

Raus aus dem Silo – rein ins Netz

Funktions- und bereichsübergreifendes Denken und Handeln sind angesagt – auch und gerade im Einkauf

Michael Starz

Nutzen des Silos

„Ein Silo oder Hochsilo ist ein großer Speicher für Schüttgüter. Silos werden zum Speichern von Zement, Kalksteinmehl, Kunststoffgranulat, Futtermittel und Ähnlichem verwendet“ – soweit die Definition in Wikipedia.

Der Nutzen eines Silos ist in der Tat nicht von der Hand zu weisen: zur Speicherung einer großen Menge gleichartiger Güter sind sie hervorragend geeignet. Aus Sicht der Güter ist man sozusagen „unter sich“, hat ganz angenehme Umgebungsbedingungen – fast so etwas wie ein Wohlfühlklima oder eine Komfortzone. Dieses Bild lässt sich sehr leicht auf Organisationen in einer Firma übertragen: eine klassische Organisationsform – die Aufbauorganisation – hat wie ein Silo eine vertikale Struktur. In diesen „Organisations-Silos“ der einzelnen Fachbereiche wie Vertrieb, Entwicklung, Einkauf und anderen ist der jeweilige Bereich mehr oder weniger unter sich und hat vorwiegend hierarchisch geprägte Berichts- und Kommunikationsabläufe. Man kennt sich untereinander, man kennt die für sich selbst definierten Abläufe und hat die eigene Funktion sowie die Aufgabenstellungen innerhalb des Bereichs hervorragend organisiert.

Soweit so gut – warum sollte man das ändern wollen?

Schattenseiten des Silos

Ebenso bildhaft gesprochen, hat ein Silo auch unübersehbare Schattenseiten. Selbst wenn alle Silos als in sich geschlossener Organisations-Organismus hervorragend optimiert sind, ist das Ergebnis als Summe aller Silos einer Firma meist ungenügend und oft sogar mangelhaft. Schon bei der Abstimmung gemeinsamer Ziele und bei der Bearbeitung der Aufgabenstellungen setzt ein kontraproduktives Phänomen ein – das Silodenken. Je größer eine Firma ist, je „besser“ ihre Aufbauorganisation strukturiert ist, umso größer ist die Tendenz zum Silodenken. Drei Beispiele verdeutlichen dies:

- Der Vertrieb gibt seine Auftragseingangs- und Budgetplanung an die Geschäftsführung ab und will damit ein bestimmtes Produkt massiv forcieren, da es von den Kunden akzeptiert wird und gute Ergebnisse verspricht. Weder die Produktion noch der Einkauf kennen diese Planung oder wurden gar bei der Erstellung mit einbezogen.
- Der Konstruktionsbereich plant ein nur mäßig erfolgreiches Produkt durch eine neue Generation zu ersetzen, bei dem viele neue Ideen eingeflossen sind. Einkauf und Lieferanten wurden vorsichtshalber noch nicht informiert, da man ja nicht mit unfertigen Plänen hausieren gehen möchte.
- Der Einkauf erhält Informationen, dass ein wichtiger Lieferant zunehmende Lieferprobleme hat und möglicherweise von einem Mitbewerber übernommen wird. Da diese Informationen jedoch noch vage sind und der Einkauf möglicherweise damit ein internes Imageproblem bekommt, bleiben sie erstmal in der Schublade des Einkaufsleiters.

Aus der doch so soliden Aufbauorganisation wird sehr schnell eine Misstrauensorganisation: die linke Hand weiß nicht was die rechte tut, Informationen werden zurück gehalten, Kooperationen gibt es nur per Chef-Anweisung. Bei den Informationsflüssen entstehen Kamineffekte: die Geschäftsleitung erhält alle Einzelinformationen der verschiedenen Silos und hat einen immer größeren Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand. Damit hat sie immer weniger Zeit für das Geschehen am Markt, da sie diese Zeit mit Innenansichten verbringen muss.

Im Extremfall werden sogar externe Gesprächspartner (ja, auch Kunden!) mit den unterschiedlichen (Silo-) Zuständigkeiten und deren nicht abgestimmten Sichtweisen konfrontiert. Zuständig sind somit alle, verantwortlich ist im Zweifel jedoch keiner.

Prozessorientierung und Netzwerken

Eine moderne Organisation hat zwar immer noch eine Aufbauorganisation, die Abwicklung der Geschäftsvorfälle folgt jedoch horizontalen Strömen – sie ist prozessorientiert. Hier wird die funktionale Aufbauorganisation auf die Bedeutung von Kompetenzzentren reduziert, gestärkt werden hingegen bereichsübergreifende Zusammenarbeit und direkte Kommunikation zwischen den Partnern im Prozess.

Damit wird ein Netzwerk von Experten aus den unterschiedlichen Kompetenzzentren geschaffen, das sich gemeinsam als Team dem Erfolg ihrer Aufgabenstellung verpflichtet fühlt. Die direkte Information und Abstimmung über die Grenzen des Bereichs hinaus erhalten einen deutlich höheren Stellenwert als bereichsinterne „Management-Reports“. Das Netzwerk wird wichtiger als das eigene Silo.

Für die aufgezählten Beispiele bedeutet dies:

- Der Vertrieb zieht für seine Auftragseingangs- und Budgetplanung die Experten der anderen Bereiche hinzu und stimmt seine Pläne inhaltlich mit ihnen ab. Die beispielhaft genannten Bereiche Produktion und Einkauf haben eine erstklassige Gelegenheit, ihre Sicht und ihre Fachkompetenz unmittelbar einfließen zu lassen; gleichzeitig erhalten sie Gelegenheit, ihre eigenen Pläne auf die neuen Pläne des Vertriebs abzustimmen.
- Der Konstruktionsbereich sucht frühzeitig den direkten Rat des Einkaufs und dessen Lieferanten bei der Suche nach innovativen Ideen, die auch wirtschaftlichen Aspekten gerecht werden. Gemeinsam erarbeitet man die neue Generation des bisher mäßig erfolgreichen Produkts. Der Erfolg des neuen Produkts ist somit ein gemeinsamer Erfolg aller Beteiligten.
- Informationen über zunehmende Lieferprobleme eines wichtigen Lieferanten und dessen mögliche Übernahme durch einen Mitbewerber gibt der Einkauf vorab schon als Vorwarnung seinen Netzwerkpartnern im Konstruktionsbereich und im Vertrieb weiter. Damit können diese sich auf eine mögliche Veränderung in der Beschaffung einstellen und somit frühzeitig und proaktiv Maßnahmen einleiten.

Die Erfolgsfaktoren

Wesentliche Erfolgsfaktoren bei dieser Prozessorientierung im Netzwerk sind bereichsübergreifendes Denken der Beteiligten UND bereichsübergreifendes Handeln. Damit steigt auch bei jedem Einzelnen das Wissen über das, was der andere Bereich tut, und welche Auswirkungen sein eigenes Tun oder Unterlassen auf die Partner im Prozess hat.

Im Gegensatz zu der zitierten Misstrauensorganisation sind dazu notwendig: eine Kultur die durch gegenseitiges Vertrauen geprägt ist, offene Information und Kommunikation sowie der Wille zur Kooperation und zum Engagement – auch über die ureigenste Aufgabenstellung hinaus. Es stehen die Sache, die gemeinsame Aufgabe und der gemeinsame Erfolg im Mittelpunkt, aber nicht das eigene Silo. Die Geschäftsleitung, das Management haben dabei eine entscheidende Vorbild- und Ermunterungsfunktion.

Über den Autor

Michael Starz ist Betriebswirt (VWA), freiberuflicher Unternehmensberater und Geschäftsführer von ms pro:con Consulting, einer auf Beschaffung und Betriebswirtschaft spezialisierten Unternehmensberatung. Zudem ist er Partner und Vorstand im VBU, dem Verbund beratender Unternehmer.

ms pro:con Consulting | Experten in Beschaffung und Betriebswirtschaft

Michael Starz | Erlenweg 11 | 71711 Murr
 Tel: +49 (0) 7144 / 8960 993
 Fax: +49 (0) 7144 / 260 546
 Mail: m.starz@ms-procon.com
 Web: www.ms-procon.com