

Thema!

Fertigungstiefe

Optimierung der Fertigungstiefe in
anlagenintensiven Unternehmen
(z. B. der Instandhaltung)



Fontin & Company

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt des Beratungshauses liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen in der Versorgung, dem Öffentlichen Verkehr sowie weiteren anlagenintensiven Industrien.

Fontin & Company begleitet seine Kunden bei der Strategieentwicklung, Umsetzungskonzepten, Geschäftsmodellen, Performance Management und bei Fragen zu Prozessen und Organisation. Der Schwerpunkt liegt hier beim Management von Anlagen und Digitalisierungsfragen.

Mehr erfahren auf [Fontin.com](https://fontin.com)



Steigende Kundenanforderungen, technische Neuerungen, Explosion der Variantenvielfalt und Komplexität – viele Unternehmen wählen angesichts dieser Herausforderungen eine bewährte Überlebensstrategie: Veränderung der Fertigungstiefe und Konzentration auf die eigenen Stärken. Was bekannt und einfach klingt, gestaltet sich in der Umsetzung jedoch wesentlich schwieriger. Zentraler Erfolgsfaktor bzgl. der Fertigungstiefe ist das Management der Risiken, die mit einer Fremdvergabe entstehen. Sie werden meistens unterschätzt und treten in unterschiedlichen Ausprägungen auf: Abhängigkeit, Qualitätsmängel, Kontrollverlust. Eine systematische Szenarienburgildung führt hier zu mehr Klarheit.

Auf der Suche nach der richtigen Fertigungstiefe. Make-or-Buy in anlagenintensiven Unternehmen.

In- und Outsourcingprojekte erzeugen vielschichtige, längerfristige Veränderungen und verlangen oft schwerwiegende Entscheidungen. Dennoch findet man oft eine eher subjektiv geprägte Begründungslogik im Bezug auf Fertigungstiefe, die sich mehr auf intuitives Unternehmertum oder Paradigmen zum „Kerngeschäft“ stützt als auf eine systematische Bewertung der Vor- und Nachteile. Faszinierend optimistisch sind manchmal auch die Prognosen zum dauerhaften Verhalten eines neuen Outsourcing-Partners, der dafür bezahlt werden soll, dass er möglichst wenig kostet. In- und Outsourcingoptionen ausführlich zu bewerten ist ein lohnender Prozess, der aber ein gut strukturiertes Projekt und eine präzise Risikoanalyse erfordert.

Wer das Glück hat, eine scheinbar richtige In- oder Outsourcing Maßnahme langsam und schrittweise „ausprobieren“ zu können, der ist klar im Vorteil. Oft gelingt dies jedoch bei der Entscheidung zur Fertigungstiefe nicht, da Zeitdruck schnelle und große Maßnahmen erforderlich macht. Also ist das Vorhersehen und Bewerten aller strategischen und operativen Veränderungen wichtig. Ein typischer Auszug aus den einschlägigen Checklisten zum In- und Outsourcing zeigt, dass an Vieles zu denken ist:

Phase der Szenarienburgildung

- Strategische Gesamtsicht
- Marktanalyse (z.B. anhand des 5-forces-Modells)

Beurteilung der internen Entwicklungsfähigkeit. Z. B.

- Zielsystem und Zielfindung, Zukunft des ein- oder auszulagernden Geschäftes, zukünftige Anforderungen
- Variantenpriorisierung der diversen Feinabstufungen zur Fertigungstiefe inkl. Grobbewertung

Verhandlungs- und Entscheidungsphase

(Vergleich intern versus extern oder extern versus extern jeweils für mehrere Jahre)

- Leistungsvergleich (Produktivität, Kapazität, Auslastung, Durchlaufzeiten, Qualität, Reaktionszeit, Ausstoß, Resultate, ...)
- Preisvergleich/Kostenvergleich/Wirtschaftlichkeitsvergleich
- Due Diligence
- Veränderung der Abhängigkeiten (von internen oder externen Ressourcen oder wichtigen Umfeldfaktoren)
- Veränderung der Skalierbarkeit, Entwicklungspotenzial, Flexibilität, Innovationskraft
- Vergleich der Kaufkraft oder Marktmacht
- Veränderung von Organisationsqualität, Schnittstellenqualität und Prozesskomplexität

- Personelle Veränderungen und die Wirkung anderer Unternehmenskulturen ggf. Schaffung von Kulturkonflikten
- Strategie-, Führungs- und Eskalationsprozesse über Unternehmensgrenzen hinweg
- Reaktion der Kunden auf neue Subunternehmen, Wahrung des Images und der Markennwerte
- Sicherstellung z.B. der Compliance im Rahmen der zukünftigen Bestellkette
- Kompatibilität der operativen Prozesse an den Unternehmensgrenzen (z.B. IT-Systeme)
- Risikoanalyse und business continuity
- Verhandlungstaktik und Vertragsgestaltung, z.B. für sehr langfristige Preisbindungen, Qualitätsanforderungen oder LCC
- Vereinbarte Rückfallebenen und Rückzugspunkte für eine neue Partnerschaft
- etc.

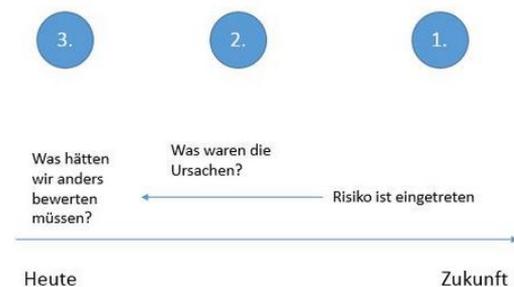
Umsetzungsphase

- Kosten der Migration und ggf. Durchführung eines temporären Doppelbetriebes
- Einübung neuer gemeinsamer Prozesse
- Gewöhnung eines neuen Outsourcing-Partners an Sprache, Standards und Qualitätsvorstellung
- Etablierung der unternehmensübergreifenden Qualitätsmanagement- oder Kommunikationsprozesse
- Aufbau des Beziehungsmanagements
etc.

Ein klarerer Blick auf die Zukunft durch rückwärtsgerichtete Szenarioanalyse zur Fertigungstiefe.

Oft reicht es schon bei der Entscheidung zur Fertigungstiefe, auch nur bei einem der wichtigeren Themen aus Unaufmerksamkeit einen Fehler zu machen, damit das ganze Veränderungsprojekt fehlschlägt. Und man sieht an diesem Auszug, dass es nicht leicht

ist, alle Aspekte gleichzeitig aufmerksam im Blickfeld zu behalten oder treffsicher vorherzusehen. Unsere bevorzugte Vorgehensweise in den Projekten zur Fertigungstiefe besteht deshalb aus einer spezifischen Szenariotechnik, in der gemeinsam mit dem Mandanten plastische Unternehmenssimulationen entwickelt werden, die vor allem die dauerhaften Effekte eines In- oder Outsourcings hervorheben. Im Mittelpunkt dieser Szenariotechnik steht die von einem zukünftigen Zeitpunkt aus rückwärts gerichtete Analyse von Ereignissen, die zum fiktiv eingetretenen Scheitern geführt haben – mit den entsprechenden Ursachen. Die rückwärts denkende Risikoanalyse („explain a bad future“) versetzt die Akteure im Analyseprozess in eine kritischere, kreativere und präzisere Grundhaltung und liefert erfahrungsgemäß sehr gute Ergebnisse und glaubwürdigere Chancen.



Szenarienentwicklung: Zukunftsszenario festlegen (gut oder schlecht) und dann aus der Gegenwart heraus erklären, „warum es eingetreten ist“.

Aus unserer Erfahrung ist eine situationsspezifische Anpassung des umfassenden Bewertungsschemas für In- oder Outsourcings jedes Mal erforderlich. Die Durchführung der Szenariotechnik führt zu einer sehr guten Priorisierung der Themen, bei denen die Bewertung besonders intensiv erfolgen muss. Es lohnt sich, in diese Bewertungsphase zu investieren. Die Erfahrungen zeigen, dass die Projekte zur Fertigungstiefe zumeist aus vorhersehbaren Situationen heraus und eher selten zufällig scheitern.

Make-Or-Buy Projekte: Wichtige Schritte im Projektdesign

A. Vorläufige schnelle Szenarienbildung

Es hat sich in unseren Projekten zur Fertigungstiefe als vorteilhaft erwiesen, in einem ersten Schritt eine schnelle Szenarienbildung vorzunehmen, die allein auf dem Erfahrungswissen der Beteiligten beruht. Auf der Grundlage dieser Szenarien erfolgt eine erste Feststellung der ...

- ...wesentlichen Risiken
- ...größten Chancen
- ...wichtigsten Überprüfungsgebiete

B. Bewusste Planung des Überprüfungsaufwandes und des richtigen Überprüfungsablaufes

Die Ausgangslage (z.B. der Kostendruck oder die Risikorelevanz) kann sehr unterschiedlich sein. Es gibt deshalb MoB-Projekte, die in wenigen Wochen und andere, die in vielen Monaten vorbereitet werden müssen. Wichtig ist deshalb, den Prüfungsablauf auf der Grundlage von A. gezielt zu definieren und auch ein machbares Vorgehen mit klarer und wirksamer Methodik festzulegen. Zu viele MoB-Projekte scheitern an ungenauer Überprüfung. Wenn keine vollständige Überprüfung möglich ist, so sollte dies mit einer bewussten Bewertung der Konsequenzen und Entscheidungsrisiken verbunden sein.

C. Präzise Szenarienbildung

Mittels der „rückwärtsgerichteten Szenarientechnik“ und der Fakten aus A. werden präzise Szenarienbewertungen zur Fertigungstiefe erstellt. Wichtig ist hierbei nicht nur die Qualität der Bewertung, sondern auch die Ableitung der Verhandlungsziele und Verhandlungsmethoden. Wird z.B. ein lukratives Szenario mit hohen Risiken identifiziert, so steht die Risikominimierung in der Verhandlung oft im Vordergrund (z.B. Qualitätsrisiken). Beim Insourcing entsteht im eigentlichen Sinn keine „Verhandlung“, aber es muss aus der Szenariobewertung abgeleitet werden, welche Grenzwerte (z.B. Lohnkosten) von der neuen internen Organisation eingehalten werden müssen.

D. Gut vorbereitete Verhandlung

Die beiden wichtigsten Faktoren für den Erfolg einer Verhandlung sind: Ein wirklich guter Verhandler und eine gute Vorbereitung der Verhandlungstaktik. Die gute Vorbereitung muss z.B. die „Kleinschrittigkeit“ vermeiden, d.h. für vorhersehbare Verhandlungssituationen die jeweils nächsten Schritte vorplanen, ohne dass ein erneutes Vertagen unnötig viele Gegenreaktionen erzeugt. Das Vorbereiten der Verhandlungen muss zeitlich und inhaltlich in einem MoB-Projekt eingeplant sein, da es sonst leicht zu kurz kommt. Verhandlungstaktiken müssen auch „trainiert“ oder vorentschieden werden, damit der Verhandler eine ausreichend hohe Entscheidungskompetenz hat.

E. Detaillierte Planung und Vereinbarung der Umsetzungsphase

So manches Outsourcing erlebte seine größten Probleme bei der Umsetzung der neuen Verträge. Die Ursachen liegen oft in der fehlenden Machbarkeitsüberprüfung. Die Migration wird nicht „durchgespielt“, sondern einfach nur mit Terminen und Verantwortlichkeiten festgelegt. Das abgebende Unternehmen unterschätzt vielleicht, wie schlecht sich eine Leistung wirklich herauslösen lässt und das aufnehmende Unternehmen unterschätzt die neue Leistung an sich – und beide unterschätzen vielleicht die neuen Schnittstellen. Die Komplexität eines Outsourcings wird oft erst dann offensichtlich, wenn man die konkreten Ablaufschritte vereinbart.

In- und Outsourcingprojekte sind für uns als Berater immer sehr lehrreich gewesen. Es ist äusserst wertvoll, zu sehen, wie eine Wertschöpfung von der einen und dann von einer anderen Seite erbracht wird – kein Benchmark kann einen so direkten Vergleich wiedergeben. Genauso vielschichtig ist jedoch die Herausforderung, all diese Unterschiede präzise vorherzusehen. Unser wichtigstes Motto bezüglich der Fertigungstiefe ist deshalb, die Bewertung aus möglichst vielen Blickwinkeln und durch unterschiedliche Parteien ggf. sogar unabhängig voneinander vorzunehmen. Soweit ein MoB-Projekt diese Möglichkeit bietet, ergeben sich in der Regel auch gute Entscheidungsgrundlagen.

