

## Androschin & Partner

### **Optimierung des globalen Manufacturing Footprints: die Krise als Chance nutzen**

*Die Optimierung des globalen Manufacturing Footprints ist ein Dauerbrenner-Thema. Die meisten Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau haben ihren Footprint in den letzten Jahren verändert – wurden dabei aber teilweise gebremst, etwa durch eine sehr gute Auslastung der Kapazitäten in den Hauptwerken, durch die begrenzte Verfügbarkeit von Personal oder durch Risikoüberlegungen. Die aktuelle Krise eröffnet neue Möglichkeiten, die allerdings kurzfristiges Handeln erfordern.*

Bei der Optimierung des globalen Manufacturing Footprints verfolgen Unternehmen mehrere Ziele: Sie wollen unter anderem die Herstellkosten reduzieren, Produkte kunden-/marktnah entwickeln und herstellen, die sich am lokalen Kundennutzen orientieren, (zukünftig erwartete) tarifäre Hemmnisse umgehen, kurze Lieferzeiten erreichen oder Risiken vermeiden (z. B. nur in einem Land oder an einem Standort zu produzieren). Die aktuelle Krise zeigt, dass die Bedeutung logistischer Überlegungen als Optimierungskriterium bisher weit unterschätzt wurde – dies betrifft insbesondere die Transportleistungen für Vor- und Endprodukte als auch die Reisetätigkeit von Mitarbeitern.

Ähnliches gilt für die (Sicherheit der) Versorgung mit Vormaterialien und Komponenten sowie die Nutzung von lokalen Produktionswerken für die Versorgung lokaler Märkte. Es zeigt sich, dass es zukünftig wichtig sein wird, deutlich mehr Wert auf Back-up-Lösungen zu legen (etwa durch regional in sich geschlossene Wertschöpfungsketten), und dass derartige Aspekte einen höheren Stellenwert im Risikomanagement erhalten müssen. Mit Blick auf die Optimierung erscheint es deshalb heute sinnvoll, mehrere, in ihren Wertschöpfungsketten relativ unabhängig voneinander operierende Produktionswerke zu betreiben.

Derzeit beobachten wir eine Situation, in der unterschiedliche Märkte zeitlich versetzt von außergewöhnlichen Effekten und Maßnahmen betroffen sind – während sie gleichzeitig zunehmend voneinander abgeschottet sind bzw. werden. Gerade in einer solchen Situation zeigt sich die Bedeutung von Produktionswerken etwa in China: Sie profitieren gerade davon, dass die Inlandsnachfrage nach dem Einbruch wieder stark anzieht und aus lokal vorhandenen Produktionswerken bevorzugt befriedigt werden kann.

Bei Werken, die entweder (vorübergehend) stillgelegt werden oder die leerlaufen, weil der Auftragsbestand abschmilzt und die Projekt-Pipeline schrumpft, stellt sich auch die Frage, ob sie in ihrer bisherigen heutigen Form in der Zukunft weiter gebraucht werden, ob sie also ein integraler Bestandteil des zukünftigen globalen Manufacturing Footprints sein sollen.

Häufig betrifft dies Werke, die in der strategischen Planung ohnehin bereits seit längerer Zeit mit einem Fragezeichen versehen sind oder für die es zumindest theoretische Überlegungen gab, ihre Größe zu verändern. Dass diese Überlegungen bisher nicht konkretisiert und realisiert wurden, kann zum Beispiel an der sehr guten Auslastung oder an den erwähnten Risikoüberlegungen liegen. In der derzeitigen Krise entfallen diese Gründe – leider.

Grundsätzlich liegen zwei Alternativen auf dem Tisch: Die erste liegt darin, den derzeitigen Zustand zumindest teilweise in eine Art Winterschlaf zu versetzen (massive Kurzarbeit, vorübergehende Stilllegung der Standorte). Die zweite Alternative erfordert Mut, bietet aber auch große Chancen: Dabei gilt es, in der Krise den zukünftigen Zielzustand zu definieren und diesen jetzt umzusetzen – mit deutlich geringerem Risiko etwa wegen der vorübergehend ohnehin fehlenden Auslastung. Diese zweite Alternative empfehlen wir.

**Vorgehensweise:**

- Szenarien hinsichtlich des mittel-/langfristigen Business-Plans entwickeln (nach Produktgruppen, Kundenindustrien und Regionen); darin Annahmen zur möglichen Entwicklung wesentlicher Kundenindustrien und Regionen (ebenfalls in Szenarien) berücksichtigen. Dieser Punkt ist sehr wichtig, denn es ist davon auszugehen, dass fast alle bisherigen Prognosen hinfällig sind und dass die Varianz in der Entwicklung wichtiger Kundenindustrien wie der Luftfahrt-, der Automobil- oder der lebensmittelverarbeitenden Industrie nach der Krise sehr groß sein wird
- Implikationen der Szenarien auf den (idealen) globalen Manufacturing Footprint darstellen; Gap-Analyse zum Status quo durchführen; möglichen Handlungsbedarf ableiten
- Angepasste Optimierungskriterien definieren (einschließlich Lessons learned aus der Krise, etwa hinsichtlich von Back-up-Strukturen)
- Neuen globalen Manufacturing Footprint im Zielzustand entwickeln; Maßnahmen bezüglich der Umsetzung erarbeiten (Status quo → Zielzustand) und dabei sich kurzfristig ergebende Effekte berücksichtigen, etwa aus der (zwangsweisen) Stilllegung von Standorten

Androschin & Partner unterstützt regelmäßig Kunden im Maschinen- und Anlagenbau dabei, ihren globalen Manufacturing Footprint zu optimieren. Hier haben wir beispielsweise Projekte in der Vakuumtechnik, der Prozesstechnik, der Verpackungsmaschinen-, Kunststoffmaschinen- und Werkzeugmaschinenindustrie durchgeführt.

### **Androschin & Partner**

Androschin & Partner Management Consulting GmbH wurde 2005 von Christian Androschin als spezialisierte Unternehmensberatung für den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automatisierungstechnik gegründet. Unsere Schwerpunkte sind Strategieprojekte, die Entwicklung und Umsetzung von Wertschöpfungskonzepten, die Vorbereitung und Begleitung von Akquisitionen und Mergern, die Integration von Unternehmen sowie das Coaching von Führungskräften.

Androschin & Partner Management Consulting GmbH  
Sandgrube 29  
CH-9050 Appenzell