

Der Global Footprint – Produktionsnetzwerke effizient nutzen

Ingo Laqua, Aachen, und Guido Wey, Königsberg i. B.

Im globalen Wettbewerb helfen Produktionsnetzwerke, die Marktpräsenz zu erhöhen sowie Reaktionszeiten und Herstellkosten zu senken. Viele Unternehmen lassen diese Chancen aber ungenutzt, weil sie die hierfür erforderlichen Strukturen nicht anpassen. Eine schlüssige Produktionsstrategie ist unerlässlich, wenn der „Global Footprint“ eines Unternehmens definiert wird. Die Fränkische Industrial Pipes GmbH ist diesen Weg konsequent gegangen.

Viele Unternehmen wagen früher oder später den Schritt im Ausland zu produzieren. Waren es Anfang der 1990er Jahre in erster Linie noch die Lohnkosten, die Unternehmen in den ehemaligen Ostblock abwandern ließen, sind es heute in zunehmendem Maße die Chancen, die sich insbesondere auf dem asiatischen Markt bieten. Die Tatsache, dass Lohnkosten alleine kein Grund sind, eine Produktion ins Ausland zu verlagern, scheint also von den meisten Unternehmen verstanden worden zu sein. Dies sicher nicht zuletzt auch deshalb, weil in vielen Fällen die resultierenden Produktivitätsnachteile sowie Qualitäts- und Logistikkosten die Vorteile niedrigerer Lohnkosten bei weitem überwogen.

Ende der 1990er Jahre waren es dann die Zulieferer, die ihren Großkunden auf den asiatischen Markt folgten. Während große Unternehmen wie Linde, Continental oder Knauf den potenziell drohenden Verlust einer solchen Investition hätten verschmerzen können, relativierte sich das Risiko vieler Zulieferer dadurch, dass ein A-Kunde am neuen Produktionsstandort bereits vorhanden war und das Geschäft darauf aufbauend entwickelt werden konnte.

Mit dem immensen Wachstum Chinas, Indiens und diverser Tigerstaaten witterten dann immer mehr Unternehmen die Chance, ihr eigenes Wachstum über die Expansion nach Asien zu generieren. Joint Ventures, Zukäufe und eigene Ansiedlungen waren und sind immer noch die Konsequenz dieser Strategie.

Ohne Produktionsstrategie geht es nicht!

Eine unzureichende Integration der ausländischen Standorte in das vorhandene Netzwerk sowie daraus resultierende nicht realisierte Synergien relativieren aber häufig die Chancen, die sich auf der Marktseite ergeben. So finden zwar in der Regel Integrationsbemühungen auf operativer Ebene statt, wie z. B. die Integration oder zumindest die Anbindung der IT. Eine systematische Auseinandersetzung mit der Produktionsstrategie wird aber oft nicht durchgeführt.

- Welcher Standort bietet sich wirklich für welche Produkte an?
- Wie ist die Wertschöpfungskette optimal aufzubauen?
- Eignen sich eher lokale Kompetenzzentren oder produktsegmentierte Fertigungsstandorte?
- Und wie sieht die zukünftige Sourcing-Strategie aus?

Dies sind nur einige Fragen, die häufig gar nicht oder nur aus dem Bauch heraus entschieden werden, wenn neue Standorte in ein vorhandenes Unternehmensnetzwerk integriert werden. Eine schlüssige Produktionsstrategie ist aber uner-



Bild 1. Auszug aus der Produktpalette der Fränkischen Industrial Pipes

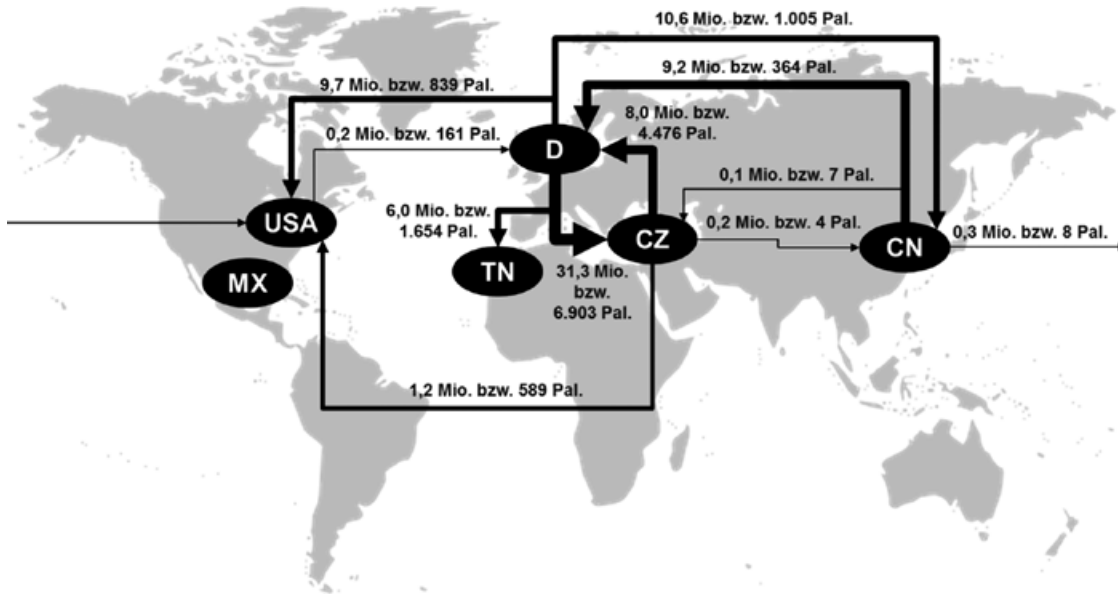


Bild 2. Vereinfachte Darstellung der Warenströme bei der Fränkischen Industrial Pipes

lässlich, wenn es darum geht, den „Global Footprint“ eines Unternehmens festzulegen. Denn schließlich soll nicht nur ein Markt bedient, sondern im Idealfall auch Synergien genutzt werden.

Die Produktionsplanung leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab und inkludiert Aspekte wie Anforderungen des Marktes oder Berücksichtigung der eigenen Kernkompetenzen. Die Entscheidung für eine globale Unternehmensausrichtung kann so beispielsweise neben der Erschließung neuer Märkte und dem Ziel der lokalen Präsenz auch wegen des Zugangs zu seltenen Erden oder der Minimierung von Währungsrisiken getroffen werden. In Bezug auf die Kundenforderungen können kurze Reaktions- und Lieferzeiten ausschlaggebend sein. Und nicht zuletzt muss u. a. über die Kernkompetenzen definiert werden, welche Fertigungstiefe die richtige ist.

Der Aufbau eines effizienten Produktionsnetzwerks

Diese Einflussfaktoren spielen neben der Standortwahl (z.B. Infrastruktur, Fachkräfteverfügbarkeit) eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Produktionsstandorte richtig auszuwählen. Von der Nutzung von Skaleneffekten, beispielsweise durch Bildung von technologieorientierten Kompetenzzentren, bis zur „Local-for-Local“-Strategie, die eine vollständige Fertigbearbeitung von Produkten vor Ort vorsieht, reicht hier die Spannweite. Die jeweiligen Vorteile sind jedoch immer durch entsprechende Ge-

genargumente zu relativieren. Die Senkung der Herstellkosten durch das Nutzen von Skaleneffekten relativiert sich beispielsweise durch erhöhte Logistikkosten und längere Lieferketten. Die Komplettbearbeitung von Produkten vermeidet kostenintensive Importzölle, bedeutet im Zweifelsfall aber das Vorhalten redundanter Technologien und somit erhöhte Investitionen. Eine Hybridlösung, wie z. B. das „Hub-and-Spoke“-Konzept, versucht die Vorteile der jeweiligen Strategien miteinander zu kombinieren, verursacht aber in der Regel in gleichem Maße die jeweils damit verbundenen Nachteile.

Welches dieser Konzepte für ein Unternehmen das jeweils richtige ist, lässt sich in der Regel nur über Zahlen, Daten und Fakten belegen und mit der Unternehmensstrategie abgleichen. Automobil-Zulieferer, die ihren Kunden in deren Märkte folgen, werden beispielsweise alleine schon auf Grund der geforderten Just-in-Time-Anlieferung das jeweils benötigte Sortiment vor Ort produzieren. Unternehmen, die jedoch über mehr Freiheitsgrade beim Aufbau ihrer Produktion verfügen, sollten sich intensiv mit dem Aufbau eines intelligenten und effizienten Produktionsnetzwerks auseinandersetzen. Neben den bereits erwähnten Einflussfaktoren sollte hierbei auch die Frage Berücksichtigung finden, inwieweit sich die im Global Footprint festgelegten Produktionsstrukturen zukünftig wieder anpassen lassen. Denn eine veränderte Kunden- oder Produktstruktur kann eine Anpassung des vorhandenen Produktionsnetzwerks not-

wendig machen. Hierzu ist es dann wieder erforderlich, dass die eingesetzten Technologien und Produktionsanlagen möglichst flexibel und transferierbar sind.

Die Implementierung eines durchgängigen Produktionssystems

Sind die Strukturen eines Produktionsnetzwerks erst einmal definiert, dann gilt es, das Produktionssystem entsprechend darauf auszurichten. Das Produktionssystem sollte einerseits die notwendigen Standards beinhalten, mit denen die Unternehmensziele auf die Produktion heruntergebrochen werden. Andererseits muss es aber den kulturellen Unterschieden der jeweiligen Produktionsstandorte Rechnung tragen. Große Unternehmen haben hier ganze Stabsabteilungen, die solche Standards zentral verwalten und -dezentral angepasst - durchsetzen. Der Mittelstand, der neben dem deutschen Produktionswerk noch zwei oder drei Auslandsstandorte betreibt, wird sich solch einen Luxus nicht unbedingt leisten wollen. Demzufolge muss hier in der Praxis mehr Energie dafür aufgebracht werden, die Verantwortlichen vor Ort von der Notwendigkeit einer einheitlichen Produktionssystematik zu überzeugen.

Ein Unternehmen, das sich für die Nutzung von Skaleneffekten und damit in der Regel für eine Lieferkette über mehrere Standorte entschieden hat, muss demzufolge auch einen standortübergreifenden Wertstrom berücksichtigen. Trifft ein auf den Kundenbedarf aus-



Bild 3. Volumen- und variantenflexible Montagearbeitsplätze bei der Fränkischen Industrial Pipes

getaktetes Endmontagewerk beispielsweise auf ein nicht wertstromoptimiertes Zuliefererwerk, sind Probleme vorprogrammiert. Denn solange die hieraus resultierenden Bestände gezielt eingesetzt werden, um die Zeit für einen Seetransport zu überbrücken und Logistikkosten einzusparen, mag das ja noch sinnvoll sein. Resultieren aus einem unabgestimmten Wertstrom aber unkontrollierte Zwischenbestände, die meistens auch nicht die Ware enthalten, die gerade benötigt wird, muss das Produktionssystem standortübergreifend harmonisiert werden.

Der Global Footprint der Fränkischen Industrial Pipes GmbH & Co. KG

Vor der Aufgabe, die ausländischen Produktionsstandorte effizient auszurichten, stand auch die Fränkische Industrial Pipes GmbH & Co. KG, Königsberg. Der Hersteller von extrudierbaren Standard- und Speziallösungen für die Automobilindustrie sowie für Industrieanwendungen (Bild 1) produziert neben den Standorten in Deutschland auch Tschechien, den USA, China, der Schweiz, Tunesien und Mexiko. Ein immenses Wachstum in den letzten Jahren führte dazu, dass die Produktionsstandorte sukzessive erweitert werden mussten.

Dies und das weiterhin geplante Unternehmenswachstum warfen die Frage nach der zukünftigen Produktionsstrategie auf: Wo sollen welche Artikel gefer-

tigt werden und welche Fertigungstechnologien sind an welchem Standort vorzuhalten? Um diese Frage zu beantworten, wurde gemeinsam mit CIM Aachen zweistufig vorgegangen. Im ersten Schritt wurden die an den Standorten vorhandenen Technologien und Kapazitäten bewertet sowie die Warenströme zwischen den Produktionswerken und die damit verbundenen Logistikkosten quantifiziert (Bild 2).

Auf dieser Basis erfolgte dann eine Produkt- und Technologiebereinigung, bei der einzelne Fertigungstechnologien unter Berücksichtigung des Zielmarktes und des Warenstroms verlagert wurden. Gleichzeitig wurden die auf Grund des Wachstums zukünftig benötigten Kapazitäten für die jeweiligen Standorte sowie der damit verbundene Investitionsbedarf ermittelt. „Der Verdacht lag nahe, dass in unserem Produktionsnetzwerk Handlungsbedarf bestand. Die in dem Projekt ermittelten Zahlen, Daten, Fakten haben die Entscheidung dann leicht gemacht“, so Guido Wey, Geschäftsführer der Fränkischen Industrial Pipes.

Am Beispiel der Lieferkette zwischen dem deutschen Werk in Königsberg i. B. und dem Standort Okříšky, Tschechien, wurde dann im zweiten Schritt die Supply Chain am Wertstrom ausgerichtet. Hier stand in erster Linie die Anbindung der losgrößenoptimierten Vorfertigung in Deutschland an die bedarfsorientierte Endmontage in Tschechien im Fokus. Realisiert wurde dies über einen KANBAN-gesteuerten Supermarkt, der die realen

Kundenbedarfe von den vorgelagerten Produktionsschritten in Königsberg entkoppelt. Die Sicherstellung einer marktsynchronen Produktion zum Endkunden erfolgt nun durch volumen- und variantenflexible Montagezellen, die in unterschiedlicher Personalstärke auf den jeweiligen Kundentakt ausgerichtet werden können (Bild 3).

„Das neue Produktionskonzept verschafft uns den Freiraum für weiteres Wachstum in unseren Marktsegmenten. Hierdurch sind wir in der Lage, schnell und flexibel auf unterschiedliche Marktanforderungen reagieren zu können. Der systematische Ansatz und die stringente Vorgehensweise haben maßgeblich dazu beigetragen, schnell greif- und belastbare Ergebnisse zu erzielen“, so das Fazit von Wey.

Die Autoren dieses Beitrags

Dipl.-Ing. Ingo Laqua, geb. 1966, studierte Maschinenbau in Bochum und Aachen. Nach Erfahrungen in anderen Unternehmensberatungen wechselte er 1996 zur CIM Aachen GmbH, die auf die Einführung schlanker Prozesse sowie die Steigerung der Produktivität im Industrieunternehmen spezialisiert ist. Seit 2005 zeichnet er als Geschäftsführer für den Bereich Managementberatung verantwortlich.

Dipl.-Ing. Guido Wey, geb. 1966, studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen. Nach Stationen bei der ThyssenKrupp AG und der SUSPA GmbH ist er heute Geschäftsführer bei den Fränkischen Rohrwerken und dort verantwortlich für die Bereiche Automotive und allgemeine Industrie.

Summary

The Global Footprint – The Use of Production Networks Efficiently. Global competition requires production networks to strengthen the market profile and to reduce response times as well as manufacturing costs. Many companies do not exploit these opportunities because they do not adjust the relevant structures. A coherent production strategy is necessary to define the global footprint of a company. Fränkische Industrial Pipes GmbH followed this track consistently.

Den Beitrag als PDF finden sie unter:
www.zwf-online.de
 Dokumentennummer: ZW 110870