

## Auftragsschwankungen: Das Internet hilft

Es gibt viele Produkte, die nur zu ganz bestimmten Zeitpunkten nachgefragt werden, da aber stoßweise und in hoher Menge: Ski, Modeartikel, Tennisschläger, Lebkuchen,... Herstellung und Vertrieb solcher **Saisonprodukte** bringen eine Reihe von Problemen mit sich:

- Kurzzeitig sind hohe Produktionskapazitäten notwendig - die nach der Stoßzeit aber unausgelastet sind, Kapital binden und Kosten verursachen, denen keine Produktivität gegenüber steht.
- Das gesamte Marktvolumen erreicht bei vielen Saisonprodukten nicht die Größe von Produkten, die ganzjährig laufen; daher werden sie eher von kleinen und mittleren Unternehmen angeboten. Gerade die aber haben wenig Puffer, um eine so ungleiche Verteilung der Nachfrage in der Produktion auszugleichen.

Diese Probleme werden noch gravierender bei einer **instabilen Saisonfigur**, wenn also die zeitliche Verteilung der Nachfrage über einen Zeitraum wie beispielsweise ein Jahr nicht stabil ist oder sogar überhaupt keinen Regeln mehr folgt, mehr oder weniger zufällig schwankt und daher Bedarfprognosen und die daraus abgeleitete Produktionsplanung zum Glückspiel macht.

Die Probleme werden noch kritischer bei einer stetig **zunehmenden Frequenz** dieser Schwankungen - wie es sich in den letzten Jahren immer mehr eingeschlichen hat. Die Abfolge zwischen Bedarfsspitzen und Auftragslöchern erfolgt immer schneller; Großaufträge mit gerade mal vier Wochen Vorlaufzeit sind keine Seltenheit mehr.

Wenn dies dann auch noch mit weitgehend **kundenindividuellen Produkten** einhergeht, dann ist eine **Flexibilität** in der Produktion, im Einkauf und im Vertrieb gefordert, die vor allem kleinere und mittlere Unternehmen überfordern kann. Gerade solche Unternehmen müssen sich angesichts dessen gründlich und vorausschauend (sofern das überhaupt geht) Gedanken machen, wie sie diese Flexibilität gegenüber Auftragsschwankungen schaffen können.

Einen recht bunten Überblick darüber, wie man mit Auftragsschwankungen umgehen kann, findet man unter <http://www.openpr.de/schlagwort/Auftragsschwankungen.html>.

### Die Klassiker: Personalmaßnahmen

Die „klassischen“ Reaktionen auf diese Schwankungen sind **Maßnahmen im Personalbereich** wie beispielsweise Gleitzeit, Zeitkonten-Modelle, Vertrauensarbeitszeit, flexible Schichtsysteme und erfolgsorientierte Entgelte (<http://imari.dhbw-heidenheim.de/url/ct1212-01>):

- Bei **Zeitkonten** können die Mitarbeiter Überzeit in Stoßzeiten ansammeln und in Auftragslöchern „abfeiern“; Probleme können entstehen, wenn arbeitsvertraglich nicht geregelt ist, dass das Unternehmen dann auch Einfluss darauf hat, dass der Mitarbeiter wirklich verfügbar und bereit ist, in Stoßzeiten auch mehr zu arbeiten. Manche Unternehmen reagieren auf Probleme von Zeitkonten damit, dass sie flexibilisierte Jahresarbeitszeitmodelle (z. B. neun Monate Arbeit, drei Monate frei) anbieten; dies funktioniert aber nur bei einigermaßen stabiler Saisonfigur.
- **Leiharbeiter (Personalleasing)** wiederum können nur eingesetzt werden bei Standard-Tätigkeiten, die keine hohen Qualifikationsanforderungen stellen. Ansonsten müssten sie jedes Mal bei ihrem Einsatz neu eingelernt werden - und dafür hat man gerade dann keine Zeit, wenn es auftragsmäßig „brennt“, wenn man die Leiharbeiter also dringend benötigt. Auch die Motivation von Leiharbeitern, qualitativ hochwertig zu arbeiten, wird oft angezweifelt.

Bei solchen Modellen ist immer das **Arbeitszeitgesetz** (<http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg>) zu beachten; dieses regelt beispielsweise die werktäglichen Arbeitszeiten, die Ruhepausen und die arbeitsfreie Zeit. Wenn ein Unternehmen solche Modelle ins Auge fasst, dann sollte es sich auf jeden Fall arbeitsrechtlich beraten lassen (<http://imari.dhbw-heidenheim.de/url/ct1212-02>). Auch sollte man unbedingt den **Betriebsrat** in die Konzeption und Einführung solcher Arbeitszeitmodelle einbeziehen.

## Flexibles Unternehmen

Generell lassen sich Strategien zur Behandlung von Auftragsschwankungen unterscheiden in aktive und reaktive Strategien:

- **Verstetigung des Auftragseingangs:** Man kann (aktiv) versuchen, durch Marketing- und Vertriebsmaßnahmen den Auftragseingang von vorn herein zu verstetigen:
  - Durch Saisonrabatte und andere Formen der **Preisgestaltung** kann man Aufträge in Schwachlastzeiten verlagern; bekannt sind etwa Sommerpreise für Ski.
  - Im **Produktmanagement** kann man Einfluss nehmen durch Einführung von Neuprodukten gerade in typischen „Schwachlastzeiten“ oder durch Konzentration auf eher saisonunabhängige Produkte.
  - Durch Mehrkanalvertrieb mit unterschiedlichen Saisonfiguren in den einzelnen **Vertriebskanälen** kann man vielleicht Höhen und Tiefen ausgleichen. Durch Internationalisierung des Vertriebs beispielsweise gleichen sich Auftragsspitzen in Deutschland mit Auftragslöchern im Ausland aus und umgekehrt. Wenn in Deutschland Sommerzeit ist, dann ist in Südafrika Winter; wenn in südlichen Ländern die Nachfrage stagniert, dann kann dies vielleicht durch Verkäufe in nördlichere Länder aufgefangen werden.
  - Verstärkte **Werbung** in Schwachlastzeiten regt dort vielleicht die Nachfrage an; dabei ist allerdings der Zeitversatz zu beachten: Werbung „wirkt nach“. Eigentlich sollte man dann die Werbung bereits dann intensivieren, wenn einigermaßen absehbar ist, dass die Nachfrage zurückgeht - und Werbung etwas zurück fahren, wenn es aufwärts geht.
- **Flexibilität in der Produktion:** Gelingt eine erforderliche Verstetigung des Auftragseingangs nicht, dann kann man (reaktiv) versuchen, seine Produktion im Nachhinein diesen Schwankungen bestmöglich anzupassen. Dies kann beispielsweise erfolgen durch
  - **Erhöhung der Mitarbeiterflexibilität:** Über die oben beschriebenen Arbeitszeitmaßnahmen hinaus kann man versuchen, die Flexibilität der einzelnen Mitarbeiter zu erhöhen. Beispiele dafür sind: Job Rotation (<http://de.wikipedia.org/wiki/Jobrotation>), das die Einsatzbreite der Mitarbeiter erhöht; Lokalisierung der Mitarbeiter, d.h. Beschäftigung von Mitarbeitern, die in unmittelbarer Nähe des Unternehmens wohnen; Gruppenarbeit, bei der Arbeiten in der Gruppe flexibel verteilt werden; Qualifizierung (<http://imari.dhbw-heidenheim.de/url/ct1212-05>), vor allem in Schwachlast-Zeiten.
  - **Produkt- und Produktionsstandards:** Bei **Standard-Produkten** (z.B. Schrauben in einer bestimmten M-Größe) oder Produkten, die aus Standardkomponenten bestehen (z.B. elektronische Bauteile mit marktgängigen Speicherbausteinen und Prozessoren) hat man bessere Möglichkeiten, Auftragsspitzen von der Beschaffung her zu ermöglichen. Man findet schnell und leicht zusätzliche Lieferanten. Werden **Standard-Produktionsmethoden und -werkzeuge** verwendet, dann findet man leichter Mitarbeiter, die diese Methoden und Werkzeuge beherrschen. Verwendet man beispielsweise ein weit verbreitetes CAD-Programm wie AutoCAD (<http://de.wikipedia.org/wiki/AutoCAD>), dann findet man leichter geeignete Ingenieure.
  - **Outsourcing** (Reduktion der Fertigungstiefe), also (Teil-)Auslagerung von arbeits- und kapitalintensiven Prozessen an Lieferanten und Zukauf der fertigen Produkte oder Leistungen. Beispiele sind: Lohnfertigung durch andere Hersteller; Ersatz des Außendienstes durch Handelsvertreter; Nutzung weiterer zusätzlicher Absatzkanäle wie Groß- und Einzelhandel und Verlagerung von Vertriebsfunktionen an diese; Auslagerung von Hotline und Kundenservicefunktionen an Call Center; Auslagerung der Buchhaltung an den Steuerberater (und der wiederum an DATEV). Lagert man Funktionen und Prozesse global aus, dann spricht man von **Offshoring**; gefragte Länder sind hierbei im Moment die schon entwickelten BRICS-Staaten (<http://de.wikipedia.org/wiki/BRICS-Staaten>), andere asiatische Märkte und (je nach Leistungsart) auch schon Zentralafrika (<http://imari.dhbw-heidenheim.de/url/ct1212-03>).
  - **Längerfristige Kooperationsvereinbarungen:** Unterstützt werden kann Outsourcing durch längerfristige (Rahmen-)Kooperationsvereinbarungen mit Lieferanten. Im vereinbarten Rahmen können Leistungen oder Produkte abgerufen werden; den Zeitpunkt bestimmt das beschaffende Unternehmen. Eine sehr enge Kooperation findet man bei Logistikkonzepten wie dem Konsignationslager (<http://de.wikipedia.org/wiki/Konsignationslager>); hier betreibt ein Lieferant sein Lager in der Nähe (im Extrem: auf dem Firmengelände) des Kunden.

- **Anbiernetzwerke:** Auch eine schlichte Erhöhung der Lieferantenzahl hilft oft schon; wenn man von jedem Lieferanten dann etwas mehr abrufen kann, kann dies allein schon den Beschaffungsdruck vermindern. Wenn diese Anbieter in einem Netzwerk organisiert sind, kann man auch die Abstimmung der Lieferabrufe dem Netzwerk überlassen; das Netzwerk sorgt dafür, dass die Leistungen termin- und mengengetreu eintreffen. Eine Möglichkeit für solche Netzwerke stellen Anbieter- bzw. **Beschaffungsportale** dar (siehe Tipp des Monats vom August 2012; <http://imari.dhbw-heidenheim.de/url/ct1212-04>).

### Auf das Internet angewiesen

Die meisten dieser Strategien sind heutzutage auf das **Internet** angewiesen: Das Finden von geeigneten, über die ganze Welt verteilten Lieferanten wäre ohne das Internet nicht denkbar; auch geeignete Mitarbeiter sucht und findet man heutzutage bevorzugt über das Internet, beispielsweise über soziale Netzwerke wie XING oder Bewerberportale wie Monster.de.

Für die zeitnahe Abstimmung von Beschaffung, Lagerhaltung und Lieferung müssen Lieferprozesse schnell und effizient gemacht werden; **Supply-Chain-Management** erfolgt fast immer auf der Basis einer Abstimmung über das Internet (<http://de.wikipedia.org/wiki/Supply-Chain-Management>). Die technische Basis dafür sind Standards, Verfahren und Systeme zum elektronischen Datenaustausch (**EDI**; [http://de.wikipedia.org/wiki/Elektronischer\\_Datenaustausch](http://de.wikipedia.org/wiki/Elektronischer_Datenaustausch)).

**Virtuelle Unternehmen** stellen einen Versuch dar, durch konsequentes **Auslagern** von Prozessen und Funktionen an Zulieferer und **elektronischer Vernetzung** dieser Outsourcing-Partner ein Maximum an Flexibilität zu erreichen (<http://wi2.dhbw-heidenheim.de/script/56vu.htm>). Bei virtuellen Unternehmen handelt es sich um ein Netzwerk von regional verteilten (auch rechtlich) selbständigen Anbietern (Zulieferer, Leistungsersteller, Vertreiber, Werbeagentur, Telearbeiter), die ihre jeweilige Kernkompetenz in den Netzwerkverbund einbringen. Diese sind durch Informationstechnik (Kommunikationssysteme, EDI, Supply-Chain-Management-Systeme) verknüpft, um Ressourcen gemeinsam zu nutzen, Fähigkeiten zu ergänzen, Synergien aufzubauen und Märkte gemeinsam zu erschließen.

Das virtuelle Unternehmen wird geleitet durch ein "Mini-Team" mit Kernaufgaben Planung (Produktprogramm, Forschung und Entwicklung), Marketing und Finanzen. Es gibt weder einen Chef, noch einen Hauptsitz und auch keine fest gefügte Organisationsstruktur. Die Zusammenarbeit ist auf ganz bestimmte Projekte begrenzt (z.B. die Herstellung und Vermarktung eines neuen Produktes); ist das Projekt beendet, löst sich das Netzwerk auf und bildet sich beim nächsten Projekt neu. „Virtuell“ bedeutet dabei, übertragen aus der Informatik, dass ein Unternehmen im eigentlichen Sinn nicht existiert, dass sich dieses Netzwerk aber insgesamt wie ein einziges Unternehmen verhält. Bekannte Beispiele von virtuellen Unternehmen (<http://www1.logistik.fh-dortmund.de/Public/VirtOrg.pdf>) sind Puma, Smart oder Red Bull.

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen tun gut daran, sich möglichst frühzeitig und vorbeugend auf Auftragschwankungen einzustellen und mögliche Strategien zu deren Bewältigung zu entwickeln. Wenn der Auftrags-Peak da ist, dann hat man keine Zeit mehr dafür.

Quelle und Copyright: Internetauftritt des Landkreises Neu-Ulm, <http://www.landkreis.neu-ulm.de>

Tipp des Monats Dezember 2012