

Tradierte Denkmuster aufbrechen:

Globale Produktionsnetzwerke müssen flexibel und adaptiv sein

Von Hans-Georg Scheibe, Vorstand ROI Management Consulting AG, München

Kurze Produktlebenszyklen und kleine Losgrößen sind nur zwei der vielen Herausforderungen, die die industrielle Fertigung zu meistern hat. Vor allem die Automobilindustrie muss sich mit ihrer niedrigen Wertschöpfungstiefe und den global integrierten Wertschöpfungsketten flexibel und effizient auf diese Herausforderungen einstellen können. Adaptive Produktionsnetzwerke sind daher heute ein entscheidendes Überlebenskriterium.



Hans-Georg Scheibe

ist seit 1999 Vorstand der ROI Management Consulting AG in München. Er ist verantwortlich für die Bereiche Wertsteigerung und Supply Chain Management.

Vor seiner Tätigkeit für ROI war Hans-Georg Scheibe Direktor für Logistik und Einkauf bei der Rosenthal AG, Selb und bei der BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH im Bereich internationale Logistik tätig. Hans-Georg Scheibe hat an der Universität München Betriebswirtschaft studiert.

Nicht nur in der Automobilindustrie erfordern zunehmend komplexere Produktionsnetzwerke vor allem eins: Flexibilität. Besonders schwer und kritisch ist diese Aufgabe dann, wenn komplexe Standort- sowie Zulieferstrukturen und kapitalintensive Innovationsprozesse eine Branche prägen. Das erschwert ein „Atmen mit den Märkten“ erheblich. Schließlich werden die Fertigungsnetzwerke auch in den kommenden Jahren verstärkt darin gefordert sein, den gesamten Werksverbund auf hohe Volatilität und geringe Prognostizierbarkeit einzustellen, schnelle Shifts innerhalb des Netzwerks zu vollziehen und auf konjunkturelle Ausschläge schnell zu reagieren.

Die vier Säulen der Adaptivität

Dazu ist eine integrierte Systemgestaltung notwendig, die den gesamten Produktionsverbund im Blick hat. Das bedeutet, auf Basis stabiler Prozesse sowohl die Umsetzung strategischer Ziele und die globale Flexibilität abzusichern als auch das professionelle Management der einzelnen Standorte und der lokalen Flexibilität zu ermöglichen. Das Modell des „Adaptiven Produktions-Systems“ (APS) hilft bei einer solchen Systemgestaltung. Es basiert auf vier Säulen:

1) Manufacturing Footprint:

Dieser liefert einen klar strukturierten Masterplan für den gesamten Werksverbund (Werke-Entwicklungsplan) und zeigt alle erforderlichen Investitionsentscheidungen auf.

2) Flexibilisierung der Prozesse und Strukturen in den einzelnen Werken:

Bewährte Lean-Production-Ansätze stellen sicher, dass Unternehmen standortbezogene Performance- und Flexibilitätsziele erreichen.

3) Flexibilisierung der Arbeitsmodelle und Erhöhung der „Flexibility Skills“ der Mitarbeiter:

Arbeitszeit- und Schichtmodelle müssen überprüft, eine adäquate Mitarbeiter-Qualifizierung sichergestellt und eine flexible Arbeitszeitenplanung vorgenommen werden.

4) Integration und Kollaboration in der Supply Chain:

Eine strukturierte, kollaborative Integration der Zulieferer verbessert die Koordination der gesamten Wertschöpfungskette.

Setzt man die Flexibilität eines Produktionsnetzwerks als oberste Maxime, wandeln sich sicherlich auch die Kriterien, nach denen Unternehmen Standort- und Investitionsentscheidungen treffen. Mit dem oben beschriebenen Konzept können sie ein globales Produktionssystem schaffen, das den heutigen Herausforderungen gerecht wird und schnell anpassungsfähig ist. Darüber hinaus ist ein neues Denken erforderlich: Planbarkeit und Gewissheit sind nicht mehr voraussetzbar. Es gilt also, in Szenarien zu denken und sich damit für das Ungewisse zu öffnen. ■