

3 FRAGEN AN HERBERT HOJNICK ZUM VERLAGERUNGS-MANAGEMENT

Herr Hojnack, Verlagerung ist zurzeit auch in der Schweizer Wirtschaft in aller Munde. Was steckt aus Ihrer Sicht dahinter und worauf ist zu achten?

Herbert Hojnack: Die Entscheidung für eine Standort- oder Produktionsverlagerung wird in den meisten Fällen aus wirtschaftlichen oder strategischen Gründen getroffen und gestartet. Ein Verlagerungskonzept liegt zu diesem Zeitpunkt meist noch nicht vor. Dabei sind gerade die ersten Schritte und Entscheidungen maßgeblich für den Erfolg verantwortlich. Ohne Akzeptanz dafür, dass eine Verlagerung auch eine Chance sein kann, ist ein solches Projekt zum Scheitern verurteilt. Als unabhängiger Partner haben wir in diesem Punkt gewisse Vorteile.

Wie sieht solch ein Verlagerungskonzept aus?

HH: Im ersten Schritt geht es darum, die interne Situation zu erkennen, Chancen und Perspektiven aufzuzeigen und das interne Projektteam abzuholen. Wer international erfolgreich sein will, muss lokale Gegebenheiten kennen und deren Kulturen verstehen. Im Vertrieb gilt dies als selbstverständlich, aber wie sieht es im Supply Chain Management aus? Sind beispielsweise Dokumente wie Zeichnungen und Spezifikationen ausreichend, eindeutig und normgerecht beschrieben? Im zweiten Schritt gilt es, das neue Team zu schulen – an den bestehenden Anlagen und auch

vor Ort. Dabei wird nicht nur die Technik geschult. Eine solch intensive Ausbildungsphase dient dazu, die Unternehmenskultur zu vermitteln. Es geht um den Spirit und um Synergien.

Wie können diese Synergien genutzt werden?

HH: Der neue Standort profitiert von neuen Technologien und Fertigungsverfahren sowie einer Modernisierung der Fertigungsprozesse. Bestes Beispiel hierfür ist das Lean Manufacturing. Dafür werden Arbeitsanweisungen und Prozessbeschreibungen an den neuen Standort angepasst. Die Schnitzer Group ist auch hier bei der Weiterentwicklung, Umsetzung und Prozessoptimierung beteiligt. 

