

© ClipDealer

Erfolgsfaktor Flexibilität

Ergebnisse einer deutschlandweiten Unternehmensbefragung

■ Von Tim Jeske, Jörg von Garrel und Jan Starke

Neben der Produktqualität sieht mehr als ein Viertel der deutschen Unternehmen ihre Flexibilität als wesentlichen Erfolgsfaktor. Kundenindividuelle Lösungen, die schnell und mit großer Termintreue geliefert werden können, sind für diese Unternehmen der Schlüssel zum Wettbewerbserfolg. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Befragung bei deutschen Unternehmen.

Bedeutung der Flexibilität

Unternehmen stehen mit ihrer Umwelt in vielfältigen Wechselbeziehungen. Ob Marktentwicklungen, technologische Neuerungen, Gesetzesänderungen oder Entwicklungen des Arbeitskräfteangebots, Unternehmen müssen sich kontinuierlich mit Veränderungen in ihrem Umfeld aus-

einandersetzen. Um erfolgreich am Markt zu bestehen, begegnen sie den Instabilitäten ihrer Umwelt mit entsprechenden Anpassungsstrategien. So gewann die Flexibilität in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung [5].

Dies zeigt sich beispielsweise an einer Studie des Marktwerts von Unternehmen, die am Neuen Markt notiert und daher in besonderem Maße

von einer unsicheren und veränderlichen Umwelt geprägt sind [2]: Der Marktwert dieser Unternehmen konnte bis knapp zu einem Drittel durch deren strategische Flexibilität erklärt werden.

Die große Bedeutung der Flexibilität ist darin begründet, dass sie Handlungsoptionen schafft, die einen ökonomischen Wert besitzen – unabhängig davon, ob diese Optionen tatsächlich genutzt werden [2].

Flexibilität kann jedoch nicht um jeden Preis angestrebt werden. Daher steht die Balance von Flexibilität und Stabilität im Zentrum des von BMBF und Europäischem Sozialfonds geförderten Forschungsprojekts „FlexPro –

Flexible Produktionskapazität innovativ managen“.¹

Im Rahmen des Projekts werden die Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Hinblick auf das Spannungsfeld zwischen einem stabilen, zieloptimierten Produktionssystem und hochgradig flexiblen Produktionsabläufen untersucht. Darauf aufbauend werden entsprechende Vorgehensweisen im Sinne eines Methodenbaukastens entwickelt.

Zu den KMU zählen alle Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern (Empfehlung 2003/361/EG) und damit rund 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland.

¹ www.flexpro.info – FKZ: 01FH09019

Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen teilweise deutlich von Großunternehmen. So werden ihnen beispielsweise Vorzüge wie Überschaubarkeit und geringere Komplexität sowie einfachere Wissensverwertung durch geringere Arbeitsteilung und eine höhere Flexibilität zugeschrieben [7].

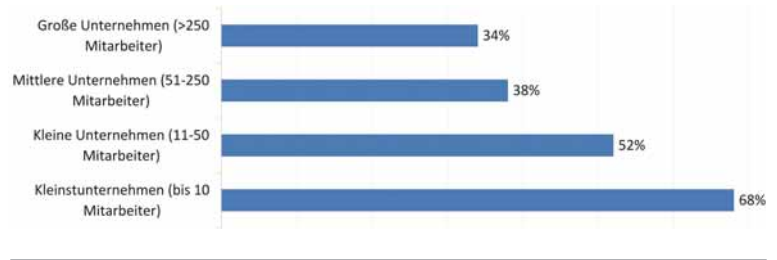
In diesem Zusammenhang wurde eine deutschlandweite Unternehmensbefragung durchgeführt, die zum Ziel hatte, das Selbstbild von Unternehmen hinsichtlich ihrer Flexibilität sowie der zugrunde liegenden Maßnahmen zu erfassen und einer weiteren Untersuchung zugänglich zu machen. Darüber hinaus wurden der Stellenwert der Flexibilität im Unternehmen sowie die Arten und Auslöser von Flexibilisierungsanforderungen erfragt.

Die Diskussion des Flexibilitätsphänomens ist „durch eine uneinheitliche Terminologie sowie durch einen fehlenden allgemeingültigen und anerkannten Flexibilitätsbegriff“ [4] gekennzeichnet. Flexibilität wird zumeist als Eigenschaft bzw. Fähigkeit einer Organisation verstanden, die eine Anpassung an Veränderungen ermöglicht. Oftmals lassen die Flexibilitätsdefinitionen die Ursachen dieses Anpassungsbedarfs offen.

Werden sie definiert, dann meist allgemein als veränderliche Umweltbedingungen [3, 5]. Organisationsinterne Ursachen wie beispielsweise veränderte Mitarbeiterbedürfnisse werden meist vernachlässigt. Zudem beschränkt sich die Mehrzahl der Definitionen darauf, in der Flexibilität die Fähigkeit zu sehen, auf bereits eingetretene Veränderungen zu reagieren.

Eine vorausschauende Anpassung auf mögliche zukünftige

Bild 1: Anteile der befragten Unternehmen, die sich selbst als sehr oder äußerst flexibel einschätzen (n = 1214)



tige Veränderungen scheint dagegen ebenfalls wichtig, denn bereits Volberg [8] betonte, dass eine schnelle und zufrieden stellende Anpassung meist nicht mehr oder nur noch mit erheblichen Reibungsverlusten möglich ist, wenn Anpassungsentscheidungen erst gefällt werden, nachdem die Änderungen bereits eingetreten sind.

Von diesen Überlegungen ausgehend wird nachfolgend unter Flexibilität die Anpassungsfähigkeit einer Organisation an sich ändernde organisationsinterne oder -externe Bedingungen, verstanden und zwar sowohl als Reaktion auf aktuellen Anpassungsbedarf als auch vorausschauend auf mögliche zukünftige Anforderungen.

Bundesweite Unternehmensbefragung

Im April 2010 wurden bundesweit 1 221 Unternehmen mittels eines webbasierten Fragebogens zu ihren Flexibilisierungsanforderungen und -strategien befragt. Die Mehrzahl der Studienteilnehmer (93 %) ist den kleinen und mittleren Unternehmen zuzuordnen. Dabei sind Kleinunternehmen (11 bis 50 Mitarbeiter) als Untergruppe der KMU mit einem Anteil von 52 % am stärksten vertreten. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen stammt mit einem Anteil von 68 % aus dem produzierenden Sektor, während der Dienstleistungssektor mit 15 % und der Handel mit

7 % der befragten Unternehmen repräsentiert sind.

Der Schwerpunkt auf Industrieunternehmen ist durch die gezielte Ansprache produzierender Unternehmen bei der Stichprobenrekrutierung forciert worden, um speziell in der Produktion eingesetzte Flexibilisierungstechniken erheben zu können. Entsprechende Fragen zu flexiblen Produktionsmethoden wurden insgesamt von 381 Unternehmen beantwortet.

Neben der Flexibilisierung in der Produktion liegt ein weiterer Fokus der Befragung auf der personellen Flexibilität, d.h. dem flexiblen Einsatz internen und externen Personals. So wurde eine Teilgruppe von 210 Unternehmen intensiver zu Einarbeitungs- und Qualifizierungsstrategien befragt.

Flexibilität und Flexibilisierungsanforderungen

Befragt nach dem obersten strategischen Ziel ihres Unternehmens nannten 41 % der Befragten die „Qualitätsführerschaft“. Auf dem zweiten Platz folgte „Flexibilität“, die von 28 % der Unternehmen als wichtigstes Ziel bezeichnet wird und damit vor Innovationsführerschaft (12 %), Technologieführerschaft (10 %) und Preisführerschaft (3 %) steht.

Flexibilität nimmt also einen hohen Stellenwert für

die strategische Ausrichtung eines Unternehmens ein. Zugleich schätzen die meisten Befragten ihr Unternehmen als sehr flexibel ein. Auf einer siebenstufigen Rating-skala (von äußerst geringe bis äußerst hohe Flexibilität) bezeichnete die Mehrzahl der Unternehmen (83 %) ihre Flexibilität als hoch, sehr hoch oder äußerst hoch.

Diese Selbsteinschätzung steht in Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto geringer schätzen die Befragten dessen Flexibilität ein. Während in KMU 50 % der Befragten ihrem Unternehmen eine sehr hohe oder äußerst hohe Flexibilität zuschreiben, sind es in großen Unternehmen nur 34 % der Befragten (Bild 1).

Ein Bedarf nach Flexibilität ergibt sich für die Unternehmen durch Veränderungen in der Nachfrage, durch Preisdruck der Mitbewerber sowie aufgrund neuer Technologien. So gaben nahezu zwei Drittel der Befragten an, ihre Produkte häufig oder immer wegen veränderter Nachfrage anpassen zu müssen. Jeweils die Hälfte der Unternehmen sieht im Preisdruck, der durch die Mitbewerber entsteht, sowie in neuen Technologien häufig oder immer einen Flexibilisierungsbedarf.

Weitere Ursachen für Flexibilisierungsbedarf sind in Bild 2 aufgeführt. Es fällt auf, dass lediglich 7 % der Unternehmen von einem Flexibili-

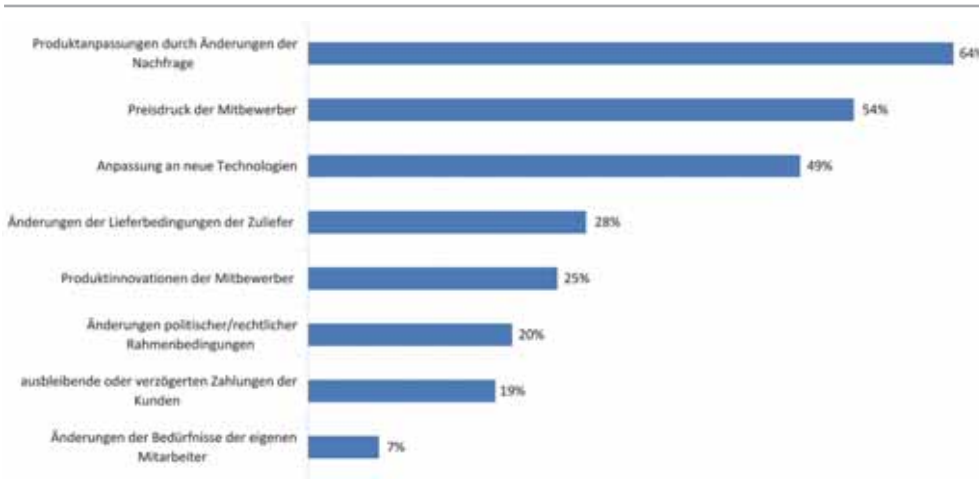


Bild 2: Anteil der Unternehmen, die die jeweilige Flexibilitätsanforderung "häufig" oder "immer" erleben (n = 1208)

sierungsbedarf aufgrund der Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter berichten.

Flexible Mitarbeiter

Flexible Unternehmen benötigen entsprechend flexibel einsetzbare Mitarbeiter, die unterschiedliche und häufig neue Arbeitsaufgaben ausführen können. Dies gilt insbesondere in Produktionsbereichen.

Die Mitarbeiterflexibilität wird einerseits durch die Qualifikation der Mitarbeiter bestimmt. Andererseits sind in diesem Zusammenhang auch die Hilfsmittel zur Anlernung – dem erstmaligen Heranführen einer Arbeitsperson an eine ihr bisher unbekannte Arbeitsaufgabe und dem Üben dieser Auf-

gabe – von Bedeutung. Dies ist unabhängig davon, ob interne oder externe Mitarbeiter anzulernen sind. Daher wurde unter anderem erfragt, welche Arten von Arbeitsplänen bzw. Arbeitsanweisungen als Hilfsmittel zur Anlernung genutzt werden (Mehrfachnennungen möglich; Bild 3).

Es zeigte sich, dass über 80 % der teilnehmenden Unternehmen mündliche Arbeitsanweisungen nutzen. Dagegen ist eine computeranimierte Darstellung von Arbeitsaufgaben nur gering verbreitet – sie wird in weniger als 15% der Unternehmen eingesetzt. Der Anteil der Unternehmen, die andere als die genannten Arten von Arbeitsanweisungen bzw. -plänen einsetzen beträgt 1,1%. Daher ist davon auszugehen, dass alle in der industriellen Praxis relevanten Arten

von Arbeitsanweisungen erfasst werden konnten.

Flexible Produktion

Neben der Mitarbeiterflexibilität existieren weitere Ansätze in der Produktion, die als Hauptziele die Steigerung der Flexibilität sowie die Erhöhung der Innovationsfähigkeit anstreben [1].

So wird insbesondere das Konzept der Gruppenarbeit seit vielen Jahren einerseits im Hinblick auf eine mögliche Tätigkeitserweiterung bei den Produktionsmitarbeitern, andererseits auch hinsichtlich einer potenziellen Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit durch eine verbesserte Prozessqualität und -flexibilität intensiv diskutiert [6]. Hinsichtlich seiner Anwen-

dung geben im Rahmen der Untersuchung fast 85 % aller befragten Unternehmen an, Gruppenarbeit in der Produktion in unterschiedlicher Form einzusetzen.

Dieser Anteil variiert in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: So nutzen 29 % der befragten Kleinunternehmen die Gruppenarbeit in einem hohen bzw. sehr hohen Umfang. Diesen stehen 30 % der Kleinunternehmen gegenüber, die gar keine Gruppenarbeitskonzepte nutzen. Bei den Großunternehmen ist die Nutzung von Gruppenarbeit weitaus mehr verbreitet – hier geben 44 % an, sie in hohem bzw. sehr hohem Umfang einzusetzen (Bild 4).

Weitere Konzepte zur Flexibilitätsgestaltung in der Produktion unterscheiden sich stark hinsichtlich ihrer Anwendung bei den Unternehmen: 62 % der befragten Unternehmen setzen Qualitätsmanagement (QM) in hohem oder sehr hohem Umfang ein.

Dabei hat die Unternehmensgröße einen signifikanten Einfluss auf den QM-Einsatz. Dieses wird umso eher eingesetzt, je größer ein Unternehmen ist. Prozessstandardisierung ist mit 37 % intensiver Nutzung ebenfalls eine häufig eingesetzte Maßnahme. Flache Hierarchien, Segmentierung, Dezentralisierung und integrative Fertigung werden dagegen ebenso wie die arbeitsorganisatorischen Konzepte des Job Enlargements, des Job Enrichments und der Job Rotation nur von wenigen Unternehmen in intensivem Maße genutzt (Bild 5).

Als ein zentrales Ergebnis der Untersuchungen ist festzustellen, dass typische Flexibilisierungsmaßnahmen in der Produktion umso seltener eingesetzt werden, je kleiner ein Unternehmen ist.

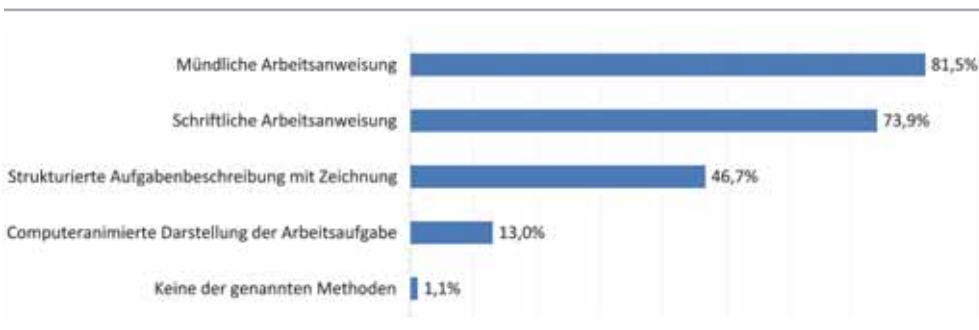


Bild 3: Genutzte Arten von Arbeitsanweisungen und -plänen (n = 92)

Im Unternehmen eingesetzte Maßnahme	Anteil der Unternehmen, die die Maßnahme	
	überhaupt einsetzen	in hohem oder sehr hohem Umfang einsetzen
Qualitätsmanagement	98 %	62 %
Prozessstandardisierung	90 %	37 %
Integrative Fertigung	72 %	11 %
Flexible Fertigungskonzepte	63 %	22 %
Flache Hierarchien	63 %	14 %
Segmentierung	58 %	6 %
Dezentralisierung	49 %	5 %
Job Enlargement und/oder Job Enrichment	48 %	5 %
Job-Rotation	44 %	5 %

Bild 5: Anteil der Unternehmen, die ausgewählte Maßnahmen in der Produktion nutzen, sowie Anteil der Intensivnutzer. Erfragt wurde jeweils der Umfang, in dem die einzelnen Maßnahmen im Unternehmen eingesetzt werden. Die fünfstufige Antwortskala reichte von „gar nicht“ bis zu „in sehr hohem Umfang“.

Fazit

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass die Fähigkeit, flexibel zu agieren, für Unternehmen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellt. Neben der Qualität der Produkte ist die Flexibilität die wichtigste Möglichkeit, sich von Wettbewerbern zu differenzieren und Kostennachteile zu kompensieren.

Differenziert man diese Ergebnisse nach der Unternehmensgröße, kann hier ein Unterschied hinsichtlich der Flexibilitätsbedarfe und -potenziale sowie des Stellenwerts der Flexibilität festgestellt werden. Gerade für Klein- und Kleinunternehmen besitzt die Flexibilität einen hohen Stellenwert. Jedes dritte Unternehmen dieser

Größe versucht, mit der Flexibilität als oberster Zielstellung Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Diese hohe Bedeutung spiegelt sich in der Selbsteinschätzung der Unternehmen wider, die sich entsprechend dem hohen Stellenwert der Flexibilität ein (sehr) hohes Flexibilitätspotenzial attestieren. Dabei schätzen sich kleine Unternehmen zwar flexibler ein als große, setzen jedoch Flexibilisierungsmaßnahmen in geringerem Umfang ein als diese.

Dieser diametrale Zusammenhang zwischen der Selbsteinschätzung und dem Methodeneinsatz kann unterschiedliche Gründe haben bzw. Fragestellungen aufwerfen: Erstens kann die Reliabilität der Selbstein-

schätzung der Flexibilität in Frage gestellt werden. Zweitens ist die Frage zu klären, inwiefern das Bewusstsein des Methodeneinsatzes zur Flexibilitätssteigerung in den Unternehmen der unteren Größenklassen vorhanden ist. Und drittens müssen weitere Untersuchungen der Frage nachgehen, inwieweit Unternehmen mit einer vergleichsweise geringen Komplexität überhaupt Methoden zur Flexibilitätssteigerung benötigen.

Literatur

- [1] Blecker, T.; Kaluza, B.: Produktionsstrategien - ein vernachlässigtes Forschungsgebiet? In: Braßler, A.; Corsten, H. (Hrsg.): Entwicklungen im Produktionsmanagement, S. 4-27. München, 2004
- [2] Burmann, C.: Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes. Wiesbaden: DUV, 2002
- [3] Frieling, E.: Unternehmensflexibilität und Kompetenzerwerb. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur, S. 147-212. Münster: Waxmann, 1999
- [4] Kaluza, B.: Flexibilität, betriebliche. In: Wittmann, W., Kern, W.; Köhler, R.; Küpper, H.-U.; von Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Teilband 1. Stuttgart: Pöschel, 1993
- [5] Kaluza, B.; Blecker, T.: Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Göttingen: Erich Schmidt, 2005
- [6] Kinkel, S.; Lay, G.; Jäger, A.: Mehr Flexibilität durch Organisation. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 42. Karlsruhe: Fraunhofer ISI, 2007
- [7] Rissbacher, C.; Stahl, H.: Kooperationsfähigkeit - Stillschweigend vorausgesetzt und doch so rar. In: Stahl, H.; Hinterhuber, H. (Hrsg.): Erfolgreich im Schatten der Großen. Göttingen: Erich Schmidt, 2003
- [8] Volberg, K.: Zur Problematik der Flexibilität menschlicher Arbeit. Düsseldorf: Verlag Dr. Peter Mannhold, 1981

VERFASSER



Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt.Ing. Tim Jeske
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen University
Kontakt: t.jeske@iaw.rwth-aachen.de



Jörg von Garrel M.A.
Projektleiter im Geschäftsfeld Logistik- und Fabrikssysteme am Fraunhofer Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung, Magdeburg
Kontakt: joerg.garrel@iff.fraunhofer.de



Dipl.-Ing. Jan Starke
Projektleiter bei ALROUND - Aktionsgemeinschaft luft- und raumfahrtorientierter Unternehmen in Deutschland e.V., Bonn
Kontakt: jan.starke@alround.de

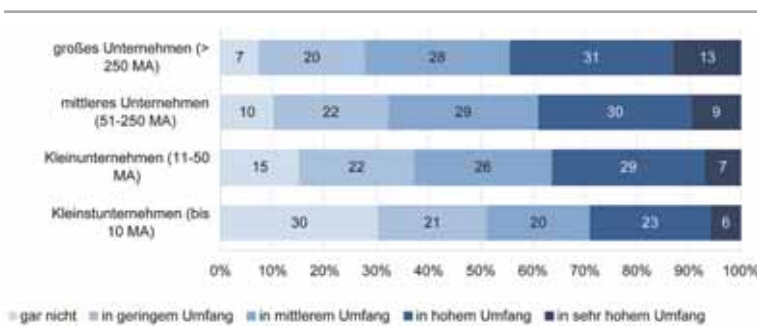


Bild 4: Umfang des Einsatzes von Gruppenarbeit in Abhängigkeit von Unternehmensgröße (n = 870)