

Die Produktion in Deutschland wird auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein. Voraussetzung: Die Kundenwünsche nach Qualität zu angemessenen Kosten müssen mit einem hohen Liefer- und Servicegrad erfüllt werden. Dafür aber brauchen Unternehmen moderne Produktionssysteme, die die Wertschöpfungskette optimieren – und ein ebenso modernes Personalmanagement.



Wertschöpfung mit System

Zugegeben, die sukzessive Verlagerung von Wertschöpfungsstufen an Partnerunternehmen im In- und Ausland schafft Wettbewerbsvorteile. Unternehmen können gezielt denjenigen Aktivitäten nachgehen, die sie perfekt beherrschen. Mit einem hohen Beherrschungsgrad wiederum lässt sich eine herausragende Qualität zu angemessenen Kosten erreichen und auch die Anforderung des Kunden nach hohem Liefer- und Servicegrad erfüllen. Der Gestaltung von Wertschöpfungsketten wird also eine strategische Bedeutung zukommen. Dieser Auftrag kann jedoch nur erfüllt werden, wenn die bestehenden betriebswirtschaftlichen Produktionskonzepte überarbeitet und zeitgemäße Führungssysteme eingerichtet sind. Unabdingbar ist zudem ein an den gewandelten Anforderungen orientiertes Personalmanagement.

Die Vorteile des Outsourcings sind also nicht wegzudiskutieren. Allerdings muss im Rahmen der Kernkompetenzanalyse und -beurteilung an die Stelle des veralteten, lediglich die Kostenvorteile durch Reduzierung der Leistungstiefe berücksichtigenden Kalküls ein gewan-

deltes betriebswirtschaftliches Verständnis treten. Eine Analyse der Effizienz unterschiedlicher Optionen der Leistungstiefe muss folgende Aspekte berücksichtigen:

- Zeiteinsparungen und die Reduktion von Kosten entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
- Umsatzsteigerung durch verbesserte Qualität und durch Imagegewinn.
- Kosten aus der organisatorischen und technischen Umsetzung des Outsourcings.
- Risiko dynamischer Kernkompetenzen durch den Einsatz neuer Technologien.
- Komplexitätskosten, die durch das Outsourcing von Funktionsumfängen verursacht werden.
- Kosten durch teure Abstimmungssysteme.
- Kosten aus zusätzlich erforderlichen Qualitätskontrollen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
- Kosten aus Know-how-Verlust.
- Potenziell entstehende Kosten aus Verlust von Ersatzteilgeschäft, Service und Kundenkontakt.

Diese nicht abschließende Aufzählung zeigt das Potenzial von Outsourcingentscheidungen auf.

Sie offenbart aber auch die Notwendigkeit, bestehende Produktionsstrategien im globalisierten Wettbewerb neu zu überdenken.

In drei Phasen zu effizienten Produktionsstrukturen

Überleite oder unzureichend überdachte Outsourcingmaßnahmen führen zu einer unternehmensinternen und -übergreifenden Komplexität. Ein dreiphasiges Strategiekonzept kann zu einer effizienten Gestaltung von Produktionsstrukturen beitragen.

Phase 1: Die Komplexität wird unmittelbar durch Überprüfung aktuell vorhandener Outsourcingpakete und durch gezieltes Insourcing von Funktionsumfängen reduziert.

Phase 2: Die Komplexität der verbleibenden, outgesourceten Aktivitätenbündel ist durch den Einsatz geeigneter Konzepte und Methoden zu handhaben. Dabei ist zu unterscheiden zwischen:

- Outsourcing, das aus unterschiedlichen Gründen nicht oder nur langfristig rückgängig gemacht werden kann und
- Outsourcing, das sich nach einer fundierten

Kompakt

- Leistungstiefenentscheidungen sind vor dem Hintergrund ihrer komplexitätsbeeinflussenden Wirkungen neu zu überdenken.
- Produktion hat auch in Deutschland goldenen Boden, wenn zum einen die Leistungstiefenentscheidungen grundlegend überdacht, integrierte Produktionssysteme institutionalisiert und zum anderen die Mitarbeiter mit ihren Ideen, Qualifikationen und ihrer Motivation in den Produktionsprozess aktiv einbezogen werden.
- Dem Personalmanagement kommt eine gewandelte, aber entscheidende Bedeutung bei der erfolgreichen Einführung von Produktionssystemen und somit für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu.

Aufgaben integrierter Produktionssysteme



Abbildung 1: Integrierte Produktionssysteme sind durch eine umfassende Betrachtung der Wertschöpfung, durch den Abgleich von Einzelmaßnahmen, durch die Verknüpfung von Strategien und operativer Verbesserung, durch die Unterstützung einer intensiven Kommunikation sowie durch eine hohe Mitarbeiterbindung charakterisiert.

Wirtschaftlichkeitsprüfung als effizienzsteigernd erwiesen hat.

Handzuhaben ist die durch Outsourcing verursachte Komplexität nur, wenn unternehmensspezifische Maßnahmenportfolios eingeleitet werden. Dazu gehören die Implementierung moderner Produktionssysteme, Aufbau und Pflege von Wertschöpfungspartnerschaften sowie eine nachhaltige Schaffung von Transparenz in der Wertschöpfungskette, etwa über das Verfahren der Wertstromanalyse.

Phase 3: Zusätzliches Outsourcing führt zu mehr Komplexität und wird auf lange Sicht vermieden. An die Stelle kurzfristig auf Ertragsmaximierung ausgerichteter Handlungsschemata treten verbesserte, betriebswirtschaftlich fundiertere Leistungstiefenentscheidungen.

Ergänzt wird das Drei-Phasen-Modell um Maßnahmen, die eine Flexibilisierung der unternehmerischen Handlungsspielräume – nicht nur im Produktionsbereich – zum Ziel haben. Aber auch Strategien für einen optimalen Aufbau kooperativer Wertschöpfungspartnerschaften, etwa im Sinne unternehmensübergreifender Produktionsnetzwerke, werden analysiert.

Auf der Grundlage eines harmonisierten Outsourcingverhältnisses lässt sich auch am Standort Deutschland eine wettbewerbsfähige Produktion ausgestalten. Es bedarf eines strategischen Konzepts, das die Vorteile der eigenen Produktion in Richtung einer Production-Excellence ausbaut und sich der eigenen Stärken besinnt – ohne die Dynamik des Markts aus den Augen zu verlieren. Moderne

Produktionssysteme, wie sie bei Daimler-Chrysler, BMW oder Audi eingesetzt werden, repräsentieren ein produktionsstrategisches Rahmen- und Handlungskonzept, das wettbewerbsfähige Fertigung in verteilten Produktionsnetzen ermöglicht. Outsourcing wird hier unter der Berücksichtigung, dass es sich um ein dynamisches, flexibles Entscheidungsobjekt handelt, als wichtiges Element integriert.

Konzeptionelle Vernetzung vermeidet Reibungsverluste

Die Produktionssysteme allein können jedoch kaum mehr Effizienz generieren. In den produktiven Organisationseinheiten ist darüber hinaus eine Philosophie der wertorientierten Unternehmensführung umzusetzen. Ein effizientes Produktionsmanagement erfordert, dass die strategische Ausrichtung, die operative Verbesserung und eine ganzheitliche Organisationsgestaltung simultan durch ein integriertes Produktionssystem umgesetzt werden (vergleiche Abbildung 1). Wird der Eigenfertigungsanteil aber erhöht, indem bisher isolierte Produktionskonzepte kombiniert werden, führt dies erfahrungsgemäß zu erheblichen Integrationsproblemen. Spontan auftretende Reibungsverluste, Widersprüche, Zielkonflikte und Suboptima stehen stellvertretend für eine Anzahl negativer Konsequenzen, wie sie sich aus einer mangelhaften konzeptionellen Vernetzung bislang isolierter Produktionsstrategien ergeben. Der Nutzen integrierter Produktionssysteme liegt aber gerade darin, dass aufeinander abgestimmte kurz-, mittel- und langfristige Zielsetzungen verwirklicht und Wertschöpfungspartner opti-

Aktuelles und Trends in der Personalwirtschaft



HR User Days 05

Nutzen Sie den Erfahrungsaustausch mit Experten und Anwendern

- Fachvorträge (Deutsch/Englisch)
- Podiumsdiskussionen
- HR Infomarkt
- System-Demos

Erfahren Sie mehr über effiziente und innovative Lösungen mit SAP-HR

Personaladministration · Zeitwirtschaft
Personalplanung · ESS/MSS · SAP Portal
Personalentwicklung · Entgeltabrechnung
Employee Interaction Center · Benefits
BAV · Travel Management · Compensation
Reisekostenabrechnung · E-Recruiting

Ludwigshafen BASF Konferenzzentrum 19. und 20. Oktober 2005

Anmeldung und weitere Informationen:
BASF IT Services
E-Mail: bestinhr@basf-it-services.com
Fon: 0800-23 78 46 47
Fax: 0049-621 60 79 040
Teilnahmegebühr: € 360,- p.P. zzgl. MwSt

BASF IT Services

■ BASF Gruppe

Schwerpunkt: HR-Aufgaben in der Automobilindustrie

Wettbewerbsfähige Produktion durch integrierte Produktionssysteme

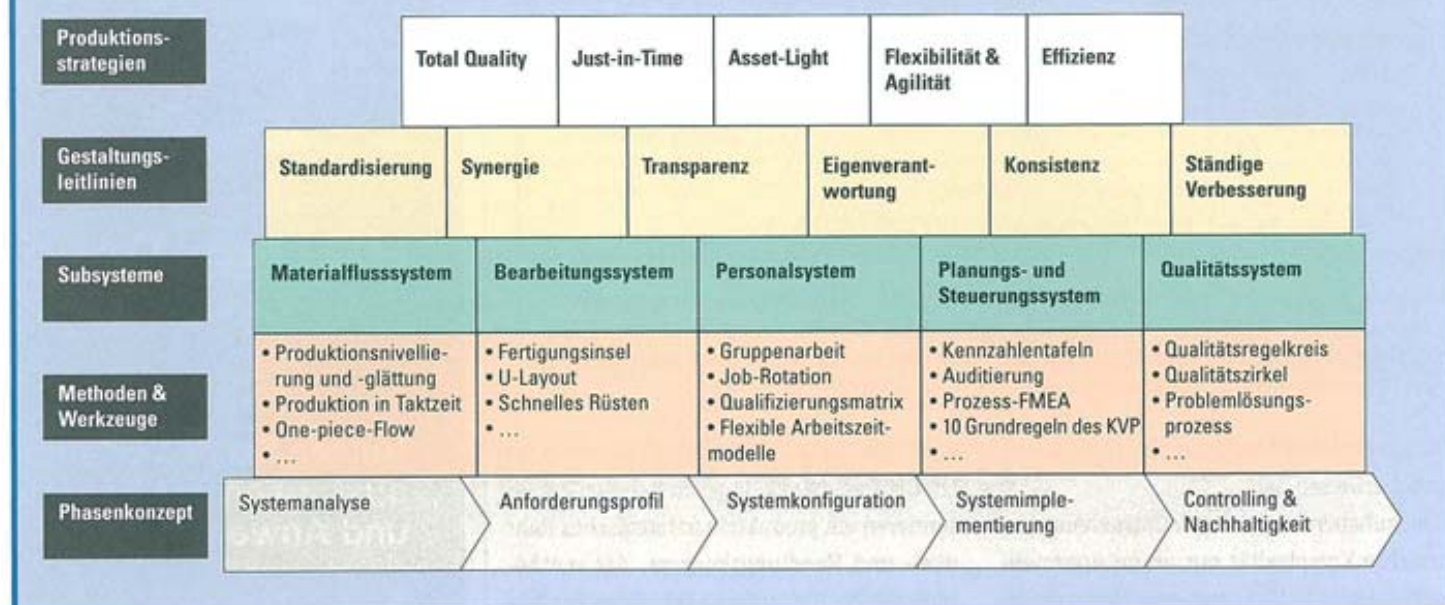


Abbildung 2: Die fünf Phasen sind als kybernetischer Regelkreis ausgestaltet und werden wiederholt durchlaufen. Veränderungen in der Unternehmensumwelt können somit schnell erkannt und die erforderlichen Anpassungen im Produktionssystem zeitnah vorgenommen werden.

mal verknüpft werden. Den Soft Facts kommen dabei eine ebenso wichtige Rolle zu wie den Hard Facts. Unternehmenskulturelle Unverträglichkeiten wirken als Barriere. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die Diskussion eines potenziellen Outsourcings, sondern auch für die Ausgestaltung von Produktionsnetzwerken und Produktionssystemen. Die Struktur des Produktionssystems und das Produktionsmanagement werden von fünf zentralen Produktionsstrategien bestimmt. Die inhaltliche Struktur integrierter Produktionssysteme ist entlang eines fünfphasigen Einführungspfades durch Gestaltungsleitlinien, Subsysteme sowie systemeigene Methoden und Werkzeuge vorgegeben (vergleiche Abbildung 2). Den Subsystemen kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Sie sorgen für eine zielorientierte Koordination der systeminternen und -externen Aktivitäten. Für Materialfluss-, Bearbeitungs-, Personal-, Planungs- und Steuerungs- sowie Qualitätssystem

sind adäquate Optimierungs- und Gestaltungsinstrumente zu definieren. Die Optimierungsinstrumente dienen der permanenten Verbesserung und Sicherung der Nachhaltigkeit. Die Qualitätssysteme bestimmen die Strukturen und Prozesse des jeweiligen Subsystems. Systemübergreifend werden Basisinstrumente definiert, die für alle Subsysteme Gültigkeit besitzen und für alle weiteren Maßnahmen wichtige Grundlagen schaffen. Standardisierung ist ein Basis-Instrument in diesem Sinne, ein weiteres ist beispielsweise die Qualitätsmethode »5 S«.

Jedes einzelne dieser Subsysteme ist durch eine klare Zielsetzung charakterisiert:

Materialflusssystem: Sicherstellung der Materialverfügbarkeit, Minimierung der Bestände, Erreichung eines kontinuierlichen Materialflusses.

Bearbeitungssystem: Gewährleistung stabiler Produktionsprozesse, Sicherung einer optimalen Bedienbarkeit sowie einer hohen Anlagenverfügbarkeit, Minimierung nicht wertschöpfender Zeiten.

Personalsystem: Steigerung der Effizienz in den Arbeitsabläufen, Gewährleistung der erforderlichen Flexibilität im Personaleinsatz, Erreichung einer hohen Motivation bei Führungskräften und Mitarbeitern, Steigerung der Eigenverantwortung, Sicherung eines hohen Qualifikationsstands.

Planungs- und Steuerungssystem: Zeitliche und quantitative Erfüllung der Marktanforderungen, Optimierung der Kapazitätsnutzung, Erreichung der Zielvorgaben, Verbesserung der Abläufe.

Qualitätssystem: Gewährleistung qualitätssicherer Prozesse (Null-Fehler im Prozess), schnelles Erkennen und Beseitigen von Fehlern, nachhaltiges Beseitigen von Fehlerursachen.

Die intelligente Vernetzung der Methoden und Subsysteme trägt zu ei-

Anzeige

Fortbildung in Vollzeit

Personalfachkaufmann/-frau IHK
Beginn: 02.01.-31.03.2006 u. 03.07.-29.09.2006

Weitere Lehrgänge, z.B.:

Tourismusfachwirt/in IHK
Medienfachwirt/in IHK
Betriebswirt/in IHK

F+U Unternehmensgruppe gGmbH
 Heidelberg · Berlin · Erfurt · Chemnitz · Göttingen · Wien

Betriebswirtschaftliches Fortbildungszentrum
 Hauptstr. 1 · 69117 Heidelberg · Tel.: 06221/5850400 · 06221/9120-35
 Fax 06221-23452 · E-mail: info@fuu.de · www.fuu.de

ner wettbewerbsfähigen Produktion und somit zur Sicherung von Arbeitsplätzen am Standort Deutschland bei. Intelligent steht in diesem Zusammenhang für die Attribute kernkompetenzorientiert, zukunftsbezogen, kooperativ, innovativ, dynamisch sowie global ausgerichtet und flexibel.

Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen

Das Konzept der integrierten Produktionssysteme lebt von der Vermittlung einer personalwirtschaftlichen Philosophie, die den Mitarbeiter zum Mitunternehmer macht. Eigenverantwortliches Entscheiden innerhalb der vorgegebenen Kompetenzgrenzen, selbstverantwortliches und zielorientiertes Handeln, die Fähigkeit zur effizienten Zusammenarbeit im Team und die Übernahme von Verantwortung für die eigene Arbeit, für seine Kollegen und für das Unternehmen als Ganzes füllen den methodisch-technischen Rahmen der Produktionssysteme handlungsorientiert aus. Die rein technokratische und autoritäre Ankündigung von Verbesserungsprogrammen oder die Wahrnehmung des Mitarbeiters etwa als Kostenfaktor schaffen keine Identifikation, kein Engagement: Moderne Produktionssysteme verstauben als Schubladenpatente. Aus diesem Grund ist das Personalsystem ein wichtiges und gleichberechtigtes Element, wenn es um die Gestaltung von Produktionssystemen geht. Herausforderungen für das Personalmanagement ergeben sich aus den Gestaltungsleitlinien sowie aus den Methoden und Werkzeugen, die die Subsysteme inhaltlich konkretisieren (vergleiche Abbildung 2). Jede Zielsetzung, die innerhalb eines Produktionssystems formuliert wird, er-

fordert den Entwurf eines Handlungsrahmens und den Einsatz spezifisch personalwirtschaftlicher Maßnahmen. Diese beziehen sich auf die Gestaltungsvariablen Qualifizierung und Training, Führungssysteme, Beurteilungs- und Rekrutierungssysteme, Karriereplanung und Nachwuchsförderung sowie auf die behutsame Formung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Gestaltungsvariablen

- Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen dürfen sich nicht mehr auf die Vermittlung von Fachkompetenzen beschränken. Umfassende Methodenkompetenz, aber auch herausragende soziale, personale sowie interkulturelle Kompetenzen müssen Gegenstand der strategischen und operativen Personalentwicklungsplanung sein.

Wissen ist in unserer heutigen Gesellschaft kein Gut, das auf Vorrat angesammelt werden kann. Deshalb ist es unabdingbar, frühzeitig die Eigenverantwortung der Mitarbeiter für ihre eigene Lernbiographie zu fördern. Dezentrales und soziales Lernen vor Ort im Arbeitsumfeld tritt gleichberechtigt neben den Besuch von externen Seminaren und Trainings.

- Führungssysteme sind vom Personalmanagement konzeptionell und methodisch auszugestalten. Führung durch Zielvereinbarung muss in der gesamten Hierarchie, ausgehend vom Management bis zum einzelnen Mitarbeiter im Betrieb, vermittelt werden. Die Festlegung geeigneter Zielgrößen, die Kopplung entsprechender Modelle mit der Entgeltspolitik sowie die Schulung der Mitarbeiter und Führungskräfte in Bezug auf Zielvereinbarungen sind elementare Aufgaben des Personalmanagements.

Mehr zum Thema

Selbstbewertungstool zur wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsgestaltung am Standort Deutschland: www.tools.bwl.wi.tum.de/w2ert-d/user

Wildemann, H.: Unternehmensstandort Deutschland – Wege zu einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsgestaltung. TCW 2005.

Wildemann, H.: Outsourcing – Offshoring – Verlagerung. Leitlinien und Programme. TCW-Report Nr. 54, 2005.

Wildemann, H.: Offshoring – Outsourcing – Optimierung. Methodenbasierte Gestaltung internationaler Wertschöpfungsketten. TCW 2005.

Wildemann, H.: Fertigungsstrategien. Reorganisationskonzepte für eine schlanke Produktion und Zulieferung. TCW 1997.

Weitere Informationen unter www.tcw.de



Wir wissen nicht,
was die Zukunft bringt.
Aber wir sind
darauf vorbereitet.

Die Aufgaben im Bereich des Personalmanagements sind ständig im Wandel. Deshalb ist es wichtig, einen Partner zu haben, der auf alle Anforderungen flexibel und innovativ reagiert. Auf die von heute und auf die von morgen. Cellent bietet Ihnen das komplette Leistungsspektrum der HR-Services:

Payroll
HR-Management
Personaladministration
Arbeitszeitmanagement
HR-Consulting
Mitarbeiterportal
HR-Controlling



Darüber hinaus stehen wir Ihnen mit Engagement, Know-how und neuen Ideen für alle Fragen rund um das Thema Human Resources zur Verfügung.

persönlich. exzellent. gelöst.

Cellent AG · HR Solutions & Services
Am Wallgraben 100 · 70565 Stuttgart
Telefon 0711 7810-5 · Telefax 0711 7810-919
E-Mail: hrs@cellent.de · www.cellent.de

Schwerpunkt: HR-Aufgaben in der Automobilproduktion



Über Ansichten lässt sich streiten. Über Erfolgsstrategien nicht.

Wenn man Grenzen versetzen und neue Maßstäbe schaffen will, braucht man neue Konzepte und Strategien. Und als Erstes neue Fragestellungen. Wir bauen keine Autos, weil es Leute gibt, die das besser können. Aber wie beim Autobau gehen auch wir neue Wege. Wir kennen die Mittel, um im Management Probleme zu lösen und die Wettbewerbskraft zu stärken. Wir hinterfragen, optimieren, setzen neue Maßstäbe und bedienen uns dabei neuester Forschungsergebnisse. Jede Maßnahme wird ganzheitlich und vernetzt geplant und durchgesetzt. Unser Know-how, unsere Erfahrung und Methodik teilen wir mit Ihren Mitarbeitern. Die Zufriedenheit unserer Kunden bestätigt uns, dass dieser Weg richtig ist. Deshalb gehen wir ihn konsequent weiter. Auch mit Ihnen?

DaimlerChrysler Management Consulting GmbH
www.managementconsulting.daimlerchrysler.com

DAIMLERCHRYSLER

- Beurteilungs- und Rekrutierungssysteme sind neu zu überdenken. Die klassische eindirektionale Mitarbeiterbeurteilung durch den unmittelbaren Vorgesetzten ist durch zeitgemäße Verfahren, wie das 360-Grad-Feedback oder das Personal- und Führungskräfteaudit sukzessive abzulösen. Die Rekrutierung von Mitarbeitern muss zukünftig als strategische Aufgabe gesehen werden. Unternehmen können es sich heute kaum mehr leisten, in Mitarbeiter zu investieren, die weder von den Qualifikationen noch von ihren Einstellungen und Verhaltensweisen her mit den Anforderungen und der Philosophie des Unternehmens in Einklang gebracht werden können. Die Auswahl der richtigen Führungskräfte und Mitarbeiter darf künftig weder dem Zufall überlassen bleiben, noch als Suche nach der berühmten Stecknadel im Heuhaufen in Erscheinung treten.

- Karriereplanung und Nachwuchsförderung repräsentieren wichtige Aufgaben, die das Personalmanagement professionell ausüben muss. Ausgereifte, personenspezifische Pläne, die das berufliche Weiterkommen von Nachwuchskräften und Mitarbeitern fördern und die die Durchlässigkeit der Hierarchie gewährleisten, sichern sowohl einen hohen Qualifikationsstandard im Unternehmen als auch die Motivation und das berufliche wie soziale Engagement der Organisationsmitglieder auf breiter Ebene.

- Kostenbewusstsein, das Management von Komplexität bei Produkten und Prozessen, die permanente Verbesserung von Abläufen sowie die Freude an Kreativität und Innovation, um nur einige ausgewählte Beispiele zu nennen, müssen in der Unternehmenskultur verankert werden. Normen, Werte und Einstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte verändern sich jedoch nur langsam und bedingen einerseits Geduld und Glaubwürdigkeit sowie andererseits Behutsamkeit und Einfühlbarkeit in Zeiten eines dynamischen und globalen Wettbewerbs sowie eines allgemeinen Wertewandels in beruflicher wie sozialer Hinsicht. Dem Personalmanagement kommt damit eine entscheidende Rolle bei der Sicherung einer wettbewerbsfähigen Produktion in Deutschland zu.



Autor

**Universitäts-Professor Dr. Dr. h. c. mult.
Horst Wildemann,**

Technische Universität München, Lehrstuhl
für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmens-
führung, Logistik und Produktion,
wisekretariate@wi.tum.de



Autorin

Dr. Iris Hausladen,

Technische Universität München, Lehrstuhl
für Betriebswirtschaftslehre Unternehmens-
führung, Logistik und Produktion,
iris.hausladen@wi.tum.de