

Vernetzt Werte schöpfen

Dank einer zukunftsfähigen Netzwerkstrategie globale Märkte erschliessen

Angesichts des zunehmenden Kostendrucks und der steigenden Komplexität und Dynamik globaler Netzwerke sind international agierende Fertigungsunternehmen zunehmend gefordert, ihre Wertschöpfungsketten global zu managen. In sechs Schritten zum nachhaltig erfolgreichen Netzwerk.

Wollen Unternehmen heutzutage im Markt bestehen, müssen sie über ein performantes, flexibles und eng integriertes Netzwerk verfügen. Die Frage, wie Kundenerwartungen zu erfüllen sind, sollte aus der Perspektive des Gesamtnetzwerks beantwortet werden können. Der Blick auf die Wertschöpfungskette muss sich über alle Zwischenverbindungen des Netzwerks erstrecken und das optimale Gleichgewicht zwischen Geschwindigkeit, Produktions- und Transportkosten ermittelt werden.

Bedarf, kürzere Wege in der Supply Chain zu schaffen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Lieferzeiten verkürzen sich, gleichzeitig steigt der Kostendruck. Niedrigere Lohnkosten an neuen Standorten erscheinen als ideales Ventil. Es ist wichtig, Kunden- und Marktanforderungen genau zu kennen. Zu klären ist, ob der Kunde das Unternehmen im lokalen Markt auch als Produzent vor Ort sehen will und ob Geschwindigkeit oder Preis wachstumsentscheidend sind.

In sechs Schritten zum Netzwerk

Aufbau und Management solcher Netzwerke stellen eine originäre Führungsaufgabe dar. Um den Erfolg nachhaltig zu sichern, sollten sich Unternehmen an einen klaren und aktiven Prozesskreislauf halten. Dieser umfasst sechs Prozessschritte, die im Ganzen ein «Leading Network» bilden: Motivation, Kombination, Allokation, Kreation, Organisation und Partizipation.

2. Kombination

Durchzuspielen ist, ob die eigenen Markt-, Produktions-, Wertschöpfungs- und Organisationsstrategien an den einzelnen Standorten lediglich an bestehende Marktanforderungen angepasst oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen aktiv mitgestaltet werden. Was produziert man selbst, was kauft man über Zulieferer? Hierbei ist ein Blick auf die eigenen Kernkompetenzen hilfreich.

1. Motivation

Ob Entscheidungen für oder gegen einen Produktionsstandort getroffen werden, ergibt sich meist aus dem

3. Allokation

Die Betrachtung der Kernkompetenzen korrespondiert mit der Frage, wer innerhalb des Gesamtverbunds



Thomas Troll

Der promovierte Elektroingenieur ist Partner bei der ROI Management Consulting AG in München. Seine Schwerpunkte liegen in der ganzheitlichen Optimierung von Produktions- und Logistiksystemen.

was leisten soll. In der Folge kann es zu Wertschöpfungsverschiebungen oder Standortschliessungen kommen. Standorte sind oft von einem Selbstverständnis als Ländervertretung geprägt, statt sich als Teil eines agilen, wandlungsfähigen Netzwerks zu sehen. Im nötigen Perspektivenwechsel liegt die Kernherausforderung. Es sind Zulieferer- und Logistikstrukturen zu berücksichtigen, die mit ihren individuellen Netzwerken den Wertschöpfungskreislauf des Gesamtnetzwerkes reibungslos laufen lassen oder eben auch behindern können.

4. Kreation

Um Produktionsabläufe umsetzen zu können, kann ein Standort oftmals einen Blueprint für ein Fertigungskonzept liefern. Aber auch Veränderungen bei der technologischen Ausrüstung spielen eine wichtige Rolle. Hier sollte geklärt werden, ob sich durch standardisierte Produktionskonzepte an verschiedenen Standorten ähnliche Ergebnisse erzielen und so Bedarfsschwankungen einfach durch Maschinenverlagerungen abfangen lassen.

5. Organisation

In der Regel erfolgen Anpassungen in der Netzwerkorganisation in zwei Schritten. Zuerst wird die Entscheidung für oder gegen einen Standort gefällt, danach die Gestaltung der Standortsteuerung. Dabei ist das Gleichgewicht zwischen Vorgabe und Entscheidungsspielraum sehr wichtig und das Zusammenspiel zwischen zentraler Governance und dezentraler Profitverantwortung. Das Prinzip einer hierarchischen Füh-



Effiziente globale Wertschöpfungsketten dank zukunftsfähigen Netzwerkstrategien.

rung behält dabei seine Gültigkeit. Die Fähigkeiten und die lokale Agilität der einzelnen Standorte sollten jedoch bekannt sein und entsprechende Gestaltungskompetenzen gewährt werden.

6. Partizipation

Eine dezentrale Steuerung funktioniert nur dann gut, wenn ein starkes Verantwortungsbewusstsein für die gezielte Weiterentwicklung der Knotenpunkte besteht: Wie verbessert sich der einzelne Standort in puncto Qualität, Kosten und Zeit? Wie kann man miteinander aus Best-Practice-Erfahrungen lernen und sich auf gemeinsame Ziele verständigen, statt durch Machtkämpfe und Profilneurosen Potenziale und Kräfte zu verschleissen? Unabdingbar ist die regelmässige Überprüfung des gesamten Kreislaufs, denn ein «Leading Network» bezieht seinen Führungsanspruch auch daraus, auf Marktveränderungen, Krisen und neue Entwicklungschancen schnell und adaptiv reagieren zu können.

Die Komplexität nutzen

Systematisch umgesetzt benötigt die skizzierte Ausrichtung je nach Grösse des Netzwerks drei bis sechs

Monate Umsetzungszeit. Die entstehende Komplexität führt allerdings zwangsläufig zu Konflikten. Um diese nicht als Hindernis, sondern als unvermeidlichen Output zu begreifen und als Verbesserungschancen zu erkennen, ist eine umfassende und robuste Führungsstrategie erforderlich.

Die grösste Herausforderung liegt im richtigen Umgang mit der Komplexität eines globalen Netzwerks. Unterschiedliche Steuer- und Zollsysteme, Feiertagsregelungen und zu synchronisierende Zeitzonen bilden nur die sichtbare Dimension dieser Komplexität.

Es ist daher ratsam, angehende Führungskräfte frühzeitig mit einem globalen Karriereplan auszustatten, um auch die kulturelle Integration im internationalen Führungsnetz zu stärken. So entsteht gleichzeitig ein Führungsnetzwerk.

Ein entscheidender Faktor für den langfristigen Bestand des Netzwerks ist die Fähigkeit, sich stets aus der Istperspektive lösen zu können. Wenn das gelingt, stehen die Chancen gut, einen nachhaltigen und überdurchschnittlichen Erfolg im internationalen Markt zu erreichen. ■