enomyc

VON CHRISTIAN ZELLER, Partner und Head of Operations und **MAX STEHR**, Director und Team Operations, enomyc GmbH

Produktionsnetzwerk-Optimierung

Wettbewerbsfähigkeit durch das richtige Standort- und Kapazitätsdesign sichern

Copyright © 2026 enomyc GmbH

»Warum Produktionsnetzwerke neu gedacht werden müssen.«

Das Produktionsnetzwerk vieler mittelständischer Unternehmen ist historisch gewachsen. Neue Produkte, Akquisitionen, Marktveränderungen oder kurzfristige Kapazitätserweiterungen haben über Jahre hinweg zu komplexen Strukturen geführt, die heute immer seltener zur aktuellen Markt- und Kostensituation passen.

Volatile Nachfrage, schwankende Kundenabrufe und kürzere Produktlebenszyklen führen zu stark variierenden Auslastungen einzelner Werke.

Gleichzeitig steigen an vielen Standorten die Kosten – insbesondere für Personal, Energie und die Umsetzung regulatorischer Anforderungen. Hinzu kommen geopolitische Unsicherheiten sowie erhöhte Anforderungen an Lieferfähigkeit und Flexibilität.

Das eigene Produktionsnetzwerk wird damit zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Ein nicht mehr passendes Produktionsnetzwerk führt zu strukturell erhöhten Stückkosten, operativer Komplexität und eingeschränkter Reaktionsfähigkeit. Gleichzeitig bleibt der notwendige Anpassungsbedarf häufig lange unerkannt, da klassische Finanzkennzahlen die Ursachen nur unzureichend sichtbar machen.

Typische Anzeichen für Anpassungsbedarf im Produktionsnetzwerk

Dauerhafte Unter- oder Überauslastung
einzelner Standorte

Signifikante Kostenunterschiede
zwischen vergleichbaren Werken

Sinkende Liefertreue
trotz nominell ausreichender Kapazitäten

Hoher Koordinationsaufwand zwischen Werken
ohne erkennbaren Mehrwert

Copyright © 2026 enomyc GmbH

Strategische Zielbilddefinition als Ausgangspunkt

Bevor operative oder strukturelle Maßnahmen ergriffen werden, ist ein klares Zielbild für das Produktionsnetzwerk erforderlich. Ohne diese strategische Leitplanke besteht die Gefahr, Einzelmaßnahmen umzusetzen, die lokal wirken, das Gesamtsystem jedoch weiter verkomplizieren.

Ein belastbares Zielbild beantwortet unter anderem folgende Fragen:

- Welche Rolle spielt die Produktion künftig im Geschäftsmodell?
- Wo sind Kundennähe, wo Kostenführerschaft entscheidend?
- Welche Standorte schaffen welchen strategischen Mehrwert?
- Wie dynamisch ist der Markt und wieviel Flexibilität wird benötigt?

Zentrales Element eines solchen Zielbilds ist die bewusste Definition von Standortrollen. Nicht jeder Standort muss alles leisten. Vielmehr werden Aufgaben, Technologien und Volumina gezielt verteilt, um Komplexität zu reduzieren und Investitionen zu fokussieren.

Das Zielbild definiert den angestrebten Zustand des Produktionsnetzwerks. Die Umsetzung dieses Zielbilds erfolgt – abhängig von Ausgangslage und Handlungsdruck – über unterschiedliche Eingriffstiefen.

Typische Standort-Rollen

- **Leit- oder Kompetenzwerke** mit hoher technologischer Tiefe
- **Volumenwerke** mit Fokus auf Effizienz und Skaleneffeakte
- **Kundennah produzierende Standorte** mit hoher Reaktionsgeschwindigkeit
- **Spezialstandorte** für Nischenprodukte oder Sonderprozesse

Copyright © 2026 enomyc GmbH

Eingriffsstufen der Produktionsnetzwerk-Optimierung

Orientierungsrahmen für Managemententscheidungen

Die Optimierung eines Produktionsnetzwerks erfolgt in der Praxis selten in einem einzigen Schritt. Vielmehr stehen Unternehmen unterschiedliche Eingriffstiefen zur Verfügung, die sich hinsichtlich Wirkung, Risiko, Umsetzungsdauer und organisatorischer Komplexität deutlich unterscheiden.

Die nachfolgenden vier Eingriffsstufen

bauen systematisch aufeinander auf – von der Optimierung innerhalb bestehender Strukturen bis hin zur grundlegenden Transformation des Produktionsnetzwerkes. Sie dienen als Entscheidungsrahmen, um den erforderlichen Handlungsumfang realistisch einzuordnen und Über- oder Unterreaktionen zu vermeiden. Erfolgreiche Unternehmen eskalieren diese Stufen bewusst und schrittweise.

STUFENMODELL DER PRODUKTIONSNETZWERKOPTIMIERUNG

Vier Eingriffsstufen der Produktionsnetzwerkoptimierung

Copyright © 2026 enomyc GmbH

STUFE 1

Operative Produktionssystemoptimierung

Die erste Eingriffsstufe zielt auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit innerhalb des bestehenden Footprints ab. Struktur und geografische Verteilung der Standorte bleiben unverändert.

TYPISCHE MASSNAHMEN SIND:

- **Lean- und Produktivitätsprogramme**
- Verbesserung der **OEE und Line Balancing**
- Optimierung von **Personal- und Schichtmodellen**
- **Layoutanpassungen und Automatisierung** im Bestand
- Reduktion interner Komplexität und **Standardisierung** von Prozessen.

Diese Stufe eignet sich insbesondere dann, wenn der Produktionsfootprint grundsätzlich sinnvoll ist und die bestehenden Herausforderungen primär operativer Natur sind.

STUFE 2

Standortinterne Kapazitäts- und Strukturveränderung

Die zweite Eingriffsstufe markiert einen wichtigen Übergang: Erstmals werden physische Strukturen verändert, ohne das Produktionsnetzwerk als solches anzutasten. In der Praxis ist diese Stufe von hoher Bedeutung, da sie substanzielle Effekte erzielen kann, jedoch deutlich risikoärmer ist als standortübergreifende Maßnahmen.

TYPISCHE HEBEL SIND:

- **Umbau oder Neuordnung** von Fertigungslinien
- **Verlagerung von Maschinen** innerhalb eines Standorts
- **Umwidmung oder Zusammenlegung von Flächen**
- Anpassung der internen **Wertstrom- und Layoutlogik**
- **Gezielte Stilllegung** einzelner, nicht wettbewerbsfähiger Assets.

Richtig umgesetzt, ermöglicht diese Stufe eine spürbare Verbesserung von Auslastung, Durchlaufzeiten und Kostenstruktur. In vielen Fällen bildet sie die notwendige Voraussetzung für spätere, weitergehende Maßnahmen und schafft Transparenz über die tatsächliche Leistungsfähigkeit eines Standorts.

Copyright © 2026 enomyc GmbH

STUFE 3

Standortübergreifende Produktionsreallokation

Die dritte Stufe verlagert den Fokus vom einzelnen Werk auf das Produktionsnetzwerk als Ganzes. Produktionsumfänge werden gezielt zwischen bestehenden Standorten neu verteilt.

TYPISCHE MASSNAHMEN SIND:

- **Verlagerung** von Maschinen, Linien oder kompletten Wertströmen zwischen Werken
- **Bündelung ähnlicher Technologien** an einem Standort
- **Spezialisierung von Werken** entlang klar definierter Rollen
- Entlastung überlasteter Standorte durch **Volumenverschiebung.**

Die Anzahl und geografische Lage der Werke bleiben dabei unverändert. Ziel ist eine bessere Balance von Auslastung, Kosten und Komplexität innerhalb des bestehenden Netzwerks.

STUFE 4

Strukturelle Transformation des Produktionsnetzwerkes

Die maximale Eingriffstiefe ist erreicht, wenn das bestehende Produktionsnetzwerk selbst grundlegend verändert wird. Diese Maßnahmen sind in der Regel mit hohen wirtschaftlichen Effekten, aber auch mit erhöhtem Risiko und signifikanten Kosten verbunden.

TYPISCHE MASSNAHMEN SIND:

- Vollständige oder weitgehende **Werksverlagerungen**
  → *Lesen Sie auch unser Whitepaper zu diesem Thema*
- **Standortschließungen oder Ausproduktionen**
- **Aufbau neuer Produktionsstandorte**
- Dauerhafte Reduktion von **Überkapazitäten.**

Diese Stufe wird meist dann notwendig, wenn die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Standorte strukturell nicht mehr gegeben ist oder sich Markt- und Kostenbedingungen grundlegend verändert haben.

Copyright © 2026 enomyc GmbH

Umsetzung: Eskalation bewusst steuern

In der Praxis

scheitern Produktionsnetzwerk-Optimierungen selten an der grundsätzlichen Strategie, sondern an einer unzureichend gesteuerten Eskalation. Häufig werden Eingriffe falsch dimensioniert, zu früh oder zu spät gestartet, Business Cases nicht ausreichend sensitiviert oder Übergangs- und Doppelkosten unterschätzt.

Erfolgreiche Unternehmen folgen einer klaren Eskalationslogik:

STUFE 1

ist ausgeschöpft, wenn trotz stabiler Prozesse strukturelle Unter- oder Überauslastung bestehen bleibt.

STUFE 2

reicht nicht mehr aus, wenn standortinterne Maßnahmen keine nachhaltige Balance zwischen Kapazität, Kosten und Nachfrage herstellen können.

STUFE 3

stößt an ihre Grenzen, wenn das bestehende Standortnetzwerk insgesamt nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Je tiefer der Eingriff,

desto größer sind die Anforderungen an Projektsteuerung, Kommunikation und Change Management. Eine bewusste, faktenbasierte Eskalation entlang der Eingriffsstufen reduziert Risiken und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich.

Copyright © 2026 enomyc GmbH

Produktionsnetzwerkoptimierung als kontinuierliche Führungsaufgabe

Der Produktionsfootprint ist ein zentraler Hebel für Wettbewerbsfähigkeit, Kostenposition und Lieferfähigkeit.

Unternehmen, die ihr Produktionsnetzwerk frühzeitig und strukturiert entlang klar definierter Eingriffstiefen weiterentwickeln, vermeiden reaktive Entscheidungen unter Zeitdruck. Entscheidend ist nicht die maximale Eingriffstiefe, sondern die richtige.

Ein klar definiertes Zielbild, eine belastbare Entscheidungslogik und eine konsequente Umsetzung entlang der passenden Eingriffsstufe

- → schaffen Transparenz,
- → reduzieren Risiken und
- → sichern die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsnetzwerks.

Produktionsnetzwerkoptimierung ist kein einmaliges Projekt, sondern ein fortlaufender strategischer Prozess – und damit eine zentrale Führungsaufgabe.

enomyc unterstützt mittelständische produzierende Unternehmen dabei,

ihre Produktionsnetzwerke ganzheitlich zu analysieren, klare Zielbilder zu entwickeln und die jeweils erforderliche Eingriffstiefe strukturiert umzusetzen – pragmatisch, faktenbasiert und praxistauglich.

Copyright © 2026 enomyc GmbH

Produktionsnetzwerke als strategischer Hebel

Strukturelle Netzwerkentscheidungen prägen Kostenposition, Kapitalbindung und strategische Flexibilität über Jahre hinweg. Fehlallokationen wirken langfristig – operativ wie finanziell.

ENTSCHEIDUNGSRELEVANT SIND INSBESONDERE:

Transparenz
über die tatsächliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des bestehenden Netzwerks

Eine realistische Bewertung
von Handlungsoptionen entlang Wirkung, Risiko und Kapitalbindung

Klarheit
über Investitionsbedarf, Einsparpotenziale und strukturelle Konsequenzen

Eine abgestufte Eskalationslogik
statt isolierter Einzelmaßnahmen

So entsteht Entscheidungsfähigkeit – nicht Aktionismus.

Strukturelle Weichenstellungen erfordern eine fundierte Einordnung.
Wir diskutieren Ihre Ausgangssituation vertraulich und auf Augenhöhe.

Ihre Ansprechpartner

Für ein unverbindliches Gespräch zur Einordnung der eigenen Ausgangssituation und möglicher Handlungsoptionen steht Ihnen das Operations-Team von Christian Zeller gerne zur Verfügung.

Christian Zeller
Partner, Head of Operations
zeller@enomyc.com
M +49 177 5659 669

Max Stehr
Director
stehr@enomyc.com
M +49 160 941 462 52

Scannen Sie den Code und erfahren Sie mehr zu enomyc

Sie haben Fragen? Wir sind für Sie da.

Strategische Weichenstellungen erfordern Transparenz über Hebel, Risiken und ökonomische Konsequenzen. Wir liefern fundierte Analysen und klare Einordnungen, um Optionen strukturiert zu bewerten und konsequent umzusetzen.

M&A: Die fünf wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transaktion

Verpasste Wachstumsziele, schwache Auslastung, ineffiziente Strukturen. Christian Zeller erklärt, wie Unternehmen mit einer klaren Strategie Standorte konsolidieren, Kapazitäten anpassen und so die Basis für neues Wachstums legen.

ZUM ARTIKEL

Werksverlagerung: Das sind die Dos and Don‘ts im Prozess

Die Gründe für Produktionsverlagerungen sind branchenabhängig, reichen von hohen Faktorkosten über geopolitische Risiken bis hin zur Vermeidung von Strafzöllen. Was sind die Dos and Don‘ts im Verlagerungsprozess? Ein Expertengespräch mit Christian Zeller und Thorsten Holl.

ZUM INTERVIEW

So gelingt die Werksverlagerung für produzierende Unternehmen

Wohin verlagern produzierende Unternehmen ihre Standorte – und welche Kriterien entscheiden über die richtige Wahl?Und was leistet eine Multifaktorenanalyse bei der Wahl einer neuen Niederlassung?

JETZT MEHR ERFAHREN

Um Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen, braucht es Klarheit, Tempo und belastbare Konzepte.

In unserem Blog, unseren Whitepapern und Marktanalysen finden Sie konkrete Handlungsempfehlungen, erprobte Lösungsansätze und Best Practices, die Orientierung geben. Unsere Inhalte unterstützen dabei, komplexe Situationen einzuordnen, Handlungsoptionen strukturiert zu bewerten und fundierte Entscheidungen vorzubereiten.

Besuchen Sie unsere Website und vertiefen Sie zentrale Fragestellungen rund um Strategie, Finanzierung, operative Leistungsfähigkeit und strukturelle Weiterentwicklung.

enomyc.com

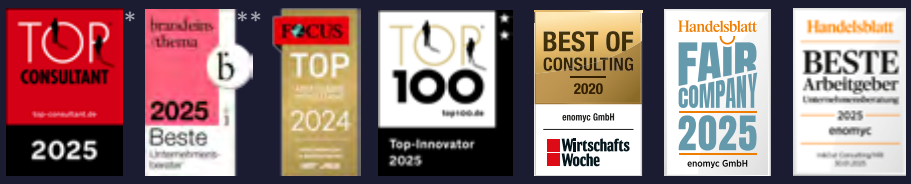
enomyc

Dynamik entfachen. Zukunft gestalten.

enomyc begleitet Unternehmerinnen und Unternehmer in entscheidenden Phasen unternehmerischer Entwicklung. Seit 2003 unterstützen wir branchenübergreifend dabei, Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, Ertragskraft zu stärken und Unternehmen strukturell zukunftsfähig auszurichten.

Wir arbeiten an den Hebeln, die Wirkung erzeugen: Strategie, Organisation, Finanzierung und operative Leistungsfähigkeit. Unsere Empfehlungen sind faktenbasiert, wirtschaftlich fundiert und auf Umsetzung ausgelegt.

Mit Standorten in Deutschland, Frankreich und den USA verbinden wir regionale Nähe mit internationaler Perspektive. Unsere Beratungsleistung wurde vielfach ausgezeichnet, unter anderem regelmäßig als „Beste Berater“ (brand eins) sowie von der WirtschaftsWoche.



*9 × ausgezeichnet seit 2017 **12 × ausgezeichnet seit 2014

enomyc.com

Hamburg München Stuttgart Köln Berlin Frankfurt
Paris (FR) Anderson, SC (USA)