

# PARADIGMENWECHSEL IM PRODUKTIONS- MANAGEMENT

## Das adaptive Produktionssystem (APS) von ROI

In einer weltweit verzahnten Real- und Finanzwirtschaft, das hat die jüngste Krise wieder eindrucksvoll gezeigt, müssen Unternehmen ihre Strukturen und Prozesse immer wieder neu erfinden. Schnelle Markt- und Technologieveränderungen verlangen ständig neue, globale und kostenwirksame Anpassungen: Was heute noch optimal ist, muss vielleicht morgen schon verändert oder vielleicht sogar völlig neu entwickelt werden.

Getrieben von einem konstant hohen Preis- und Kostendruck und internationalisierten Märkten können nur Unternehmen langfristig erfolgreich agieren, die ihre Kapazitäten flexibel und die Kosten variabel halten. ROI hat jetzt als ganzheitlichen Ansatz zur Umsetzung flexibler Produktionsnetzwerke das Modell ‚Adaptives Produktions-System‘ (APS) entwickelt.



Michael Jung  
ROI-Vorstand  
dialog@roi.de

Viele Manager haben die Herausforderung, ihre Produktionsstrukturen zu flexibilisieren, bereits umgesetzt: Sie führen in ihren Werken anpassungsfähige Fertigungstechnologien und Lean-Production-Konzepte ein und machen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen gute Erfahrungen. Doch die Entwicklung bleibt



Ziele und Rahmenbedingungen

nicht stehen – zunehmend rückt nun nicht mehr die Optimierung einzelner Standorte, sondern der globale Werksverbund als Ganzes in den Fokus.

Die Herausforderung besteht darin, die Prozesse und Strukturen im weltweiten Produktionsnetzwerk flexibel auszurichten und damit auf Entwicklungen jeder Art reagieren zu können – und das, ohne zu wissen, wie diese Herausforderungen in Zukunft aussehen werden. Darüber hinaus gilt es, eine hohe Reaktionsfähigkeit auch auf kurzfristige Nachfrageschwankungen oder -verschiebungen bei gleichzeitig wirtschaftlich optimalen Herstellkosten sicherzustellen.

Diese Herausforderungen zu meistern ist sicher schwierig, aber es gibt ein sehr erfolgreiches Vorbild, das sich seit 3,8 Milliarden Jahren mit Stürmen, Wald-

bränden, Klimaschwankungen und anderen starken Veränderungen auseinander setzen muss: die Natur. Für sie gehört die Anpassung an eine sich ständig verändernde Umgebung zum Alltagsgeschäft. Sie reagiert nicht (wie manche Unternehmen) auf schwierige Situationen mit hektischer Betriebsamkeit und isolierten Einzelmaßnahmen. Stattdessen macht sie aus Krisen das Beste und kann mit ihrer Flexibilität als Vorbild dafür gelten, wenn es darum geht, sich auf kommende Herausforderungen vorzubereiten.

### Aufbau eines flexiblen Produktionsnetzwerkes

Der Anspruch, Flexibilität im Produktionsverbund zu beherrschen, bedeutet für global aufgestellte Unternehmen – ähnlich wie für die Natur – einer Vielzahl von Veränderungen und Rahmenbedingungen



Fotos © iStockphoto.com

gleichzeitig begegnen zu müssen. Diese ergeben sich sowohl aus der eigenen Unternehmensstrategie als auch aus dem externen Markt- und Wettbewerbsumfeld (siehe Abbildung ‚Das Spannungsfeld global agierender Unternehmen‘).

Die Vielfalt und Komplexität dieser Herausforderungen macht deutlich, dass ein weltweit adaptives und atmendes Produktionssystem mehr sein muss als die Summe seiner einzelnen Teile, sprich Lokationen. Der globale Wettbewerb entwickelt sich zunehmend zu einem Wettbewerb zwischen den Wertschöpfungsketten. Die unternehmerische Herausforderung besteht deshalb nun darin, diese in der Regel historisch gewachsenen und komplexen Strukturen so zu bereinigen und zu vereinfachen, dass daraus ein leistungs- und anpassungsfähiges Netzwerk entsteht, in das auch neue Werke optimal integriert werden können.

Dies erfordert einen Paradigmenwechsel im Produktionsmanagement: Operative oder auf einzelne Standorte bezogene Flexibilitätskonzepte werden in der Regel nicht ausreichen, um den heterogenen Anforderungen zu begegnen. Vielmehr bedarf es einer ganzheitlichen Systemgestaltung, die sowohl ‚top down‘ die Umsetzung der strategischen Ziele und globalen Flexibilität absichert als auch ‚bottom up‘ das professionelle Management der ‚Day-to-day-Flexibilität‘ in den einzelnen Standorten erlaubt.

**Die Anleitung zu mehr Flexibilität:  
Das APS-Modell**

Als Basis für die ganzheitliche und zielgerichtete Transformation von globalen Produktionsstandorten zu einem flexiblen und effizienten Produktionsnetzwerk hat ROI das ‚APS-Modell‘ (adaptives Produktionssystem) entwickelt. Das Konzept

baut auf vier Säulen auf, die es nach Flexibilitäts- und Effizienzkriterien aufeinander abgestimmt zu entwickeln und gestalten gilt (siehe Abbildung ‚Das APS-Modell von ROI‘).

In der nächsten Ausgabe, im Teil 2 des Beitrages, lesen Sie mehr über die konkrete Umsetzung des APS-Modells. Schritt für Schritt werden die vier Elemente erläutert und die zentralen Erfolgsfaktoren beschrieben.

**Möchten Sie den zweiten Teil des Beitrags vor Veröffentlichung der nächsten Ausgabe des ROI DIALOG als PDF per E-Mail zugeschiedt bekommen? Dann senden Sie einfach eine kurze E-Mail an [dialog@roi.de](mailto:dialog@roi.de).**

**Das APS-Modell von ROI**

