

1 Ein starkes Operations Management als Treiber von Wachstum und Gewinn durch Anpassung an eine Welt im stetigen Wandel

Die Covid-19-Pandemie markierte das Ende einer Ära. Ihre Auswirkungen lösten starke Welleneffekte aus: Sie sorgten für Verwerfungen in den Beschaffungs- und Arbeitsmärkten, die geopolitischen Spannungen wuchsen und die Klimakrise forderte zunehmend ihren Tribut. Heute erleben wir den größten Umbau der globalen Wirtschaft seit Ende des Zweiten Weltkriegs. Wie schon bei anderen Neuorientierungen im weltweiten ökonomischen Netzwerk, zum Beispiel im Zuge der Industriellen Revolution, als sich das Internet entfaltete oder das Offshoring Schule machte, lässt sich nur eins mit Sicherheit vorhersagen: Das neue Unternehmensumfeld wird weniger stabil sein als die ökonomischen Rahmenbedingungen vergangener Jahrzehnte. Die äußeren Einflussfaktoren ändern sich fortlaufend – und die Unternehmen haben zu kämpfen, bei diesem Tempo mitzuhalten und ihre Operations anzupassen. Inzwischen haben viele erkannt, dass sie flexibler und vor allem resilienter werden müssen.

Resilienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Resilienz ist die Fähigkeit, Krisen durchzustehen und sich rasch wieder zu erholen. Doch in einer Welt, die sich pausenlos verändert, ergibt die Rückkehr in einen vorherigen »Normalzustand« keinen Sinn – weil dieser Zustand zur Disruption beigetragen hat. Die Welt wird nie wieder so sein, wie sie einmal war. In der neuen Unternehmensrealität gibt es kein »New Normal« mehr, nur noch kontinuierliche Umbrüche. Unternehmen müssen daher in der Lage sein, schnellstmöglich auf Krisen gleich welcher Art zu reagieren, was ihnen nur dann gelingen kann, wenn sie alle Akteure in ihrer Supply Chain proaktiv stärken. Sie brauchen daher eine klar umrissene, ganzheitliche Operations-Strategie, die betriebswirtschaftliche, finanzielle und andere Zielsetzungen miteinander verknüpft. Die weltweite Entwicklung sorgt dafür, dass sich Unternehmen wieder auf ihre Kernaktivitäten besinnen. Wie gut ist Ihr Operations Management und wie effektiv kann es sich anpassen?

Dieser neue Imperativ läuft auf eine grundlegende Umstrukturierung der globalen Wertschöpfungsketten hinaus. Das oberste Gebot lautet nicht länger »Lean Thinking«. Die Philosophie, die sich dahinter verbirgt, ist auch heute noch wichtig, vor allem die ursprüngliche Vision, die ein sorgfältiges Abwägen zwischen Kosten, Effizienz, Verlässlichkeit und Resilienz erfordert.¹ Doch die alte, eingleisige Fokussierung auf *Kosteneinsparungen* führte zu starren und störanfälligen Geschäftsabläufen und Prozessen. Um in einer postpandemischen Welt erfolgreich zu sein, haben Unternehmen keine andere Wahl, als sich auf eine rigorose Transformation einzulassen. Lieferketten müssen agiler und das Operations Management flexibler und nachhaltiger werden.



Abbildung 1.1: Eine ganzheitliche Wertschöpfungskette umfasst Operations und Lieferketten. Quelle: Kearney-Analyse.

Die Definition von *Operations Management* beziehungsweise *Operations* und *Supply Chain* mag auf der Hand liegen; hier aber geht es zunächst darum, ihre Beziehungen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette in den Blick zu nehmen (siehe Abbildung 1.1). Ausgangspunkt ist der Wunsch Ihres Unternehmens, etwas zu verkaufen und sich in den jeweiligen Märkten zu positionieren. Sie entwickeln Produkte und Produktportfolios und planen die einzelnen Schritte im Fertigungsprozess. Sie finden Lieferanten, die Ihre Produktionsstätten mit den erforderlichen Inputs für die Herstellung versorgen, und im Anschluss übernehmen Ihre Logistikfunktionen die Zustellung der Endprodukte an Ihre Kundinnen und Kunden. Im Idealfall bieten Sie im Anschluss einen Customer Service, mit dem Sie die Kundenbeziehung auf- und ausbauen. Im engeren Sinn könnte die *Supply Chain* auf die beiden mittleren Teile der Abbildung beschränkt sein: Lieferanten und Herstellung. Doch de facto sind sie, genau wie alle anderen Unternehmensaktivitäten, die in den Prozess einfließen, Teil einer ganzheitlichen *Wertschöpfungskette*. Durch den Aufbau einer starken, agilen Supply Chain wird jeder Schritt in diesem Wertschöpfungsprozess resilienter. Sie sollten also nicht nur den Kosten und der Performance, sondern auch der Reaktionsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette Priorität einräumen.

Resilienz und Wettbewerbsvorteil

Im sich ablösenden Paradigma der Globalisierung stellte ein resilientes Operations Management nicht zwangsläufig einen Nutzen dar. Wettbewerbsvorteile ließen sich oft durch Kundenfokussierung oder innovative Produkte erzielen. Operations Management wurde nicht als Differenzierungsmerkmal, sondern als Enabler, als treibende Kraft, hinter der Umsetzung der übergeordneten Unternehmensstrategie betrachtet: Das Ziel war, ein Produkt so schnell wie möglich auf den Markt zu bringen und auf die Kundenpräferenzen abzustimmen oder alle erforderlichen Inputs zu beschaffen, um ein Produkt mit innovativem Design zu entwickeln und herzustellen. Dieser Prozess sollte so effizient wie möglich gestaltet werden, um die Kosten zu deckeln.

Natürlich gab es auch Unternehmen, die Operations-Strategien als Differenzierungsmerkmal und Hebel nutzten – mit dem Ergebnis, dass sie Wachstum durch Kostenführerschaft oder kürzere Durchlaufzeiten erzielten. In den 1970er-Jahren revolutionierte FedEx (damals *Federal Express* genannt) den Kurier- und Logistiksektor mit der für die damalige Zeit radikalen Idee, Pakete fast ausschließlich per Luftfracht nach Memphis in die Zentrale und von dort aus weiter zu befördern. In den 1980er-Jahren ließ sich Toyota auf ein Kräftemessen mit den etablierten US-amerikanischen Autoherstellern ein: Die Waffe, mit der sich das Unternehmen in diesem Kampf zwischen David und Goliath behauptete, war seine einzigartige operative Kultur. In den 1990er-Jahren versprach der US-Einzelhandelskonzern Walmart seinen Kundinnen und Kunden landesweit, die Preise weiter zu senken, im Vertrauen darauf, dass sich die Fokussierung auf die Einheiten des Operations Managements trotz der niedrigen Preise auszahlt. Mit anderen Worten: Operative Exzellenz war schon früher ein Gewinn- und Wachstumspfad.

Heute sehen wir, dass Lieferketten in nie gekanntem Ausmaß zusammenbrechen, ausgelöst durch weltweite Disruptionen mit immer massiveren Auswirkungen. Wir sind im Begriff, von einer globalen Ökonomie mit weitgehend verfügbaren Waren und Dienstleistungen in eine Mangelwirtschaft abzudriften. Die kritischen Inputs haben sich nicht in Luft aufgelöst – sie wurden lediglich von einer neuen Herausforderung in den Schatten gestellt, der *Allokation* der Wirtschaftsgüter. Da einige Transportsysteme infolge der Pandemie und des damit verbundenen Personalausfalls zusammenbrachen, entstanden Lieferstaus, sodass die kritischen Güter nicht termingerecht zugestellt werden konnten. Handelsbarrieren und Importquoten sind auf dem Vormarsch, seit die globale Stimmungslage gekippt ist und die Neigung wächst, sich mit Hilfe protektionistischer Maßnahmen wirtschaftlich abzuschotten. Energieknappheit und extreme Wetterereignisse verursachen Produktionsausfälle und weltweite Preissteigerungen. Diese Effekte können sich als Treiber eines strukturellen Mangels erweisen, der nicht auf Engpässe in einer bestimmten Zeitspanne oder Region beschränkt ist. Doch im Augenblick sind sie vor allem für die zunehmende Volatilität der globalen Beschaffungsmärkte verantwortlich.

Kann Ihr Unternehmen auf diese veränderten Rahmenbedingungen mit einem exzellenten Operations Management reagieren, das über das Kostenoptimierungsziel hinausreicht? Wenn ja, sollten Sie Ihre logistischen Kapazitäten sichern, produktionskritische Lieferanten identifizieren sowie entwickeln und sowohl Preissteigerungen als auch Versorgungsausfälle einplanen. Wenn Sie sich krisensicher aufstellen, können Sie sich in diesem disruptiven Klima nicht nur behaupten, sondern an Ihren weniger resilienten Mitbewerbern vorbeiziehen und das Feld anführen. Doch dieser Coup gelingt Ihnen nur dann, wenn Sie mindestens genauso viel Mühe in die Entwicklung und Sicherung des Angebots wie in die Entwicklung und Sicherung der Nachfrage investieren.

Resilienz als Differenzierungsmerkmal in Krisensituationen

Die 2020er-Jahre haben bereits etliche Krisen mit sich gebracht, zum Beispiel im Hinblick auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Rohstoffen, logistischen Kapazitäten und Energie. Anfang 2020 hofften noch alle, die »Lieferengpässe«, bedingt durch die temporären Ausfälle chinesischer Produktionsstätten, ließen sich rasch beheben. Doch wie sich herausstellte, hatte die Pandemie weltweit erhebliche Produktionsunterbrechungen zur Folge – auch Häfen, Distributionszentren und andere wichtige Funktionen waren von den unterschiedlichen Lockdown-Regeln und Verordnungen betroffen. Die Lieferketten blieben im Krisenmodus. Und schon bald kamen neue Krisen hinzu. Der Ukraine-Krieg hatte massive Welleneffekte auf die globalen Erdgas- und Getreideströme. Die zunehmenden Spannungen zwischen den USA und China stellten Risiken für das Lieferantennetzwerk dar. Und die verheerenden Folgen des Klimawandels waren nicht mehr zu übersehen. Plötzlich schien die Welt immer komplexer und undurchschaubarer zu werden. Halbleiter waren kaum noch aufzutreiben. Die Supply Chain für Seltenerdmetalle und pharmazeutische Rohstoffe geriet auf Kollisionskurs mit den ESG-Zielen (Environment = Umwelt, Social = gesellschaftliche Aspekte, Governance = verantwortungsbewusste Unternehmensführung). Die Häfen wurden zum Nadelöhr und das gesamte fragile System geriet aus dem Gleichgewicht, wurde instabil. Die Führungskräfte, die das Lieferkettenmanagement verantworteten, fanden oft kreative Lösungen, aber in einer Welt mit Trends wie *Great Resignation* (große Kündigungswellen) und *Quiet Quitting* (Dienst nach Vorschrift) riskierten sie einen Burnout.

Sind diese gehäuft und gleichzeitig auftretenden Krisen nur dem Zufall, nur einer Pechsträhne geschuldet? Handelt es sich bloß um neue Risiken, die sich in Tabellenkalkulationen darstellen und ängstlich nachverfolgen lassen? Wir sind zu der gegenteiligen Schlussfolgerung gelangt, dass sich die derzeitige Situation schon seit Längerem angebahnt hat und auf tieferliegende Probleme hinweist. Das Operations Management der meisten Unternehmen war schlicht nicht darauf ausgelegt, solche extremen, unberechenbaren Schwankungen zu bewältigen. Und deshalb ist es an der Zeit, dieses Betriebsmodell zu verändern.

Es steht eine Menge auf dem Spiel. Alle Unternehmen halten nach einzigartigen Stärken als Gewinn- und Wachstumstreiber Ausschau. Ein resilientes Operations Management ist ein starkes Differenzierungsmerkmal – wenn es im Unternehmenskern verankert und implementiert wird. Firmen, die in krisenfeste Operations investiert haben, können seit 2020 satte Renditen einfahren. Kearney hat mit vielen Unternehmen daran gearbeitet, die »low hanging fruits« in den Fokus zu nehmen, sprich, zuerst das anzugehen, was leicht erreichbar ist, zum Beispiel eine Produktsegmentierung oder eine Optimierung der Warehousing-Prozesse, um ihre Betriebsergebnisse vor Abzug von Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) um einige Prozentpunkte zu verbessern. Dieses Buch kann Ihnen auf dem Weg zu solchen niederschweligen Projekten als Orientierungshilfe

dienen, auch dann, wenn Sie mit einigen bereits vertraut sind. Unser Ziel ist, Resilienz-Projekte in einem breiten Rahmen zu verorten und auf die Vorteile ganzheitlicher Lösungsansätze aufmerksam machen. Wenn Sie bereit sind, sich voll auf den Umbau einzulassen, können Sie ein zweistelliges EBITDA-Wachstum erreichen, wie wir bei den Unternehmen gesehen haben, die mit unserer Unterstützung ein Transformationsprogramm auf breiter Front angeschoben haben.

Wie gelingt es Unternehmen, solche Ergebnisse zu erzielen? Erstens durch die Transformation ihrer Unternehmensstrategie. Zweitens durch eine Transformation ihrer Identität. Und drittens durch eine Transformation der Karrierewege, zugeschnitten auf die Menschen, die den Wandel vorantreiben.

Operations als Gewinntreiber

Viele smarte COOs (Chief Operations Officer) haben das Thema resilientes Operations Management bereits auf dem Schirm. 2022 gaben in einer Umfrage von Kearney 56 Prozent der Führungskräfte an, Resilienz sei eines der fünf Top-Themen auf ihrer Prioritätenliste. Annähernd 80 Prozent hatten Resilienz bereits in ihre Entscheidungsfindung eingebettet und als wichtige Leistungskennziffer quantifiziert (KPI). Ungefähr 85 Prozent hatten begonnen, ihren Produktions-Footprint durch Reshoring, Nearshoring und/oder Offshoring auf der granularen Ebene zu verändern. Um die Inflation einzuhegen, hatte mehr als die Hälfte Allianzen mit ihren etablierten Lieferanten geschmiedet und den Design-Thinking-Ansatz genutzt, um gemeinsam nach innovativen Problemlösungen zu suchen, statt Preiserhöhungen einfach an die Kundinnen und Kunden weiterzugeben.² Wie aus Abbildung 1.2 ersichtlich wird, können Führungskräfte im Bereich Operations Management Projekte auf den Weg bringen, um die Resilienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu stärken.

Warum hat das Thema Resilienz plötzlich Vorrang? Dafür gibt es zwei Gründe. Zum einen hat die Covid-19-Pandemie die Unternehmen gezwungen, ihre Supply Chains auf die Schnelle zu adaptieren. COOs erkennen nun die Vorteile einer robusten Lieferkette und sind bestrebt, die Neuerungen, mit deren Hilfe sie die Pandemie durchgestanden haben, im Unternehmensalltag zu verankern. Der notgedrungene Umbau während der Krise führte zu einer Ad-hoc-Resilienz, nun sind Unternehmen darauf bedacht, Resilienz strukturell in ihre Firmen zu integrieren. Zum anderen ist den Unternehmen, deren COOs die Zeichen der Zeit erkannt haben, klar geworden, dass Operations Management in unserer heutigen Welt ein Gewinnpfad ist. Mit anderen Worten: Sie haben den Nutzen erkannt, den die Bereitschaft zu einer Veränderung ihrer Operations-Strategien und ihres Wertekanons mit sich bringen kann. Gegen Ende des Kalten Krieges sahen viele in der *Globalisierung* einen Gewinnpfad. Sie bot Unternehmen die Möglichkeit, Teile der Supply Chain ins Ausland zu verlagern, wo die Rahmenbedingungen, vor allem die Arbeitskosten, niedriger waren. Und sie

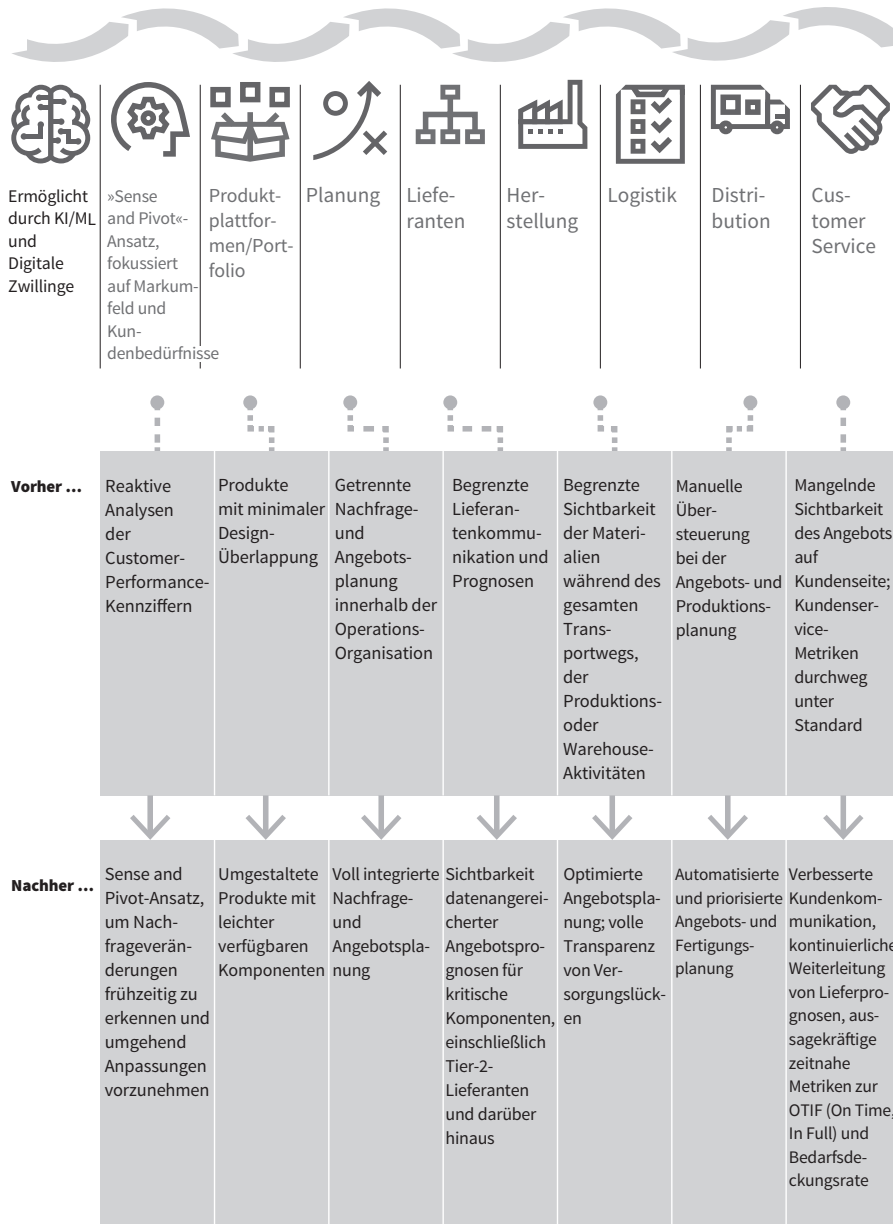


Abbildung 1.2: Projekte können bei jedem Arbeitsschritt die Resilienz verbessern. Quelle: Kearney-Analyse.

konnten ihre Produkte an neue, zahlungskräftige Konsumentinnen und Konsumenten in den aufstrebenden Volkswirtschaften verkaufen, deren Märkte sich zunehmend öffneten. Solche Schachzüge lohnten sich, weil sie die Gewinne steigerten. Sie waren aber auch Reaktionen auf den externen Wandel: Als sich der Eiserne Vorhang der ehemals kommunistischen Welt öffnete, waren neue Arbeitskräfte und Zielgruppen verfügbar.

Diese neue strategische Ausrichtung veränderte auch die Werte der Unternehmen. Möglicherweise hatte sie zur Folge, dass auch Sie Ihre Aufmerksamkeit in stärkerem Maß auf den Kostenfaktor oder die Wünsche Ihrer Shareholder gerichtet haben, die Ausgaben so gering wie möglich zu halten. Vielleicht haben Sie sich global aufgestellt und konnten dadurch besser auf die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihrer weltweiten Kundinnen und Kunden eingehen. Vielleicht waren Sie in der Lage, die Chance zu nutzen, Fachkräfte aus aller Welt für die Mitarbeit in Ihrem Unternehmen zu gewinnen. Dieser Wertewandel war positiv und unerlässlich – weil er Ihre Reise auf dem Gewinnpfad repräsentierte.

Unternehmen zielen immer darauf ab, einen Gewinnpfad anzusteuern und darauf zu bleiben. Manchmal machen externe Veränderungen leichte Kursabweichungen unumgänglich, wie Ende der 1990er-Jahre, als der Weg zwangsläufig durch das Internet führte. Manchmal entstehen Blockaden, wie infolge der Finanzkrise 2008, die einen Umweg durch das klippenreiche Gewässer des fiskalischen Managements erforderte. Wenn Sie es versäumt haben, Ihren Wertekompass auf die erforderlichen Kurskorrekturen auszurichten – zum Beispiel weiterhin analog in einer digitalen Welt gearbeitet oder Ihre Buchführung 2010 wie in den 1990er-Jahren erledigt haben –, würde Ihr Unternehmen in der Klemme stecken. Die Umwege, die Sie heute in Kauf nehmen müssen, sind noch weiträumiger.

Die zahllosen Störfaktoren der heutigen Zeit spiegeln die Risiken einer uns einholenden globalisierten Welt wider. Wir haben unsere Distributionssysteme aufgebaut, ohne an die Chaos-Theorie zu denken, wir haben unsere ökonomischen Modelle aufgebaut, ohne zu bedenken, dass eine Pandemie sie bedrohen könnte, und wir haben unsere Transport- und Energiesysteme aufgebaut, ohne die Auswirkungen zu berücksichtigen, die mit der Verbrennung maßloser Mengen an Kohlenstoff einhergehen. Doch inzwischen sollten wir es eigentlich besser wissen. Es ist hinlänglich bekannt, dass mit einer Impfrate von sechs Prozent in den 52 ärmsten Ländern der Welt weitere Pandemien möglich sind (Fakt ist, dass die Covid-19-Pandemie noch nicht vorüber ist). Es ist bekannt, dass der massive Anstieg der globalen Staatsverschuldung im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt – auf 97 Prozent im Jahr 2020 – Schuldenkrisen oder andere Risiken für eine wirtschaftliche Erholung nach sich ziehen kann. Es ist bekannt, dass sich viele Länder über die Erosion ihres sozialen Zusammenhalts sorgen, vor allem angesichts von wahrscheinlich weiter auseinanderklaffenden Einkommensschere. Und es ist bekannt, welche Risiken der Klimawandel mit sich bringt: Überschwemmungen, verheerende Waldbrände und andere extreme Wetterereignisse, um nur die offensichtlichsten zu nennen. Wenn Sie versuchen, mit Lean-Management-Methoden durch eine Welt im Dauerkrisenmodus zu steuern, sind die Probleme für ihr Unternehmen geradezu vorprogrammiert.³

Es braucht daher ein resilientes Operations Management als Orientierungshilfe auf Ihrem Gewinnpfad, damit Sie im Gegensatz zu Ihren Mitbewerbern »liefern« können

und Marktanteile gewinnen. Ihre Reise wird Sie vielleicht zu neuen Aktionsfeldern führen, die Sie gar nicht erwartet haben. Wie diese aussehen könnten? Hier einige Beispiele:

- Sie verlagern Ihr Operations Management in größere Nähe zur Kundschaft; bei dieser Reshoring-Maßnahme entdecken Sie vielleicht Design-Modifikationen, mit denen Sie Kosten einsparen.
- Sie setzen Data Analytics und künstliche Intelligenz (KI) als Hebel ein, um durch die kontinuierliche Beobachtung des Markumfelds und der Kundenbedürfnisse relevante Daten zu gewinnen und schneller Entscheidungen treffen zu können.
- Sie begrüßen Nachhaltigkeit als Kernprinzip – das Sie funktionsübergreifend in Ihrem Unternehmen und entlang der gesamten Supply Chain umsetzen – und stoßen dabei auf neue, nachhaltige Design-Möglichkeiten, die zu neuen Zielgruppen und neuen Wachstumschancen führen.

Um während einer solchen Reise auf dem Gewinnpfad zu bleiben, ist hundertprozentiges Engagement unabdingbar. Die Neuausrichtung Ihres Unternehmens sollte darauf abzielen, in seinem innersten Kern ein resilientes Operations Management zu verankern. Natürlich verläuft diese Reise bei jedem Unternehmen nach einem anderen Muster. Doch die fünf Kernprinzipien haben sich generell als Leitlinien des Erfolgs in unserer neuen VUCA-Welt erwiesen. Sie lassen sich beliebig kombinieren, um sie passgenau auf Ihre individuelle Situation zuzuschneiden.

Die fünf Kernprinzipien exzellenter Operations

Eine resiliente Supply Chain ist in der Lage, innere und äußere Veränderungen frühzeitig zu erkennen und sich schnell und fortlaufend auf die neuen Gegebenheiten einzustellen. Diesen Ansatz bezeichnen wir als »Sense and Pivot« (siehe Abbildung 1.3) oder »Erkennen und Anpassen«. Als Erstes beobachten Sie das Marktumfeld, um

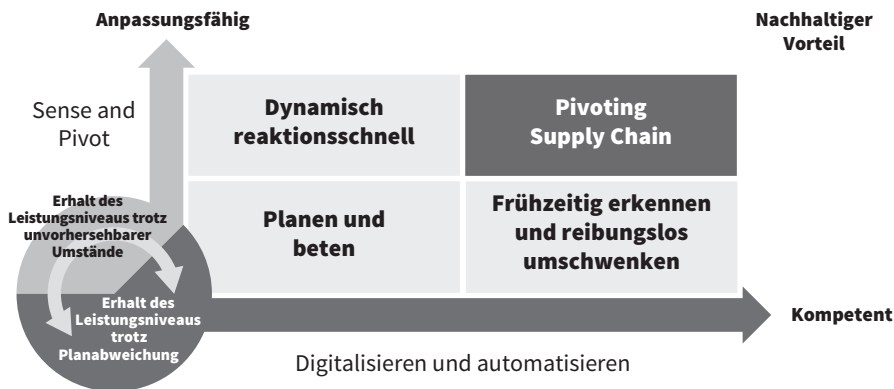


Abbildung 1.3: Sense and Pivot bzw. Erkennen und Anpassen. Quelle: Kearney-Analyse.

externe Signale wahrzunehmen: Vielleicht entdecken Sie Anzeichen für eine Veränderung der Nachfrage oder einen sich anbahnenden Versorgungsengpass. Danach nehmen Sie interne Anpassungen in Ihrer Planung und Strategie vor, um für die neue Realität gewappnet zu sein. Mit dieser Sense-and-Pivot-Strategie halten Sie Ihr Leistungsniveau trotz Planabweichung oder unvorhersehbarer Umstände. Sie sind damit imstande, agil auf Veränderungen zu reagieren, und das wirkt sich wiederum positiv auf Ihre Anpassungsfähigkeit aus. Gleichzeitig fördern Sie mit Hilfe der neuen Technologien die Digitalisierung und Automatisierung bestimmter Abläufe und steigern damit auch die Schnelligkeit und Effizienz Ihrer Reaktion.⁴

Kearney hat einen maßgeschneiderten Resilienz-Stresstest entwickelt, der die Unternehmensperformance im Hinblick auf ausgewählte Resilienz-Indikatoren in acht Dimensionen misst, zum Beispiel geografisches Umfeld, Lieferanten und Outbound-Logistik.⁵ Unternehmen nutzen diesen Test als Instrument, um ihre Resilienz-Aufbaumaßnahmen zu fokussieren, zu priorisieren und zu beschleunigen. Sie nehmen dabei fünf Performance-Bereiche unter die Lupe: Kosten, Liquidität, Service, Resilienz und Nachhaltigkeit. Wir ermutigen sie, Schwachstellen zu identifizieren und an diesen zu arbeiten, etwa unzureichende Planungsprozesse, übermäßige Abhängigkeit von bestimmten geografischen Standorten im Ausland oder einen Mangel an Produktplattformen und Produktionsflexibilität.⁶ Manchmal läuft es auch darauf hinaus, dass ein Reshoring, also eine Rückführung der Fertigungskapazitäten, in Betracht gezogen wird (siehe Kasten »Resilienz und Reshoring«).⁷

Der Begriff *Pivoting* geht über eine verengte Perspektive der Zulieferung, etwa Überlegungen, den Lieferanten zu wechseln, hinaus. Die Fähigkeit, sich strategisch auf eine neue Situation einzustellen, ist für die gesamte Wertschöpfungskette ein absolutes Muss, um auf Risiken aller Art angemessen und umgehend reagieren zu können. Als der US-Einzelhändler Warby Parker seine Online-Kundinnen und -Kunden zum Beispiel ermutigte, verschiedene Designs derselben Brille zu bestellen und diejenigen zurückzuschicken, die ihnen nicht zusagten, verbesserte er seine *Pivoting*-Kompetenz in der Kundendimension. Ein Pharmakonzern wiederum könnte in eine nahtlos ineinandergreifende Omnichannel-Distribution investieren, um sich an Fortschritte oder Störungen in der Logistik anzupassen.⁸

In diesem Buch begeben wir uns auf eine strategische Reise, bei der wir die einzelnen Kernprinzipien genauer unter die Lupe nehmen. Eine Analyse Ihrer spezifischen Situation ist leider nicht möglich, es würde den Rahmen des Buches sprengen, aber wir möchten unsere Erkenntnisse mit Ihnen teilen. Die Botschaft liegt auf der Hand: Machen Sie Ihr Operations Management krisenfest – das ist *kein* Hexenwerk! Es ist unerlässlich, wenn Sie auch künftig im Wettbewerb nicht nur mithalten, sondern strategische Vorteile erzielen möchten.

Resilienz und Reshoring

Wie lassen sich *Reshoring* und *Nearshoring* in ein resilientes Operations Management einfügen? In vielen Unternehmen haben ihre Lieferketten-Risiken, die aufgrund äußerer Ereignisse schlagartig sichtbar wurden, den Gedanken an eine Re-Lokalisierung bestimmter betrieblicher Funktionen geweckt. Falls Sie dabei einem instinktiven Bedürfnis gefolgt sind, bringen Sie unter Umständen wenig Geduld mit unseren Ideen über langfristige Resilienz und den strategischen Sense-and-Pivot-Ansatz auf.

Wir können uns aber sicher darauf einigen, dass Reshoring extrem wichtig ist. Wir haben alle hautnah miterlebt, dass die globalen Lieferketten nicht so zuverlässig funktionieren, wie alle Welt dachte. Die Abhängigkeit von Bezugsquellen in großer geografischer Entfernung und die politischen Unwägbarkeiten haben sich in der heutigen globalen Situation als nicht zu unterschätzende Probleme erwiesen. Um Resilienz aufzubauen, werden Sie möglicherweise in Erwägung ziehen müssen, einige Teile Ihrer Unternehmensaktivitäten ins Inland oder zumindest ins nahegelegene Ausland zurückzuverlagern.

Die Frage ist nur, welche? Sie können nicht alles rückführen. Sie müssen Risiken sowie Vor- und Nachteile in Betracht ziehen. Dass die früheren Paradigmen *übermäßig* auf Einsparungspotenziale ausgerichtet waren, bedeutet nicht, dass die Kosten heute irrelevant wären. Es bedeutet, dass Sie Kosten und andere Faktoren sorgfältig gegeneinander abwägen müssen. Diese Faktoren zusammenzufassen und auf den Prüfstand zu stellen, gelingt am besten, wenn Sie die Resilienz Ihrer Operations als wichtigste Messgröße in den Blick nehmen.

Eine Kosteneinsparung von 10 Prozent zum Beispiel sieht für die Beschaffungsabteilung gut aus. Aber wenn Sie dabei eine Umsatzeinbuße von 10 Prozent aufgrund von Disruptionen und Lieferengpässen riskieren, sollten Sie überlegen, ob sich das noch rechnet. Natürlich lassen sich solche Risiken nur schwer quantifizieren. Aber inzwischen scheint klar zu sein, dass sie zunehmen. Sie sind daher gut beraten, sie zumindest zu analysieren. Und das lässt sich aus dem Blickwinkel der Resilienz am besten bewerkstelligen.

Jedes der beschriebenen Kernprinzipien kann zu einer Reshoring/Nearshoring-Entscheidung beitragen. Sie einzeln in den Blick zu nehmen, hilft Ihnen vielleicht dabei, dieser Möglichkeit den Vorzug zu geben, weil Sie damit besser gegen Angebotsschocks, Nachfrageschocks oder beides gewappnet sind. Reshoring kann zum Aufbau belastbarer Teams, zu technologischen Verbesserungen, mehr Nachhaltigkeit sowie zu einer Entscheidung für alle drei oder keine der genannten Optionen führen, je nachdem, was Sie damit erreichen möchten. Der springende Punkt ist, dass Sie nicht von einem instinktiven Re-Lokalisierungsbedürfnis, sondern von einem konkreten Rahmenwerk ausgehen sollten, das Ihnen diese *und andere* Entscheidungen erleichtert. Es geht nicht darum, Reshoring-Maßnahmen um ihrer selbst willen in Erwägung zu ziehen, sondern sie zur Unterstützung eines resilienten Operations Managements anzustoßen.

Erkenntnisse in Prinzipien des Handelns übertragen

Spitzenleistungen im Operations Management zu erzielen ist durchaus möglich. Zu den dafür notwendigen Tools gehören ein ganzheitliches Risikomanagement-Modell, Software-Pakete und KI-Lösungen, das Bekenntnis zu Transparenz und der gute, alte

menschliche Einfallsreichtum. Doch Spitzenleistungen entstehen nicht von selbst. Sie lassen sich nur dann verwirklichen, wenn die Unternehmensführung auf Herausforderungen aufmerksam, fokussiert und kompetent reagiert.

Welche Herausforderungen? Wir haben einen Blick auf die gesamte Palette des Operations Managements geworfen, um die Bereiche mit der vielversprechendsten Investitionsrendite zu ermitteln. Die Prinzipien, die wir herausgefiltert haben, stellen das Fundament der Widerstandsfähigkeit in störanfälligen Aktionsfeldern oder bei Initiativen dar, mit denen Firmen nach unserer Beobachtung die größten Fortschritte erzielt haben. Sie lassen sich den fünf Kategorien Supply Chain, Kundinnen/Kunden, Mitarbeitende, Technologie und Nachhaltigkeit zuordnen. Einige überlappen sich, und die eine oder andere Kategorie mag für Sie nicht relevant sein, da jede Situation anders geartet ist. Aber sie alle bilden den Kern einer Unternehmensphilosophie, die zu einer erfolgreichen Interaktion mit der VUCA-Welt befähigt. Sie stellt ein tragfähiges Fundament dar, auf dem Sie Ihre eigene Unternehmensstrategie entwickeln und die einzelnen Bereiche aufgreifen, auswählen und miteinander kombinieren können.

Wir haben unsere Erkenntnisse in diesen Bereichen zu fünf handlungsleitenden Prinzipien verdichtet. Sie sind nicht neu (und sollten das auch nicht sein). Ihr jeweiliger Nutzen hängt davon ab, wie gut sie in Situationen umgesetzt werden, die mit Risiken verbunden sind und Resilienz erfordern.

Und das sind die fünf Prinzipien:

1. Aufbau von Resilienz gegenüber Angebotsschocks durch Stärkung der Lieferantenbasis.
2. Aufbau von Resilienz durch die Ausrichtung der Operations auf eine kundenzentrierte Wertschöpfung.
3. Entwicklung resilienter Teams durch die Nutzung neuer Arbeitsmodelle und Diversitätsvorteile.
4. Förderung von Resilienz mittels Technologie und einer Kombination aus menschlichem Urteilsvermögen und künstlicher Intelligenz.
5. Sicherstellung langfristiger Resilienz durch Nachhaltigkeit.

Die erfolgreiche Umsetzung der einzelnen Prinzipien zeigen wir Ihnen in den folgenden Kapiteln beispielhaft anhand von Unternehmen, die das Thema Resilienz bereits mit Gewinn verankert haben. Jedes Beispiel ist einem Prinzip gewidmet, das *handlungsleitend* ist, zugleich aber demonstriert, wie wichtig es ist, Prinzipien miteinander zu kombinieren. Wie bereits gesagt, handelt es sich um eine Reise, deren Route nicht festgelegt ist. Und es steht auch nicht zu befürchten, dass Sie Ihre bisherigen Stärken auf diesem Weg einbüßen – gleich ob es um einzigartige Produkte, strukturelle Kostenvorteile oder starke Geschäftsbeziehungen geht. Ganz im Gegenteil: Ähnlich wie bei einer Heldenreise haben Sie diese Stärken (und andere, vielleicht noch ungeahnte) bei Ihrem Aufbruch zu neuen Ufern mit im Gepäck. Ihre Reise wird mit Sicherheit



Empowerment der Lieferantenbasis

Bauen Sie Resilienz gegenüber Angebotsschocks durch Empowerment Ihrer Lieferantenbasis auf.



Ausrichtung auf Kundenerwartungen und Kaufkriterien

Bauen Sie Resilienz gegenüber Nachfrageschocks durch die Ausrichtung Ihrer Wertschöpfungskette auf Kundenerwartungen und Kaufkriterien auf.



Nutzung neuer Arbeitsmodelle

Bauen Sie resiliente Teams durch die Nutzung neuer Arbeitsmodelle und Diversitätsvorteile auf.



Kombination aus menschlichem Urteilsvermögen und KI

Fördern Sie die Resilienz mittels Technologie und einer Kombination aus menschlichem Urteilsvermögen und künstlicher Intelligenz.



Fokussierung auf Nachhaltigkeit

Sichern Sie die langfristige Resilienz durch die Fokussierung auf Nachhaltigkeit.

Abbildung 1.4: Die fünf Prinzipien resilienter Operations Quelle: Kearney-Analyse.

spannend werden und Sie mit unerwarteten Bedrohungen und scheinbar unüberwindlichen Herausforderungen konfrontiert. Vielleicht werden Sie zeitweilig bezweifeln, ob es klug war, sich überhaupt auf dieses Abenteuer einzulassen. Doch am Ende werden Sie die Lektionen verinnerlicht und einen inneren Wandel vollzogen haben. Nichts wird mehr so sein wie am Ausgangspunkt Ihrer Reise. Wenn Sie die zahlreichen Herausforderungen meistern, wird Ihr Unternehmen vom Erfolg gekrönt.

Sind Sie startklar? Dann los!