

Kontinuierliche Gestaltung globaler Produktionsnetzwerke

In einer Zeit zunehmender globaler Unsicherheiten und wirtschaftlicher Dynamik ist ein strategischer und kontinuierlicher Ansatz zur Gestaltung globaler Produktionsnetzwerke unerlässlich. Unser Drei-Ebenen-Ansatz bietet produzierenden Unternehmen eine strukturierte Methode zur Optimierung ihrer globalen Produktionsnetzwerke. Die drei Ebenen umfassen die Entwicklung der Netzwerkstrategie, die Gestaltung des Produktionsnetzwerks sowie dessen operative Steuerung. In unseren partizipativen Beratungsprojekten unterstützen wir Sie entlang dieser drei Ebenen, um Ihre drängendsten Herausforderungen gezielt zu lösen – durch den Einsatz bewährter Methoden und unseres fundierten Erfahrungswissen.

VON DER STRATEGIE...



Entwicklung der Netzwerkstrategie:

Die Strategie des Produktionsnetzwerks gilt es entsprechend der zu realisierenden Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie auszurichten. Zur Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit erfolgt, aufbauend auf einer initialen Festlegung des Abstraktionsgrades und der unternehmensindividuellen Bewertungsgrößen, die Bestimmung der strategischen Erfolgspositionen und Kernkompetenzen des Produktionsnetzwerks. Diese strategischen Erfolgspositionen gilt es mit den bestehenden Kompetenzen des Netzwerks und damit einhergehender Produktionsstandorte zu vergleichen, um Handlungs- und Optimierungsbedarfe in den bestehenden Netzwerkstrukturen zu identifizieren. Zur Unterstützung werden Netzwerkphänotypen genutzt, die idealtypische Merkmale und Unterschiede zwischen Netzwerkstrukturen aufzeigen. Um Entscheidungsträger:innen einen quantitativen und qualitativen Überblick zu verschaffen, werden zudem detaillierte Standortsteckbriefe angefertigt. Ferner gilt es, Gestaltungsrichtlinien, die sich aus Restriktionen von Seiten des Managements ergeben, aufzunehmen und für die zweite Ebene zur Szenarienerstellung zu nutzen. Schließlich erfolgt eine Definition von Standortrollen, welche die strategischen Vorgaben auf spezifische Rollen für die einzelnen Standorte übersetzt und konkrete Standortkompetenzen definiert. Über Entwicklungspfade wird aus dem Abgleich von Ist- und Ziel-Kompetenzen ein spezifischer Entwicklungspfad je Standort abgeleitet.

Gestaltung des Produktionsnetzwerks:

Auf der taktischen Ebene erfolgt die Gestaltung des Produktionsnetzwerks im strategisch vorgegebenen Lösungsraum. Hierfür ist zunächst die Modellierung des Ist-Zustands des Netzwerks erforderlich. Für den Aufbau dieses Netzwerkmodells wird initial eine Datenbasis mit einem passenden Aggregationsniveau festgelegt. Im Anschluss an die Kalibrierung dieses Netzwerkmodells erfolgt die Analyse des Ist-Zustandes der Netzwerkstruktur mit einhergehenden Optimierungspotenzialen. Hier gilt es, Fragen hinsichtlich vorhandener Prozesse je Standort, Prozessketten im Netzwerk, Transportbeziehungen und Kostenstrukturen zu beantworten, um die bestehenden Defizite in Handlungsbedarfe zu überführen. Auf Grundlage der zuvor entwickelten Netzwerkstrategie werden unter der Berücksichtigung identifizierter Handlungsbedarfe sowie der aufgenommenen Gestaltungsrichtlinien workshopbasiert Netzwerkszenarien erarbeitet. Die generierten Szenarien werden in einem iterativen Prozess überprüft und miteinander verglichen. Über eine Sensitivitätsanalyse wird zudem die Robustheit der jeweiligen Szenarien validiert. Neben klassischen ökonomischen Bewertungsgrößen stellen Resilienz und Nachhaltigkeit weitere Möglichkeiten zur Szenarienbewertung dar, die auf unternehmensindividuellen Bewertungskriterien basieren. Das Ergebnis dieser Ebene ist eine Entscheidungsvorlage für das Management, welche alle relevanten Informationen und Analysen hinsichtlich der zukünftigen Produktionsnetzwerkstruktur und damit verbundenen Allokationsentscheidungen enthält.

Steuerung des Produktionsnetzwerks:

Auf der operativen Ebene werden die Vorgänge im Produktionsnetzwerk gesteuert und somit der Betrieb sichergestellt. Im Rahmen dieser Koordination ist der Grad der Zentralisierung von Entscheidungen und der gesamten Organisationsform, wie beispielsweise in Form eines globalen Auftragsabwicklungsprozesses, zu bestimmen. Dazu erfolgt initial die Aufnahme des Ist-Zustandes des Standardisierungs- und Zentralisierungsgrads der Prozessaktivitäten sowohl aus Managementsicht als auch aus Standortsicht, um etwaige Diskrepanzen aufzuzeigen. Anschließend erfolgt eine workshopbasierte Erarbeitung des Zielbilds unter Abwägung von Effizienzgewinnen und Standardisierung mit Flexibilität und Agilität. Zur transparenten Steuerung der Vorgänge gilt es, eine netzwerkübergreifende digitale Infrastruktur aufzubauen. In diesem sogenannten globalen Leitstand wird die fortschreitende Digitalisierung produzierender Unternehmen operationalisiert, um eine datenbasierte Entscheidungsfindung im Zuge der Steuerung des Produktionsnetzwerks zu ermöglichen.