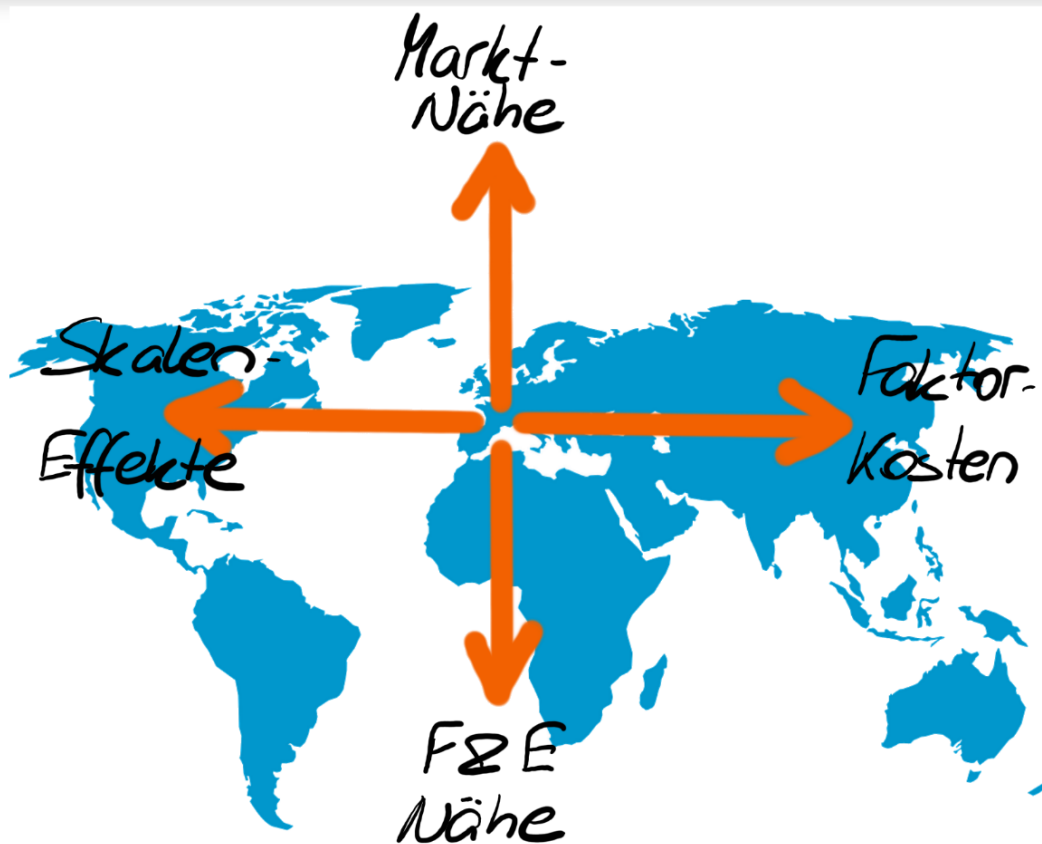


08/2023

## RESSOURCEN OPTIMAL NUTZEN ... ... OPS FOOTPRINT



## KURZ UND KNAPP

Gerade jetzt, in Zeiten von Kostensteigerung, Inflation, Zins, Energiekosten, ist es wichtig, sich strukturell über die Bottom-Line Gedanken zu machen.

Da die wesentlichen Kostenfaktoren in der Werkestruktur gebunden sind, schauen wir intensiv darauf. Ein effektiver OPs Footprint hilft der Top- und Bottom-Line.

Nutzen sie unsere Expertise entweder als Coach oder als auf ihren Bedarf abgestimmtes Beraterteam.

## SITUATION

Hauptsächlich 3 Faktoren führen zu einer Überdenkung des Operations Footprint oder auch des Produktions-Netzwerks. Das sind:

1. Marktnähe
2. Kapazitätsengpass
3. Kostenstruktur

Heute kommt womöglich noch ein vierter Aspekt dazu. Das ist die Stabilisierung der Supply-Chain durch Nähe zu den wesentlichen Ressourcen. Dabei lassen sich manche dieser Faktoren gut quantifizieren, wie z.B. Kostenanpassung oder Kapazitätsengpass. Andere, wie Marktnähe oder Ressourcennähe sind nur in Szenarien annäherungsweise in ihrem Effekt zu bestimmen.

Zudem gibt es noch weitere Aspekte die zu berücksichtigen sind. Nähe zu Know-How, Nähe zum Entwicklungszentrum, politische Aspekte, Shareholder... spielen eine mehr oder weniger wichtige Rolle.

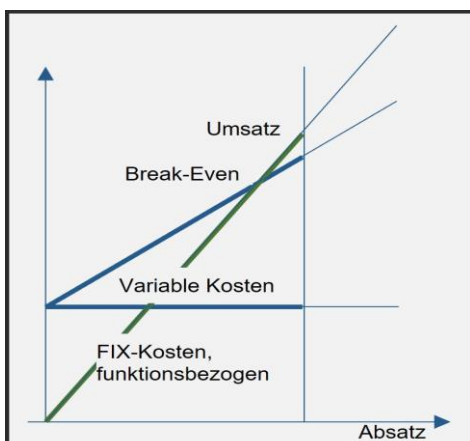
Wie geht man jetzt ein solches komplexes Thema an? Wir hatten die Möglichkeit bereits in den 90er Jahren, nach der Öffnung der „eisernen Mauer“ und der Zugänglichkeit von Ländern mit niedrigen Faktorkosten, verschiedene Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen unterstützen ihr Produktionsnetzwerk zu optimieren. Dadurch konnten wir eine zwischenzeitlich sehr erprobte Vorgehensweise und Methodenset entwickeln. Dabei spielen nicht nur Faktorkosten eine Rolle, sondern alle Einflussgrößen auf ihren unternehmerischen Erfolg. Wesentlich dabei ist die Bewertung und Beurteilung von unterschiedlichen Footprint-Alternativen. Wir bewerten diese in 3 Kategorien. Erstens „einfach quantifizierbare Kriterien“, zweitens „in Szenarien quantifizierbare Kriterien“ und drittens „qualitative Kriterien“. Im folgenden finden sie einen Abriss der Vorgehensweise

## VORGEHEN

Die Optimierung des Operations Footprint teilt sich in 5 Stufen ein. Transparenz schaffen, bestehendes Netzwerk planerisch optimieren, strategische Make-or-Buy Betrachtung, Entwicklung von Alternativen auf Basis Transparenz, Bewertung der Alternativen.

**1. Transparenz schaffen** – ganz wichtig ist es, den OPs-Footprint nicht im „stillen Kämmerlein“ zu erarbeiten. Sie brauchen ein Team aus möglichst unterschiedlichen Abteilungen ihres Unternehmens. Nur so können sie möglichst viele Inputs über ihr Unternehmen und den Wettbewerb sammeln. Außerdem braucht es für die Entwicklung der Strategie möglichst viel kreativen Input. Manchmal nervt das, weil es den Prozess verlangsamt aber insbesondere die Footprint-Entwicklung benötigt die Transparenz aus vielen Quellen. Eine Zeitvorgabe ist richtig aber der Prozess sollte agil gesteuert werden.

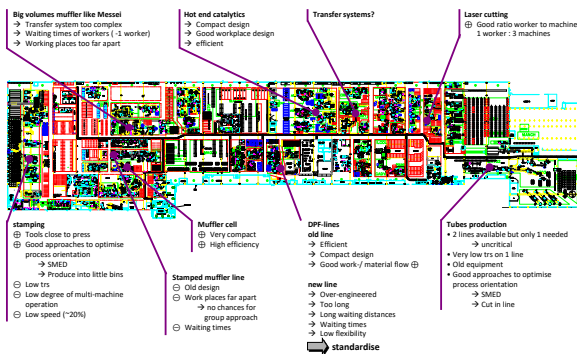
Bei der Analyse gehen wir 2-gleisig vor. Zum einen versenden wir an jedes Werk einen standardisierten Fragebogen, in dem wir die komplette Supply-Chain der Werke erfassen. Von den Lieferanten,



Funktionsbezogene Kostenstruktur mit Sensitivitätsanalyse

über das Werk, bis zu deren Kunden erfassen wir Kosten, Ressourcen, Komplexitätstreiber,... . Alles zur Charakterisierung der Supply-Chain und der Bestimmung der wesentlichen Einflussfaktoren. Produktionskosten, Logistikkosten, economies of scale, ... .

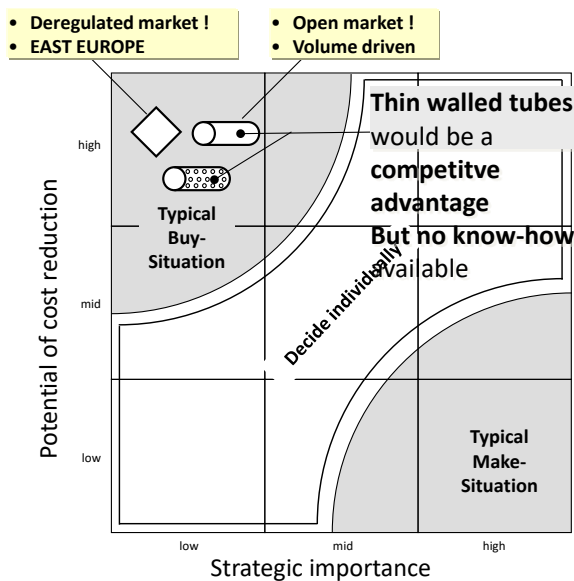
Das zweite Gleis ist die Besichtigung der Werke durch Supply-Chain-Experten. Durch die Eindrücke die vor Ort gesammelt werden, können Effizienzpotenziale identifiziert werden. Denn Basis der Bewertung von Footprint-Alternativen sollte nicht der Ausgangszustand sein, sondern der zumindest auf dem Papier optimierte Ausgangszustand. Als „Abfallprodukt“ entstehen wesentliche Inputs für das Werksmanagement zur Optimierung. Denn natürlich werden alle Eindrücke mit dem Werksmanagement besprochen und auf Akzeptanz geprüft.



Optimierungspotenziale je Werk

**2. Bestehendes Netzwerk planerisch optimieren** – für die planerische Optimierung des bestehenden Produktionsverbunds wird das Netzwerk an sich belassen. Aber alle in 1. identifizierten Optimierungsmaßnahmen werden beschrieben und quantifiziert. Optimierter Ressourcenbedarf und entsprechende Kostenstruktur werden bestimmt. Zudem wird die entsprechende Kostenstruktur kalkuliert. Dabei wird auch eine optimierte Programmzuordnung Produkt-Werk berücksichtigt, um eventuelle Skaleneffekte zu realisieren.

**3. Strategisches Make-or-Buy** – die richtige Wertschöpfungstiefe hat wesentlichen Einfluss auf den optimalen Footprint. Schutz von Know-How, Investitionsbedarf, Skaleneffekte im Vergleich zu Lieferanten, Volatilität des Geschäfts und Lebenszyklus der Technologien spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Im Normalfall gilt, je volatiler das Business, desto geringer sollte die Wertschöpfungstiefe sein.



strategisches Make-or-Buy

**4. Entwicklung von Footprint-Alternativen** – bei der Entwicklung der Footprint-Alternativen gibt es typischerweise 2 Extreme. Das eine Extrem ist der optimierte IST-Footprint wie er unter 2. Beschrieben wurde. Das andere Extrem bildet eine Alternative mit maximaler Nutzung der economies-of-scale in einem oder mehreren best-cost-countries. Dazwischen sind meist 2-3 weitere Alternativen, die Kundennähe, Entwicklungsnähe oder Logistikoptimierung abbilden.

**5. Bewertung der Alternativen** – wie eingangs bereits erwähnt, bewerten wir die Footprint-Alternativen in

3 Kategorien. „quantitativ bewertbar“, „in Szenarien quantifizierbar“ und „qualitativ zu bewerten“. Anhand dieser Kategorien werden die jeweiligen Alternativen nach Aufwand und Nutzen bewertet und anhand der quantifizierten Bewertung ein ROI zum optimierten IST-Footprint errechnet. So ergibt sich ein monetärer Favorit. Die qualitativen Kriterien werden anhand einer Nutzwertanalyse je Alternative beurteilt. Im Normalfall dominiert die monetäre Bewertung. Bei hoher Ähnlichkeit kann trotzdem die qualitative Bewertung den Ausschlag geben.



## ICH UNTERSTÜTZE SIE GERNE

Seit über 30 Jahren beschäftige ich mich mit der Strategiefindung, Optimierung und Restrukturierung von Prozessen und Strukturen in produzierenden Unternehmen. Dabei habe ich von der Definition der Strategie bis hin zum Shop-Floor Management alle Rollen bei der Realisierung der Steigerung der Unternehmens-Profitabilität ausfüllen dürfen.

Als Coach gebe ich diese Erfahrung gerne an Sie und Ihr Team weiter. Als Berater unterstütze ich sie gerne, gemeinsam mit meinem Team, bei der Moderation und als Teil ihres Teams.

Gerne spreche ich mit Ihnen über Ihre Aufgabenstellung oder als Ideengeber. Vereinbaren Sie gerne einen Termin mit mir über :

Kopieren Sie den Link und fügen ihn in ihren Browser ein. So kommen Sie zu meiner Buchungsseite:

<https://outlook.office.com/bookwithme/user/e3ec620dff24a71b21e1e6b91a39607@delta4u.de/meetingtype/YEzSoY3CjE211UEgX-aWvw2?anonymous>

### **Delta4U Consultants GmbH**

Oliver Ruoff  
Herdweg 10  
D-71384 Weinstadt  
Mobil: 0176-61754409