

## Managementkonzepte darstellen

Die Globalisierung der Märkte erhöht den Wettbewerbsdruck und zwingt die Unternehmen zu ständiger Verbesserung ihrer Effizienz, zu neuartigen Lösungen bei Produkten, Verfahren und Prozessen, zur Senkung der Kosten und Sicherung einer hohen Qualität des Leistungsspektrums.

Daraus resultiert insbesondere die Notwendigkeit, die praktizierten Methoden der Unternehmensführung einer kritischen Wertung zu unterziehen.

In diesem Lernmodul werden daher aktuelle Managementkonzepte und weitere Methoden der Unternehmensführung vorgestellt.

Voraussetzung für dieses Lernmodul ist eine erfolgreiche Bearbeitung des Lernmoduls 2 des Faches Betriebswirtschaft

- Betriebliche Organisationsstrukturen darstellen

Alle weiteren notwendigen Informationen und Arbeitsunterlagen sind in diesem Lernmodul enthalten.

Dieses Lernmodul ist im häuslichen Studium zu erarbeiten.

Der benötigte Zeitaufwand liegt bei ca. 6 Stunden.

Zusätzlich werden in den semesterbezogenen Präsenzphasen (ca. 1 Stunde) zentrale Lernproblemstellen des Lernstoffes diskutiert und zusammengefasst.

## LERNMODUL 2

### Ziele

### Ausgangssituation

### Planung

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Anpassung an neue Anforderungen .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Gestaltung schlanker Prozesse .....</b>	<b>7</b>
2.1 Zielstellung .....	7
2.2 Anforderungen an das Management .....	8
2.3 Entwicklung von Gruppenarbeit .....	10
2.4 Erhöhung der Wertschöpfung im Unternehmen .....	11
<b>3 Verbesserungsprozesse und künftige Arbeitsweisen.....</b>	<b>14</b>
3.1 Verbesserung der Produkte, Verfahren und Prozesse .....	14
3.2 Neue Denkweisen bei zunehmender Globalisierung.....	15
3.3 Zielkostenrechnung.....	17
3.4 Künftige Arbeitsweisen in der Wirtschaft .....	17
3.4.1 Virtuelles Unternehmen.....	18
3.4.2 Fraktales Unternehmen.....	18
<b>Lösungsanhang .....</b>	<b>20</b>

## 1 Anpassung an neue Anforderungen

Erkannte Probleme führen vielfach zu neuen Lösungen. Die Notwendigkeit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Landes oder auch von Unternehmen führt zu der Überlegung, was wie und durch wen etwas besser zu machen ist. Wettbewerbsvorteile erzielt bekanntlich nur der **Schnellere** und **Bessere**. Aufholen genügt vielfach nicht. Entscheidende Verbesserungen sind notwendig, um zur Spitze vorzudringen bzw. sie selbst einzunehmen.

Damit gewinnen Managementkonzepte bzw. Methoden an Bedeutung, die in ihrer Anwendung gesamt- bzw. einzelwirtschaftlich Erfolg erwarten lassen. Aber hierfür gibt es kein fertiges Rezept. Methoden können immer nur zu Einzellösungen beitragen. Zum Teil besinnt man sich auf früher bereits erfolgreich angewandte, jedoch in Vergessenheit geratene Vorgehensweisen. Diese werden mit neuem Namen versehen, gegebenenfalls modifiziert und weiterentwickelt.

Tabelle 1 fasst eine Reihe von Managementmöglichkeiten und weiteren Methoden zusammen, die derzeit in der Wirtschaft von besonderer Aktualität sind. Diese beeinflussen nachhaltig auch die Unternehmensorganisation.

Aktuelle Managementkonzepte bzw. Methoden	Ziel	Anforderungen an das Management
<b>Benchmarking</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gezielter Unternehmensvergleich mit den Marktführern (national und möglichst international) - Methode, um Bester unter den Besten zu sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erschließen von Wettbewerbsvorteilen</li> <li>Erreichen außergewöhnlicher Ergebnisse</li> <li>Permanente Optimierung von Leistungen, Produkten, Verfahren und Prozessen</li> <li>Lernen von Fehlern anderer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positive Haltung von Führungskräften gegenüber Veränderungen</li> <li>Begeisterungsfähigkeit zur Durchführung von Benchmarking</li> <li>Anerkennung herausragender Leistungen durch angemessene ideelle/materielle Stimulierung</li> <li>Offenheit und Ehrlichkeit zu aufgeworfenen Fragen</li> </ul>
<b>Business Reengineering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentales Überdenken und radikales Umgestalten von Unternehmen bzw. wesentlicher Unternehmensprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neugestalten von Geschäftsabläufen</li> <li>Abkehr von konventionellen Vorstellungen (Erfahrungen, Wissen)</li> <li>Prozessorientierte Veränderungen hoher Bedeutsamkeit</li> <li>Konsequente Bedürfnisbefriedigung der Kunden</li> <li>Erreichen langfristig gesicherter Wettbewerbsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereitschaft zu Verhaltensänderung</li> <li>Induktive Denkweise</li> <li>Direkte und persönliche Mitwirkung der Führungskräfte, insbesondere der 1. Leitungsebene am Veränderungsprozess</li> <li>Hohe Ansprüche an Führungs- und strategische Kompetenz</li> </ul>
<b>Fraktales Unternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrierter Ansatz mit den Unternehmenspotentialen Mitarbeiter Qualifikation/Motivation, Technik und Organisation</li> <li>Fraktale als relativ autonome operative Einheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung des Mitarbeiters zum "Unternehmer", der stark an Verbesserungen seiner Leistung interessiert ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimierung der Prozessergebnisse durch ständigen Anpassungsprozess (Zielfindungsprozess)</li> <li>Optimierung der internen Abläufe durch Navigation und Steuerung (Prozessstabilisierung)</li> </ul>
<b>Global Sourcing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Systematisches Einkaufsmarketing auf internationalen Märkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch Einbinden des weltweiten Fortschritts und know-how der Lieferanten</li> <li>Nutzung der Kostenvorteile auf internationalen Beschaffungsmärkten</li> <li>Ausgleich fehlender Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatorische Trennung von Einkauf und Beschaffung</li> <li>Schaffung der technisch-organisatorischen Voraussetzungen für internationale Zusammenarbeit</li> <li>Befähigung der Mitarbeiter, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprachkenntnisse</li> <li>- Kommunikative Fähigkeiten</li> <li>- Verständnis für Kulturkreise</li> </ul> </li> </ul>

### Lernbereich

Aktuelle Managementkonzepte bzw. Methoden	Ziel	Anforderungen an das Management
<b>Kaizen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ständige Verbesserung von Produkten, Verfahren und Prozessen</li> <li>Kunden- und mitarbeiterorientierte Verbesserungsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veränderung in kleinen Schritten</li> <li>Kontinuierliche Verbesserung um der Verbesserung willen</li> <li>Beseitigung von Verschwendung</li> <li>Maximale Kundenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessorientiertes Denken</li> <li>Ganzheitliche und vorurteilsfreie Sichtweise Einbeziehen geeigneter Mitarbeiter in die Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse auf Grundlage von Zielvereinbarungen</li> <li>Entwicklung eines betrieblichen Klimas gegenseitigen Vertrauens und Verständnisses</li> <li>Konsequentes und sofortiges Umsetzen erkannter Verbesserungen</li> </ul>
<b>Lean Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pragmatisches, einheitliches integratives Konzept der Unternehmensführung, das sich auf humanistische Ansätze stützt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erschließen neuer Produktivitätsquellen</li> <li>Strikte Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit, Marktnähe und Zeiterfordernisse</li> <li>Gewinnsicherung über Optimierung von Sachkriterien, u.a. Produktivität, Kosten</li> <li>Existenzsicherung über wirtschaftliche Gestaltung ablaufender Prozesse</li> <li>Entwicklung umfassender Flexibilität im Unternehmen</li> <li>Innovationsgeschwindigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systemorientiertes Denken und Handeln</li> <li>Hohe Ansprüche an soziale Kompetenz Entwicklung von Teamgeist und -fähigkeit</li> <li>Kommunikations- und Konfliktfähigkeit</li> <li>Kenntnisse in der Steuerung gruppendynamischer Prozesse</li> <li>Flexibilität und Kreativität</li> <li>Fachübergreifende Methodenkompetenz</li> <li>Konzentration auf Wertschöpfungsprozess</li> </ul>
<b>Out- bzw. Insourcing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konzentration auf das Kerngeschäft</li> <li>Vergabe von Dienstleistungen ohne strategische Bedeutung nach außen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhung von Effektivität und Effizienz</li> <li>Anpassung von Personalkapazität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition der Kernkompetenzen</li> </ul>
<b>Quality Function Deployment (QFD)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenführen der Qualitätsforderungen im Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung der Kundenforderungen in technische Forderungen an das Produkt unter Beachtung ökonomischer und ökologischer Aspekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von Teamarbeit und interdisziplinärer Zusammenarbeit, intern und extern</li> </ul>
<b>Simultaneous Engineering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Parallelisieren, Standardisieren und Integrieren von Prozessen in der Produktentstehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkürzung von Produktentwicklungs- und Lieferzeiten</li> <li>Kostensenkung</li> <li>Qualitätsverbesserung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrnehmung erhöhter Entscheidungskomplexität</li> <li>Entwicklung von Teamarbeit und interdisziplinärer Zusammenarbeit</li> <li>Sicherung innovativer, individueller Produkte bei zunehmender Variantenvielfalt</li> <li>Förderung des Einsatzes rechnergestützter Methoden zur schnellen Modellierung und Simulation von Prozessen</li> </ul>

Aktuelle Managementkonzepte bzw. Methoden	Ziel	Anforderungen an das Management
<b>Total Quality Management (TQM)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrnehmung einer umfassenden Qualitätsverantwortung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktqualität</li> <li>- Prozessqualität</li> <li>- Qualität der Arbeit</li> <li>- Qualität des Unternehmens</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung qualitätsbewusster Verhaltensweisen und positiver Einstellung der Mitarbeiter zur Qualität</li> <li>Umfassende Ausrichtung von Geschäftsprozessen an Kundenbedürfnissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrnehmung der Qualitätsverantwortung</li> <li>Ganzheitliche Denkweise</li> <li>Auswahl der richtigen Methoden für das Unternehmen und deren Anpassung an spezifische Bedingungen</li> <li>Erläuterung der Gründe und Zusammenhänge für Methodenauswahl gegenüber Mitarbeitern</li> <li>Belohnung und Anerkennung qualitätsverbessernder Aktivitäten</li> </ul>
<b>Virtuelles Unternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Logisches aber nicht physisch vorhandenes Gebilde</li> <li>Nutzen und Zweck sind bestimmende Merkmale</li> <li>Optimal organisierter Problemlösungsprozess von Kundenproblemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiierung logistischer Strukturen zur optimalen Lösung von Kundenproblemen</li> <li>Überwindung räumlicher und zeitlicher Begrenzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effiziente Koordinierung komplexer Geschäftsprozesse und flexibler organisatorischer Modelle</li> </ul>

Tabelle 1 Aktuelle Managementkonzepte und Methoden

Es ist festzustellen, dass sich die Managementkonzepte bzw. Methoden überwiegend nicht scharf voneinander abgrenzen lassen und bestimmte Elemente, Ziele sowie Anforderungen an das Management mehrfach integriert sind. Sinnvoll ist es somit, als geeignet erkannte Methoden vernetzt und sich ergänzend zur Problemlösung anzuwenden. Anhand der folgenden Gegenüberstellung von Business-Reengineering und dem Erfordernis nach fortlaufender Reorganisation sei diese Vernetzung dargestellt.

Unter **Business-Reengineering** wird ein grundlegendes Überdenken und radikales Verändern von Geschäftsprozessen verstanden. Ziel ist es dabei, gravierende Verbesserungen betrieblicher Leistungen, wie Kosten, Schnelligkeit, Service, Qualität usw., herbeizuführen. Der Prozess geht von der oberen Führungsebene aus. Auf diese Weise lässt sich die erforderliche Veränderung am kurzfristigsten durchsetzen.

Bekanntermaßen finden solche Vorgehensweisen in der Belegschaft meist wenig Rückhalt. Bedeutsame Veränderungen bedürfen eines Lernprozesses. Dieser ist zeit- aufwendig, aber auch nachhaltig. Um diesen durchsetzen zu können, wird auf Überlegungen zum fraktalen Unternehmen orientiert. Unter einem **fraktalen Unternehmen** versteht man ein Unternehmen, welches in selbstständig handelnde Einheiten (Fraktale) gegliedert ist, die in der Gesamtheit ein dynamisches System bilden. Ein sinnvoller Weg ist das Verknüpfen beider Vorgehensweisen.

Die wirtschaftlichen Erfolge der Japaner auf dem amerikanischen Markt und auf den europäischen Märkten in den 80er-Jahren stellen zwangsläufig die Frage nach den Ursachen. Dazu wurde eine Studie in der zweiten Hälfte der 80er-Jahre in ca. 90 Automobilwerken in 15 Ländern durchgeführt. Die Automobilindustrie ist auf Grund ihrer ökonomischen Bedeutung als Untersuchungsgegenstand ausgewählt worden. Jährlich werden mehr als 50 Millionen Stück eines sehr komplexen technischen Systems produziert, wobei etwa jeder 7. bis 10. Beschäftigte in den jeweiligen Volkswirtschaften direkt oder indirekt für den Automobilbau wirkt.

Die Studie weist aus, dass die Japaner schneller und besser waren und die Ursache in der Gestaltung schlanker Prozesse begründet ist. Diese erfordern eine eigene Organisationsform, die das Zusammenwirken der einzelnen Produktionsfaktoren im Unternehmen über die Strecke Lieferanten bis zu den Kunden besser regelt als es anderen anscheinend bis zu diesem Zeitpunkt möglich war. Erste Überlegungen zu einer solchen Vorgehensweise wurden vor mehr als 25 Jahren bei TOYOTA entwickelt.

Viele japanische Firmen nutzen diese „Philosophie“, welche die Vorteile der handwerklichen Produktion (individuelle Gestaltung) mit denen der Massenproduktion (preisgünstig; hohe Stückzahlen) verknüpft und auf ein konsequentes Ausschalten nicht wertschöpfender Tätigkeiten orientiert. Gleichzeitig wurde durch den gewählten humanistischen Ansatz eine beachtliche Motivationssteigerung der Mitarbeiter und die Bereitschaft zur Wahrnehmung von mehr Verantwortung erreicht.

Seit Anfang der 90er-Jahre wurden und werden wesentliche Elemente dieser Vorgehensweise weltweit in Unternehmen integriert. Das gilt nicht nur für den Automobilbau, sondern auch für andere Branchen sowie mittelständische Unternehmen. Diese mit **Lean Management** bzw. **Lean Production** bezeichnete Vorgehensweise wird auch weiterhin für eine Vielzahl von Unternehmen und als **Lean Administration** für andere Bereiche bedeutsam sein.

Um das Business-Reengineering zu unterstützen, ist auch ein ständiger Erkenntnisgewinn durch Unternehmensvergleich (**Benchmarking**) erforderlich.

Mit Benchmarking soll die Philosophie des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch Vergleich der eigenen Leistung mit den Besten ins Unternehmen getragen werden. Damit ist der Unternehmensvergleich weltweit zu führen. Um zum Beispiel Verbesserungsmöglichkeiten für die Entwicklung/Weiterentwicklung neuer Produkte zu ermitteln, wird das eigene Produkt dem eines Wettbewerbers gegenübergestellt (**Produkt-Benchmarking**).

Beide werden in ihre Einzelteile zerlegt und miteinander verglichen. Der Vergleich kann Leistungsunterschiede, Design, Materialeinsatz, Fertigungstechnologie usw. betreffen. Die Unterschiede werden bewertet und in Kosten umgesetzt. Hierbei erfolgt die Kosteneinschätzung so, als wenn das Vergleichsprodukt im eigenen Unternehmen gefertigt würde. Aus dem Ergebnis werden die erforderlichen betriebswirtschaftlichen und technischen Veränderungen abgeleitet, die es zielgerichtet umzusetzen gilt.

Ein Schwerpunkt des Benchmarking ist der Einkauf. So konzentriert sich z.B. der Zentraleinkauf der IBM DEUTSCHLAND GmbH auf die sechs Benchmarkingfelder Produktivität, Arbeitssysteme, Richtlinien, Qualität, Personal und Weiterbildung.

## Aufgaben

### Aufgabe 1

*Aus welchem Grund sollte sich eine Unternehmensleitung mit aktuellen Managementkonzepten befassen?*

### Aufgabe 2

*Was versteht man unter Benchmarking?*

## 2 Gestaltung schlanker Prozesse

### Lernbereich

### 2.1 Zielstellung

Das Herausbilden schlanker Prozesse ist eine unternehmerische Herausforderung. Sie kann nur im gesamtwirtschaftlichen Rahmen gelöst werden und erfordert bedeutende Veränderungen in Organisations- und Kompetenzstrukturen. Damit ist sie eine anspruchsvolle Führungsaufgabe für die Unternehmensleitung. Sie bedingt in ihrer Anfangsphase erheblichen Aufwand für Überzeugungsarbeit und Motivation und muss von den Führungskräften getragen und vorgelebt werden. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass es leichter ist, neue Konzepte in neu gegründeten Unternehmen umzusetzen, als bestehende Strukturen gravierend zu verändern.

Aus der Sicht der Unternehmen ist eine Verbesserung gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen notwendig. Diese sind vor allem auf zweckmäßige Arbeitszeitregelungen, angemessene Lohnabschlüsse sowie flexible Beschäftigungsverhältnisse zu richten.

Lean Management/Lean Production ist keine technische Produktionsmethode, sondern eine Unternehmensphilosophie. Ihr Ziel liegt im Erschließen neuer Produktivitätsquellen. Als **ökonomisches Ziel** steht die Verringerung des Einsatzes aller Produktionsfaktoren. Das bezieht sich auf die Anzahl der Beschäftigten, die Größe der Produktions- und Lagerflächen, den Lagerbestand, den Umfang der Ausrüstungen sowie die Entwicklungszeiten für neue Produkte, Verfahren und Prozesse. Weitere Ziele sind eine Null-Fehler-Produktion in Verbindung mit Qualitätszirkelarbeit und kundenorientierter Produktvielfalt.

Ihr **sozialethischer Hintergrund** beruht auf dem Prinzip gegenseitiger Verantwortung sowie gegenseitigen Vertrauens. Schlank gestaltete Unternehmen benötigen eine Atmosphäre des Teamgeistes und der Kooperationsbereitschaft. In ihr arbeiten Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und auch Behörden zum Erreichen gemeinsamer Ziele, z.B. Umwelt- und Verbraucherschutz, zusammen. Die Einsicht, gemeinsam am Unternehmenserfolg zu wirken, motiviert zu aktiver Beteiligung und permanenter Verbesserung der ablaufenden Prozesse. Dem Mensch wird eine besondere Bedeutung beigemessen. Aus Mitarbeitern sollen Mitdenker und Mitgestalter werden, die kontinuierlich an der Verbesserung ablaufender Prozesse mitwirken.

Experteneinschätzungen gehen davon aus, dass der Mensch durch seine Qualifikation, Motivation und Kooperationsfähigkeit für den Unternehmenserfolg um ein Mehrfaches wichtiger ist als die im Unternehmen vorhandenen physischen Voraussetzungen (Technologien, Ausrüstungen, Materialien). Führungskräfte haben somit die Aufgabe, derartige Fähigkeiten zu fördern.

Schlanke Prozesse führen auf den Wettbewerb der Mitarbeiterproduktivität und -kreativität.

In der Zwischenzeit ist nachgewiesen worden, dass wesentliche Elemente dieser japanischen Managementtheorie auch in europäischen Firmen erfolgreich umgesetzt wurden. Zu beachten ist jedoch, dass nicht alles, was in Japan funktioniert, auch in europäischen Unternehmen unbesehen genutzt werden kann. Schon auf Grund der unterschiedlichen Kulturkreise empfiehlt es sich, ein vernünftiges Gemisch bewährter europäischer und fernöstlicher Management- und Fertigungsmethoden zu finden. Jedes Unternehmen muss seinen spezifischen eigenen Weg gestalten. Sinnvoll ist jedoch die vorbehaltlose sachliche und nüchterne Prüfung bewährter Methoden anderer auf ihre Eignung und Anwendungsmöglichkeit.

## 2.2 Anforderungen an das Management

Die Gestaltung schlanker Prozesse erfordert in bestehenden Unternehmen eine intelligente Restrukturierung. Dabei gilt es unter Beachtung eines vielfach begrenzten Investitionsetats, territorial-räumlicher Begrenzung, personeller Gegebenheiten und zum Teil hinderlicher Altlasten umfassende führungsseitige, organisatorische und technische Veränderungen zur Erhöhung der Flexibilität herbeizuführen. Es sind Lösungen mit einem den Erfordernissen angemessenen und bezahlbaren Automatisierungsgrad zu gestalten.

Je schlanker ein Unternehmen sein soll, desto mehr Leistung müssen weniger Mitarbeiter erbringen. Es gilt deshalb ein vernünftiges Maß zu finden, wenn ein gutes Betriebsklima nicht aufs Spiel gesetzt werden soll und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auf lange Sicht hochgehalten werden will.

### **Folgende Anforderungen sind zu bewältigen:**

- Erreichen der Zeit-, Kosten- und Qualitäts-Führung gegenüber den Mitwettbewerbern
- Konzentration auf Aktivitäten mit dem größten wirtschaftlichen Nutzen
- Entscheidende Reduzierung aller Aufwendungen
- Vereinfachung vor Automatisierung
- Erkennen und Vermeiden von Verschwendung in allen Bereichen und bei allen Prozessen durch Minimieren nicht wertschöpfender Tätigkeiten
- Kostenreduzierung durch Abbau von Komplexität und sinnvolles Reduzieren der Fertigungstiefe
- Bilden von Subunternehmen (Geschäftsbereiche, Divisions, Profitcenter, Sparten)

### **Hieraus leiten sich für die Unternehmensleitung die folgenden Aufgaben ab:**

- Vorgeben anspruchsvoller Aufgaben mit eindeutiger Zielstellung auf allen Führungsebenen, die den Handlungswillen deutlich zum Ausdruck bringen
- Fördern von Persönlichkeiten, unabhängig von der Ebene ihrer Einordnung im Unternehmen, die die beabsichtigten Veränderungen aktiv unterstützen können und wollen
- Vereinfachen komplexer Strukturen und Schaffen abgemagerter Zentralbereiche in Verbindung mit dem Bilden transparenter kleinerer Struktureinheiten (Profitcenter) bei erhöhter Eigenverantwortung von Arbeitsgruppen u.a. für die Gewinnerwirtschaftung
- Entwickeln einer umfassenden Kundenorientierung, die begreifbar macht, dass die Stelle und die Entlohnung eines jeden Einzelnen im Unternehmen von der Kundenzufriedenheit abhängt und somit ein rasches und effizientes Umsetzen der Kundenwünsche erfordert
- sinnvolles Reduzieren von Führungsebenen durch Erweitern der Führungsverantwortung und Verlagern indirekter Unternehmensfunktionen (Planungs- und Dispositionsaufgaben, Qualitätssicherung, Instandhaltung) nach unten in Richtung der Wertschöpfung



- Entwicklung einer kooperativen Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg mit Partnern der Wirtschaft, Wissenschaft, Politik sowie Behörden
- Konzentration betrieblicher Tätigkeiten auf das Kerngeschäft durch Auslagern betrieblicher Prozesse wie Einzelteil- und/oder Baugruppenfertigung, Datenverarbeitung, Marktforschung bei kostengünstigeren Angeboten und Gewährleistung von Qualität und Termin (Outsourcing)
- Verlagern von mehr Entwicklungs- und Einkaufsverantwortung auf Systemlieferanten
- Einsatz von Produkt- bzw. Projektmanagern mit ressortübergreifender Verantwortung für besonders bedeutsame Aufgaben
- Festlegen von Prioritäten und Vorgabe von Zielkosten sowie Kontrollen von deren Einhaltung

Die Anwendung neuer Führungsstrategien stellt auch die Führungskräfte selbst vor neue Herausforderungen.

**Bedeutsam sind in diesem Zusammenhang:**

- Fähigkeit zum strategischen, ganzheitlichen und unternehmerischen Denken und Handeln; zum Beispiel kann ein abteilungsübergreifendes ganzheitliches Handeln durch verbesserte Ausbildung und Job-Rotation gefördert werden
- Kooperative Führung, die für Visionen und strategische Ziele begeistert, individuelle Kreativität fördert und motivierend wirkt
- Erarbeiten und Vereinbaren anspruchsvoller und realer, physisch begreifbarer Zielstellungen mit den Mitarbeitern
- rechtzeitige Information und Kommunikation mit von Veränderungen oder neuen Aufgaben konfrontierten Mitarbeitern
- Schaffen erfolgreicher Pilotprojekte, insbesondere beim Beginn gravierender Veränderungen
- Sichern der Rückmeldung und Visualisierung erreichter Arbeitsergebnisse durch Ausweis zielorientierter Kennzahlen und ergänzender Informationen
- Bereitschaft und Fähigkeit zur Teamarbeit vor Ort mit Vorgesetzten, Gleichgestellten und Nachgeordneten

Aus den genannten Anforderungen und Aufgaben leitet sich ab, dass Führungskräfte in Industrieunternehmen idealerweise Kaufmann, Ingenieur oder Naturwissenschaftler und Personalleiter zugleich sein müssten. Das gilt umso mehr, je kleiner das Unternehmen ist und je weniger der Leitungs- und Führungsprozess arbeitsteilig gegliedert wird.

## 2.3 Entwicklung von Gruppenarbeit

In Verbindung mit der Gestaltung neuer Arbeits- und Organisationsstrukturen wird zunehmend die Gruppenarbeit orientiert.

Folgende Formen der Gruppenarbeit werden unterschieden:

1. **Temporäre Arbeitsgruppen**, die nicht in die Arbeitsorganisation integriert sind und nur fallweise wirken;

Beispiele:

- Arbeitsausschüsse
- Projektgruppen
- Qualitätszirkel

2. **dauerhafte Arbeitsgruppen**, die in die Arbeitsorganisation integriert sind;

Beispiele:

- Fertigungsteams
- klassische Arbeitsgruppen
- teilautonome Arbeitsgruppen
- wie Fertigungsinseln, Montageinseln, Produktinseln, Servicegruppen, Vertriebsinseln

Es ist zu beachten, dass nicht jede Art des organisatorischen Zusammenfassens von Mitarbeitern zur Gruppenarbeit führt und Einzelarbeitsplätze auch in Zukunft noch ihre Berechtigung haben. Voraussetzung echter Gruppenarbeit ist das **Gestalten einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe** für eine überschaubare Anzahl von Mitarbeitern, die räumlich und organisatorisch zusammengefasst sind.

Gruppenarbeit stellt eine Arbeitsform dar, bei der mehrere Personen über einen bestimmten Zeitraum, nach festgelegten Regeln und Normen, eine aus mehreren Teilaufgaben bestehende Arbeitsaufgabe gemeinsam bearbeiten und sich auch als Gruppe fühlen. Gruppenarbeit kann somit als Teamarbeit verstanden werden.

Gruppenarbeit finden Sie neben dem Automobilbau u.a. auch im Formen- und Werkzeugbau sowie Maschinenbau. Solche Gruppen umfassen z.B. bei Montageprozessen im Automobilbau etwa 8 bis 15 Mitarbeiter. Im Maschinenbau betrug der Anteil 1995 etwa 20 %. In diesem vorrangig durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägten Bereich, der sich vielfach durch kundenspezifische Lösungen auszeichnet, ist eine wesentliche Erhöhung nicht zu erwarten. Einzelarbeitsplätze werden auch hier nach wie vor im Gesamtablauf erforderlich sein.

Ein entscheidendes Merkmal ist die **Selbstorganisation der Gruppe**. Entsprechend den Fähigkeiten und Kenntnissen der Einzelnen wird der Aufgabenumfang, welcher der Gruppe zugeteilt wurde, den Mitgliedern zugeordnet.

Gruppenarbeit ist wie folgt charakterisiert:

- jede Gruppe ist Lieferant einer Leistung und zugleich Kunde
- Eigenverantwortung für Arbeitszuteilung, Menge und Qualität, Fertigungstermin und Kosteneinhaltung sowie fallweise auch Instandhaltung
- hohen Facharbeiteranteil, welcher zum Teil mehrfach fachspezifisch qualifiziert ist
- Beratung und Bewertung der Arbeitsleistung des Einzelnen durch die Gruppe
- Berücksichtigung differenzierten Leistungsvermögens der Gruppenmitglieder
- Zeitlohn an Stelle von Akkordlohn

Ein Gruppensprecher, der keine disziplinarische Weisungsbefugnis hat, vertritt die Gruppe nach außen als Moderator (z.B. gegenüber der Geschäftsleitung). Andererseits koordiniert er die Gruppenarbeit. Durch die Unternehmensleitung ist zu sichern, dass den Mitgliedern der Gruppe in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld Informationen über die Unternehmenspolitik, Ziele und Strategien, Kundenstruktur, Umsatzzahlen usw., aber auch zu Fertigungsmängeln und Reklamationen bekannt gemacht werden.

## 2.4 Erhöhung der Wertschöpfung im Unternehmen

Eine Zielstellung der Gestaltung schlanker Prozesse liegt im Erhöhen der Wertschöpfung und dem Verringern nicht wertschöpfender Tätigkeiten. Dies erfordert, die Wertschöpfungskette des Unternehmens (Abbildung 1) kritisch auf Verbesserungsmöglichkeiten hin zu analysieren.

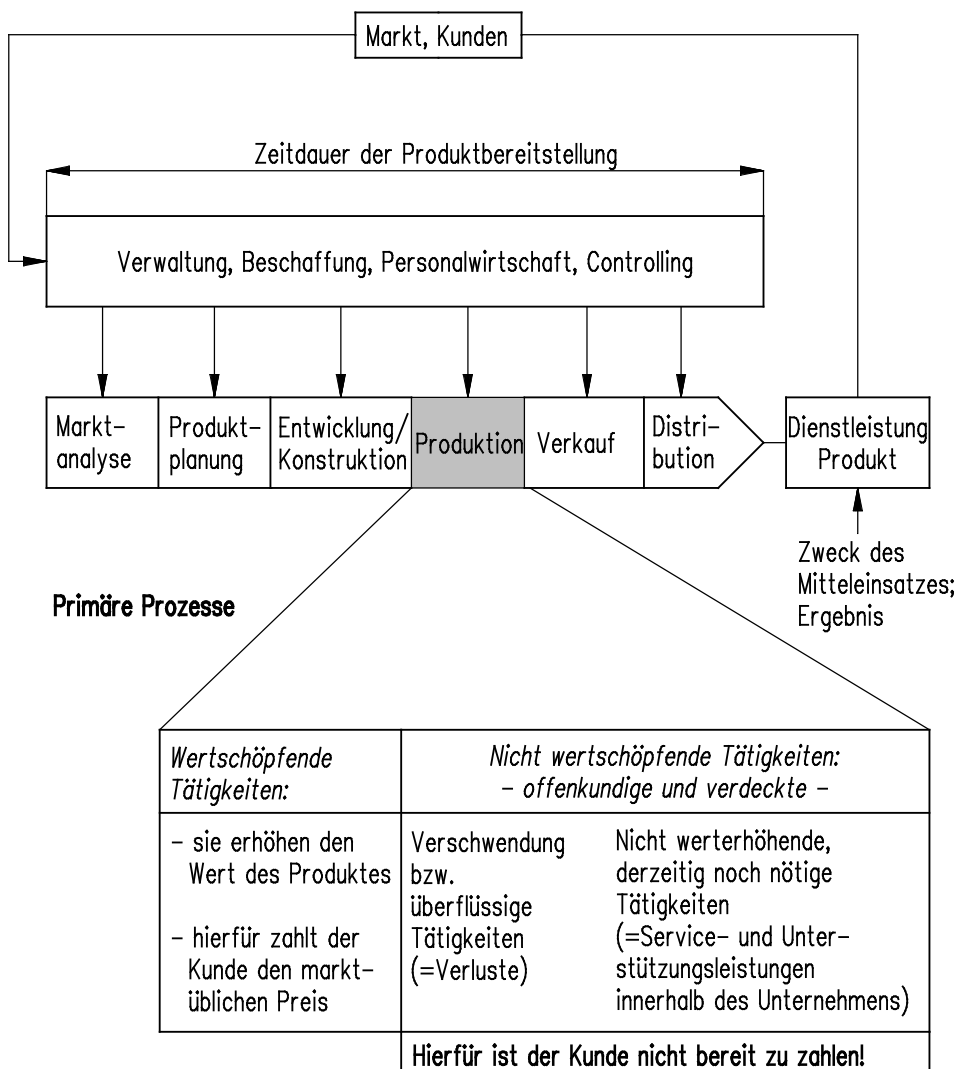


Abbildung 1 Ablaufmodell zum Abbau von Verschwendungen

Bedeutungsvoll für das eigene Vorgehen ist auch die Bewertung von Einflüssen der Wertschöpfungsketten der Zulieferer und der Abnehmer bis hin zum Kunden, um Marktleistungen einer von den Kunden gewünschten Funktion und Qualität bereitzustellen. Nur dafür ist er bereit, einen leistungsgerechten bzw. marktüblichen Preis zu zahlen.

Die Reduzierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten erfordert das Vermeiden aller Arten von Verschwendung. Diese haben unterschiedliche Ursachen und Auswirkungen.

Beispiele hierfür sind:

- **Überproduktion** und **Lageraufbau**: charakteristisch sind höherer Produktionsausstoß gegenüber der Kundenauftragsmenge, zu umfangreiche Bestände mit all ihren finanziellen Auswirkungen
- **überflüssige Transporte** bzw. zu **lange Durchlaufzeiten**: charakteristisch sind lange Transportwege infolge ungünstiger räumlicher Aufteilungen sowie ungünstige Verhältnisse zwischen Netto- und Brutto-Prozesszeiten
- **unzureichende Produktqualität** bzw. Produktionsfehler: charakteristisch durch Mängel in der Einhaltung der Produktstandards, störanfällige Werkzeuge, Vormaterialmängel
- **ineffiziente Arbeitsprozesse**: charakteristisch durch unwirtschaftlichen Produktionsmitteleinsatz, zu geringe Fertigungstiefe
- **ineffizienter Materialeinsatz**: charakteristisch durch ein zu teures Material, zu enge Toleranzen, zu teure Lieferanten

Eine Unternehmensleitung hat darauf einzuwirken, dass geeignete Voraussetzungen für erfolgreiche Wertsteigerung und Leistungserhöhung geschaffen werden und ständig an der Verbesserung der Prozesse gearbeitet wird. Am Beispiel des Automobilbaues werden in Abbildung 2 entscheidende Führungsschwerpunkte der 90er-Jahre entlang der Wertschöpfungskette aufgezeigt. Solche Überlegungen sollten für eine Branche oder auch für ein Unternehmen vorliegen!

Führungsschwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schnellere und fundamentalere Technologieveränder.</li> <li>* VK- u. Emissionsabsenk.</li> <li>* umfassender Elektronikersatz</li> <li>* alternative Werkstoffe</li> <li>- Einbeziehen der Zulieferer in Produktentwicklungsprozess</li> <li>- Steuern des Zulieferernetzes als Erfolgsfaktor</li> <li>- Plattformkonzept für den Weltmarkt</li> <li>- Modularer Aufbau und Produktdifferenzierung</li> <li>- Design als strategischer Erfolgsfaktor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schnelles Reagieren auf Kundenwünsche</li> <li>- Flexible Fertigungsstrukturen</li> <li>- Dem Zweck angemessener Automatisierungsgrad</li> <li>- Zunehmende Bedeutung von Spezialherstellern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globaler Wettbewerb auf Basis zunehmend homogenen Markenimages</li> <li>- Zunehmende Anstrengungen den Entscheidungsprozess des Kunden zu beeinflussen</li> <li>- Gestaltung alternativer Vertriebskanäle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunehmende Bedeutung von "Softangeboten" (Finanzierung bei Recycling)</li> <li>- Verstärkter Wettbewerb in allen Servicebereichen</li> <li>- Kooperation zwischen Serviceunternehmen (z.B. Diagnosetechniken, Klempnerei, Lackiererei)</li> </ul>
	Produktentwicklung	Fertigung	Marketing/Vertrieb	Aftersales
Wertschöpfungskette				

Abbildung 2 Führungsschwerpunkte im Automobilbau der 90er-Jahre

Aufgabe 1

Was versteht man unter Lean Management?

Aufgabe 2

Welche Anforderungen stellt die Gestaltung schlanker Prozesse an Führungskräfte?

Aufgabe 3

Auf welchem sozioethischen Hintergrund baut Lean Management auf?

**Aufgaben**

## Lernbereich

### 3 Verbesserungsprozesse und künftige Arbeitsweisen

#### 3.1 Verbesserung der Produkte, Verfahren und Prozesse

Der Schlüssel des japanischen wirtschaftlichen Erfolges wird mit auf das System der ständigen Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter des Unternehmens zurückgeführt. Mit der Entwicklung dieser als **Kaizen** bezeichneten Methode wurde vor ca. 40 Jahren begonnen.

Kaizen ist eine prozessorientierte Art des Denkens gegenüber einem in Europa bisher vordergründigen innovations- und ergebnisorientierten Denken.

Kaizen kann nicht gegen Innovation gestellt werden. Beide sind für das Festigen der Position eines Unternehmens notwendig. Unter Kaizen wird eine Veränderung in kleinen Schritten und unter **Innovation** eine gravierende Veränderung verstanden. Das ständige Verbessern geht von der Erkenntnis aus, dass in jedem Unternehmen Probleme auftreten, deren Lösung die Zusammenarbeit über Struktur- und Funktionsgrenzen hinweg bedürfen. Als typisches Beispiel sei der Prozess der Produktentwicklung genannt.

Kaizen als kundenorientierte Verbesserungsstrategie zielt auf erhöhte Kundenzufriedenheit durch immer bessere Produkte und Dienstleistungen zu niedrigeren Preisen ab. Durch diese Methode sind alle Führungskräfte und weitere Mitarbeiter gefordert, ständig nach Möglichkeiten zur Verbesserung von Systemen und Abläufen zu suchen und neue Erkenntnisse kurzfristig praxisreif umzusetzen.

In der Volkswagen AG wird z.B. diese Methode als „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) bezeichnet. Deren Weiterentwicklung integriert zusätzlich den Anspruch an die Verbesserung der Prozessabläufe, neue Sourcing-Strategien und insbesondere die Reduzierung zeitlicher Aufwendungen als Produktivkraft zu Gunsten der Kunden.

Das betriebliche Vorschlags- und Verbesserungswesen ist ein bewährter Weg, der diesem Anliegen Rechnung trägt. Mit 14 bzw. 19 Vorschlägen pro Beschäftigten im Jahre 1996 belegten im bundesweiten Vergleich ein Automobilproduzent und ein Zulieferer recht beachtliche Ergebnisse. Ein Automobilproduzent erzielte damit z.B. insgesamt einen Nutzen von 3,9 Mio. €. Es lohnt sich somit für eine Unternehmensleitung, Verbesserungsvorschläge aufzugreifen.

Aufgabe einer Unternehmensleitung ist damit auch das **Managen der Veränderung**. Wird dies nicht bewältigt, stellt sich die Frage nach der Veränderung des Managements.

Die Unternehmensleitung hat zu Gewähr leisten, dass einerseits die Normen eingehalten und andererseits auch verbessert werden. Unter diesem Gesichtspunkt erfordert das einen funktionierenden Änderungsdienst für die betroffenen Dateien und betrieblichen Dokumente. Die grundlegende Vorgehensweise bei Verbesserungsprozessen geht aus Abbildung 3 hervor.

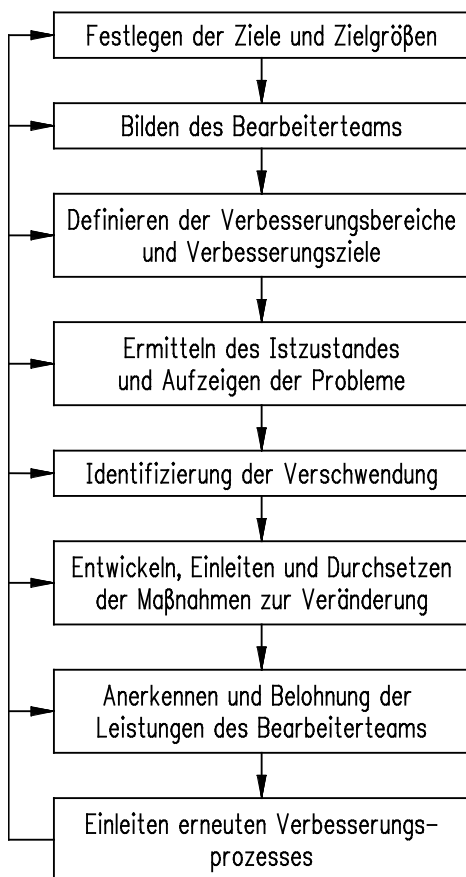


Abbildung 3 Methodischer Ablauf für Verbesserungsprozesse

Bei den **Zielgrößen** sind anspruchsvolle Vorgaben zu quantifizieren, die das Unternehmen entscheidend nach vorn bringen. Beim Umstieg von der Massenproduktion zu Lean Production sind differenziert vorgegebene Zielgrößen zwischen 5 bis 50 % (!) für Produktivitätssteigerung, Reduzierung der Durchlaufzeiten, Abbau von Beständen, Reduzierung von Ausschuss und Nacharbeit, Flächeneinsparung und Reduzierung der Fertigungskosten auch erreicht worden.

Teamleistungen sind eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass Möglichkeiten zu Verbesserungen erkannt werden können. Die betreffenden Teams sind mit Prozessoptimierungsaufgaben gefordert und durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen unter Regie der Unternehmensleitung darauf vorzubereiten. Für die zu verbessernden Struktureinheiten, Arbeitsabläufe, Produkte usw. müssen Prioritäten festgelegt werden. Die erwarteten Zielgrößen sind quantifiziert, z.B. bezüglich Qualität, Produktivität, Nacharbeit, zeitlicher Abläufe, vorzugeben. Zweckentsprechend gestaltete Checklisten helfen die Verschwendung rationell zu identifizieren.

Die Entwicklung der notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung erfordert hohen Sachverstand und Kreativität der Teammitglieder. Zu sichern sind deren schnelle Umsetzung und Praxiswirksamkeit. Gleichzeitig sind die betroffenen betrieblichen Normen, Standards und weiteren Regelungen dem neuen Stand anzupassen.

### 3.2 Neue Denkweisen bei zunehmender Globalisierung

Rationalisierungsbemühungen in den Unternehmen müssen alle Funktionsbereiche einbeziehen. Eine zunehmende Bedeutung erhält diesbezüglich die Materialwirtschaft und der Einkauf. Das zwingt zu neuen Denkweisen bei zunehmender Globalisierung. Die Notwendigkeit nach neuen Wegen bei der Beschaffung resultiert u.a. aus rückläufigen Marktanteilen und sich reduzierendem technologischen Vorsprung Deutschlands. Damit ist der Zwang zur Kostensenkung und hoher Qualität des Leistungsangebotes verbunden.

Zwei Wege bieten sich für die Durchsetzung dieser Strategie an:

1. **Global Sourcing**, d.h. das Nutzen der Möglichkeiten eines weltweiten Einkaufs,
2. **Single Sourcing**, d.h. das Einbeziehen von Lieferanten in die Produktentwicklung und den Wertschöpfungsprozess bei Ausrichtung auf einen bzw. wenige leistungsfähige Partner.

Bevor eine Entscheidung zu diesen Vorgehensweisen getroffen werden sollte, sind folgende Fragen aufzuwerfen und zum eigenen Vorteil zu beantworten:

- Welche Vorteile bringt Global- bzw. Single Sourcing dem Unternehmen?
- Welche betrieblichen Voraussetzungen sind notwendig bzw. erst zu entwickeln?
- Unter welchen Voraussetzungen und wie können kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) diese Möglichkeiten sinnvoll nutzen?

Die Bedeutung dieser Problematik wird deutlich, wenn beachtet wird, dass in einer Reihe von Branchen und Unternehmen der Materialkostenanteil mehr als 50 % des Gesamtkostenanteils beträgt. Die Unternehmen müssen zunehmend stärker versuchen, durch eine Mischung aus in- und ausländischer Fertigung und den damit verbundenen Kostenstrukturen betriebswirtschaftlich vernünftige Erlöse zu erwirtschaften.

Vor allem der zweite Weg, aber auch die Verknüpfung beider Wege eröffnet neue Möglichkeiten zur Spezialisierung und Konzentration, Innovationskooperation oder fallweise auch zum Aufbau gemeinsamer Vertriebswege. In der Automobilindustrie hat sich gezeigt, dass die Auslagerung eines erheblichen Anteils der Komponentenentwicklung und -fertigung in vergleichsweise wenige Zulieferbetriebe ein entscheidender Faktor der Produktivitätssteigerung beim Endhersteller ist. Hieraus folgte eine Neustrukturierung der Zulieferkette in „Lieferanten der ersten Reihe“, „Lieferanten der zweiten Reihe“ und weitere „Unterdienstleister für die zweite Reihe“. Grundlegende Zielstellung ist und bleibt jedoch immer, noch bessere Lieferanten in Qualität, Preis und Service zu finden.

Es ist zu beachten, dass Optimierung der Fertigungstiefe, Outsourcing, Global- und Single-Sourcing zweckmäßig im Komplex zu betrachten sind. So sollte eine optimale Gestaltung von Eigenfertigung und Fremdbezug von einer realistischen Einschätzung dessen ausgehen, was zur Know-how-Sicherung im Unternehmen selbst gefertigt wird. Andererseits wird die eigene Wettbewerbsfähigkeit durch Nutzung des weltweiten Fortschritts und die Übernahmemöglichkeit des Know-how z.B. von Systemlieferanten gestärkt. Nicht zu übersehen ist, dass einerseits der Druck auf die Zulieferer und andererseits die Abhängigkeit des Endherstellers vom Zulieferer zunimmt.

Eine neue Qualität in den Beziehungen ist notwendig, die auf konstruktiver und fairer Art beruht und ein enges Zusammenwirken bei Entwicklungen auf dem Gebiet des Total Quality Managements (TQM) sowie der Gestaltung der Sofortverarbeitung (Just-in-time) einschließt. Größere Unternehmen gliedern teilweise Lieferanten im eigenen Betriebsgelände (Strategisches Insourcing) ein. Sie vereinfachen damit die logistische Kette und erzielen weitere Vorteile wie Kostenreduzierungen und gegenseitige Unterstützung bis zum Personaltransfer.



### 3.3 Zielkostenrechnung

Der veränderte betriebswirtschaftliche Anspruch von „Was wird ein Produkt kosten?“ zu „Was darf ein Produkt kosten?“ führt auf eine bereichsübergreifende Kostenoptimierung. Damit ergeben sich die neuen Schwerpunkte **Gesamtoptimierung** und **Prozessverantwortung**. Suboptimierung und Funktionalverantwortung verlieren somit an Bedeutung.

Ein wesentlicher Schritt zur Erreichung dieser neuen Schwerpunkte ist die Einführung der **Zielkostenrechnung** (Target Costing).

Dieses Prinzip, welches bereits durch Henry Ford praktiziert wurde, begann mit dem kostenzielorientierten Entwickeln und Konstruieren und misst der Wertgestaltung besondere Priorität bei. **Target Costing** ist eine innovationsorientierte Methode der Produktkostenplanung. Diese Methode ist gleichzeitig als Baustein des Controlling für Verhaltenssteuerung zu sehen. Im Rahmen von Verbesserungsprozessen hat sie auf Grund ihres ganzheitlichen, zusammenfassenden und interdisziplinären Charakters vorrangige Bedeutung.

Neben der Produktbetrachtung steht die Prozessbetrachtung unter dem Aspekt der Kostenoptimierung. Betriebliche Abläufe und Produkte werden auf ihre notwendigen Funktionen und damit verbundene Kosten hin untersucht. Damit erhöht sich auch die Kostentransparenz in den nicht wertschöpfenden Funktionsbereichen. Das gibt die Möglichkeit zur Optimierung bzw. Neugestaltung von Prozessen. Beispiele hierfür sind das Erkennen von so genannten „Kostentreibern“, das Beseitigen von Doppelarbeit, das Beschleunigen von Abläufen oder auch das Gestalten papierloser Kommunikation zwischen Unternehmen für Bestellungen, Rechnungen, Informationsaustausch usw.

### 3.4 Künftige Arbeitsweisen in der Wirtschaft

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob mit den bisherigen Ansätzen zur Strukturierung und Arbeitsweise in den Unternehmen die Aufgaben und Anforderungen der Zukunft bewältigt werden können. Dies ist offensichtlich nicht der Fall, wenn betrachtet wird, wie schwierig in der deutschen Wirtschaft die Flexibilisierung der Arbeitszeit oder die Variabilität von Beschäftigungsverhältnissen verändert werden kann. Seit Anfang der 90er-Jahre finden wir im Zusammenhang mit Fragen der Unternehmensführung neue Begriffe wie „vitales Unternehmen“, „fraktale Fabrik“, „atmendes Unternehmen“, „lernende Organisation“, „Selbstorganisation“, „virtuelles Unternehmen“ usw.

Alle Überlegungen zu diesen Begriffen gehen von der Erkenntnis aus, dass mit starren Unternehmensstrukturen, die nur langsam reagieren, den dynamischen Veränderungen am Markt nicht begegnet werden kann.

Benötigt werden Vorgehensweisen, die kurzfristig und flexibel auf Veränderungen der Kundennachfragen, der Leistung, der Qualität, der Menge, der Kosten und der Termine reagieren können. Hierzu zählen Jahresarbeitszeitregelungen, Arbeitszeitsysteme mit flexibler Zeitzreserve und Gleitzeitsystemen unter dem Aspekt der Verbesserung der betrieblichen Kosten-Nutzen-Relation.

Als entscheidender Ausgangspunkt steht die Erkenntnis, dass wettbewerbsfähige Marktnähe künftig nur realisiert werden kann, wenn eine außerordentlich hohe Flexibilität der Fertigungskapazitäten bei gleichzeitig kürzesten Lieferfristen gesichert wird. Damit verbindet sich der Anspruch, jeden Auftrag kundenspezifisch zu führen.

Künftige Konzepte zur Struktur und Arbeitsweise eines Unternehmens sind mit den Begriffen virtuelles Unternehmen und fraktales Unternehmen verbunden.

### 3.4.1 Virtuelles Unternehmen

Vom **virtuellen Unternehmen** wird gesprochen, wenn es nur vorübergehend eine feste Struktur und Organisation aufweist.

Die Organisation wird bedarfsorientiert mit zielvariablen Produktionsstrukturen gestaltet. Damit ändert sich ihre Struktur fortwährend und in kürzesten Zeiten. Hiervon verspricht man sich, den Bedarf an Ressourcen kurzfristig veränderbar gestalten zu können und die fixen Kosten entscheidend zu senken. Ein virtuelles Unternehmen zeichnet sich durch die hohe Eigenständigkeit seiner einzelnen Elemente und ihre Einbindung in die Abwicklung einzelner Aufträge aus. Auftragsabhängig formieren sich teamorientierte Arbeitsgruppen immer wieder neu.

Durch die Gestaltung offener Netzwerke in der Produktion, in die sich jede Arbeitsgruppe nach Aufgabenstellung „einklinken“ kann, eröffnen sich internen und externen Partnern (z.B. Zulieferer) Mitwirkungsleistungen. Auf Grundlage eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses arbeiten unabhängige Unternehmen, gegebenenfalls weltweit zusammen. Das kann die Forschung und Entwicklung, die Konstruktion, den Einkauf, die Fertigung, den Verkauf, den Service usw. betreffen. Die Zusammenarbeit ist dabei projektähnlich auf einen definierten Zeitraum begrenzt. Hieraus sind auch spezifische Anforderungen an das Projektmanagement zu sehen.

Auf dieser Basis ist das Herausbilden virtueller Firmenstrukturen zu erwarten. In einem solchen Verbund arbeiten die Mitarbeiter am gemeinsamen Arbeitsort, wenn die Leistungserstellung dies aus wirtschaftlichen Gründen erfordert (z.B. bei Fertigungs- und/oder Montageprozessen). Bei der gemeinsamen Bewältigung von F/E-Aufgaben bzw. Konstruktionsleistungen ist die räumliche Nähe jedoch nicht zwingend. Mittels der Datenübertragung sind bereits heute die technischen Voraussetzungen einer engen Teamarbeit im internationalen Maßstab gegeben.

Zu verbessern ist hierbei jedoch der Datenschutz gegen Wirtschaftsspionage. Das virtuelle Unternehmen der Zukunft wird weltweit Standorte haben können. Seine Prozesse werden damit vordergründig durch Information und Kommunikation gesteuert. Güterflüsse werden in einem starken Maße durch Informationsflüsse ersetzt. Das virtuelle Unternehmen hat alle wesentlichen Merkmale eines Unternehmens, ist allerdings physisch nicht vorhanden.

Es sei an dieser Stelle nochmals betont, dass bei einer Globalisierung der Prozesse, insbesondere der Produktion, die Kernkompetenzen als den Wettbewerb sicherndes Know-how im „Stammhaus“ verbleiben. Hierfür trägt die Unternehmensleitung eine hohe Verantwortung. Andernfalls ist langfristig der Verlust des Produktionsprofils zu erwarten und damit verbunden der Verlust von Marktanteilen. In Abhängigkeit von den Branchen gehören zu den Know-how-Trägern Baugruppen mit hoher Wertschöpfung, die für die Leistung und Präzision einer Anlage bzw. Maschine bestimmend sind und die nicht jeder Hersteller auf dem Weltmarkt anbieten kann, Patente, Spitzentechnologien oder auch Verfahren.

### 3.4.2 Fraktales Unternehmen

Ein **fraktales Unternehmen** ist durch selbstständig handelnde Unternehmenseinheiten (Fraktale) gekennzeichnet, die in ihrer Gesamtheit ein dynamisches System bilden.

Der Begriff leitet sich aus dem Lateinischen „fractus“ (das Gebrochene) ab und kann als ein sich selbst ähnliches Gebilde interpretiert werden. Ein Beispiel in der Natur ist eine Schneeflocke, die selbst aus kleinen Schneeflocken gleicher Form besteht.

Im Unternehmen ist ein Profitcenter der gesamten Organisation ähnlich. Beide müssen auf die Turbulenzen des Umfeldes reagieren können. Als Fraktal wird nun aus wirtschaftlicher Sicht eine betriebliche Einheit verstanden, die selbstständig handelt, sich selbst organisiert und optimiert. Sie sind hochgradig anpassungsfähig und über Informations- und Kommunikationssysteme miteinander verbunden. Die übergeordnete Unternehmenszielstellung wird dabei nicht aufgehoben.

Eigenschaften eines fraktalen Unternehmens sind:

- Selbstorganisation und Selbstoptimierung in kleinen schnellen Regelkreisen;
- es werden Zielvorgaben vereinbart, aber keine Details geplant; die Teams müssen sich den besten Weg zur Lösung weitgehend selbst wählen;
- die Fraktale eines Unternehmens sind bis zu einem bestimmten Maße im unmittelbaren Wettbewerb und streben nach Gewinn; ihr Zusammenwirken wird von der Unternehmensleitung nicht vorgeplant, sondern ähnlich wie Kunden-Lieferantenbeziehungen gestaltet;
- die wichtigsten Informationen sind für alle Mitarbeiter zugänglich;
- Führungskräfte nehmen eine Rolle als Moderator und Trainer der Bearbeiterteams ein;
- die Produktion wird in Produktionsunternehmen als Dienstleistung aufgefasst.

Der Übergang von traditionellen Unternehmensstrukturen und Arbeitsweisen zu den mit einem fraktalen Unternehmen verbundenen Ansprüchen führt auf grundlegende Veränderungen in der Unternehmensstruktur und -politik. Sie lässt sich nicht auf einige kosmetische organisatorische Veränderungen begrenzen. Ein ganzheitlicher Ansatz ist darauf gerichtet, den rationalen Kern aller bewährten und neuen Methoden einzubeziehen. Erste Anwendungsfälle lassen erkennen, dass eine ganze Reihe bisher erfolgreich praktizierter Vorgehensweisen als integraler Bestandteil weiterhin bedeutsam sein werden.

Es gilt zunehmend zu verstehen, dass Veränderungen in den Unternehmen nicht als Bedrohung empfunden werden müssen. Veränderungen sind als notwendige gewollt positive Bestandteile des Arbeitslebens der Beschäftigten zu begreifen.

### Aufgabe 1

*Welche Zielstellungen werden mit der Methode der ständigen Verbesserung verfolgt?*

### Aufgabe 2

*Worin liegt der Vorteil des Global Sourcing?*

### Aufgabe 3

*Worin unterscheiden sich ein fraktales und ein virtuelles Unternehmen?*

## Aufgaben

**Lösungen****Lösungsanhang****1 Anpassung an neue Anforderungen****Aufgabe 1**

Eine Unternehmensleitung ist gefordert, die im Unternehmen notwendigen Prozesse straff so zu führen, dass eine hohe Effektivität und Effizienz gesichert wird. Neue Anforderungen an die Unternehmen bringen auch neue Vorgehensweisen der Unternehmensführung hervor. Das Vergleichsmaß wird durch die erfolgreichsten Konkurrenten gesetzt. Aktuelle und erfolgreiche Managementkonzepte und weitere Methoden der Unternehmensführung sind somit immer wieder bezüglich ihrer Nutzungsmöglichkeit in ihrer Gesamtheit oder Teilen davon für das eigene Unternehmen vorurteilsfrei zu prüfen.

**Aufgabe 2**

Benchmarking ist ein gezielter Unternehmensvergleich mit den Besten und orientiert damit auf eine globale Sichtweise. Das Ziel besteht im Erschließen von Wettbewerbsvorteilen, indem Vorteile anderer Unternehmen in das eigene Unternehmen übertragen werden. Der Unternehmensvergleich wird dabei weltweit geführt.

**2 Gestaltung schlanker Prozesse****Aufgabe 1**

Unter Lean Management ist eine Unternehmensphilosophie zu verstehen, die bei Einsatz minimaler Ressourcen unter Beachtung hoher Marktnähe und Erneuerungsrate, ausgesprochener Qualitäts- und Kundenorientierung sowie bei konsequenter Konzentration auf die gesamte Wertschöpfungskette auf ein kosten- und preisgünstiges Leistungsangebot orientiert.

**Aufgabe 2**

Das Gestalten schlanker Prozesse fordert Führungskräfte insbesondere bezüglich eines strategischen, ganzheitlichen und unternehmerischen Denkens und Handelns. Zudem wird kooperative Führung, die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung und Befugnissen und die Fähigkeit zum Motivieren der Mitarbeiter für das Lösen anspruchsvoller Aufgaben verlangt. Das setzt gleichzeitig die rechtzeitige und umfassende Information der Mitarbeiter zu den neuen Anforderungen und die Kommunikation mit ihnen voraus.

**Aufgabe 3**

Der sozialetische Hintergrund des Lean Management fußt auf dem Prinzip gegenseitiger Verantwortung und gegenseitigen Vertrauens und setzt Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft voraus.

### 3 Verbesserungsprozesse und künftige Arbeitsweisen

#### Aufgabe 1

Die Methode der ständigen Verbesserung zielt auf erhöhte Kundenzufriedenheit, indem erkannte Mängel, Fehler, Unzulänglichkeiten kurzfristig auch in kleinen Schritten beseitigt werden. Alle Mitarbeiter eines Unternehmens sind damit gefordert, ständig nach Möglichkeiten der Verbesserung von Systemen und Abläufen zu suchen und neue Erkenntnisse frühestmöglich praxisreif umzusetzen. Das betriebliche Vorschlags- und Verbesserungswesen besitzt dafür einen geeigneten Rahmen.

#### Aufgabe 2

Global Sourcing ermöglicht einem Unternehmen, sich Vorteile aus dem internationalen Angebot der Märkte zu erschließen und seine Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Vorteile liegen in der Nutzung des weltweiten Fortschritts, in der Übernahme von Know-how, Nutzung von Kostenvorteilen, Anknüpfung von Geschäftsverbindungen für eigene Import- bzw. Exportabsichten, Gestaltung kooperativen Zusammenwirkens usw.

#### Aufgabe 3

Ein virtuelles Unternehmen existiert nur als Vision. Es weist die wesentlichen Merkmale eines Unternehmens auf, existiert physisch jedoch nicht. Dabei handelt es sich um einen zeitweilig begrenzten Leistungsverbund unabhängiger Unternehmen. Diese wirken auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses mit hoher Eigenständigkeit, z.T. weltweit, bei der Bewältigung komplexer Aufgaben zusammen. Damit werden die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen gemeinsam genutzt.

Ein fraktales Unternehmen ist durch autonome, sich ähnelnde, dynamische Gebilde charakterisiert. Die einzelnen Fraktale funktionieren auf Basis der Selbstorganisation, Selbstoptimierung und Selbststeuerung. Ihr Ziel besteht darin, kurzfristig und kostenoptimiert zum Nutzen der Kunden die geforderten Leistungen (Produkte, Dienstleistungen, Informationen) auf den Markt zu bringen. Schwerpunkte der Arbeit bilden Kunden-, Markt- und Mitarbeiterorientierung.