

**Energy & Environment**

**Strategische und flexible Kapazitäts- und Masterplanung als Erfolgsfaktor**

Ansätze zur Optimierung industrieller Anpassungsfähigkeit und Investitionspriorisierung in dynamischen Märkten.

**Kapazitätsplanung**

Mittel- bis langfristigen Abstimmung von Produktionskapazitäten auf die erwartete Nachfrage.

**Masterplanung**

Strategischer Rahmen zur ganzheitlichen Steuerung von Kapazitäten, Investitionen und Standortentwicklung.

**Drei Planungsebenen**

**Unternehmensebene:**

Strategische Steuerung und Investitionsrahmen.

**Produktionsebene:**

Planung der Produktionsnetzwerke.

**Standortebene:**

Operative Planung am einzelnen Standort.

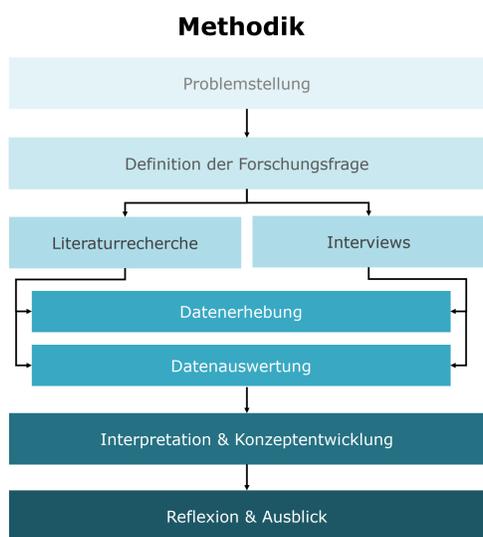


Abb. 1 | Methodik

**Problemstellung**

Industrieunternehmen stehen zunehmend unter Druck, sich an volatile Märkte, geopolitische Unsicherheiten und veränderte Nachfragebedingungen anzupassen. Besonders in der Lebensmittelbranche steigen die Anforderungen an vorausschauende und gleichzeitig flexible Produktions- und Investitionsentscheidungen.

Die Emmi Group plant Produktionsnetzwerke und Investitionen bislang überwiegend dezentral. Ein strategisch abgestimmtes, unternehmens-weites Masterplankonzept befindet sich im Aufbau.

In der Literatur finden sich zahlreiche Modelle zur Kapazitäts- und Netzwerkplanung; integrierte Ansätze, die strategische Investitionssteuerung mit operativer Flexibilität verbinden, sind jedoch kaum vertreten. Diese Arbeit entwickelt ein entsprechendes Konzept zur Priorisierung von Investitionen und zur Stärkung der Anpassungsfähigkeit.

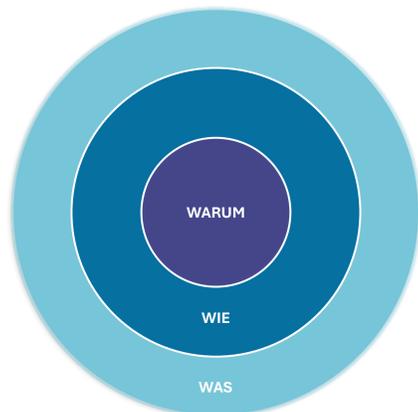


Abb. 2 | The Golden Circle

**WARUM**

- Anpassung an volatile Märkte & Unsicherheiten
- Stärkung von Investitionsklarheit & Flexibilität
- Verbindung strategischer Ziele mit operativer Planung

**WIE**

- Szenario basierter Kapazitätsplanung
- Klar definierten Standortrollen
- Strukturierter Investitionsbewertung

**WAS**

- Integriertes Konzept zur Kapazitäts- und Investitionsplanung
- Verknüpfung strategischer Leitlinien mit operativer Umsetzung
- Rahmen zur Priorisierung langfristiger Entscheidungen

**Lösungskonzept**

Basierend auf qualitativen Interviews und theoretischer Analyse wurde ein Masterplankonzept entwickelt, das strategische Zielsetzungen mit operativen Anforderungen verknüpft. Es kombiniert szenariobasierte Kapazitätsplanung, Standortrollen und strukturierte Investitionsbewertung in einem integrierten Rahmen zur Unterstützung langfristiger, flexibler Entscheidungen bei Emmi

**Ergebniss**

Die Analyse zeigt, dass Standort- und Investitionsentscheidungen bei Emmi bislang überwiegend dezentral getroffen werden und eine strategisch übergeordnete Planung fehlt. Um künftig transparenter und vorausschauender zu agieren, wurden mehrere Handlungsempfehlungen (siehe Abb. 4 Umsetzungsplan) abgeleitet: Dazu zählen die Einführung einer szenariobasierten Planung, die Definition klarer Standortrollen (z. B. Effizienz-, Wachstums- oder Redundanzstandorte) sowie eine einheitliche Bewertungslogik

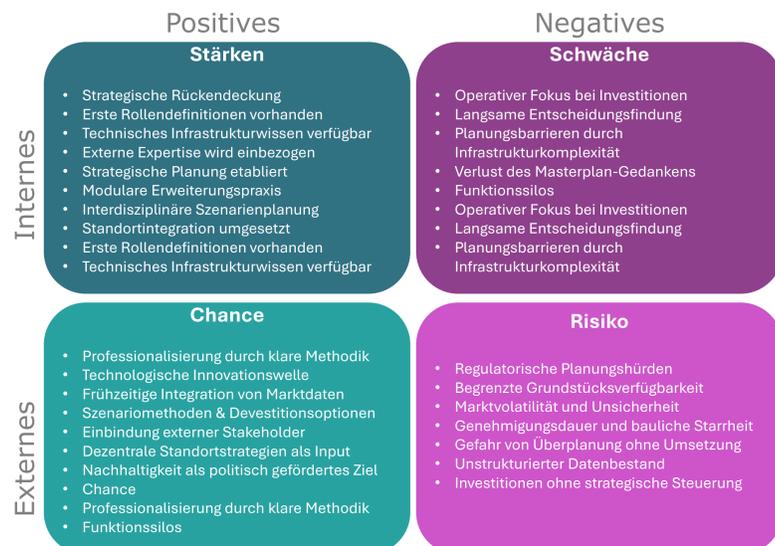


Abb. 3 | SWOT-Analyse



Abb. 4 | Umsetzungsplan

für Investitionen.

Ergänzend wird ein Planungsrahmen empfohlen, der zentrale Steuerung mit lokaler Flexibilität verbindet. Durch die institutionelle Verankerung der Masterplanung soll der Prozess langfristig im Unternehmen etabliert werden.

**Anahita Daneshgarian**

Hauptbetreuer:  
Prof. Dr. Clemente Minonne  
Patrick Vielle

Experte:  
Laurent Roux

Kooperationspartner:  
Emmi Group  
Luzern Hauptsitz

