

// **Klaas A. Klonz**



Strategieentwicklung/Unternehmensberatung
Master of Business Engineering | 2019
Kallhoff & Klonz Unternehmensberatung GbR

VORGEHENSWEISE ZUR RESTRUKTURIERUNG VON FABRIKEN IN DER AUTOMOBILZULIEFERER- INDUSTRIE UNTER DER PRÄMISSE LOGISTISCHER ZIELGRÖSSEN //

PROJEKTAUSGANGSLAGE

Die weltweiten Automobilhersteller sehen sich einem steigenden Kostendruck, verbunden mit einer wachsenden Produktkomplexität sowie der marktseitig geforderten Produktvielfalt ausgesetzt. Als eine Antwort darauf werden die Automobilzulieferer zunehmend in die Wertschöpfungskette integriert und immer mehr Fertigungsanteile hin zu den Zulieferern verlagert. Der Verband der Automobilindustrie prognostiziert für das Jahr 2025 einen Anstieg des wertschöpfenden Anteils, der durch die Zulieferer erbracht wird, auf insgesamt 75%.

Diese Entwicklung ist zum einen sehr positiv für die Automobilzuliefererindustrie, aber es entstehen daraus auch neue Herausforderungen. Insbesondere in Bezug auf die geforderte Reaktions- und Lieferfähigkeit, die steigende Volatilität der Märkte, als auch durch wirtschaftspolitische Einflüsse entsteht eine zuneh-

mende Komplexität bei der Planung weltweiter Produktionsnetzwerke. Hierdurch sind die Zulieferer gefordert ihre Produktionskapazitäten immer kurzzyklischer zu reorganisieren und neu zu bündeln, um Markteintrittsbarrieren zu vermeiden oder die geographische Nähe zum Kunden zu erhalten.

Am Beispiel von Mexiko zeigt sich eindrucksvoll, wie schnell sich durch wirtschaftspolitisch vorteilhafte Rahmenbedingungen die Automobilhersteller vor Ort mit eigenen Fabriken engagieren und damit die Zulieferer in einen Zugzwang versetzen, dort ebenfalls entsprechende Kapazitäten aufzubauen.

ZIELSETZUNG DES PROJEKTES

Als Reaktion auf die skizzierte Ausgangssituation können die Automobilzulieferer neue Fabriken errichten oder bereits bestehende Fabriken für die sich verändernden Anforderungen qualifizieren. Die Qualifizierung bestehender Fabriken wird im Rahmen dieses Projekts unter dem Begriff der Restrukturierung gefasst, welche den Kontext der Projektarbeit definiert. Zielsetzung des Projekts ist es, einen methodischen Rahmen zu erarbeiten, der eine Vorgehensweise zur Restrukturierung von bestehenden Fabriken beschreibt.

Mit Bezug auf die wachsende Variantenvielfalt innerhalb des Produktportfolios, als auch dem steigenden Kostendruck auf die Automobilzulieferer, soll die Vorgehensweise zur Restrukturierung unter der Prämisse optimaler innerbetrieblicher Materialflussstrukturen erfolgen. Diese rahmengebende, logistische Zielgröße stellt sicher, dass sich die Restrukturierung konsequent an den operativen Kosten entlang des produktionslogistischen Systems einer Fabrik orientiert. Somit gilt es die Prinzipien der Fabrikplanung, als auch Herangehensweisen und Methoden zur Optimierung von produktionslogistischen Systemen, zu einer Vorgehensweise zu kombinieren, um die Zielsetzung zu erfüllen.

PROJEKTENTWICKLUNG

In der ersten Phase des Projekts wurden die Anforderungen an den Zielzustand und die Rahmenbedingungen festgelegt sowie die detaillierte Abfolge zur Erstellung der Vorgehensweise definiert. Ein zentraler Aspekt innerhalb der Projekt-

abwicklung war es, dass die Entwicklung der Methodik im Rahmen von tatsächlichen Restrukturierungsvorhaben erfolgen sollte und über den Projektverlauf hinweg ein finaler Reifegrad für die Vorgehensweise zu erarbeiten war. Hiermit wurde sichergestellt, dass die Vorgehensweise in zukünftigen Projekten auch praktisch anwendbar ist, dass das Ergebnis in seiner Form reproduzierbar ist und sich bereits in Bezug auf seinen Nutzen bewiesen hat.

Aufbauend auf einem ersten methodischen Rahmen umfasste die zweite Phase die Restrukturierung von drei Fabriken, diese wurden im Vorfeld vom Projektunternehmen (ein international agierender Automobilzulieferer) ausgewählt. Die drei Fabriken befinden sich jeweils an unterschiedlichen geographischen Standorten (Amerika, Asien, Europa), sodass auch regionsspezifische sowie kulturelle Aspekte mit in die Projektarbeit und Entwicklung von standardisierten Ergebnistypen einfließen konnten.

In der abschließenden dritten Phase wurden die erzielten Ergebnisse sowie Erkenntnisse ausgewertet, entsprechend dokumentiert und in eine formale Form bzw. standardisierte Vorgehensweise zur Restrukturierung von bestehenden Fabriken überführt.

MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN

Für das Projektunternehmen bestand zu Beginn des Projekts eine Herausforderung hinsichtlich der Restrukturierung bestehender Fabriken. Ausgehend von vergangenen Restrukturierungen hatte sich gezeigt, dass insbesondere eine ganzheitliche bzw. systemische Betrachtung und Auslegung der produktionslogistischen Prozesse nicht ausreichend in den Planungsprozessen berücksichtigt worden war. Ebenfalls erfolgte die Entscheidung von Gestaltungsvarianten nicht basierend auf dem optimalen innerbetrieblichen Materialfluss oder den zukünftigen operativen Kostenvorteilen der Fabrik, sondern primär auf subjektiven, nicht quantifizierbaren Kenngrößen.

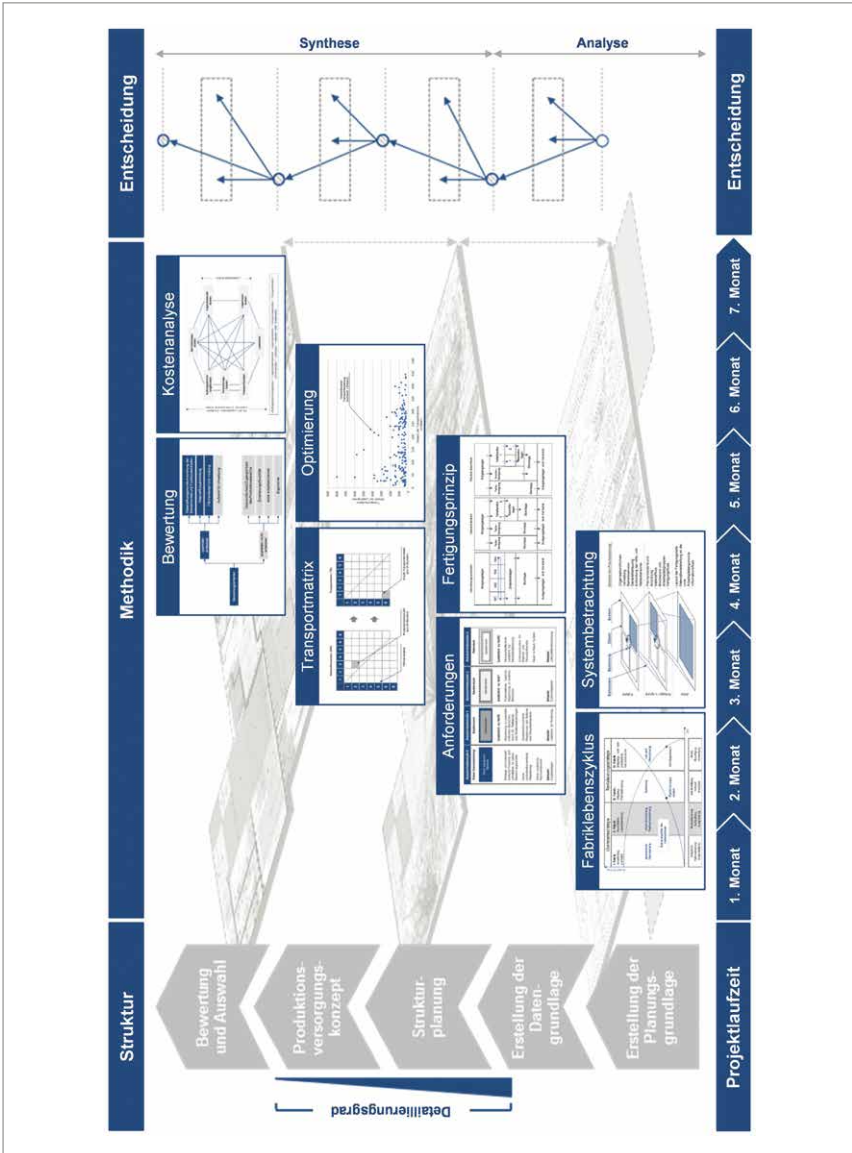
Daraus hat sich die Fragestellung abgeleitet, wie logistische Kenngrößen als Entscheidungskriterium konkret berücksichtigt sowie vergleichend bewertet werden können und wie dazu die methodische Herleitung von quantitativen Messgrößen

erfolgen kann. Dieses wurde durch die Entwicklung einer strukturierten Vorgehensweise erfolgreich erarbeitet.

Um die langfristige Nutzbarkeit der erarbeiteten Vorgehensweise sicherzustellen erfolgte die Entwicklung nicht nur theoretisch, sondern unmittelbar im Rahmen von drei Pilotprojekten. Hierdurch wurde sichergestellt, dass die daraus erzielten Resultate und Ergebnistypen in ihrer Relevanz und Aussagefähigkeit verwertbar sind, was ebenfalls zur Schaffung von Akzeptanz für weitere Restrukturierungsvorhaben genutzt werden soll.

Nach Abschluss der Pilotprojekte sowie der formalen Erstellung und Vorstellung in den unternehmensrelevanten Entscheidungsgremien wurde die Vorgehensweise als unternehmensweiter Standard definiert.

BIG PICTURE



Big Picture Klaas A. Klonz (Quelle: Eigene Darstellung)