



**GLOBAL  
PRODUCTION  
MANAGEMENT**



## Studienergebnisse

### Konsortial-Benchmarking

Effizient und nachhaltig durch  
globales Produktionsmanagement



## Autoren

Günther Schuh, Seth Schmitz, Alexander Schollemann, Benedict  
Janssen, Thilo Walter, Lukas Hauser, Kathrin Böttger

Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen  
Campus-Boulevard 30  
52074, Aachen



## Inhaltsverzeichnis

Danksagung	4
Executive Summary	5
Kontinuierliche, strategische Planung	6
Resiliente Netzwerkstrukturen	8
Nachhaltige Produktion in Netzwerken	10
Globale Prozessstandards	12
Mensch und Kultur	14
Kontakt am WZL	16



## Danksagung

Wir möchten uns herzlich bei unseren Konsortialpartnern und Successful Practice Unternehmen bedanken, die durch ihre Teilnahme und Mitarbeit das Projekt ermöglicht und maßgeblich zu den wertvollen Ergebnissen beigetragen haben.

### Successful Practice Unternehmen



Georg Fischer Piping  
Systems Ltd



KOSTAL Kontakt Systeme  
GmbH & Co. KG



Schmitz Cargobull AG



Hilti AG



Weidmüller Interface  
GmbH & Co. KG

### Konsortial Unternehmen

**Miele**

Miele & Cie. KG



Schwan-Stabilo Schwanhäußer  
GmbH & Co. KG



Paul Hartmann AG



Pepperl+Fuchs SE

Ferner bedanken wir uns bei allen teilnehmenden Unternehmen für das Ausfüllen der Benchmarking-Studie und die damit einhergehenden Unterstützung bei dem Konsortial-Benchmarking „Effizient und nachhaltig durch globales Produktionsmanagement“.



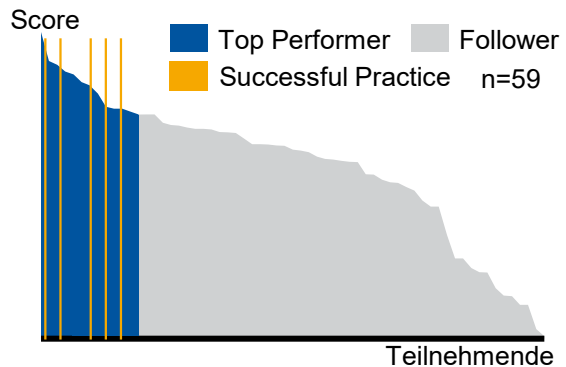
## Executive Summary

Die vorliegende Broschüre fasst die Studienergebnisse des Konsortial-Benchmarkings „Effizient und nachhaltig durch globales Produktionsmanagement“ des Global Production Management Center zusammen.

Hierfür wurden die Kernergebnisse der durchgeführten Benchmarking-Studie durch die Erkenntnisse der Successful-Practice Firmenbesuche ergänzt. Die Ergebnisse gliedern sich in die fünf Ordnungsfelder kontinuierliche strategische Planung, resiliente Netzwerkstrukturen, nachhaltige Produktion in Netzwerken, globale Prozessstandards sowie Mensch und Kultur. Im Rahmen der Benchmarking-Studie sind insgesamt 59 Fach- und Führungskräfte befragt worden.

### Vorgehen

Im Rahmen der Benchmarking-Studie wurden durch einen Fragebogen Top Performer aus verschiedensten Branchen samt deren Erfolgsfaktoren identifiziert. Nach einer Validierung der Angaben wurden Successful-Practice Unternehmen ausgewählt und Unternehmensbesuche durchgeführt. Die verbleibenden Unternehmen stellen als Follower eine weitere Gruppe dar.



### Von Follower zu Top Performer

#### Kontinuierliche, strategische Planung

- Netzwerksweite Transparenz durch die Operationalisierung und Kommunikation übergeordneter Unternehmensziele
- Erarbeitung eines unternehmensindividuellen Standortrollenkonzepts und das Aufzeigen von standortspezifischen Entwicklungspfaden

#### Resiliente Netzwerkstrukturen

- Verankerung von Resilienz in der Organisationsstruktur durch Überführung von Task Forces in Standard- und Eskalationsprozesse
- Durchführung einer präventiven Schwachstellenanalyse zur proaktiven Gestaltung von Maßnahmenplänen zur Resilienzsteigerung

#### Nachhaltige Produktion in Netzwerken

- Definition unternehmensindividueller KPIs zur Messung und Nachverfolgung von Nachhaltigkeitszielen im Netzwerk
- Prozessuale Verankerung von Nachhaltigkeit und Zirkularität im Innovationsprozess zur Erschließung neuer Geschäftsfelder

#### Globale Prozessstandards

- Incentivierung Nutzung der im Produktionsnetzwerk verteilten Kompetenz zur Definition von Standards
- Aufbau modular erweiterbarer IT-Systemlandschaften zur Adressierung der standortspezifischen Anforderungen

#### Mensch und Kultur

- Schaffung einer netzwerkweiten Transparenz über die Talente mittels der globalen Einsicht in eine standardisierte und zentralisierte Datenbank
- Autarke Experten-Communities mit gleichzeitigen passiven Anreizsysteme zur Bündelung von Ideen und Wissensbedarfen



# Kontinuierliche, strategische Planung

Netzwerkplanung funktioniert nicht in Projekten

Integrierte und systematische Entwicklung der Netzwerkstrategie

Produktionsnetzwerke unterliegen einer großen Anzahl interner und externer Einflussfaktoren, die sich dynamisch ändern. Die resultierenden Handlungsbedarfe werden oftmals zu spät erkannt und erforderliche Maßnahmen ohne ganzheitliche Planung eingeleitet. Für eine erfolgreiche Ausrichtung ist die kontinuierliche Verknüpfung der Netzwerkstrategie mit der Unternehmensstrategie notwendig.

Top Performer verwenden im Vergleich zu den Followern häufiger eine Kombination aus Top-Down und Bottom-up zur Definition einer Netzwerkstrategie zur Realisierung der Unternehmensziele. Durch das Top-Down Herunterbrechen in jährliche Ziele, Maßnahmen und schließlich KPIs wird die Strategiekonformität sichergestellt. Der zusätzliche Bottom-up Ansatz sorgt für eine höhere Integration der Standorte und fördert das Commitment.

## Wie definiert Ihr Unternehmen eine Netzwerkstrategie zur Realisierung der Unternehmensziele? n = 58



- Kombination aus Top-Down und Bottom-up
- Top-down: Integriertes, gesamthafes, strategisches Konzept der Netzwerkentwicklung
- Bottom-up: Einzelprojekte / Initiativen der Standorte zum Kompetenzaufbau gestalten die Strategie mit
- Ohne spezifizierten strategischen Ansatz

### Successful Practice Insight



#### Darstellung der Produktionsstrategie

Zur **plakativen Darstellung** der **Produktionsstrategie** eignet sich die Erstellung eines allgemeinen Zielbilds. Das Commitment des Produktionsnetzwerk kann durch die **Strategieentwicklung mit allen Beteiligten** erzielt werden. Durch ein anschließendes **Herunterbrechen der Strategie auf Werke und Unterstützungsfunktionen** können individuelle Roadmaps erstellt werden. Zusätzlich stellt dieser Ansatz eine übergreifende Strategiekonformität sicher.



#### Beteiligung der Werke

**Kontinuierliche Plattformen** für den Austausch durch beispielsweise „Let’s Connect Termine“ mit dem Management vor Ort oder quartalsweise globale Führungskräfte Meetings bewirken einen **transparenten Informationsaustausch**. Durch das **Mitwirken der einzelnen Werke** im Zuge der strategischen Ausrichtung wird eine optimale Entscheidungsfindung gefördert.

#### Erfolgsfaktor



Definition der Netzwerkstrategie mittels der Kombination aus Top-Down und Bottom-Up, um Strategiekonformität & Commitment sicherzustellen



# Kontinuierliche, strategische Planung

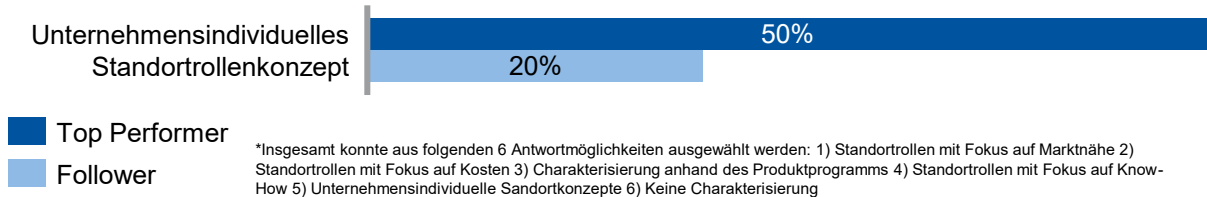
## Zuweisung von Standortrollen

### Erarbeitung von unternehmensindividuellen Standortrollen

Ein Produktionsnetzwerk besteht aus mehreren Standorten, welche durch Informations-, Material-, und Finanzflüsse verbunden sind. Durch Standortrollen wird die strategische Ausrichtung und das Kompetenzlevel der einzelnen Standorte definiert. Für die Ausgestaltung der Standorte existieren zwei Gestaltungsebenen. Die Konfigurationsebene umfasst die physische Gestaltung der Standorte und des Netzwerks und determiniert so die Materialflussbeziehungen im Verbund. In der Koordinationsebene wird das Zusammenspiel der Standorte untereinander durch Regeln und Rahmenbedingungen gestaltet.

Für die Charakterisierung der Standortrollen werden in der Wissenschaft und Praxis unterschiedliche Differenzierungsmaßnahmen genannt. Beispiele für Differenzierungsmaßnahmen sind die Marktnähe, Kosten, das Produktprogramm oder das Know-How. Häufig sind diese Differenzierungsmaßnahmen jedoch nicht gänzlich passend für Unternehmen. So gaben 50% der Top Performer an, dass die Rollen der Standorte durch unternehmensindividuelle Standortkonzepte charakterisiert werden.

**Wie charakterisieren Sie die Rollen der einzelnen Standorte und deren Leistungsauftrag?\*** n = 57



## Successful Practice Insight



### Kompetenzzuteilung

Die **Zuteilung von Kompetenzen** für die Werke aus der Perspektive des Gesamtnetzwerks sowie die Darstellung der jeweiligen **Entwicklungspfade** tragen maßgeblich zur **Steigerung der Transparenz** bei. Ein strukturiertes Vorgehen zur Kompetenzvergabe basiert auf der **Bewertung des technologischen Reifegrads der Werke**, die anhand definierter Bewertungstabellen erfolgt. Mit Hilfe dieser Bewertungstabellen kann den einzelnen Werken, neben dem aktuellen technologischen Reifegrad, auch der zukünftig angestrebte technologische Reifegrad aufgezeigt werden. Die daraus entstehenden Entwicklungspfade erleichtern die **Nachvollziehbarkeit von Investitionsentscheidungen** für die einzelnen Werke.

### Erfolgsfaktor



Standortrollen werden individuell erarbeitet und Entwicklungspfade für die einzelnen Standorte aufgezeigt, um die Nachvollziehbarkeit von Investitionsentscheidungen zu erleichtern



# Resiliente Netzwerkstrukturen

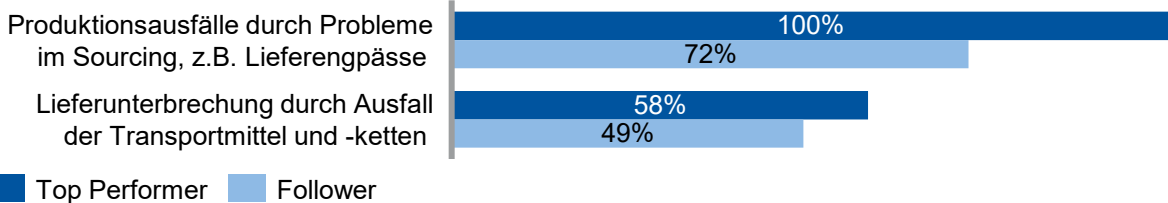
Disruptionen erfolgreich bewältigen

Vielfältige Störursachen betreffen jeden

Produzierende Unternehmen sehen sich vielfältigen Krisen ausgesetzt, die sie immer häufiger in ihrer Leistungserstellung behindern. Resilienz bekommt damit für produzierende Unternehmen einen immer höheren Stellenwert. Im Schnitt kommt es alle 3,7 Jahre zu disruptiven Ereignissen, die mit mehrmonatigen Auswirkungen verbunden sind. Durch die globale Präsenz und enge Verknüpfung heutiger Produktionsnetzwerk ergeben sich eine Vielzahl an möglichen Störursachen, deren Auswirkungen sich schnell über ein gesamtes Produktionsnetzwerk ausbreiten können.

Sowohl Top Performer als auch Follower werden durch disruptive Ereignisse in ihrer Wertschöpfung gestört, sodass keine der beiden Gruppen von Disruptionen verschont bleibt. Top Performer sind jedoch in der Lage Disruptionen schneller und effektiver zu begegnen und damit negative Auswirkungen abzuschwächen. Zu den häufigsten Problemen zählen dabei beschaffungsseitige Probleme in der Materialbeschaffung sowie Lieferunterbrechungen durch Ausfälle von Transportmitteln.

## Mit welchen Folgen war ihr Produktionsnetzwerk im Zuge der vergangenen disruptiven Ereignisse konfrontiert? n = 51



### Successful Practice Insight



#### Betriebsunterbrechungsanalysen

Proaktive und regelmäßige Nutzung von **Betriebsunterbrechungsanalysen** erlauben die Identifizierung von **Schwachstellen** und die Ableitung zielgerichteter Maßnahmenpläne. Teil davon sind detaillierte Resilienz- und Redundanzanalysen.



#### Redundanzanalysen

Mit der Hilfe von **Redundanzanalysen** wird Resilienz messbar gemacht und in der Organisation verankert. Ein dedizierter Sales and Operational Planning Prozess, welcher die Bereiche Vertrieb, Operations und Supply überblickt, sorgt für die **nötige Transparenz**.



#### Statistische Prognosen

Im Zuge der **Digitalisierung** und der zunehmenden **Systemunterstützung von Prozessen** können durch die Nutzung statistischer Prognosen Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungen quantitativ abgeschätzt werden.

#### Erfolgsfaktor



Aufbau von Redundanzen und proaktive Analyse des Umfelds und der eigenen Schwachstellen



# Resiliente Netzwerkstrukturen

## Organisatorische Verankerung

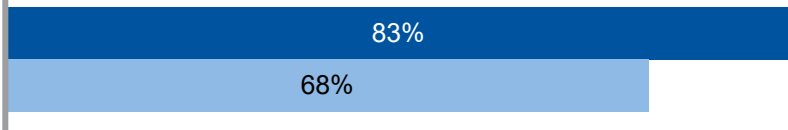
### Die Organisation als Befähiger zur Resilienz

Disruptive Ereignisse treffen häufig auf eine nicht vorbereitete Organisation, die erst nach Auftreten der Disruption die organisatorischen Vorkehrungen trifft, um die Auswirkungen zu minimieren. Die Gefahr besteht, dass nach erfolgreicher Bewältigung der Disruption die Erkenntnisse und das Wissen verloren gehen und damit eine Chance verpasst wird, schneller und zielgerichteter auf zukünftige Disruptionen reagieren zu können. Daher ist es entscheidend, dass Standardprozesse formuliert und die Erkenntnisse aus etwaigen inhaltlich spezialisierten Task Forces langfristig gespeichert werden. Für produzierende Unternehmen gilt es die eigene Organisation entsprechend zu strukturieren.

Top Performer setzen bei aufkommenden Problemen verstärkt auf die Einrichtung situativer Task Forces, deren Erkenntnisse im Anschluss durch Standardprozesse in Form von beispielsweise Entscheidungsprozessen und Eskalationsprozessen in der Organisation verankert werden. Damit gelingt es den Organisationen besser auf zukünftige Disruptionen angemessen und schnell zu reagieren.

### Wie gestaltet sich Ihr Umgang mit disruptiven Ereignissen im Produktionsnetzwerk? *n = 52*

Entstehende Probleme werden lokal durch situative Task Forces bearbeitet



■ Top Performer ■ Follower

### Successful Practice Insight



#### Task Forces

Sowohl die **anlassgebundene** Einrichtung von Task Forces als auch **kontinuierlich arbeitende Task Forces** mit einer langfristigen Verankerung in der Organisation und Meetingstruktur helfen kurz- und langfristig bei der **effizienten Bewältigung von Störungen**.



#### Cross-funktionale Teams

Durch den Einsatz **cross-funktionaler Teams** kann auf breites Wissen in der Organisation zur Problembewältigung zurückgegriffen werden. Zudem ergibt sich der Vorteil, dass nach Auflösung der Task Forces das **generierte Wissen breit** in der Organisation **verteilt** wird.



#### Vordefinierte Strukturen & Prozesse

Für die effiziente Bewältigung von Störungen ist eine vordefinierte **Meetingstruktur** für den **Entscheidungsprozess** hilfreich, der eine **schnellere Entscheidungsfindung** ermöglicht. Dadurch ergibt sich ein höheres Maß an Agilität zur schnellen Problembewältigung.

#### Erfolgsfaktor



Temporäre Task Forces werden durch Top Performer in die Organisation und einen Standardprozess überführt



# Nachhaltige Produktion in Netzwerken

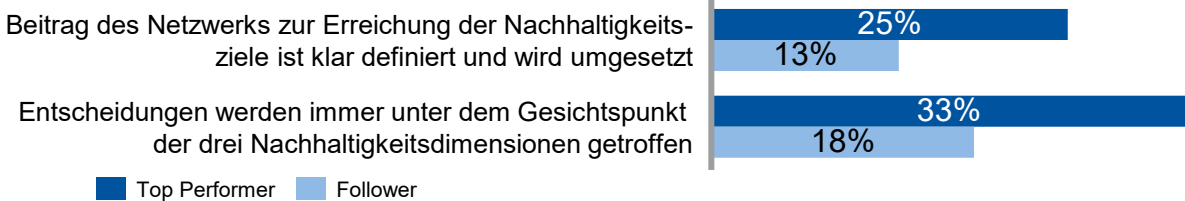
## Spezifizierung von Nachhaltigkeit im Netzwerk

Hoher Stellenwert von Nachhaltigkeit

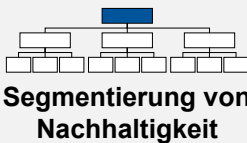
Nachhaltigkeit ist heute aufgrund des gesellschaftlichen und politischen Drucks ein zentraler Faktor für produzierende Unternehmen. Dabei umfasst Nachhaltigkeit nicht nur ökologische Aspekte, sondern schließt auch soziale und ökonomische Nachhaltigkeit mit ein. Besonders auf Netzwerkebene gewinnt dieses Thema an Bedeutung, da hier die globalen Auswirkungen in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen eines Unternehmens sichtbar werden. Die Herausforderungen werden zusätzlich durch unterschiedliche lokale ökologische Gegebenheiten der global verteilten Produktionseinheiten verstärkt.

Bei den befragten Unternehmen zeigt sich, dass Top Performer einen stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit legen: Bereits 25% der Top Performer berücksichtigen den Beitrag des Netzwerks zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen. Zudem beziehen Follower seltener alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen in ihre Entscheidungsfindungen mit ein.

### Wie werden Nachhaltigkeitsaspekte in Ihrem Produktionsnetzwerk berücksichtigt? *n = 50*



### Successful Practice Insight



Das **systematische Segmentieren** von Nachhaltigkeitsaspekten schafft eine Grundlage für die **Entwicklung langfristiger Strategien**, welche ökologische, soziale und ökonomische Faktoren berücksichtigen. Dabei bieten **globale Standards** wie die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen einen **Überblick und Orientierung**, um eine unternehmensindividuelle Aufschlüsselung vornehmen zu können.



### Definition von KPIs

Durch das Aufschlüsseln von **Nachhaltigkeitszielen** in konkrete und **messbare KPIs** wird Nachhaltigkeit zu einer messbaren Größe, die als Kontroll- und Steuerungsinstrument genutzt werden kann. Zusätzlich kann der Nachweis über die Erbringung von Nachhaltigkeitsstandards für die Außendarstellung des Unternehmens genutzt werden. Auch hier bieten Datenbanken, wie die der Global Reporting Initiative, Orientierung, um individuell passende KPIs zu identifizieren.

### Erfolgsfaktor



Systematisches Ableiten von konkreten und messbaren Nachhaltigkeitszielen für das Produktionsnetzwerk



# Nachhaltige Produktion in Netzwerken

## Kreislaufwirtschaft als Chance

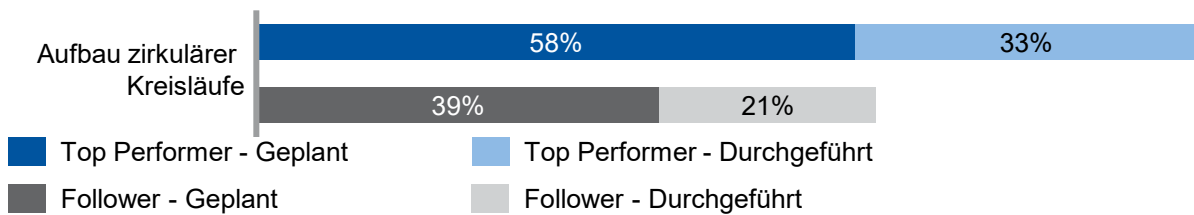
### Von Linear- zu Kreislaufwirtschaft

Die Kreislaufwirtschaft ist ein zentraler Bestandteil des EU-Green Deals und fordert die produzierende Industrie dazu auf, Produkte nach ihrer Nutzung wieder in die Wertschöpfungskette zu integrieren. Für Unternehmen bietet dies die Chance, ihre Abhängigkeit von Primärrohstoffen zu reduzieren und Materialkosten deutlich zu senken. Zudem entstehen durch die Kreislaufwirtschaft neue Geschäftsmodelle, wie etwa Subskriptionsmodelle, die zusätzliche Einnahmequellen für die produzierende Industrie erschließen.

Top Performer sind führend im Aufbau zirkulärer Materialkreisläufe: Bereits 33% haben solche Kreisläufe erfolgreich implementiert, und weitere 58% planen derzeit deren Umsetzung. Im Gegensatz dazu haben lediglich 21% der Follower bislang Zirkularität im Netzwerk umgesetzt, und nur 39% verfolgen Pläne zum Aufbau zirkulärer Materialkreisläufe.

### Welche Maßnahmen haben Sie auf Netzwerkebene zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit durchgeführt/geplant?

n = 50



### Successful Practice Insight



#### Integration in den Innovationsprozess

Die systematische Integration der Kreislaufwirtschaft in den Innovationsprozess mittels eines **Frameworks** für **Kreislaufinnovationen** stellt sicher, dass Nachhaltigkeit nicht nur als **Chance wahrgenommen** wird, sondern auch die Entwicklung **transformierender Produkte** und **Geschäftsmodelle** vorantreibt. Durch eine verpflichtende Nachhaltigkeits- und Zirkularitätsprüfung erfüllt jedes Neuprodukt definierte Nachhaltigkeitsstandards.



#### Leitfaden Kreislaufwirtschaft

Durch die Einführung eines **Leitfadens** zur **Kreislaufwirtschaft**, der grundlegende Prinzipien sowie mögliche **Geschäftsmodelle** beschreibt, wird das **Bewusstsein** und **Wissen** für zirkuläre Produktion und Geschäftsmodelle in die gesamte **Organisation integriert**.

### Erfolgsfaktor



Betrachtung von Kreislaufwirtschaft und einhergehende Geschäftsmodelle sowie Märkte als Chance



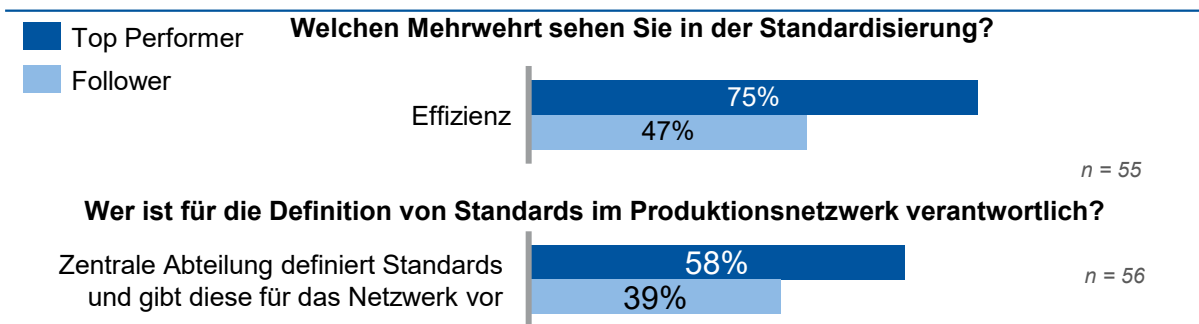
# Globale Prozessstandards

## Effizienzsteigerung durch Standardisierung

### Standardisierung im Netzwerk denken

Durch historisch gewachsene Netzwerkstrukturen mangelt es in globalen Produktionsnetzwerken häufig an etablierten Standards, welche jedoch aus Sicht der Effizienz von entscheidender Bedeutung sind. Dabei wird der Mehrwert von Standardisierungen durchaus unterschiedlich eingeschätzt. Führungssprecher verweisen auf Effizienzgewinne durch einheitliche Prozesse während Gegner mit einer eingeschränkten Flexibilität und Kreativität argumentieren. Dadurch ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen Effizienz und Kreativität sowie Flexibilität.

Top Performer sehen den Mehrwert im Vergleich zu den Followern vermehrt in der Effizienz und setzen die Standardisierung verstärkt um. Zusätzlich verankern Top Performer die Standardisierung mehrheitlich an einer zentralen Stelle in der Organisation.



### Successful Practice Insight



#### Klassifizierung von Standardisierung und globaler Umsetzung

Durch ein klar definiertes Vorgehen zur Prozessstandardisierung werden mithilfe des **Business Process Management** aus unstrukturierten und ineffizienten Prozessen, die häufig Redundanzen enthalten und anfänglich nur lokal einsetzbar sind, standardisierte Abläufe geschaffen. Um das volle Potenzial der Standardisierung auszuschöpfen, ist eine **langfristige Implementierung** im Netzwerk erforderlich. Die Werke werden dabei schrittweise befähigt und geschult, wobei sie durch einen **Stage-Gate-Prozess**, **gezielte Trainings** und **Checklisten** zunehmend mehr Verantwortung übernehmen. Bei Fragen stehen jederzeit Fachleute aus zentralen Abteilungen und von anderen Standorten zur Verfügung.

#### Erfolgsfaktor



Standardisierung zahlt sich aus, wenn eine langfristige Verankerung im Netzwerk unter Berücksichtigung interner Abstimmungen erfolgt



# Globale Prozessstandards

## Standardisierung der IT-Landschaft

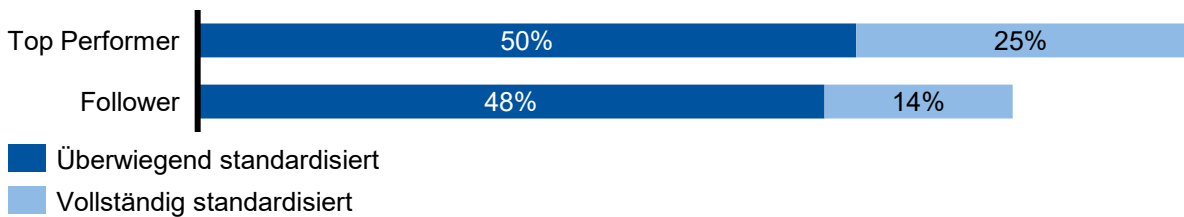
### IT-Insellösungen im Netzwerk vermeiden

Eine moderne Wertschöpfung ohne systemische Unterstützung ist heute undenkbar, da sie umfassende Transparenz und fundierte Entscheidungsgrundlagen entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermöglicht. Historisch gewachsene Strukturen führen jedoch häufig zu IT-Insellösungen, die die Interoperabilität zwischen den Systemen verschiedener Standorte beeinträchtigen und somit Effizienz und Transparenz mindern. Unternehmensweit standardisierte IT-Systeme mit einheitlichen Schnittstellen schaffen hier Abhilfe: Sie erleichtern die Zusammenarbeit im Netzwerk und vereinfachen die Verwaltung und Pflege der IT-Infrastruktur.

Sowohl Top Performer als auch Follower verzeichnen in etwa zur Hälfte eine überwiegende Standardisierung ihrer IT-Systeme. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich jedoch bei der vollständig realisierten Standardisierung: Während 25% der Top Performer eine vollständige Standardisierung erreicht haben, liegt dieser Anteil bei den Followern nur bei 14%.

### Wie ist der Standardisierungsgrad der IT-Systeme im Netzwerk?

n = 54



### Successful Practice Insight



#### Modular erweiterbare IT-Landschaft

Eine **modular aufgebaute Systemlandschaft** ermöglicht eine standortspezifische Anpassung der IT-Systeme, die auf einheitlichen Schnittstellen basiert und nach einem **Baukastensystem flexibel zusammengestellt** werden kann. Zunächst wird ein netzwerkweiter Standard definiert, indem bestehende Systeme analysiert und bei Bedarf angepasst werden. Zusätzliche IT-Systeme können jederzeit nach dem Durchlaufen eines Entscheidungsprozesses in das Baukastensystem integriert werden. Die Standorte haben dann die Möglichkeit, aus den am besten geeigneten IT-Systemen im Baukasten zu wählen und diese dank der vordefinierten Schnittstellen problemlos hinzuzufügen.

#### Erfolgsfaktor



Top Performer erkennen die Bedeutung ihrer digitalen Infrastruktur und bauen sie im gesamten Netzwerk aus



## Mensch und Kultur

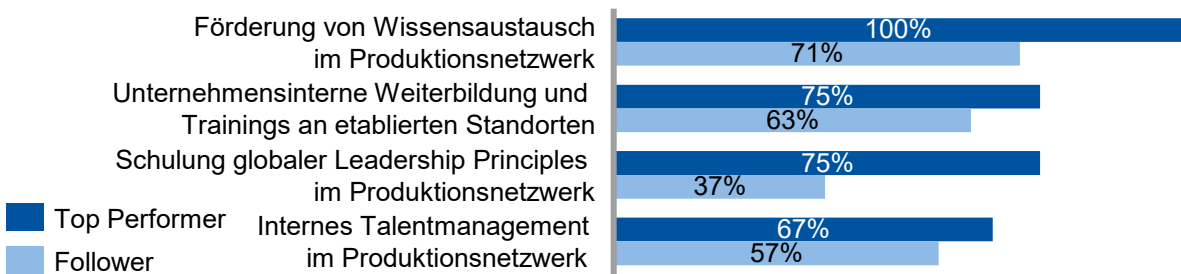
### Strikt hierarchische Führung hat ausgedient

#### Qualifikation der Mitarbeitenden

Heutige Strukturen, Führungsprinzipien und starre Kollaborationsformen verhindern oftmals die gezielte Gewinnung von Talenten sowie die Entfaltung der vollen Potentiale der Mitarbeitenden. Die Qualifikation der Mitarbeitenden in der Zentrale und den Auslandsstandorten wird immer wichtiger, um das notwendige Know-How sicherzustellen.

Top Performer führen intensiver Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualifikation von Mitarbeitenden an Auslandsstandorten durch. Dabei nutzen Sie diverse Möglichkeiten, um Mitarbeitende im Netzwerk zu qualifizieren und Transparenz über den Talentpool zu schaffen. So gaben beispielsweise alle Top Performer in der Umfrage an, dass der Wissensaustausch im Produktionsnetzwerk gefördert wird. Bei den Followern gaben nur 71% der befragten Unternehmen an dies zu tun.

#### Wie sichern Sie die Qualifikation von Mitarbeitenden an Auslandsstandorten kurz-, mittel- und langfristig? (Mehrfachnennung) n = 56



### Successful Practice Insight



#### Qualifikation

Die Sicherung der internen Führungskräfte im Produktionsnetzwerk ist für viele Unternehmen eine Herausforderung. Eine **Personalentwicklungsstrategie**, welche aus vier Leitprinzipien besteht, kann dabei eine Hilfestellung bieten. Die Leitprinzipien sind: (1) Häufige Konversation und gemeinsame sowie **transparente Planung der nächsten 2 Schritte**, (2) keine Kaminpfade sondern der **Wechsel in andere Fachbereiche**, (3) **aktive Weiterentwicklung** und (4) die **Stärken weiter verstärken**.

#### Erfolgsfaktor



Schaffung einer netzwerkweiten Transparenz über die Talente mittels der globalen Einsicht in eine standardisierte und zentralisierte Datenbank



## Mensch und Kultur

### Kollaboration als Erfolgsfaktor

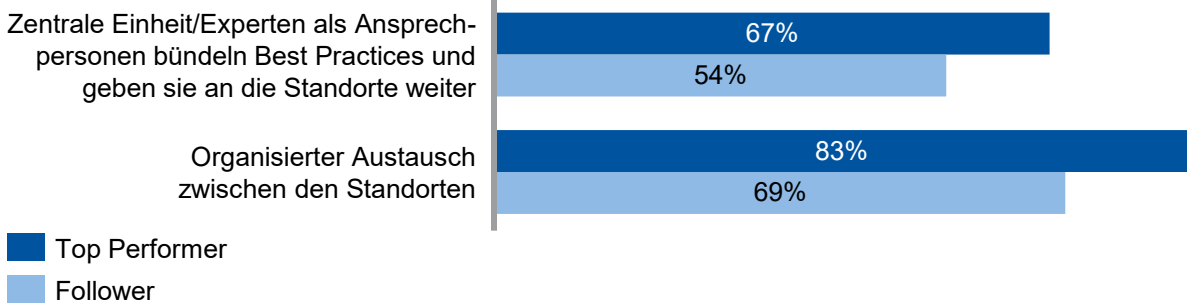
#### Know-How Transfer über Kollaborationen

Ein effektiver Wissenstransfer in Produktionsnetzwerken ist von zentraler Bedeutung, um lokal vorhandenes Wissen umfassend nutzbar zu machen und das damit verbundene Potenzial zu entfalten. Eine kollaborative Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks ermöglicht es, dieses verteilte Wissen gezielt an die relevanten Stellen zu leiten. Zudem fördert der interdisziplinäre und standortübergreifende Austausch die Verankerung des Wissens in der gesamten Organisation und bereichert Ideen und Lösungsansätze durch multidisziplinäres Expertenwissen.

Top Performer nutzen das vorhandene Wissen im Netzwerk effektiver, indem sie den Austausch zwischen den Standorten intensiv fördern. Zudem bündeln sie Expertise und Best Practices häufiger an zentralen Stellen als Follower, was eine gezielte Verteilung von Wissen im gesamten Netzwerk ermöglicht.

#### Wie identifizieren und verteilen Sie Best Practices im Netzwerk? (Mehrfachnennung)

n = 56



### Successful Practice Insight



#### Communities

Die Bildung **interner Communities** für verschiedene Fachbereiche ermöglicht es, Ideen und Wissensbedarfe über das Netzwerk hinweg fachspezifisch zu bündeln. Über definierte **Plattformen**, die sich beispielsweise mit Themen wie Innovation oder Qualität beschäftigen, können Vertretende dieser Communities einen **interdisziplinären Austausch** fördern. Dieser Austausch geht über die reine Informationsweitergabe hinaus: Es werden aktiv Projekte angestoßen und von den Beteiligten gestaltet, was zu einem messbaren Mehrwert führt. Starre Vorgaben werden bewusst vermieden, um Freiräume für die **eigenständige** Festlegung von **Themen** und **Zielen** zu schaffen, wodurch sowohl die Kreativität als auch die **intrinsische Motivation** der Mitarbeitenden gestärkt werden.

#### Erfolgsfaktor



Communities zur Bündelung von Ideen und Wissensbedarfen werden neben strategischen Zielen keine Vorgaben gemacht, sodass diese frei agieren können



## Kontakt

### Kontaktieren Sie uns für nähere Informationen zum Thema Gestaltung von globalen Produktionsnetzwerken

Für nähere Informationen zu Hintergründen der Studie und für den persönlichen Austausch zum Thema Gestaltung globaler Produktionsnetzwerke stehen wir Ihnen sehr gerne persönlich zur Verfügung.



#### **Dr.-Ing. Seth Schmitz**

Oberingenieur Abteilungsleiter Produktionsmanagement  
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH  
Aachen University  
Campus-Boulevard 30  
52074 Aachen  
Mobil: +49 151 515 22968  
E-Mail: [s.schmitz@wzl.rwth-aachen.de](mailto:s.schmitz@wzl.rwth-aachen.de)



#### **Benedict Janssen, M.Sc.**

Gruppenleiter Globale Produktion  
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH  
Aachen University  
Campus-Boulevard 30  
52074 Aachen  
Mobil: +49 151 431 69712  
E-Mail: [b.janssen@wzl.rwth-aachen.de](mailto:b.janssen@wzl.rwth-aachen.de)