



Bild: Golden Sikorka / Shutterstock.com

Was lernt der Mittelstand aus der Corona-Krise?

Die Corona-Krise führt uns deutlich vor Augen, wie anfällig unsere heutigen weltweiten Lieferketten sind. Sind wir tatsächlich noch in der Lage, uns als Unternehmen, als Land oder zumindest in Europa autonom und autark zu versorgen? Wie anfällig sind wir gegenüber Krisen in anderen Teilen der Welt, seien es Pandemien, Naturkatastrophen oder politische und militärische Konflikte? Ein Kommentar von Prof. Dr. Markus Schneider.

Unsere unternehmerische und politische 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 begünstigt aber lange, trans-

portintensive, weltweit verteilte und leider auch anfällige Wertschöpfungsketten.

Ein Indikator für unser Wirtschaften ist die Fertigungstiefe. Diese hat sich im Laufe der letzten Krise in Deutschland von unter 54 Prozent auf knapp 62 Prozent 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 etwa 56 Prozent 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 einer Handlungsmaxime Gewinnmaximierung ist doch der Betrachtungszeitraum. Kurzfristige, in Monaten oder Quartalen gedachte Gewinnmaximierung mag langfristig bedenkliche Ergebnisse produzieren. Eine über mehrere Jahre oder Jahrzehnte gedachte Gewinnmaximierung produziert andere Entscheidungen.

Langfristigen Handlungshorizont bevorzugen

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.

Überlebensfähige Einheiten beziehungsweise Fertigungsstätten können gemäß dem Modell PPRL (Produkt, Prozess, Ressource, Lenkung) gebildet werden. Aus Sicht der Produkte sollte ein Werk nicht Einzelteile oder Komponenten, sondern verkauf- 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 stillsteht oder die Transportkette unterbrochen wird, steht sehr bald auch 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. Fällt ein Werk aus, 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 tatsächlich überlebensfähig zu sein.

Die Frage lässt sich dann auch für Ressourcen durchspielen. Auf welche Ressourcen müssen wir als Unternehmen oder als Region Zugriff haben? Welche Energie, welche Rohstoffe und



Dr. Markus Schneider ist Professor für Logistik, Material- und Fertigungswirtschaft an der Hochschule Landshut und wissenschaftlicher Leiter des Technologiezentrums Produktions- und Logistiksysteme (TZ PULS) in Dingolfing mit seiner über 900 m² großen Lern- und Musterfabrik. Er ist zudem Gründer und Geschäftsführer der PuLL Beratung und verantwortet mehrere Forschungsprojekte rund um Themen der Fabrikplanung, Prozessoptimierung und Industrie 4.0. (Bild: PuLL Beratung)

welche Fertigungstechnologien sind essentiell für unseren Produktionsstandort?

Die Dimension der Lenkung beschäftigt sich schließlich 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.

Sind diese Randbedingungen erstmal definiert, lassen sich auch die Prozesse auf diese Randbedingungen hin optimieren. Der Schlüssel für das Produktionsnetzwerk der Zukunft liegt dabei sowohl in der Digitalisierung der Wertschöpfungskette als auch in einer konsequenten Neuorganisation der Fertigung nach Lean-Prinzipien. ag

Lieferkette
PULL Beratung, www.pull-beratung.de