

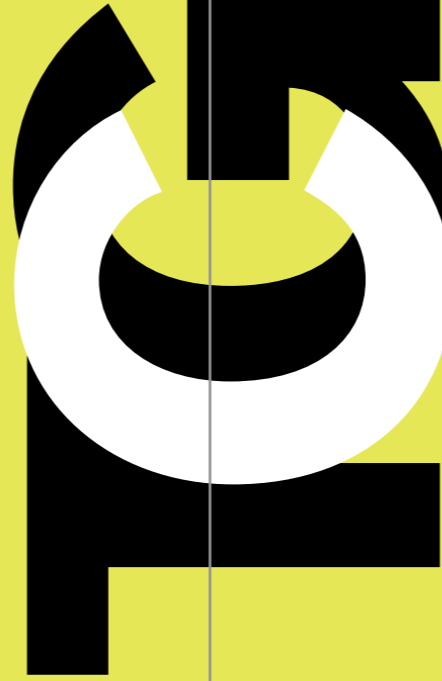
3.



UNIV.-PROF. DR. H.C. MULT.
HORST WILDEMANN
TCW Unternehmensberatung

RESILIENZ ALS NEUER ENTSCHEIDUNGSKOMPASS

Resiliente Unternehmensführung ist die neue Zielrichtung vor allem in der Autoindustrie. Ausgelöst durch knappe Güter und unwägbare Schocks, bauen Unternehmen gerade Wertschöpfungsstrukturen und Führungsmodelle um und erhöhen den Digitalisierungsgrad, – alles nur, um resilienter zu werden. In der Werkstoffkunde steht Resilienz für die Fähigkeit von Materialien, nach Verformungen wieder in die ursprüngliche Form zurückzufinden. Es ist im betriebswirtschaftlichen Kontext aber mehr, denn unternehmerische Resilienz ist nicht nur die Eigenschaft eines Unternehmens, externe Schocks oder Verwerfungen der sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen auszuhalten, sondern danach auch wieder schnell die Kammlinie zu erreichen. Resilienz ist also die Kombination aus Robustheit und Regenerationsfähigkeit.



Die alten Lehren der Wertkettenplanung stehen in der Kritik

Viele Ansätze, welche die Automobilisten seit Jahrzehnten als Denkmuster für die Wertkettenplanung herangezogen haben, stehen heute in der Kritik. Lean Prinzipien und das Just-in-Time-Konzept sind die Richtschnur, um Prozesse so auszurichten, dass keine Verschwendung auftritt und die Unternehmen genau das produzieren, was der Bedarf ist. Damit ich dieses Ziel erreiche, muss ich die Systeme engmaschig koppeln und darf wenig Raum für Puffer lassen. Doch genau das macht ein solches System brüchig. Eine Perlenkette ohne Dehnbarkeit reißt schnell ab. Und ohne Bevorratung versiegt der Strom beim Kunden, sobald ich den Zufluss störe. Die Bestrebung einer voll umfänglichen Digitalisierung mündet in einer Smart Factory.

Alles ist mit allem verbunden, aber das macht auch verwundbar gegen Angriffe aus der Datenleitung. Wir sehen es derzeit an verschiedenen Stellen der Tier-Kette – nach einem Cyberangriff ist es nicht ausreichend, die Linie wieder mechanisch hochzufahren. Das Paradoxe jedoch ist: Die Regenerationsfähigkeit von solchen leanen und digitalisierten Systemen läuft tendenziell schneller ab. Die transparenten und kleinteilig dokumentierten Bauanleitungen für die Wertketten führen dazu, dass die Erholung effizient abläuft. Was man heute bereits sagen kann: Eine komplette Abkehr von alten Erfolgsformeln ist eher nicht sinnvoll, um Resilienz zu erreichen. Denn der Effekt auf Robustheit und Regenerationsfähigkeit kann gegenläufig sein.

Smarte Entscheidungen durch neue Wertmodelle statt Gießkannenprinzip

Selbst bei großen OEMs, bei denen jahrelang Entscheidungen auf die Stückkosteneffekte auf zwei Stellen hinter dem Komma gerechtfertigt wurden, treffen immer häufiger Entscheidungen, die außerhalb gängiger Rentabilitätskennzahlen liegen; sie berufen sich dabei auf ein tieferes Risikoverständnis hinsichtlich Lieferfähigkeit. Das Problem momentan: Viele Logistik- oder Footprint-Entscheidungen werden aus den Fachbereichen in die Vorstandsgremien hocheskaliert, da den Fachbereichen die Rechtfertigungsgrundlage fehlt: Man weiß, dass Entscheidungen zu höherer Fertigungstiefe oder der lokale Lieferant etwa nicht das heutige Kostenoptimum treffen; Dennoch spüren die Manager, dass es vielleicht doch die richtige Entscheidung ist, die Szenarien an den CFO heranzutragen.

Das Problem bei den momentanen Abwägungskaskaden: Es dauert viel zu lange. Nicht jede Strukturentscheidung kann zum Vorstand hochgereicht werden. Vielmehr ist es doch wichtig, agil und beherrzt zu handeln! Viele Controller heben jetzt schon die Hand mit dem Hinweis, dass dann ja alles teurer wird. Genau dieses Missverständnis gilt es aber aufzulösen – es wird nur nach konventioneller Methode teurer. Wer aber in Szenarien denkt und jeweils auch die gewichteten Kosten eines Schocks einkalkuliert, also den direkten Schaden und auch die Regenerationskosten, der wird sehr schnell feststellen, dass dem nicht so ist. Genau um solche resilienzadjustierte Bewertungskalküle geht es nun.

Viele Automobilisten haben über Jahre hinweg mögliche Risiken als Fußnoten erfasst. Nun wird aber allen deutlich: Der Best-Case ist nur ein Szenario. Regelmäßige Schocks und der Aufwand, aus diesen wieder herauszuwachsen, sind eben auch anzusetzende Positionen in der Gesamtbewertung. Es geht um die Neujustierung von Entscheidungen, und dazu sind bestehende Bewertungsschablonen zu überdenken: Koppelpunkte, Make-or-Buy-Strukturen und Puffer. Aber eben nicht 10 Prozent über alles, sondern an den richtigen Stellen. Die Auslegung der Systeme wird eine andere sein.

Resilienz ist 50% Führung und Strategie sowie 50% technische Disziplin

Um Resilienz zu erreichen, ist es nicht ausreichend, das technisch Mögliche bei Simulationsverfahren auszureizen. Viele Manager gestehen sich heute ein, dass die Chip-Krise auch ein hausgemachtes Problem war. Um die Lieferfähigkeit zu steigern, wäre eine enge Partnerschaft mit den Lieferanten sinnvoll gewesen: um gemeinsame Technologie-Roadmaps zu planen, und um frühzeitig zu erkennen, dass die Designs der Zulieferbaugruppen auf Komponenten zurückgreifen, die bald gar nicht mehr hergestellt werden können.

In dem Falle hätte also kein Frühwarnsystem geholfen, sondern ausschließlich Tier-X-Transparenz sowie eine gemeinsame Technologieplanung mit den Lieferanten, und zwar über mehrere Stufen. Ein großer Teil von Resilienz lässt sich also mit dem richtigen Führungskompass und dem proaktiven Management von Partnernetzwerken erreichen.

Die Kraft der Modularisierung nutzen

Es gilt, lokalen Teams den Freiraum für schnelle Entscheidungen einzuräumen und dennoch eine lose Kopplung über gemeinsame Richtungsentscheidungen zu erreichen. Die Modularisierung kann die Formgebung hier maßgeblich beeinflussen – nicht nur, weil strukturelle Robustheit durch eine Modularisierung der Produktion zu erreichen ist. Im direkten Bereich bewirkt die Modularisierung, dass sich Stöße und Störungen nicht durch das ganze System ziehen, sondern gekapselt werden können. Dies erhöht präventiv die Robustheit, gleichzeitig werden die reaktiven Eigenschaften, also die Reaktionsfähigkeit, nicht beeinflusst.

Der Zauber der Modularisierung setzt sich im ganzen Unternehmen fort, wenn die Methode auf Organisationsstrukturen angewendet wird. Modularisierung ist ein Weg, schnelle Reaktionen und eigenverantwortliches Handeln von lokalen Teams mit einer gemeinsamen strategischen Linie zu verbinden. Die Resilienzstrategie ist die Maßgabe für den notwendigen Entscheidungskompass. Wer in die Einkaufsorganisationen großer OEMs schaut, stellt fest: Hier wird massiv umgebaut. Taskforces und andere Supportfunktionen werden wichtiger. Der Hedging-Anteil nimmt zu. Ganze Teams machen nichts anderes, als Spot-Märkte zu überwachen und mit Data Analytics mögliche Sollbruchstellen in der Tier-X-Kette aufzuspüren. Auch die Strategieentwicklung nimmt mehr Raum ein und ein kurzer Draht zum C-Level ist ein neuer Berichtsweg. All das ermöglichen modulare Organisationen. Kernkompetenzteams agieren flexibel und unterstützen da, wo es notwendig ist.

In vielen Strategiepapieren aus der Automobilindustrie liest man wieder von der Dreiteilung der Welt. Geopolitische Strategien, Supply Chains und Absatzmärkte werden in Managementpräsentationen wieder in drei Blöcke getrennt: Europa, USA, China. Europa ist das wichtigste Gegengewicht zu China. Es scheint, ein »decoupling«, also Auseinanderdriften der Weltregionen, habe längst begonnen.

Für viele Experten ist es die Konsequenz scheinbar unvereinbarer Ziele: Europa strebt weiterhin Marktzugang an, ist im Bereich Datenschutz aber nur begrenzt kompromissbereit. In den USA strapaziert die Strategie nach nationaler Sicherheit und Vorrangstellung viele diplomatische Beziehungen und China sucht in vielen Bereichen technologische Unabhängigkeit und verankert dies im eigenen 5-Jahresplan. Die Welt wird immer komplexer und geopolitische Kalküle rücken von der Fußnote auf die erste Ebene bei der Entwicklung von Einkaufs- und Lieferantenstrategien.

Resilienz bedeutet Transformation

Wer resilient sein will, muss sich transformieren. Im Prinzip geht es um drei bekannte Handlungsfelder: digitaler Reifegrad, Strukturentscheidungen sowie Strategie und Führung. Vielleicht heißt das dann ja, statt »Just-in-Time« ein etwas nuanciertes »Smart-in-Time« mit Puffern zu designen. Und zwar nicht 10 Prozent über alles, sondern Puffer an den Stellen, die zuvor simuliert wurden, um die Sollbruchstellen festzustellen.

Frühwarnsysteme, Smart Factory und viele weitere Technologien steigen in ihrer Bedeutung, da sich Szenarien simulieren lassen und die Vernetzung positiv ist. Es geht also nicht um die 180-Grad-Kehre, es geht um eine Neujustierung von Entscheidungen. Dazu sind bestehende Entscheidungsschablonen zu überdenken oder mit neuer Gewichtung wieder anzuwenden: Koppelpunkte, Make-or-Buy sowie die eigene Investitionsstrategie sind zu hinterfragen. Bei der Auslegung neuer Systeme können wir von Tools profitieren: Der digitale Zwilling zusammen mit dem Industrial Metaverse macht eine schnelle Analyse von Resilienzscenarien in den Fabriken möglich.

Jede Transformation startet mit einer Positionsbestimmung

So wie es aussieht, wird die Welt insgesamt nicht planbarer. Aber es ist auch erkennbar: Resilienz ist messbar. Anhand von Checklisten ist die eigene Wertschöpfungskette zu durchleuchten. Mehr als ein Dutzend Werttreiber stehen momentan im Screening der Unternehmen: Produktportfolio, Kundenorientierung, finanzielle Nachhaltigkeit, Markt-Kanäle, Cybersecurity, Logistiksystem, Produktionsnetzwerk, Lieferanten, Planungsfunktion sowie die Reaktion auf die höhere Gewalt.

Die Aufarbeitung der Krisenzeit der letzten zwei Jahre bringt dazu einen wertvollen Maßstab mit sich: Es gibt bereits einige Benchmarks. Und die Analysen zeigen: Robustheit und Regenerationsfähigkeit sind kein Zufall. Vielmehr liegt es an der smarten Justierung von digitalem Reifegrad, Strukturentscheidungen sowie Führungs- und Planungssystemen. Resilienz ist eine Transformation. Aber wir haben die Tools dazu.