

▶ Wolfgang Simon: Operations Strategy – Auftragsabwicklung und Produktionsprozesse

Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für ein produzierendes Unternehmen im globalen Wettbewerb?

Grundvoraussetzungen für den Erfolg von Unternehmen im weltweiten Wettbewerb sind

- eine hohe Kundenorientierung sowie
- innovative und wettbewerbsfähige Produkte

Darüber hinaus ist aber auch die eigene industrielle Strategie zur Herstellung der Erzeugnisse, insbesondere für produzierende Unternehmen, ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Diese industrielle Strategie muss dabei an den spezifischen Marktanforderungen und dem eigenen Produktprogramm ausgerichtet sein.

Was ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen industriellen Strategie?

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen industriellen Strategie liegt in dem integrierten Design von Produkten und Herstellprozessen.

Hierbei sind vier Aspekte wesentlich:

1. ein Produktdesign, das die teilweise unterschiedlichen Marktanforderungen berücksichtigt und erfüllt,
2. das Beherrschen der Produktvarianz im Herstellprozess durch Definition entsprechender Grundkörper- und Baukastenkonzepte mit dem Ziel, die Varianten möglichst weit am Ende des Wertschöpfungsprozesses entstehen zu lassen,
3. die Entwicklung und Anwendung von innovativen Fertigungstechniken sowie der Know-how Schutz der angewandten Technologien und
4. die Nutzung von Lieferantenfähigkeiten in „Entstehungsmärkten“ einerseits sowie den Kostenvorteilen andererseits, die sich in verschiedenen Beschaffungsmärkten regional bieten.

Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen bei der Umsetzung einer tragfähigen industriellen Strategie?

Bei der Entwicklung und Umsetzung industrieller Strategien, die nachhaltig die eigene Wettbewerbsposition stärken, stehen die Unternehmen vor der wesentlichen Aufgabe, die Freiräume im eigenen Produktionsnetzwerk zu erkennen und diese konsequent zu nutzen.

Dazu sind in einem strukturierten Prozess eine Reihe von strategischen Fragen zu beantworten:

Die erste strategische Frage, die sich stellt ist:

- Was sind die zur Produkterzeugung notwendigen Kernkompetenzen, die im Unternehmen weiterentwickelt und gestärkt werden müssen, und wo können durch innovative Herstellprozesse, nachhaltig Wettbewerbsvorteile erzielt werden?

Ausgehend von den heutigen und zukünftigen Kundenerwartungen ist dann die Frage zu beantworten:

- Wie ist das globale Produktions- und Beschaffungsnetzwerk zu gestalten, um unter Berücksichtigung des eigenen Geschäftsmodells möglichst umfassend regionale Standortvorteile zu nutzen?

Wenn die Entscheidung über Produktionsstandorte getroffen wurde, stellt sich dann die Frage:

► Wolfgang Simon: Operations Strategy – Auftragsabwicklung und Produktionsprozesse

- Was ist in der jeweiligen Region die wirtschaftlich sinnvolle Fertigungstiefe, d.h. welche Produkte und Komponenten sollten im eigenen Hause gefertigt werden und welche Teile sollten von Lieferanten zugekauft werden?

Die nächsten Fragen, die sich an die Eigenfertigungs- und Fremdbezugsstrategie anschließen, sind dann:

- Wie kann der Wertstrom zur Produkterzeugung ganzheitlich und effizient von den Lieferanten durch das Produktionsnetzwerk zum Kunden gestaltet werden? und
- Wie sind in Beschaffung, Produktion und Logistik die Prozesse effizient zu strukturieren und wie können diese durchgängig von IT-Systemen unterstützt werden?

Abschließend ist dann noch zu entscheiden, welche Organisationsformen aufzubauen sind, um die Strukturen und Prozesse erfolgreich steuern zu können.

Was können Sie von der TMG Unternehmen anbieten, um zu einer wettbewerbsfähigen industriellen Strategie zu kommen?

Wir erarbeiten für unsere Kunden marktgerechte und nach Regionen differenzierte Eigenfertigungs- und Fremdbezugsstrategien. Wir entwickeln für unsere Kunden globale Produktionsstandortkonzepte und definieren für den Einkauf weltweit die Vorzugsregionen, die für die Beschaffung von Komponenten und Teilen wirtschaftlich die größten Vorteile bieten.

Darüber hinaus unterstützen wir unsere Kunden auch in operativen Sourcing-Prozessen, bei der Umsetzung von globalen Beschaffungsstrategien. Unsere Leistungen erstrecken sich hier von der Lieferantenauswahl und Lieferantenentwicklung über das Anlauf- und Hochlaufmanagement, bis hin zur logistischen Integration der neuen Lieferanten.

Weiterhin übernehmen wir Aufgaben zur Umsetzung von unternehmensinternen Produktionsstrategien, wie beispielsweise das Erarbeiten von Fabriklayouts und Wertstromdesigns oder auch die Auslegung von Arbeitssystemen einschließlich der Gestaltung von Montageprozessen mit den zugehörigen Arbeitsplätzen.

Was ist wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung?

Für die erfolgreiche Umsetzung einer industriellen Strategie ist zu allererst das Commitment der Unternehmensführung notwendig. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass eine adäquate Projektorganisation mit klaren Zuständigkeiten und ausreichenden Ressourcen eingerichtet werden kann. Ein straffes Projektmanagement mit erfolgsorientiertem Controlling ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor, um die termingerechte Umsetzung und den nachhaltigen Projekterfolg sicherzustellen.

Welchen Nutzen erhält der Kunde aus einer erfolgreichen Zusammenarbeit und wie lässt sich dieser messen?

Der Kundennutzen einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit der TMG Markt und Innovation ergibt sich aus den optimierten und effizienteren Geschäftsprozessen in den industriellen Funktionen Auftragsabwicklung, Einkauf- und Beschaffung sowie Produktion und Logistik. Diese optimierten Prozesse führen zu kürzeren Durchlaufzeiten, niedrigeren Beständen, geringerem Flächen- und Personalbedarf sowie reduzierten Material- und Personalkosten.

Damit verbessert sich nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Kunden im Markt durch eine niedrigere Kostenbasis und schnellere Lieferzeiten, sondern es führt auch zu einer optimierten Kapitalbasis, was insbesondere in Wachstumsphasen einen erheblich geringeren Bedarf an Finanzmitteln zur Folge hat.

© TMG Markt und Innovation GmbH 2009