

Operations-Strategie Motor für Wachstum und Innovation

Von Dr. Norbert Wittemann und Hans Kühn

Zur Verbesserung der Unternehmensleistung forciert eine Operations-Strategie die Optimierung und Neuausrichtung des Gesamtsystems über die Wertschöpfungskette hinweg. Das Erfolgsrezept ist die Übersetzung einer intelligenten Planung in operative Realität.

Weder hat Michael Dell den Personal Computer erfunden, noch kann er bahnbrechende technologische Neuerungen für sich verbuchen. Unbestritten ist dennoch sein bemerkenswerter kommerzieller Erfolg. Das Geschäftsmodell der Dell Inc. beruht darauf, Millionen von Anwendern über Direktvertrieb das jeweils individuell konfektionierte Gerät in wenigen Tagen zu liefern, bei Problemen unmittelbar verfügbar zu sein und konkurrenzlosen Vor-Ort-Service zu garantieren. Dies wird durch erstklassige Lieferanten und eine Supply Chain ermöglicht, die mit hoher Zuverlässigkeit und Geschwindigkeit dieses Geschäftsmodell unterstützt und dabei extrem wettbewerbsfähig ist.



Dr. Norbert Wittemann ist Deutschland-Geschäftsführer der PRTM Management Consultants GmbH in Frankfurt am Main.

Zara, ein europäischer Bekleidungshersteller, ist in den letzten zehn Jahren in einer stark umkämpften Branche extrem gewachsen. Das Unternehmen bietet hochwertige Designerkleidung zu niedrigen Preisen an. Zara gelingt es, sich dem ständigen Wandel der Mode und des Kundengeschmacks schneller als die meisten Wettbewerber anzupassen, ohne dabei hohe Kosten für unbrauchbare Restbestände zu erzeugen. Dies gelingt durch ein strategisches Produktions- und Lieferantennetzwerk, kleine Fertigungslosgrößen und durch eine verbrauchsgesteuerte, schnelle Logistik. Wettbewerber nehmen lange Lieferzeiten für eine Produktion in Asien zu niedrigsten Lohnkosten in Kauf. Beide Unternehmen sind Beispiele für die marktverändernde Kraft einer überlegenen Operations-Strategie.



Hans Kühn ist Principal bei der PRTM Management Consultants GmbH in Frankfurt am Main.

Die weltweiten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern Veränderungen für Unternehmen der produzierenden Industrie. Insbesondere auf Hersteller des deutschen und westeuropäischen Wirtschaftsraumes hat sich in den letzten Jahren der Druck stetig erhöht, ihre finanzielle Leistung zu verbessern. Aktionäre fordern bessere Ergebnisse, Private Equity-Firmen gewinnen zunehmend an Einfluss und verstärken diesen Trend. Es gilt, gleichzeitig Profitabilität, Umsatzwachstum und die Kapitalrendite signifikant zu verbessern. Zwischen steigenden Ansprüchen der Kunden, neuer Konkurrenz von den globalisierten Märkten sowie einer rasant zunehmenden Entwicklungs- und Innovationsgeschwindigkeit muss die eigene Organisation den

richtigen, das heißt ebenso gewinnbringenden wie gangbaren Weg finden.

Während sich Vorstände bisher darauf konzentrierten zur Verbesserung der Unternehmensleistung die Marktstrategie zu erneuern, das Produkt- und/oder Dienstleistungsportfolio auszuweiten oder durch Realisierung ungenutzter Beschaffungspotentiale die Kostenseite zu verbessern, treten heute immer stärker die operativen Abläufe, die Operations, in den Vordergrund. Zwar stand der Bereich der Operations immer auf der Tagesordnung, rückte aber nur dann wirklich ins Blickfeld, wenn beispielsweise größere Investitionsentscheidungen zu treffen waren. Inzwischen haben aber viele Vorstände die Strukturierung und strategische Ausrichtung der Operations durch eine geeignete Operations-Strategie als wesentlichen Hebel entdeckt.

Eine internationale Studie, für die PRTM gemeinsam mit dem amerikanischen Wirtschafts_magazin Business Week weltweit mehr als 300 Vorstände aus produzierenden Unternehmen befragte, zeigt, dass schon 80 Prozent der befragten Vorstände dem Thema Operations-Strategie gesteigerte Aufmerksamkeit widmen. Inzwischen sieht bereits jeder vierte Verantwortliche in den zentralen Entscheidungsgremien die Operations-Strategie als Möglichkeit, die Spielregeln in ihrem Markt neu zu definieren und damit dauerhaft Wettbewerbsfähigkeit und Marktführerschaft zu erlangen und zu sichern.

Wettbewerbern die Spielregeln diktieren

Um solche Ergebnisse zu erreichen, ist es notwendig durch Operations-Innovation, d.h. durch grundlegende Neuausrichtung von Teilen oder des gesamten operativen Modells bzw. der betrieblichen Abläufe, die Wettbewerbsgrundlage maßgeblich zu verändern. Innovative Veränderungen im prozessualen Bereich sind der Hebel, die eigene Wertschöpfungsleistung durch operative Quantensprünge signifikant zu erhöhen und zu einer Marktposition zu gelangen, die geeignet ist, dem Wettbewerb die Spielregeln zu diktieren.

Operations-Strategie meint nicht die isolierte Verbesserung einzelner Bereiche, sondern die Optimierung und Neuausrichtung des Gesamtsystems über alle mit der Geschäftstätigkeit verbundenen Wertschöpfungsketten hinweg. Für die meisten Unternehmen stellt dies eine große Herausforderung dar. Neun von zehn Vorständen führen Schwierigkeiten bei der Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie auf eine unzureichende Operations-Strategie zurück.



Fünf Fragen müssen für die Definition der Operations-Strategie beantwortet werden:

- Was ist die vorteilhafteste Anordnung der eigenen Standorte und die der Partner?
- Wie können wir uns zukünftig wirksam vom Wettbewerb differenzieren?
- Was ist unser Kerngeschäft, und wie sollte die durchgängige Wertschöpfungskette darum aufgebaut sein?
- Wie können wir sicherstellen, dass Managementsysteme, Prozesse, IT-Systeme, das Team sowie die Unternehmenskultur kontinuierlich beste Ergebnisse ermöglichen?
- Wie lassen sich Informations- und Wissensströme organisieren, um damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen?

Die Facetten der Operations-Strategie sind ebenso vielfältig, wie ihre Beiträge zu Leistungssteigerungen elementar sind – und zwar unabhängig von der Branche oder der konkreten Marktsituation.

Wachstum steigern – Innovationskraft stärken

Bei der Definition einer Operations-Strategie werden alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette analysiert und neu bewertet.

Im schnelllebigen Geschäft mit Mode und Trends stand ein Unternehmen vor der Herausforderung, sein geplantes und von der Ausrichtung her stark international geprägtes Wachstum mit den organisatorischen Fähigkeiten in Einklang zu bringen. Die bestehenden und über Jahre gewachsenen Strukturen in Aufbau und Organisation von Prozessen, IT-Systemen und Infrastruktur erwiesen sich als Hemmnis bei der Erreichung der ambitionierten globalen Wachstumspläne. Selbst kapitalintensive Erweiterungen der Infrastruktur in Form eines ERP-Systems und eines neuen Logistik- und Verteilzentrum waren nicht so umgesetzt worden, um als eine Plattform für weiteres Wachstum zu dienen. Erst bei der Definition einer Operations-Strategie wurden alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette analysiert und neu bewertet, um die Integration aller beteiligten Prozesse zu gewährleisten und Skalierbarkeit sicherzustellen. Notwendige Entscheidungen zu Organisation, Abstimmung und Verschlinkung von Prozessketten und notwendiger Infrastruktur wurden mit der Unternehmensleitung und der Leitung der operativen Bereiche erarbeitet, geplant und schrittweise umgesetzt.

Bei diesem Vorgehen wurde klar, dass das Unternehmen, dessen Strategie auf globales Wachstum ausgerichtet ist, in Zukunft auch in der Lage sein musste, neue Produkte gleichzeitig global in den Markt einzuführen und die Märkte schnell und flexibel zu versorgen. Dies erforderte ein über den Globus verteiltes Produktions- und Logistiknetzwerk, allerdings mit einer integrierten Steuerung in einer organisatorischen Einheit. Damit war das Unternehmen in der Lage, globale Entscheidungen zu treffen, gleichzeitig aber auch sehr schnell in der Nähe der Kunden diese Entscheidungen umzusetzen.

Die so formulierte Operations-Strategie erwies sich als das lange fehlende Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und operativem Betrieb. Die Integration von Produktinnovation mit einer skalierbaren Unternehmensinfrastruktur bildet heute die notwendige Plattform für Wachstum und ist die entscheidende Triebkraft im Kampf um Marktanteile.

Auch Unternehmensschieflagen werden häufig durch fehlende Verzahnung von Unternehmensstrategie und operativer Umsetzung verursacht. Hier hilft die Operations-Strategie, sich auf Stärken zu besinnen, Überflüssiges über Bord zu werfen und den Turnaround zu meistern. Für Unternehmen der aufstrebenden Märkte ist die Operations-Strategie ein entscheidender Faktor, hohe Marktzutrittsbarrieren zu überwinden. Sie hilft, innovative Produkte und Dienstleistungen zu definieren und auf den Markt zu bringen und dabei internationalen Standards zu genügen und adäquate Lieferleistung zu wahren, ohne vorhandene Vorteile, wie beispielsweise Lohnkostenvorteile, aus der Hand zu geben.

Intelligente Planung in operative Realität übersetzen

Unabhängig von der Ausgangsposition ist die Definition und Umsetzung der Operations-Strategie eine Herausforderung für Kunden und Berater gleichermaßen. Von Beratern wird erwartet, ausgehend von der Unternehmensstrategie durch eine Neustrukturierung der operativen Abläufe im Unternehmen wirksam dazu beizutragen, die Operations-Strategie nachhaltig zu verankern. Branchenkenntnis und die Fähigkeit des Managements vor Ort sind elementar. Auch für den Kunden stellt die Umsetzung einer Operations-Strategie oft einen nicht zu unterschätzenden Schritt dar, insbesondere wenn es erforderlich wird, im Extremfall traditionelle Geschäftsbereiche abzustößeln.

Die Verantwortlichen jedes Unternehmens sollten sich heute fragen, was die eigene Operations-Strategie ist und was sie zur Erfüllung der Unternehmensstrategie leistet. Verbessert sie lediglich die Wettbewerbssituation, oder ist sie der Hebel zu einer herausragenden Stellung im Markt? Eine überlegene Operations-Strategie übersetzt eine intelligente Planung der Unternehmensstrategie in die operative Realität. Nichts anderes hat Michael Dell für den Vertrieb von Personal Computern erfolgreich getan. Genau das wird von Zara eindrucksvoll demonstriert. So wird das Tagesgeschäft zum entscheidenden Antriebsmoment für Innovations- und Wachstumskraft jedes Unternehmens und eröffnet die Chance, die Rahmenbedingungen für die Mitbewerber nachhaltig zu verändern. ■

Unternehmen sollten die eigene Operations-Strategie auf ihre Leistungsfähigkeit prüfen.

