

Was lernen wir aus der Corona-Krise?

Ein Plädoyer, die „Gewinnmaximierung“ durch die „Überlebensfähigkeit“ als Handlungsmaxime zu ersetzen und was dies bedeuten würde.

Die Corona Krise führt uns deutlich vor Augen, wie anfällig unsere heutigen weltweiten Lieferketten sind. Sind wir noch in der Lage uns als Unternehmen, als Land oder zumindest als Europa autonom und autark zu versorgen? Wie anfällig sind wir gegenüber Krisen in anderen Teilen der Welt, Pandemien, Naturkatastrophen oder anderen politischen und militärischen Konflikten?

Unser unternehmerisches und politisches Handeln wird seit Jahrzehnten vornehmlich durch Prinzipien wie Arbeitsteilung, die Konzentration auf Kernkompetenzen und das Outsourcing aller anderen Tätigkeiten bestimmt. Die Gewinnmaximierung als Handlungsmaxime begünstigt eine kostenorientierte Entscheidungsfindung und eine weltweite Allokation der Teilleistungen. Dies scheint transportintensive, lange, weltweit verteilte und leider auch anfällige Wertschöpfungsketten zu begünstigen.

Ein Indikator für unser Wirtschaften ist die Fertigungstiefe. Diese hat sich im Laufe der letzten Krise in Deutschland von unter 54% auf knapp 62% im Jahr 2008 erhöht. Hat hier ein grundsätzliches Umdenken in der Gestaltung von Wertschöpfungsketten stattgefunden oder wollte man „nur“ kurzfristig die eigenen Leute beschäftigen? Der anschließende Rückgang auf ca. 56% lässt wohl eher letzteres vermuten.

Wir werden unsere in den letzten Jahrzehnten geprägten Grundsätze und Prinzipien des Wirtschaftens, wie Konzentration auf Kernkompetenzen und weltweites Sourcing auf den Prüfstand stellen müssen.

Die entscheidende Frage bei der Gewinnmaximierung als Handlungsmaxime ist der Betrachtungszeitraum. Kurzfristige, in Monaten oder Quartalen gedachte Gewinnmaximierung mag langfristig bedenkliche Ergebnisse produzieren. Eine in Jahren oder Jahrzehnten gedachte Gewinnmaximierung, produziert andere Entscheidungen.

Ich plädiere daher dafür, den langfristigen Handlungshorizont zu bevorzugen und die Gewinnmaximierung durch die „Überlebensfähigkeit“ als Handlungsmaxime zu ersetzen, wie dies im systemisch-evolutionären Weltbild vorgeschlagen wird.

Das von mir vor Jahren erdachte „PPRL-Modell (Produkt – Prozess – Ressource - Lenkung)“ hilft „überlebensfähige“ Einheiten zu bilden. Aus Sicht der **Produkte** sollte ein Werk vielleicht nicht Einzelteile oder Komponenten, sondern „verkaufbare und nutzbare Produkte“ herstellen. Dies könnte bedeuten, dass wir nicht, wie heute in einem Werk in Deutschland die Fertigung von Komponenten mit komplexen Maschinen betreiben, die Einzelteile zur Vormontage nach Tunesien und dann zur Endmontage nach Rumänien fahren. Das Problem bei diesem Ansatz ist, dass das Produktionsnetzwerk extrem anfällig ist. Wenn ein Werk steht oder eine Transportkette unterbrochen wird, steht sehr bald das komplette Netzwerk. Wäre aber jedes Werk für sich „überlebensfähig“ und würde die komplette Produktion, von der Vorfertigung über die Vor- bis zur Endmontage abbilden, würden wir jede Menge Transport einsparen und wenn ein Werk ausfällt, wären die beiden anderen immer noch einsatzfähig.

Das Denkmodell des Fraktals nutzend, könnte dann für die Region, den Staat oder auch den Wirtschaftsraum Europa die Frage gestellt werden, welche Produkte müssen vor Ort produziert werden, um „überlebensfähig“ zu sein.

Diese Fragen lassen sich auch für **Ressourcen** durchspielen. Auf welche Ressourcen müssen wir als Unternehmen oder als Region Zugriff haben? Energie, Rohstoffe und bestimmte Fertigungstechnologien?

Die Dimension der **Lenkung** beschäftigt sich damit, wie wir einzelne Einheiten entscheidungs- und handlungsfähig halten. Welches Wissen, welche Budgets und Befugnisse müssen vor Ort vorhanden sein, um dezentral, schnell und agil, aber im Sinne einer zentralen Strategie, entscheiden zu können. Fragen auf die wir mit unserem Führungsmodell DATE Antworten geben können.

Sind diese Randbedingungen definiert, sind wir am TZ PULS und der PuLL Beratung die Experten, die dabei helfen können, die **Prozesse** auf diese Randbedingungen hin zu optimieren. Wir sehen den Schlüssel zur Lösung, neben einer Digitalisierung der Wertschöpfungskette auch in einer Neuorganisation der Produktionsnetzwerk nach Lean Prinzipien.

Autor: Prof. Dr. Markus Schneider

Markus Schneider ist Prozessplaner mit einem Faible für das Systemdenken. Er leitet das Technologiezentrum Produktions- und Logistiksysteme und die 900m² große Lern- und Musterfabrik „Intelligente Produktionslogistik“. Er verantwortet mehrere Forschungsprojekte rund um Themen der Fabrikplanung, Prozessoptimierung, und Industrie 4.0 und betreibt das Beratungsunternehmen PuLL Beratung GmbH, das im Bereich der Produktions- und Logistiko Optimierung tätig ist.