

Erfolg durch Flexibilität – Zukunftsmodell „Flex AG“

White Paper



Autor: Günter F. Baumann

Wassermann AG
Westendstraße 195
80686 München
www.wassermann.de

Erfolg durch Flexibilität – Zukunftsmodell „Flex AG“

Zusammenfassung

Das Ende der Planbarkeit ist gekommen. Nur hochflexible Unternehmen werden sich in den volatilen Märkten der Zukunft erfolgreich behaupten können und die Manager der Zukunft werden radikal neue Wege gehen müssen. Doch worin unterscheidet sich die zukunftsfähige „Flex AG“ von der klassischen „Traditions AG“? Die Unternehmen der Zukunft werden sich durch ihren entschlossenen Fokus auf Kernkompetenzen, die Standardisierung der IT-Geschäftsprozesse und -Strukturen und sowie ein ebenso gezieltes wie weitreichendes Outsourcing all dessen auszeichnen, was im Wettbewerb keiner Alleinstellung dient.

1. Zeitenwende: das Ende der Planbarkeit

Unstete Nachfrage, hohe Varianz, wechselhafte Anforderungen – Unternehmen müssen sich heute einer Ära ohne Planbarkeiten stellen. Joachim Hunold, CEO von Air Berlin, formulierte es einmal unmissverständlich: „Unternehmen werden nie wieder so planen können wie in der Vergangenheit. Das Einzige, was in der Zukunft helfen wird, ist, Unternehmen so flexibel zu machen, dass sie auf jede Situation sofort reagieren können.“

Nicht zuletzt die heftigen Ausschläge der jüngst überwundenen Finanz- und Wirtschaftskrise haben deutlich vor Augen geführt, dass die Unstetigkeit der Märkte weiter zunimmt und eine neue Qualität gewinnt. Die Globalisierung hat zu einem extremen Wettbewerbs-Darwinismus geführt, europäische Unternehmen konkurrieren heute weltweit mit amerikanischen und asiatischen Mitbewerbern. Die Voraussetzungen sind zwar extrem ungleich, die Anforderungen in den Märkten jedoch gleich: hohe Qualität, niedrige Kosten und kurzfristige Verfügbarkeit der Produkte – ohne, dass die Kunden bereit wären, sich mittelfristig zu binden. Das aber ist nicht die einzige Front, an der Unternehmen heute kämpfen. Gleichzeitig tobt der Kampf um die finanziellen Ressourcen und die Unterstützung internationaler Investoren. Auch hier gilt: Die Voraussetzungen mögen unterschiedlich sein, dennoch werden die Unternehmen weltweit an den gleichen Benchmarks gemessen.

Traditionell organisierte Unternehmen haben in diesem Wettbewerb der Beweglichkeiten im wahrsten Sinne des Wortes „ausgewirtschaftet“. Langfristig mithalten können nur hochflexible Unternehmen, die sich radikal auf ihre Kernkompetenzen fokussieren und variable Strukturen schaffen, die sich schnell den Marktveränderungen anpassen können. Für diesen Transformationsprozess vom „alten“ zum „neuen“ Wirtschaften gibt es keinen Königsweg und keine Standardlösungen. Die Manager werden unternehmensspezifische Wege finden und diese konsequent, teilweise radikal durchsetzen müssen. Dennoch: Der klare Blick auf das Ziel kann helfen den richtigen Weg zu finden.

Nachfolgend werden die klassische „Traditions AG“ und die zukunftsfähige „Flex AG“ gegenübergestellt. Dies geschieht knapp, idealtypisch und pointiert – aber genau diese Betrachtung hilft, um die notwendigen Veränderungen deutlich zu machen und daraus Maßnahmen für den unternehmensspezifischen Veränderungsprozess abzuleiten.

2. Drei Kriterien für Flexibilität im Unternehmen

Flexibilität bezeichnet die Fähigkeit eines Subjektes (in diesem White Paper eines Unternehmens), sich an geänderte Anforderungen und Gegebenheiten seiner Umwelt anpassen zu können.

Bezogen auf die aktuellen Anforderungen an die Unternehmen lassen sich drei allgemeine Kriterien als Gradmesser für Flexibilität benennen. Je besser ein Unternehmen diese drei Kriterien erfüllt, desto flexibler kann es in den Märkten und im Wettbewerb agieren.

Fokussiert

Die radikale Konzentration auf die differenzierenden Kompetenzen des Unternehmens, schafft die Grundlage für Flexibilität. Warum? Weil das Unternehmen grundsätzlich bereit ist, alles zu verändern – Prozesse, Strukturen, Partner etc. –, was nicht im Fokus steht. Dazu werden „Business Services“ etabliert, die an klar definierten Leistungskriterien gemessen werden. Der Vorteil: Diese Business Services sind nur über Input, Output und Schnittstellen definiert. Wie genau die Prozesse laufen, wer die Dienste bereitstellt und ob dies intern oder extern erfolgt, ist für die Strategie und den Erfolg unerheblich. Aktivitäten, die nicht strategisch sind, werden über Partner abgewickelt, die eng an das Unternehmen gebunden werden – damit möglichst wenig eigene Management-Energie in die Aktivitäten fließen muss.

Variabel

Damit wird die Fähigkeit bezeichnet, Kostenstrukturen und Prozesse flexibel anpassen zu können. Dabei werden die Risiken minimiert und trotz Nachfrageschwankungen eine Vorhersagbarkeit der finanziellen Ergebnisse erreicht. Gleichzeitig können Produktivität, Kosten und Kapitaleffizienz kontinuierlich gesteigert werden.

Standardisiert

Es mag widersprüchlich klingen: Flexibilität setzt voraus, dass die Geschäftsprozesse über die einzelnen Geschäftsbereiche eines Unternehmens hinweg harmonisiert und standardisiert werden. Der Hintergrund ist: Diese Standardisierung erlaubt die Einführung hochgradig effizienter IT-Business, deren Kosten auf Verbrauchsbasis kalkuliert und als möglicherweise nicht-strategischer Prozess auch ausgelagert werden können. Eine entscheidende Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch die IT-Strukturen der Unternehmen.

Aus diesen drei Kriterien ergeben sich die Transformationstreiber für die Verwandlung von der klassischen „Traditions AG“ zur zukunftsfähigen „Flex AG“ (vgl. Abb. 1):

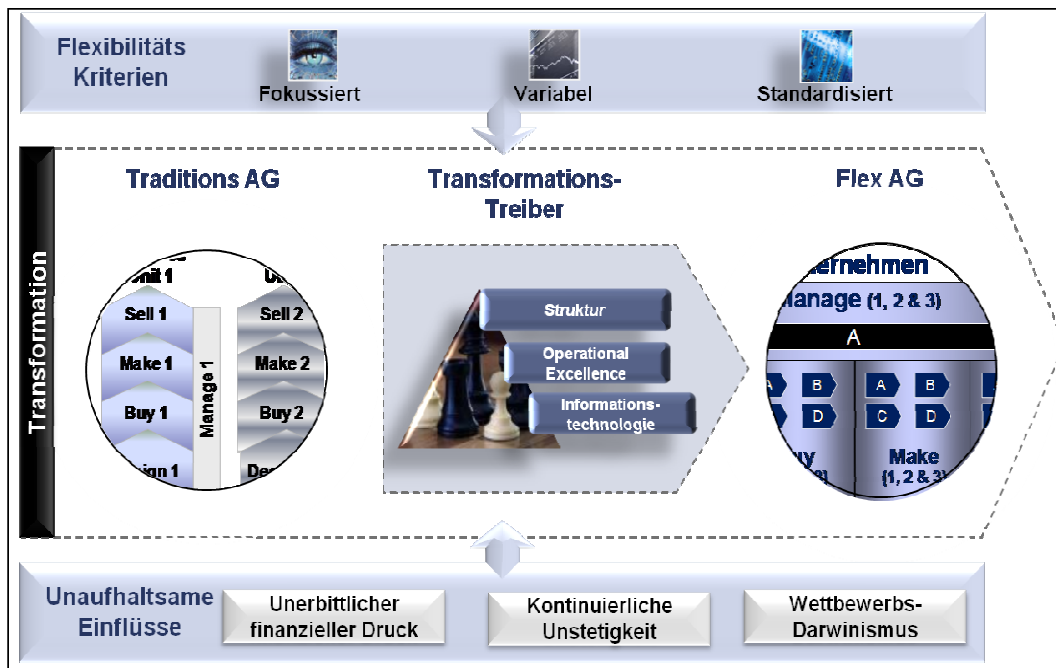


Abb. 1: Nachhaltige Flexibilisierung - die neue Agenda für zukünftige Wertentwicklung

3. Die Flex AG

3.1 Flexibilität und Effizienz durch neue Strukturen

Die strukturellen Unterschiede zwischen traditionell agierenden und zukunfts-fähig flexibilisierten Unternehmen sind erheblich.

So ver(sch)wendet die Traditions AG ihre Energien darauf, best-in-class entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu sein. Das hat zur Folge, dass sie sich in allzu vielen Bereichen an Industrie-Benchmarks orientiert, also sowohl in ihrem Kerngeschäft als auch in Allgemein-funktionen. Doch der Anspruch, in allem und überall immer der Beste zu werden, ist eher unrealistisch und in der Umsetzung viel zu aufwändig. Ressourcen die dabei bemüht werden, produzieren zu hohe Streuverluste.

Ganz anders agiert die Flex AG. Sie fokussiert ihre ohnehin knappen Management-Ressourcen auf den Ausbau ihrer Kernkompetenzen und arbeitet den für Kunden wertschöpfenden Unterschied zur Konkurrenz heraus. Denn nur in der ureigenen Unterscheidung vom Wettbewerb will – und kann – die Flex AG eine marktentscheidende Alleinstellung einnehmen. Radikale Fokussierung auf die Kernkompetenzen und das konsequente Vorantreiben von Business Services sind daher ihr hervorstechendstes Merkmal. Alles, was nicht in diesen Fokus passt, lagert die Flex AG an externe Profis aus. Die Abrechnung dieser Dienstleistungen erfolgt dann rein auf Verbrauchsbasis (vgl. Abb. 2).

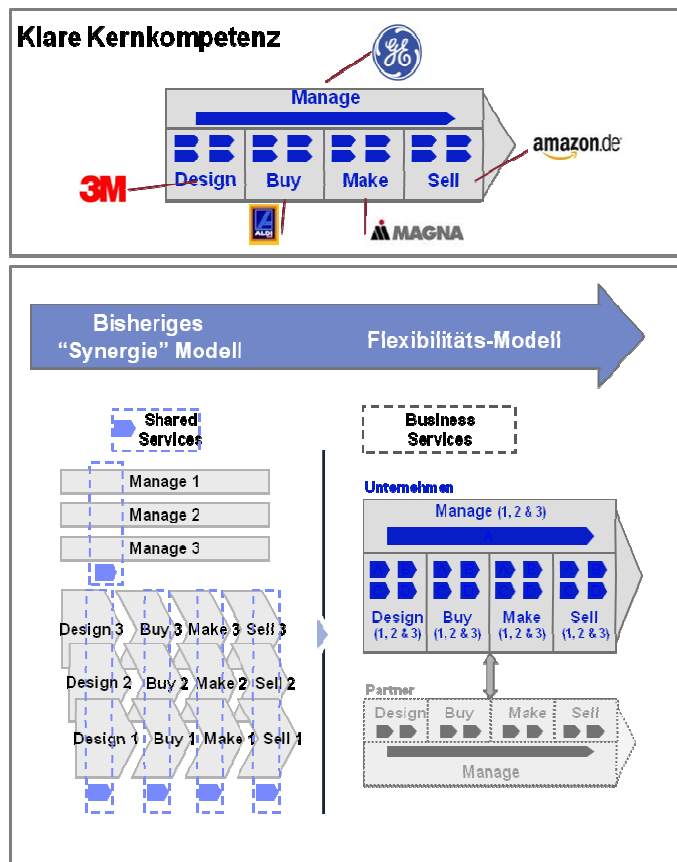


Abb. 2: Flexibilität und Effizienz durch neue Strukturen

Die dafür notwendigen Veränderungen in den Unternehmen setzen ein völlig neues Denken im Management voraus. Es gibt jedoch schon Unternehmen, die sich sehr erfolgreich auf diesen Weg begeben haben und sich in ihren Aktivitäten konsequent fokussieren. Dabei wird die traditionelle Wertekette von Design-Buy-Make-Sell/Manage von fokussierten Spezialisten zunehmend in ihre Einzelteile aufgelöst.

Ein Beispiel hierfür liefern nicht nur die großen Markenhersteller, die ihre Produktion an Dienstleister auslagern. In vielen Bereichen bedient man sich auch verstärkt der Innovations- und Design-Kraft kleiner Spezialisten, um den schnellen Veränderungen der Consumer-Trends folgen zu können.

Auch über den Lebenszyklus ist Fokussierung darstellbar: Warum sollten sich einige Unternehmen nicht als Trendsetter auf innovative, hochmargige Produkteinführungen konzentrieren und die spätere, wettbewerbsintensive und kostenoptimierte Vermarktung der reiferen Produkte anderen Unternehmen überlassen?

3.2 Flexibilität und Effizienz durch Operational Excellence

Ein weiterer Kardinalfehler der Traditions AG ist das „Silo“-Denken. So wird jeder Unternehmensbereich weitgehend isoliert optimiert. Merkmal dafür ist die Vielzahl der Benchmarks, die unabhängig voneinander erhoben werden. Ganz gleich, ob es die niedrigsten Herstellungs- und Versandkosten der Branche oder besonderes ausgefeilte Prognoseverfahren beim Forecast sind.

Im Gegensatz dazu erhebt die Flex AG die Unplanbarkeit zur Leitlinie und denkt in End-to-End-Prozessen. Ihre zentralen Benchmarks beziehen sich auf die Fähigkeit, den Gesamtprozess und alle Schnittstellen ihrer Management- und IT-Systeme so zu gestalten, dass flexibel auf Marktschwankungen reagiert werden kann.

Statt in Silos zu denken und Einzelbereiche wie Beschaffung, Fertigung, Lagerhaltung oder Logistik getrennt zu verbessern, wird die Flex AG mit dem Leitgedanken der „Operational Excellence“ den Gesamtprozess und die Schnittstellen zwischen einzelnen Prozessen in den Vordergrund stellen. Darüber hinaus wird sie ihre strategische Effizienz, also das Umsetzen strategischer und taktischer Entscheidungen, optimieren. So entsteht für den Kunden differenzierende Wertschöpfung (vgl. Abb. 3).

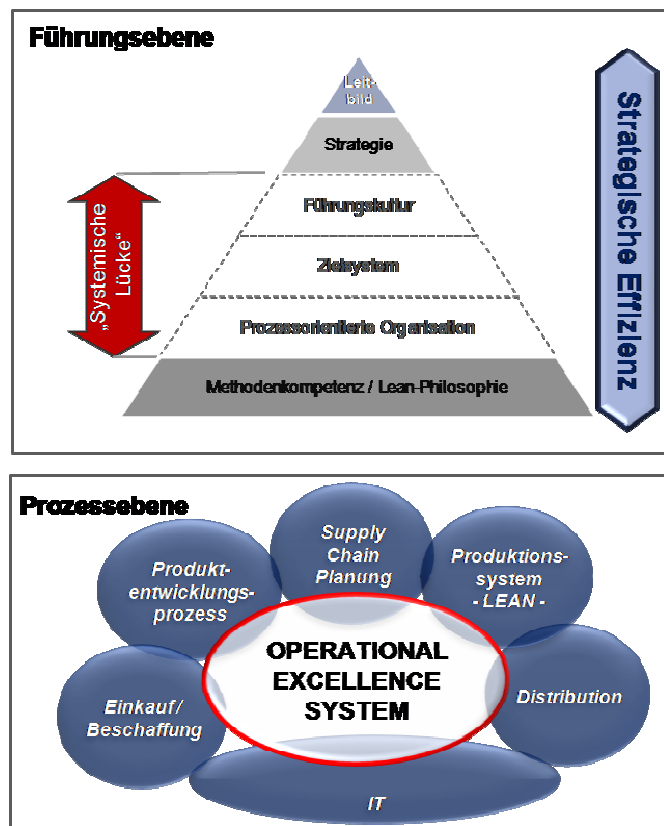


Abb. 3: Flexibilität und Effizienz durch Operational Excellence

In der Flex AG erhalten damit Führungskultur, bereichsübergreifende Management-Fähigkeiten und die Zielsysteme deutlich mehr Bedeutung – genau, um die in der Traditions AG bestehende systemische Lücke schließen zu können. Die breite Verfügbarkeit von Informationen aus allen Bereichen dient dazu, den Gesamtprozess stetig zu optimieren. Die Gefahr der Informationsüberflutung besteht nicht, weil sich die Flex AG ja nur auf die wenigen Prozesse konzentriert, die den differenzierenden Fokus des Geschäfts ausmachen.

3.3 Flexibilität und Effizienz durch Standardisierung

Die dritte Schwäche der Traditions AG liegt in ihren IT-Strukturen. Meist haben sich diese in dem Bestreben entwickelt, vermeintlich „unternehmensspezifische Prozesse“ und „Besonderheiten“ abzubilden. Das Ergebnis sind proprietäre, extrem starre Eigenentwicklungen oder aufwändig adaptierte Varianten von Standard-Systemen, die nur mit hohem Aufwand gepflegt werden können. All dies hindert die Traditions AG daran, den Gedanken der Fokussierung und Variabilität zu Ende zu denken und sich auf die strategische Differenzierung vom Wettbewerb zu konzentrieren.

Anders verhält sich die Flex AG. Sie harmonisiert Prozesse über alle Geschäftsbereiche hinweg und ermöglicht dadurch erst die Standardisierung ihrer IT-Strukturen. Ähnlich wie bei den Prozessen werden dabei Business Services definiert, standardisiert und als IT-Module etabliert. Klein, überschaubar und mit offenen Schnittstellen versehen, lassen sich diese Business Services flexibel zu komplexeren Prozessen integrieren – und ebenso einfach wieder verändern.

Ebenso flexibel kann entschieden werden, ob Entwicklung und Betrieb dieser Business Services wirklich intern erfolgen müssen. In den meisten Fällen wird sich die Flex AG für ein sehr weitgehendes Outsourcing entscheiden. Grundbedingung dabei: Die Verrechnung der Services wird an den „Verbrauch“, also die Nutzung gekoppelt. So ist sichergestellt, dass die IT-Kosten keine Fixkosten darstellen, sondern mit schwankender Nachfrage ebenfalls skalieren oder „atmen“. Dies gilt nicht nur für den Betrieb, sondern auch für Entwicklung und Anschaffung – statt über hohe, riskante Projektbudgets werden die Entwicklungs- und Betriebsservices der Partner über die Nutzung abgegolten. Das Ergebnis ist eine deutlich minimierte Kapitalbindung (vgl. Abb. 4).

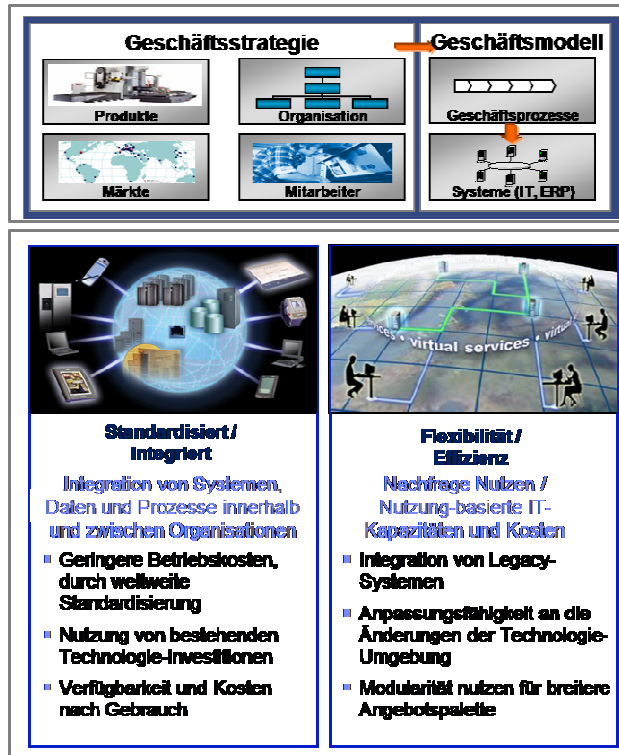


Abb. 4: Flexibilität durch Standardisierung

4. Fazit

Gerade in der idealtypischen Vereinfachung zeigt die Gegenüberstellung von Traditions AG und Flex AG die Hauptansatzpunkte für Manager, die ihrem Unternehmen einen erfolgreichen Weg in die kommende Ära der Unplanbarkeit ebnen wollen. Dabei müssen Änderungen in der Struktur, in der Organisation und in der IT-Infrastruktur Hand in Hand gehen. Das Positive an dieser großen Aufgabe: Bereits erste Erfolge in diesem Change-Management-Prozess werden die Flexibilität und Effizienz der Unternehmen erheblich verbessern.