurde von Beratern der Porsche Consulting GmbH intensiv begleitet. „Mit Unterstützung von Porsche Consulting ist es uns gelungen, eine wirksame Strategie zu entwickeln, die in der Umsetzung auch tatsächlich funktioniert und tief im Unternehmen und dem Bewusstsein der Mitarbeiter verankert ist“, sagt Jürgen Rittersberger, Leiter Unternehmensentwicklung bei der Porsche AG. „Dies hat vor allem deshalb so gut funktioniert, weil wir die Strategie in einem verhältnismäßig kurzen Zeitrahmen von sechs Monaten aufgesetzt und unsere Mitarbeiter von Anfang an intensiv eingebunden haben“, gewährt Rittersberger einen Einblick in das Porsche-Erfolgsrezept. Eine wesentliche Rolle spielte dabei auch die Kommunikation, die ihren Auftakt in einer großen unternehmensweiten Managementkonferenz hatte und umgehend von den Führungskräften in die Ressorts getragen wurde. Die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen und deren tatsächlicher Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele wird nun permanent kontrolliert. Dies ist auch deshalb wichtig, um schnell mit neuen Maßnahmen auf veränderte Marktanforderungen reagieren zu können. Nur so kann die dauerhafte Wirksamkeit der Strategie 2018 sichergestellt werden.

CHECKLISTE

PRODUKTIONSSTRATEGIE

Folgende Themen müssen bei der Erarbeitung von Handlungsfeldern im Rahmen der Produktionsstrategie berücksichtigt werden:

PRODUKTIONSPROZESS

- SCHLANKE FERTIGUNG**
z. B. Lean-Philosophie, Just-in-time-System, Zieh-, Takt-, Fließ-, Null-Fehler-Prinzip
- MATERIAL-/INFORMATIONSFUSS**
z. B. Supply Chain und Logistikkonzept, IT-Systeme
- NACHHALTIGE OPERATIVE EXZELLENZ**
z. B. kontinuierliche Verbesserung und Innovation, Benchmarking, Überprüfung von Wettbewerbs- und Branchentransfers, Trystorming

PRODUKTIONSVERBUND

- INLAND/AUSLAND**
z. B. Kundennähe, Zölle und Steuern, Lohnkosten, Infrastruktur, sozialpolitische Lage, Qualifizierungsniveau, Marken-Image
- ABWICKLUNGSFORM**
z. B. Auswahl Produkte, Teile-/Komplettfertigung, SKD, MKD, CKD
- WERKSSPEZIFIKA**
z. B. Rechtsform, Betreiberkonzept, Layout, Kapazitäten, Lieferantenpark
- STEUERUNG**
z. B. Global, lokal, „glokal“

PRODUKTIONSPORTFOLIO

- FERTIGUNGSTIEFE/MAKE-OR-BUY**
z. B. Kernkompetenzen, aktuelle/zukünftige Konjunktur, Markttrends, Betriebsvereinbarungen, technische/kapazitative und interne/externe Machbarkeit, Sicherung von Qualitätsstandards

LIEFERANTENMANAGEMENT

- LIEFERANTENMANAGEMENT**
z. B. Ertüchtigung, Abwicklung, Kontrolle, Absicherung/Second Source, Flexibilität

PRODUKTIONSORGANISATION

- AUFBAU-/ABLAUFORGANISATION**
z. B. Organisationsstruktur, zentrale/dezentrale Verantwortlichkeiten, Leitungstiefe und Leitungsspanne
- PLANUNG UND STEUERUNG**
z. B. Nivellierung/Glättung, in-/finite Planungsphilosophie, Anlauf/Auslauf
- FLEXIBILITÄT**
z. B. Qualifizierungsniveau, Anteil zeitlich un-/befristeter Mitarbeiter, Drehscheibenkonzept, Arbeitszeitmodelle

PRODUKTKONZEPT

- PRODUKTIONSGERECHTE PRODUKTGESTALTUNG**
z. B. Vernetzung von Entwicklung, Fertigung und Montage im Produktentstehungsprozess
- PRODUKTKOMPLEXITÄT**
z. B. Variantenvielfalt, Produktstruktur und -funktion
- PLATTFORM-/GLEICHTEILEKONZEPTE**
z. B. Einsatz von marken-/produktübergreifenden Bauteilen und -gruppen
- PRODUKTTECHNOLOGIE**
z. B. Chancen/Risiken bei un-/bekannten Technologien