

spontan und ohne lang geplante Strategie. Für einen nachhaltigen Erfolg dieser Digitalisierungsprojekte kommt es nun darauf an, zu ermitteln, ob die getroffenen Entscheidungen sinnvoll und tatsächlich wirksam sind und in die Unternehmensstrategie passen. Wichtig ist dabei, zu bewerten, inwieweit die jetzt in der Krise schnell umgesetzten Maßnahmen in einen Dauerbetrieb überführt und wie Konzepte des souveränen Datenaustausches auf Basis bestehender Strukturen umgesetzt werden können.

Es hat sich mehr denn je gezeigt, dass Unternehmen, die bereits auf Digitalisierung setzen, deutlich besser auf die Krise vorbereitet waren. Klassische Betriebe, die bisher nicht oder

nur gering auf digitale oder elektronische Vertriebswege oder Prozesse gesetzt haben, waren hier im Nachteil. Diesen Unternehmen fehlen nun die nötigen Ressourcen, um in neue Maschinen und Produktionsanlagen zu investieren. Umso wichtiger ist es, dass diese Unternehmen jetzt zeitnah und schnell kognitive Internet-Techniken einführen, um beispielsweise mittels Retrofit, also Nachrüsten von Altsystemen, die Möglichkeiten „intelligenter“ Sensorsysteme in der Produktion zu nutzen. Das Modell eines so etablierten „digitalen Zwilling“ ermöglicht beispielsweise die Analyse von Zuständen und die Simulation von Prozessen und eröffnet somit neue Chancen, den bestehenden Maschinen- und Anlagenpark für die Zukunft zu qualifizieren.

Nachhaltig agieren

Die aktuelle Situation hat das Potenzial, unsere Gesellschaft in eine nachhaltige, digitale und „kognitive“ Zukunft zu bringen. Jetzt gilt es, die passenden Weichen zu stellen, um sich den großen Themen wie vertrauenswürdigen europäischen Datenräumen, robuster und authentischer Echtzeitkommunikation sowie nachprüfbarer KI-Algorithmen zu widmen. In Zukunft muss ein stärkerer Fokus auf die Aspekte der Nachhaltigkeit, Resilienz und Datensouveränität gelegt werden. Und zwar in sämtlichen Aspekten der Gesellschaft, von Logistik über Industrie und Produktion bis hin zur Landwirtschaft. (ak) ■

Kostenreduzierung und Liquiditätssicherung

Kurzfristige Hilfe mit Lean Management

In Krisenzeiten nehmen Lean-Management-Ansätze wieder an Bedeutung zu. Denn besonders mittelständische Fertigungsunternehmen können mit Lean-Maßnahmen vergleichsweise schnell ihre Kosten reduzieren und die Liquidität sichern.

VON PROF. DR. MARKUS SCHNEIDER,
GRÜNDER UND GESCHÄFTSFÜHRER DER PULL BERATUNG GMBH

Nach Lean-Prinzipien lassen sich beispielsweise die Arbeitsabläufe und die Arbeitsplätze effizienter gestalten. Die Lean-Regel „Erst organisieren, dann investieren“ hilft hier, mit kurzfristigen und kostengünstigen Maßnahmen erhebliche Effekte zu erzielen. So lässt sich der Mitarbeiterinsatz reduzieren oder der Durchsatz bei gleichem Personal steigern. Die mittel- und langfristig wirksamen Hebel, die Investitionen oder Neukonstruktionen erfordern, können dann später umgesetzt werden.

Auch in den Prozessen der Materialbereitstellung und der Intralogistik – von Supermärkten über Routenzüge bis zur Lagertechnik – stecken erhebliche, ebenfalls kurzfristig realisierbare Einsparpotenziale. Vor allem über Durchlaufzeitoptimierungen lässt sich die Reaktionsgeschwindigkeit signifikant erhöhen. In der Folge führen Bestandsreduzierungen im

Lager und Supermarkt zur Freisetzung von dringend benötigter Liquidität.

Software-gestützte PPS-Systeme sind auf eingeschwungene Zustände ausgelegt. Die Einrichtung neuer Szenarien und Produktionsab-

läufe ist zeit- und ressourcenaufwändig. In stark volatilen Krisenzeiten hilft hier oft eine Produktionssteuerung mit Bordmitteln, etwa mit einem Kartensystem. Ohne die Unterstützung von IT-Experten kann damit auf geänderte Anforderungen reagiert und die Produktionsplanung und -steuerung im Krisenmodus durchgeführt werden. Verständlicherweise werden in Krisenzeiten auch die meisten Neubauprojekte in die Zukunft verschoben. Entsprechend muss man noch länger mit den gegebenen Platzverhältnissen klarkommen. Eine methodengestützte Materialflussoptimierung – eine sogenannte Brownfield-Planung – macht sich in den Bestandsgebäuden ebenfalls schnell bezahlt. Die Prozesse werden visualisiert und gemeinsam optimiert. Ob sich die notwendigen Änderungen im Bestandsgebäude noch rechnen, lässt sich anschließend aufgrund der Rahmenbedingungen zuverlässig bewerten. (ak) ■



Prof. Dr. Markus Schneider, PuLL Beratung

„Die goldene Lean-Regel lautet: ‚Erst organisieren, dann investieren.‘“