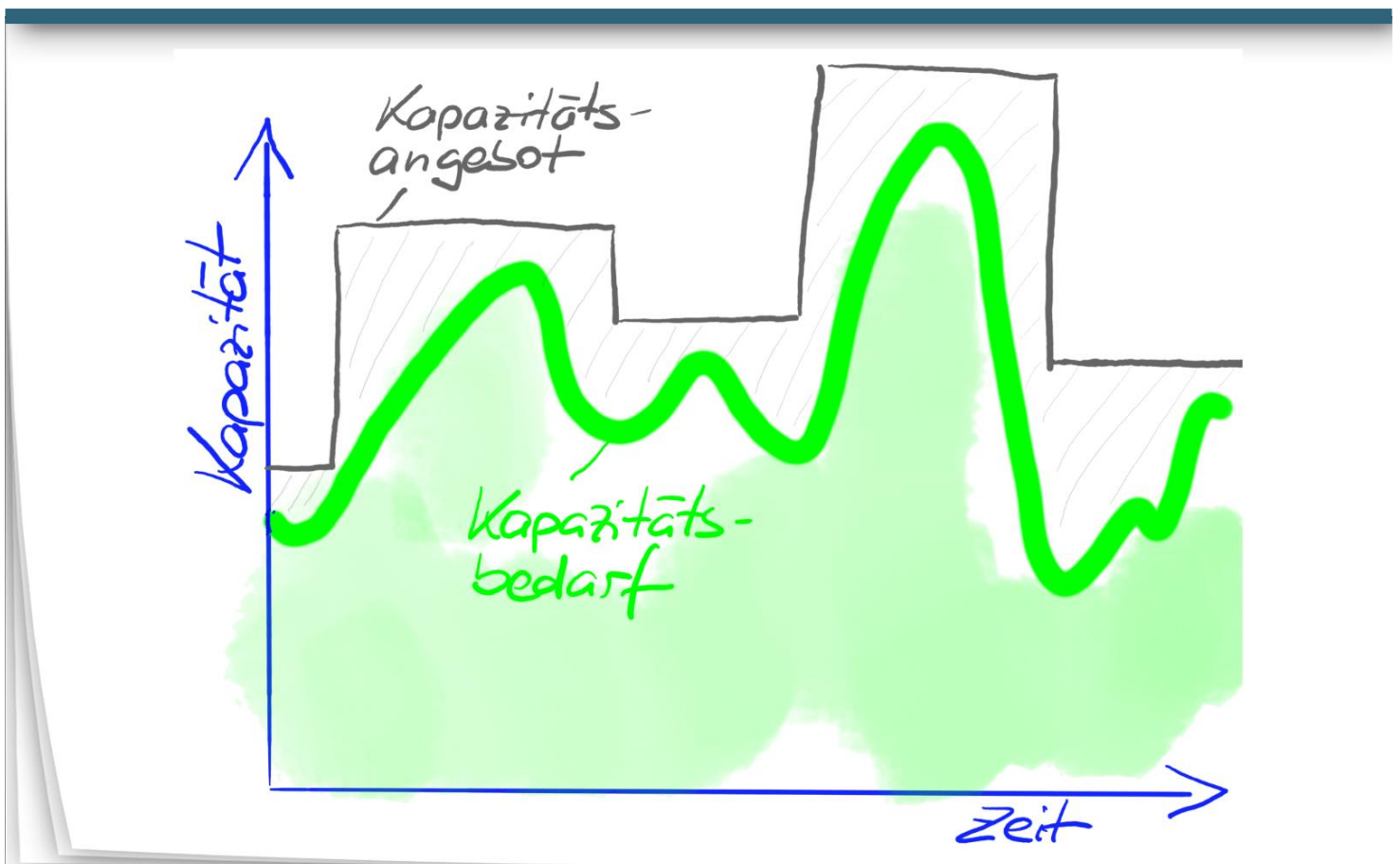


08/2023

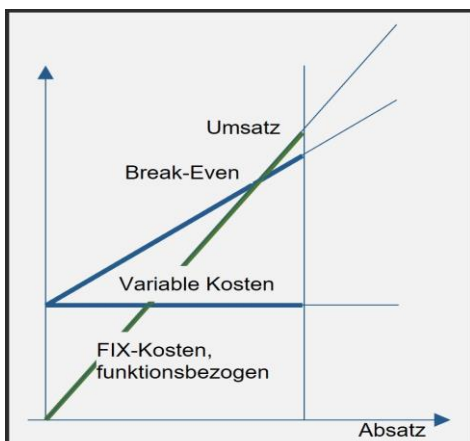
VOLATILE ZEITENFLEXIBEL REAGIEREN



KURZ UND KNAPP

Gerade jetzt sieht man wieder, wie wichtig es ist langfristig zu denken und sich auf volatile Zeiten frühzeitig vorzubereiten. Unternehmen haben auf die derzeitigen Krisen unterschiedlich reagiert. Manche wurden sogar profitabler.

Kurzfristig ist das kaum zu machen. Deshalb ist es nie zu früh und auch nicht zu spät, sich über die Flexibilisierung der Kostenstruktur seines Unternehmens Gedanken zu machen. Es lohnt sich.



Funktionsbezogene Kostenstruktur mit Sensitivitätsanalyse

Arbeitszeiten und Arbeitskräfte zu flexibilisieren. Die Anpassung des Verkaufsprogramms wirkt am schnellsten. Allerdings ist hier extreme Vorsicht geboten. Kunden zu verärgern ist natürlich kontraproduktiv. Aber in einem gewissen Maß muss auch das durchgezogen werden. Insbesondere wenn es um das Überleben geht.

FLEXIBEL REAGIEREN KOENNEN

Wie oben beschrieben sind es hauptsächlich 3 Maßnahmenblöcke die angegangen werden müssen um flexibel reagieren zu können.

1. **Make-and/or-Buy** – tatsächlich klingt Make-or-Buy immer sehr kategorisch und es kommt häufig die Befürchtung hoch, dass die Auslastung der Ressourcen sinkt. Aber mittel- bis langfristig sieht die Situation anders aus. Durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen, die auch vom Kunden honoriert werden, kann die Auslastung – nach Anpassung der Ressourcen – deutlich verbessert werden. Dadurch erkennt man bereits, dass Make-or-Buy ein strategisches und langfristiges Thema ist um sich unabhängiger von volatilen Situationen zu machen. Unter diesem Blickwinkel geht es um folgende Themen:

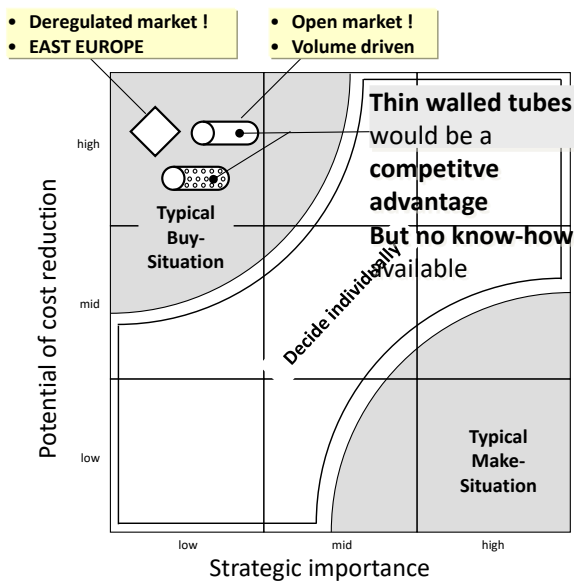
SITUATION

In Zeiten mit Pandemie, Ukrainekrieg, Energiekrise, Ressourcenmangel, Inflation, Zinssteigerung und global wirkenden Wirtschaftsproblemen, ist es umso wichtiger schnell und flexibel reagieren zu können. Insbesondere geht es darum, die Kostenstruktur schnell anzupassen, um einen strukturellen Ergebnisverlust auszugleichen. Unternehmen wie die Mercedes-Benz AG haben es anschaulich vorgemacht. Hauptsächlich 3 Faktoren haben dazu geführt, dass die Ergebnissituation sich, trotz geringerem Absatz und Umsatz verbessert hat. Erstens konzentriert sich die Mercedes-Benz AG bei der Produktion bereits seit langem im Wesentlichen auf seine Kernkompetenz. Also Produktion der wesentlichen Kernkomponenten und der Systemintegration. Zweitens wurde das Verkaufs-/ Produktionsprogramm strukturell angepasst. MB hat sich auf die ertragsträchtigen Produkte konzentriert. Ob sich der zweite Punkt langfristig als richtig herausstellt, wird sich noch zeigen müssen. Aber kurzfristig ist dieser Hebel sehr wirksam. Allerdings ist dazu Drittens auch eine hohe Flexibilität bei der Anpassung der Ressourcen, insbesondere Personal notwendig. Hier hilft die langfristige Make-or-Buy Strategie gemeinsam mit flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitskraft-Modellen.

„Das Maß der Intelligenz ist die Fähigkeit zu ändern.“

Die Einführung und damit Wirkung dieser 3 Faktoren dauert unterschiedlich lange. Am längsten in der Einführung und damit Wirkung dauert die Anpassung der Wertschöpfungstiefe und damit der Fixkosten. Eine Einführungsdauer von 3-5 Jahren ist eher typisch. Trotzdem müssen sich insbesondere langfristig denkende Unternehmer damit beschäftigen. Danach kommen die Arbeitszeit- und Arbeitskraftmodelle. Dazu sind hohe Widerstände zu überwinden die insbesondere einem mittelständischen Unternehmer häufig nicht leicht fallen. Es geht darum, den Arbeitskräfteeinsatz durch flexible

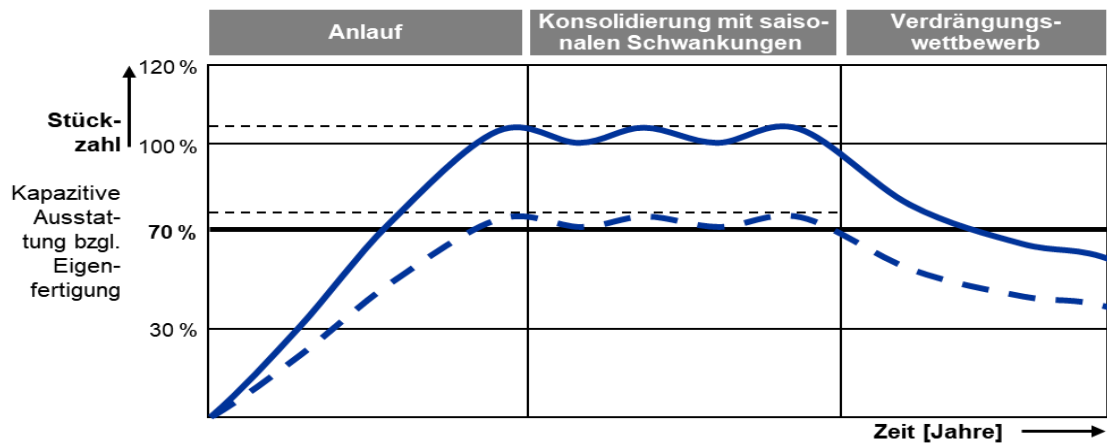
- a. In einem ersten Schritt muss identifiziert werden, wo das Kern-Know-How ihres Unternehmens liegt und in welchen Funktionen bzw. Technologien es angewandt wird. Dabei geht es immer um das Know-How, das vom Kunden auch honoriert wird. Dabei sprechen wir nicht nur von Produktionsumfängen, sondern ebenso von indirekten Schlüsselfunktionen in denen diese Know-How angewandt wird. Es kann ebenso ein Entwicklungsumfang in- oder outsourced werden, wie ein Produktionsumfang. Auch die Logistikkompetenz entwickelt sich immer mehr zu einer potenziellen Kernkompetenz. Dabei ist auch die Unternehmensstrategie zu berücksichtigen. In einem Handelshaus sind die Kernkompetenzen andere als bei einem Produzenten. Ein Kostenführer hat andere Kernkompetenzen als ein Innovationsführer.



Make-or-Buy-Portfolio

Bei Make-or-Buy geht es nicht nur um outsourcing. Obwohl das zur Flexibilisierung beiträgt. Auch insourcing kann notwendig sein, wenn Funktionen erkannt werden, die notwendig wären aber nicht vorhanden sind.

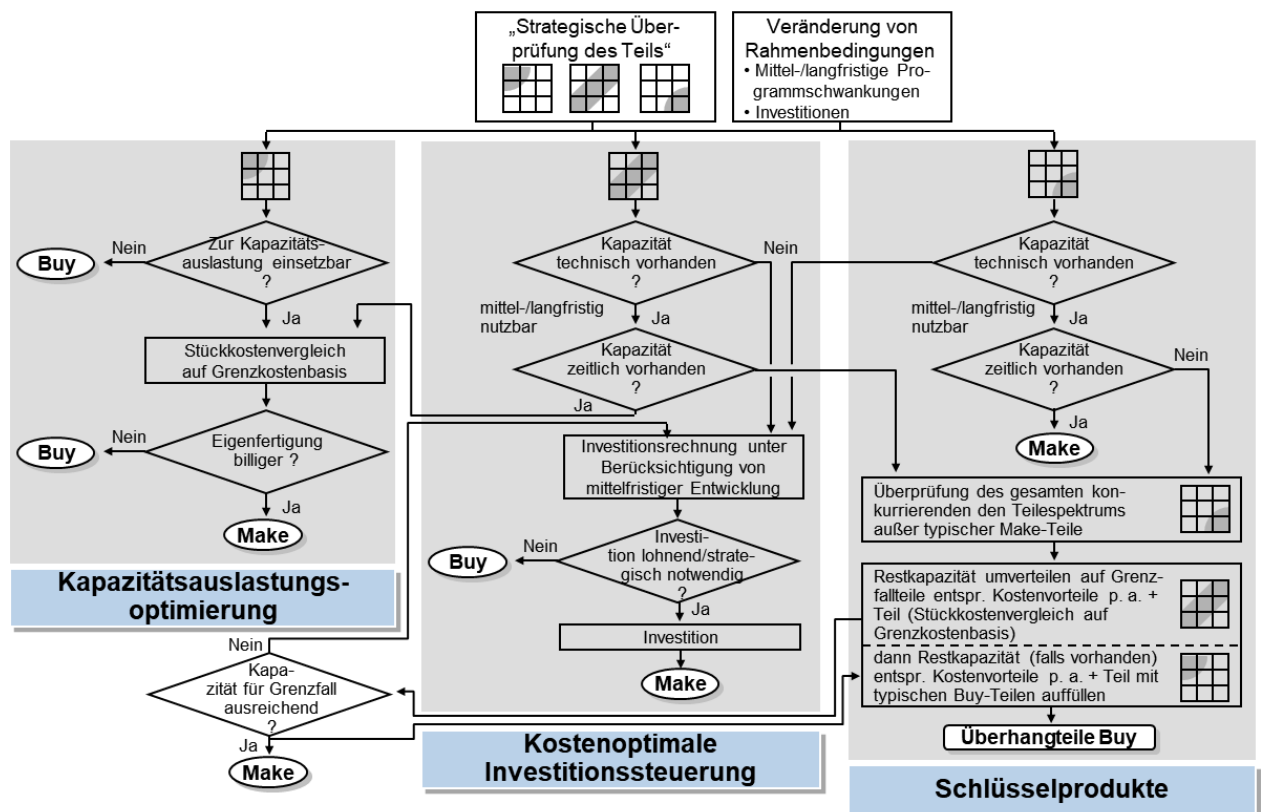
- b. Danach ist zu beachten in welchem Lebenszyklus-Abschnitt sich eine Technologie befindet. Je nachdem kann sich die sinnvolle Make-or-Buy Strategie verändern. Das ist insbesondere auch bei Investitionsentscheidungen wichtig. Zudem ist zu berücksichtigen, dass Make-or-Buy nicht schwarz-weiß ist. Es können auch Teile eines Kapazitätsbedarfs in- oder outsourced werden. Je nach Situation.



1. Volle Eigenfertigung, Realisierung von Überkapazitäten (120%-Strategie) → Schlüsselproduktionsbereiche, Flexibilitätsbedarf vorhalten in Eigenfertigung
2. Exakte Kapazitätsauslegung für 100% Eigenfertigung → Äußerst kritisch aufgrund von Prognoseunsicherheiten
3. 70% Eigenfertigung, 30% extern zum Abfangen von Programmschwankungen → Kontinuierlicher Fremdbeschaffungsanteil zur Minimierung von Beschaffungsrisiken
4. 30% Eigenfertigung, um das „Technologische Fenster“ zu erhalten (Know-how) → Verfahrens-Know-how bleibt im Hause, aber investitionsseitig keine Mechanisierungsfelder!
5. Anlauf und konsolidierte Phase Eigenfertigung, danach Fremdvergabe → „Exotenbedarf“ entkoppeln von Normalproduktion!
6. Fremdvergabe, da Technologie nicht verfügbar → Nutzung von Kostenvorteilen externer Zulieferer, Konzentration limitierter Investitionsbudgets auf Schlüsselbereiche

- c. Die MoB-Strategie ist wichtig aber spätestens bei der Umsetzung ist die Betriebswirtschaft wichtig. Jedes Element muss entsprechend der Position im MoB-Portfolio richtig kalkuliert werden. Hier sind für

kurzfristige Entscheidungen nach einer Investition (z.B. Maschine bereits vorhanden) Grenzkosten bis zur nächsten Investitionsentscheidung zulässig. Vor einer Investitionsentscheidung sind natürlich Vollkosten anzusetzen.



2. Die Konzentration auf die Kernkompetenzen gibt die Basis für eine Flexibilisierung der Kostenstruktur bei gleichzeitiger Wahrung der strategischen Ausrichtung. Insbesondere für die Kernkompetenzen die zu 100% inhouse abgedeckt werden sollen wird eine Kapazitätsbedarfsschwankung aber unvermeidbar sein. Wie kann das gemanagt werden? Auch hier gibt es – wie meist ;) – 3 Ansätze:
 - a. **Arbeitszeitflexibilität** ist wohl das Erste, das einem einfällt, wenn es um Flexibilisierung der Personalressourcen geht. Je nachdem wie planbar die Volatilität ist, kann das Arbeitszeitmodell unterschiedlich aussehen. Planbare Volatilität? Ja, z.B. landwirtschaftliche Geräte/Maschinen, Wintersportausrüstung,.... . Ich gehe hier auf unterschiedliche Modelle nicht ein, da diese hinreichend nachzulesen sind.
 - b. **Arbeitskräfteflexibilität** durch z.B. Leiharbeiter kommt einem bestimmt auch schnell in den Sinn. Es klingt auch ganz einfach. Aber in der Umsetzung ist es das nicht. Alleine die Anlernphase neuer Mitarbeiter ist nicht trivial. Das heißt bevor man z.B. Leiharbeitskräfte routinemäßig einsetzt, müssen die Voraussetzungen geschaffen werden. Eine wesentliche Voraussetzung dafür sind klar definierte Standards. Denn nur wenn klar definierte Standards vorhanden sind, können neue Mitarbeiter schnell angeleitet werden. Zudem sind Standards förderlich für die Effizienz ihrer Prozesse. Also auch ohne das Thema Flexibilisierung sollten Standards für die wesentlichen Hauptprozesse, direkt oder indirekt, definiert werden.
 - c. **Polyvalenz** ist der weitere Baustein für die Flexibilisierung der Ressourcen. In der Konsequenz ist die Mehrfach-Befähigung ihrer Mitarbeiter eine Voraussetzung, um Mitarbeiter aus einem Prozess in einen anderen versetzen zu können. Und natürlich sind auch hier klar definierte Standards wichtig. Ein Schulungsprogramm für ihre Mitarbeiter muss gestartet werden und eine Qualifikations-Matrix soll dies dokumentieren.

3. Programmanpassung – dieser Punkt ist wirklich „tricky“. Deshalb fällt es auch schwer ihn in diesem Format zu beschreiben. Wenn die Voraussetzungen aus 1. Und 2. Nicht geschaffen wurden, ist das Risiko hoch, dass der Effekt eher negativ ausfällt. Durch die Konzentration auf ein reduziertes Verkaufsprogramm wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die Absatzmenge sinken. Bei hohen Fixkosten fehlt dann Deckungsbeitrag und das Ergebnis wird negativ beeinflusst. Nur wenn eine Steigerung der Absatzmenge des hochwertigen Programmteils die Reduktion des geringwertigen Anteils auffängt, kann dies kompensiert werden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass je nach Business manche Kunden ein komplettes Sortiment bei einer Quelle kaufen wollen. Trotzdem sollte Transparenz über die Möglichkeiten geschaffen werden. Dazu sind folgende Steps notwendig;

- a. Clustern des Verkaufsprogramms nach technologischen Kriterien
- b. Kapazitätsbedarf je Technologie-Cluster und Funktion
- c. Kostenstruktur je Technologie-Cluster
- d. Marge je Technologie-Cluster
- e. Szenarienbildung für stufenweise Konzentration auf hochwertige Programmanteile
- f. Bewertung dieser Szenarien und Favorit

Nutzen Sie den Leitfaden, um sich gemeinsam mit ihrem Team darüber Gedanken zu machen. Ich denke, dass ich ihnen damit ein paar Gedankenanstöße geben konnte, die im Tagesgeschäft eher untergehen. Sollten sie weitere Fragen haben, einen Sparringspartner, einen Coach oder einen Berater für sinnvoll erachten ...



ICH UNTERSTÜTZE SIE GERNE

Seit über 30 Jahren beschäftige ich mich mit der Strategiefindung, Optimierung und Restrukturierung von Prozessen und Strukturen in produzierenden Unternehmen. Dabei habe ich von der Definition der Strategie bis hin zum Shop-Floor Management alle Rollen bei der Realisierung der Steigerung der Unternehmens-Profitabilität ausfüllen dürfen.

Als Coach gebe ich diese Erfahrung gerne an Sie und Ihr Team weiter. Als Berater unterstütze ich sie gerne, gemeinsam mit meinem Team, bei der Moderation und als Teil ihres Teams.

Gerne spreche ich mit Ihnen über Ihre Aufgabenstellung oder als Ideengeber. Vereinbaren Sie gerne einen Termin mit mir über :

Kopieren Sie den Link und fügen ihn in ihren Browser ein. So kommen Sie zu meiner Buchungsseite:

<https://outlook.office.com/bookwithme/user/e3ec62odffc24a71b21e1e6b91a39607@delta4u.de/meetingtype/YEzSoY3CjE211UEgX-aWvw2?anonymous>

Delta4U Consultants GmbH

Oliver Ruoff
Herdweg 10
D-71384 Weinstadt
Mobil: 0176-61754409