

TEILE DIE HERRSCHAFT, ABER BEHERRSCHEN DIE TEILE

Wie Fertigungsunternehmen mit einem neuen
Netzwerkverständnis globale Märkte erschließen

Von Dr. Thomas Troll, Partner, ROI Management Consulting AG

W



Wie man mit nur einem Produkt viele internationale Märkte über einen längeren Zeitraum erfolgreich erschließt und dominiert, zeigt ein Beispiel aus der griechischen Baustoffindustrie. Marmor von der Insel Paros war lange Zeit ein Luxus-Exportschlager, der zur Pflichtausstattung europäischer Regierungsgebäude oder Villen der besserverdienenden Bevölkerungsschicht zählte. Griechenland verbesserte kontinuierlich die Fördertechniken, pflegte entlang der Supply Chain einen interkulturellen Austausch und erschloss sich so erfolgreich immer neue Märkte. Doch leider endete diese Erfolgsgeschichte bereits vor gut 200 Jahren, als der Wettbewerber aus dem italienischen Carrara dank technischer Neuerungen in der Verarbeitung die edlen Gesteinsblöcke schneller und bedarfsorientierter produzieren konnte.

„Nicht die Interessen einzelner regionaler Standorte zählen, sondern die Vorteile für das gesamte Unternehmensnetzwerk“

Die Rohstoffe, Produkte, Kunden und die alles miteinander verbindenden Wertschöpfungsketten mögen sich inzwischen geändert haben, aber die Herausforderung ist die gleiche geblieben. Wie erschließt man Märkte, wie steuert man faktische und monetäre Wertschöpfungsketten, die sich über den ganzen Globus erstrecken? Und vor allem: wie

verbessert man sie kontinuierlich, um eine einmal erreichte Position zu festigen und zu einem 'Leading Network' auszubauen? Zwei Voraussetzungen sind dabei essentiell:

1. Die Frage ‚Was will der Kunde von mir?‘ wird unter einer konsequent globalen Perspektive beantwortet. Nicht die Interessen einzelner regionaler Standorte zählen, sondern die Vorteile für das gesamte Unternehmensnetzwerk.

2. Die Gestaltung der Wertschöpfungskette endet nicht am Lagerausgang, sondern erstreckt sich über alle Zwischenverbindungen des Netzwerkes – also ‚Wie muss ich meine Produkte liefern?‘. Dabei kommt es vor allem darauf an, die richtige Balance zwischen Geschwindigkeit, Produktions- und Transportkosten zu finden.

Sechs Ansatzpunkte für eine moderne Netzwerkstrategie

Eine rein regional motivierte Expansions- oder lohnkostenorientierte Standortstrategie ist nicht mehr zeitgemäß. Denn eine solche Strategie und ein beharrliches Festhalten an gewachsenen Standortstrukturen verschärft zwei Risiken. Zum einen treiben Zeit-, Budget- und Ressourcenverschwendung die tatsächlichen Kosten in die Höhe und verhindern, dass Umsatzpotenziale genutzt werden. Zum anderen gefährdet diese Strategie die Agilität des Unternehmens bei Veränderungen – doch genau diese Agilität hat schon immer entscheidend zur Stärke von Global Playern beigetragen.

Vorausschauende Fertigungsunternehmen gestalten ihren Global Footprint mit einem klaren, aktiven Prozess-Kreislauf. Dieser umfasst sechs Schritte, die in Summe ein Leading Network formen: Motivation, Kombination, Allokation, Kreation, Organisation und Partizipation.

Motivation: Anforderungen kennen

Die Gründe für oder gegen einen Produktionsstandort ergeben sich meist aus der Notwendigkeit, mit kurzen Wegen in der Supply Chain einem verschärften Wettbewerbsdruck standzuhalten. Lieferzeiten verkürzen sich nicht nur in der Automobilindustrie, sondern auch im Maschinenbau und in anderen produzierenden Industrien kontinuierlich. Gleichzeitig nimmt der Kostendruck zu, so dass niedrigere Lohnkosten an neuen Standorten als ideales Ventil erscheinen. Zunächst ist es

also wichtig, die Kunden- und Marktanforderungen genau zu kennen. Will uns der Kunde im lokalen Markt auch als Produzent vor Ort sehen? Sind Geschwindigkeit oder Preis entscheidend für das Wachstum?

Kombination: Produktion und Zukauf ausbalancieren

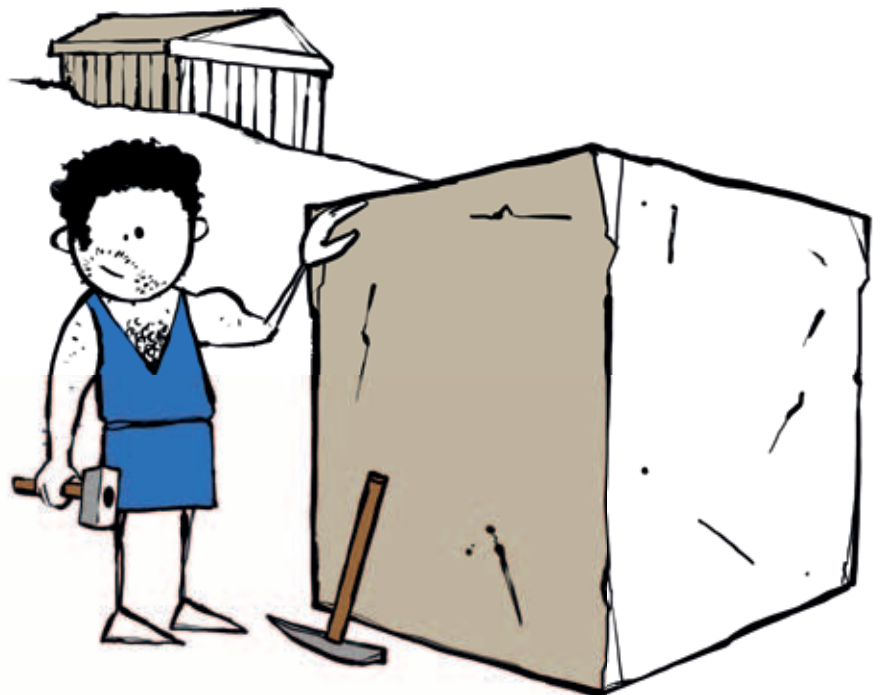
An jedem Standort sollten Wertschöpfungsalternativen durchgespielt werden: was produziert man selbst, was kauft man z.B. über Zulieferer und deren Netzwerke zu?

Hierbei ist zuerst Klarheit darüber zu gewinnen, ob das Zusammenspiel der eigenen Markt-, Produktions- und Organisationsstrategien an bestehende Marktanforderungen lediglich angepasst wird – oder ob man proaktiv wirtschaftliche Rahmenbedingungen mitgestalten möchte. Dabei ist ein Blick auf die eigenen Kernkompetenzen hilfreich: Gibt es Anforderungen, die vielleicht das lokale Zulieferer- und Partnernetzwerk besser erfüllt?

„Das Prinzip 'schneller und günstiger' genügt bei der Gestaltung eines globalen Netzwerkes nicht.“

Allokation: Produkt zuordnen

Schließlich gilt es herauszufinden, wer was im Verbund leisten sollte. Das kann auch zu Verschiebungen bis hin zu Schließungen führen. Viele Standorte sind von ihrem Selbstverständnis als singuläre Einheit bzw. Ländervertretung geprägt. In diesen Fällen liegt die Kernherausforderung in einem Bewusstseinswandel: von der Selbstwahrnehmung als ‚regionaler Nabel der Welt‘ hin zu einem Verständnis als Teil eines agilen, wandlungsfähigen Netzwerkes. Dabei sind die Zulieferer- und Logistikstrukturen zu





Dr. Thomas Troll,
Partner, ROI Management
Consulting AG

berücksichtigen, die schließlich mit ihren individuellen Netzwerken den Wertschöpfungskreislauf des Gesamtnetzwerkes reibungslos laufen lassen oder behindern können. Entscheidend ist dabei erneut die globale Perspektive.

Kreation: Produktionsabläufe definieren

Oftmals kann ein Standort einen Blueprint für ein erfolgreiches Fertigungskonzept, beispielsweise einer Lean Production, liefern. Aber auch Veränderungen bei der technologischen Ausrüstung spielen eine zentrale Rolle. Lassen sich zum Beispiel durch standardisierte Maschinen bzw. Produktionskonzepte an verschiedenen Standorten ähnliche Ergebnisse erreichen und so Bedarfsschwankungen einfach durch Maschinenverlagerungen abfangen? Oder lohnt sich eine Automatisierung gar nicht, da die Lohnkosten mittel- bis langfristig gering bleiben werden?

Organisation: Gleichgewicht zwischen zentralen Vorgaben und dezentraler Verantwortung schaffen

Anpassungen in der Netzwerkorganisation erfolgen in der Regel in zwei Schritten. Zuerst die Entscheidung für

oder gegen einen Standort, danach die Gestaltung der Standortsteuerung. Das Gleichgewicht zwischen Vorgabe und Entscheidungsspielraum ist dabei sehr wichtig, nach dem Motto: zentrale Governance, aber dezentrale Profitverantwortung. Das Prinzip einer hierarchischen Führung besteht zwar weiterhin, aber diese Führung sollte die Fähigkeiten und die lokale Agilität der einzelnen Standorte genau kennen und entsprechend Gestaltungskompetenzen gewähren oder einschränken.

Partizipation: Konkurrenzdenken schwächen, gemeinsame Best-Practice-Erfahrungen stärken

Eine dezentrale Steuerung funktioniert allerdings nur dann gut, wenn ein starkes Verantwortungsbewusstsein für die gezielte Weiterentwicklung der Knotenpunkte besteht. Wie verbessert sich der einzelne Standort in den Kerndimensionen Qualität, Kosten und Zeit? Wie kann man miteinander aus Best Practice-Erfahrungen lernen und sich auf gemeinsame Ziele verständigen, anstatt in einem internen Konkurrenzdenken Potenziale und Kräfte zu verschleißen?

Abschließend ist die regelmäßige Überprüfung des gesamten Kreislaufes wichtig. Denn ein Leading Network bezieht seinen Führungsanspruch ja gerade daraus, auf Marktveränderungen, Krisen und neue Entwicklungschancen schnell und adaptiv reagieren zu können.

Komplexität mit Voraussicht begegnen

Systematisch umgesetzt, benötigt der skizzierte Prozess je nach Größe des Netzwerkes drei bis sechs Monate Zeit. In dieser Phase kommt es zwangsläufig zu Konflikten und Verständnishürden, die man nicht als Hindernis begreifen, sondern durch konkretes Nachfragen als Verbesserungschancen nutzen sollte. Die größte Herausforderung liegt allerdings im richtigen Umgang mit der Komplexität eines globalen Netzwerkes. Denn dessen Steuerung und Weiterentwicklung bringt einen enormen Aufwand für die Bewältigung wirtschaftlicher, sprachlicher und kultureller Gegensätze mit sich. Unterschiedliche Steuer- und Zollsysteme, Feiertagsregelungen und in den Arbeitsabläufen zu synchronisierende Zeitzonen bilden hier nur die Spitze des Eisberges.

Generell funktioniert das Netzwerk so gut wie seine Führung. Hier empfiehlt es sich, frühzeitig und konsequent angehende Führungskräfte mit einem globalen Karriereplan auszustatten. So entsteht nicht

„Für den langfristigen Bestand des Netzwerkes ist die Fähigkeit entscheidend, sich stets aus der Ist-Perspektive lösen zu können.“

nur ein regionales, sondern auch ein internationales Führungsnetzwerk. Ganz entscheidend für den langfristigen Bestand des Netzwerkes ist außerdem die Fähigkeit, sich stets aus der Ist-Perspektive lösen zu können. Also regelmäßig Szenarien zu entwickeln, welche die Zukunft und Veränderungen des Marktes skizzieren. Je eher diese Punkte zu einer Selbstverständlichkeit werden, desto besser sind die Überlebenschancen eines Leading Network – vielleicht sogar für die kommenden 200 Jahre.

