

Geleitwort von Hartmut Tresp

Längst hat man sich auch in der industriellen Praxis von der Vorstellung gelöst, man könne durch die isolierte, statische Betrachtung einzelner Managementsysteme zu nachhaltigen Gesamtlösungen für Unternehmen oder ganze Wertschöpfungsnetzwerke kommen. Es geht vor allem darum, die ‚Gestalt‘ der Einflussgrößen in ihrer Gesamtheit und ihrer Dynamik zu erkennen, um zu richtigen Schlüssen und tragfähigen Lösungen zu kommen. An dieser Stelle kommt die Morphologie ins Spiel, die in zahlreichen Unternehmen als Methode zur Lösungsfindung, beispielsweise in der Produktentwicklung, eingesetzt wird (‚morphologischer Kasten‘). Der besondere Kniff besteht hier darin, sich nicht zu sehr in den Details zu verlieren, sondern immer die größeren Zusammenhänge im Blick zu behalten. Anders ausgedrückt: Man muss ‚Das Ganze sehen‘, um kreative Lösungen im Wortsinne ‚gestalten‘ zu können.

Damit ist sowohl der Titel als auch der grundsätzliche Anspruch dieses Buches benannt. Mehr denn je geht es in Unternehmen heute darum, das Wissen der Mitarbeiter zur Anwendung zu bringen. Dies ist zunächst einmal eine Frage der betrieblichen Organisation, bekommt aber in den immer wichtiger werdenden überbetrieblichen Netzwerken eine weitere Dimension. In solchen meist internationalen, wenn nicht globalen Entwicklungs- und Produktionsstrukturen entsteht eine starke Nachfrage nach Kompetenzen, die von keinem der traditionellen Netzwerkakteure – im Falle der globalen Automobilindustrie sind dies die Markenhersteller und ihre Lieferanten – wirklich befriedigt werden kann. Nachgefragt werden nämlich sowohl technologische Kompetenzen rund um Produkte und Produktionen als auch Expertisen zu Prozessen und Projekten in einer weltweit verteilten Wertschöpfung und einem globalen Innovationssystem.

Tatsächlich sehen wir, die MBtech Group, unsere Rolle als ein ganzheitlich orientierter Kompetenzlieferant für weltweit agierende Industrien und Unternehmen. So erwarten unsere Kunden seit einigen Jahren neben unserer ‚klassischen‘ Engineering-Kompetenz in der Fahrzeugentwicklung, bei Antriebskonzepten und elektronischen Lösungen verstärkt die Lösungs- und Umsetzungskompetenz einer breit aufgestellten Management-Beratung. Das hat den einleuchtenden Grund, dass im Engineering der Entstehungsort technologischen Wissens zu suchen ist, der Ort der Wissensnutzung jedoch in den betrieblichen Prozessen liegt. Auch hier gilt: wer tragfähige und nachhaltige Lösungen anstrebt, muss beide Seiten (also wiederum ‚das Ganze‘) sehen.

Zum Inhalt

Im ersten Kapitel spannt Dr. Michael W. Müller den inhaltlichen Bogen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Wettbewerbsfähigkeit Grundlage aller unternehmerischen Handlungen ist, wird das Spannungsfeld beschrieben, in dem wirtschaftlich sinnvolle Lösungen liegen. Es geht nämlich fast immer darum, das betriebliche Optimum zwischen Effizienz und Effektivität zu finden. Nur wer die richtigen Dinge richtig tut, wird nachhaltigen Erfolg haben.

Spätestens seit Joseph A. Schumpeter gilt der kreative oder innovative Unternehmer als Hauptmotor für Fortschritt und Wohlstand. Dies gilt im Grundsatz noch immer, wird jedoch durch immer komplexere Technologien und das massenhafte Auftreten globaler Wettbewerber von einem Unternehmer auf viele Akteure verteilt. Innovation findet heute genauso im Netzwerk statt wie Produktion. Das zweite Kapitel macht am Beispiel der Automobilindustrie deutlich, was es heißt, in diesem hoch dynamischen Umfeld Chancen nutzen und Risiken vermeiden zu können.

Agilität ist geplante und gelebte Dynamik. Heißt: das Unternehmen muss zielgerichtet und langfristig auf maximale Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet werden. Die dafür zuständige Strategie muss insbesondere dafür sorgen, dass ‚die richtigen Dinge getan‘ werden; das passende Unternehmenskonzept stellt sicher, dass diese ‚Dinge auch richtig getan werden‘. Nachzulesen im dritten Kapitel.

Am Beginn der Wertschöpfung steht der Kunde. Er bezahlt für gute Produkte das Geld, das ein Unternehmen benötigt, um seine Mitarbeiter bezahlen zu können, die dann selbst zu Kunden werden... Tatsächlich ist die Gestaltung der Kundenprozesse und des Kundensystems der Ausgangspunkt jeder unternehmerischen Optimierung. Nur wenn es gelingt, die Kundenbedarfe genau zu ermitteln und als Vorgaben in die Wertschöpfung einzuspielen, können echte Wettbewerbsvorteile entstehen. Folgerichtig befasst sich das vierte Kapitel mit der Frage, wie man den Kundenprozess so gestaltet, dass er nicht zum Nadelöhr wird.

Mit den globalen Veränderungen wandeln sich auch die Vorgaben und Randbedingungen der Produktentstehung dramatisch. Einflüsse aus unterschiedlichsten Richtungen verstärken den Druck auf die Effizienz – hinzu kommen neue Anforderungen wie Ressourcenschonung und Nachhaltigkeit. Der Lösungsansatz heißt ‚Green Development by Lean Deployment‘ und wird im fünften Kapitel vorgestellt.

Bereits seit Jahren ist der Effizienzdruck, der auf den Produktionsbereichen lastet, gewaltig. Die meisten Unternehmen haben ihre Situation mittlerweile durch Programme zum ‚Lean Manufacturing‘ teilweise deutlich verbessert. Aber das ist noch nicht genug. Zum einen müssen die etablierten Produktionssysteme stabilisiert und weiter ausgebaut werden, zum anderen müssen verstärkt die indirekten und administrativen Bereiche mit in die Optimierung einbezogen werden. Kapitel 6 zeigt, wie man Wertschöpfung und administrative Prozesse optimal gestaltet.

In verteilten, tief gegliederten Produktions- und Liefernetzwerken liegt der größte Hebel im Einkauf. So einleuchtend diese Beobachtung sein mag, benutzen doch die wenigsten Unternehmen diesen Hebel systematisch und richtig. Denn: Lieferanten dürfen nicht unterdrückt, sondern müssen zu besserer Leistung befähigt werden. Nur mit einem Lieferanten- und Supply-Chain-Management, das diesen Namen auch wirklich verdient, lassen sich die hier schlummernden Potenziale wirklich heben. Lösungen und Beispiele finden sich in Kapitel 7.

Der Weg zum schlanken, agilen und vernetzten Unternehmen wird von Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam beschritten. Diese Menschen benötigen Orientierung und Unterstützung. Das achte und abschließende Kapitel stellt Instrumente vor, die genau dies leisten: angemessene Führung im Veränderungsprozess.

Insgesamt ist ein Buch entstanden, das inhaltlich und redaktionell dem Anspruch genügt, lesbar und praxistauglich zu sein. Nur wenn die Inhalte in die Köpfe der Leser gelangen und der Leser mit Spannung und Interesse verfolgt, wie sich Ideen auf die eigene betriebliche Wirklichkeit übertragen lassen, ist das selbst gesetzte Ziel erreicht. Aus der Beratungspraxis für die betriebliche Praxis.

Um den Anspruch der MBtech in diesem Zusammenhang nochmals zu verdeutlichen, möchte ich mein Geleitwort mit einem Zitat beenden: „Jedes System muss als einheitliches Ganzes aufgefasst werden, obwohl es aus mehreren, für verschiedene Zwecke spezialisierten Strukturen und Teilfunktionen besteht.“ (Harold Chestnut, 1917–2001, amerikanischer Ingenieur: ‚Systems Engineering Tools‘)

Sindelfingen im August 2011,
Hartmut Tresp
Geschäftsführer der MBtech Group GmbH & Co. KGaA