
Die Fabrik des Jahres/GEO

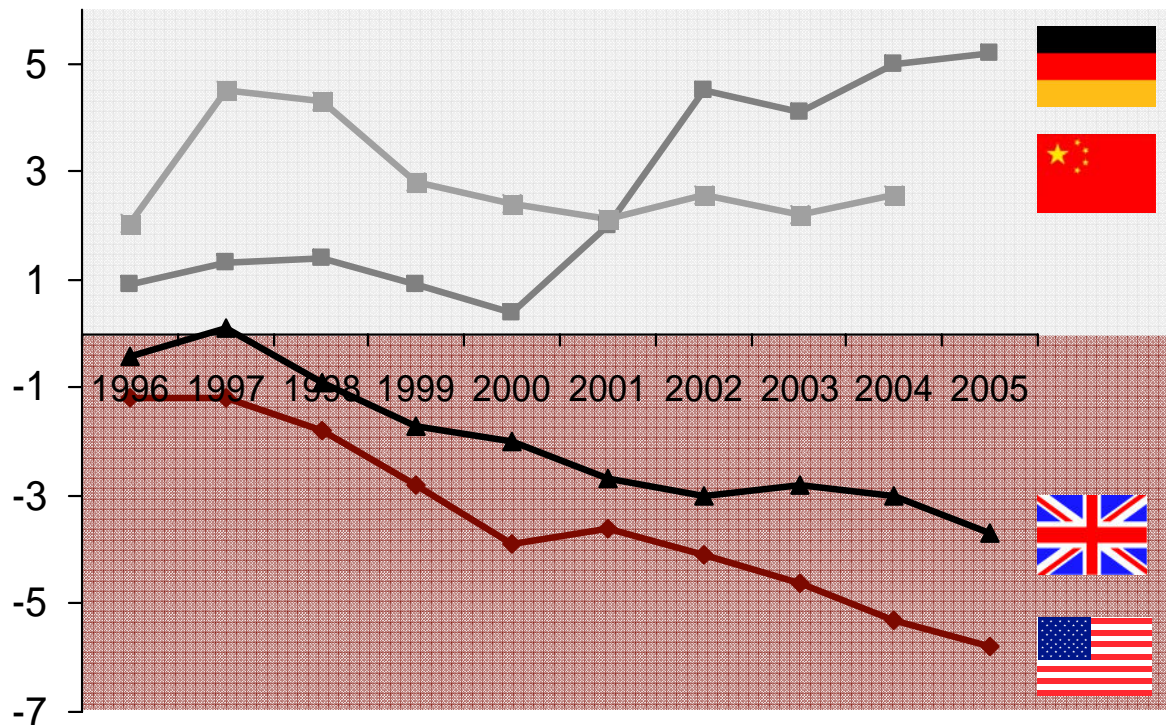
Höchstleistung rechtfertigt Hochlohn

Dr. Günter Jordan

Nürnberg, 29./30. März 2007

Wohlstand erfordert Produktion

Leistungsbilanz/BIP [%]



China: Enorme Kapitalkraft

- Devisenreserven steigen pro Monat um \$20 Milliarden
- Investmentgesellschaft geplant mit \$200 – 400 Milliarden








USA: Enormer Substanzverlust

- \$3.100 Milliarden Auslandsverschuldung
- \$700 Milliarden Leistungs-bilanzdefizit

Dienstleistung kann Erosion der industriellen Basis nicht kompensieren

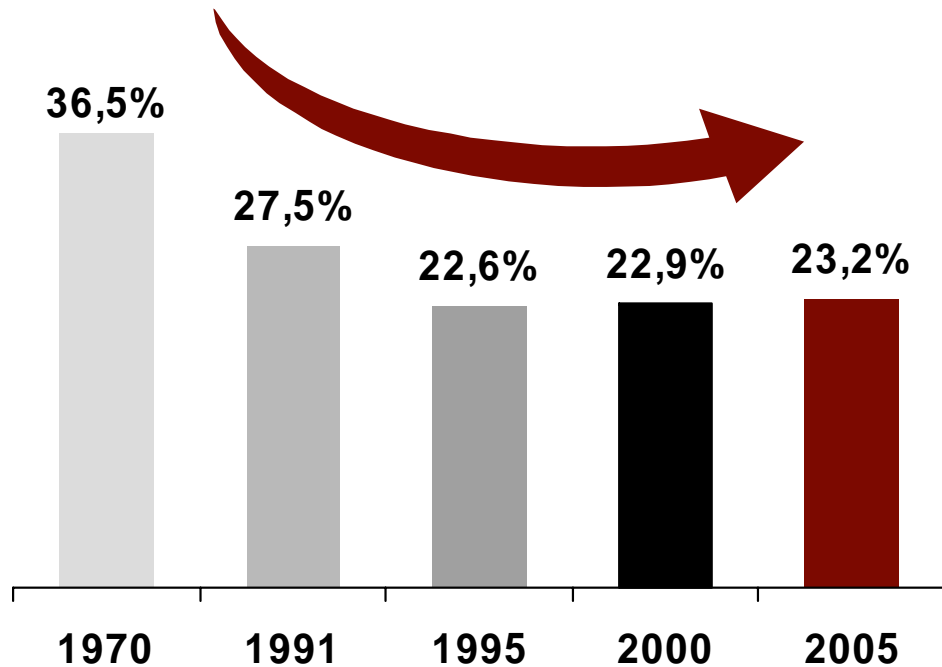
Chinesische und indische Unternehmen entdecken den Standort Deutschland

	Mittal Steel übernimmt Arcelor	(2006)
	Suzlon Energy legt Übernahmeangebot für Repower Systems vor	(2007)
	Mahindra & Mahindra kauft Schöneweiss	(2006)
	Bharat Forge implementiert "Dual Shore Manufacturing" (Carl Dan Peddinghouse)	(>2004)
	...	

Eine Vielzahl von Kleinakquisitionen findet "unter dem Radarschirm" statt

Neues Wirtschaftswunder – Deutschland vor der Re-Industrialisierung?

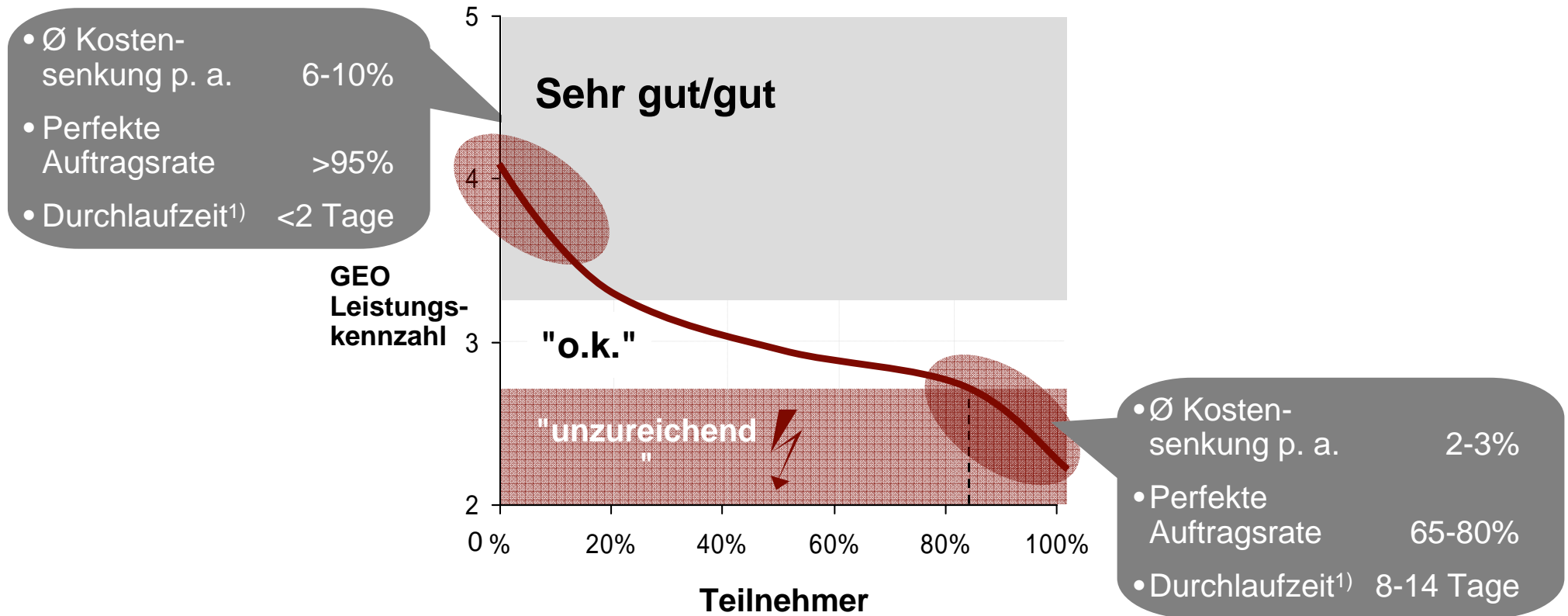
**Verarbeitendes Gewerbe
Gesamtwirt. Bruttowertschöpfung [%]**



Schlagzeilen



Firmen im trügerischen "Happy-Hour"-Rausch ...

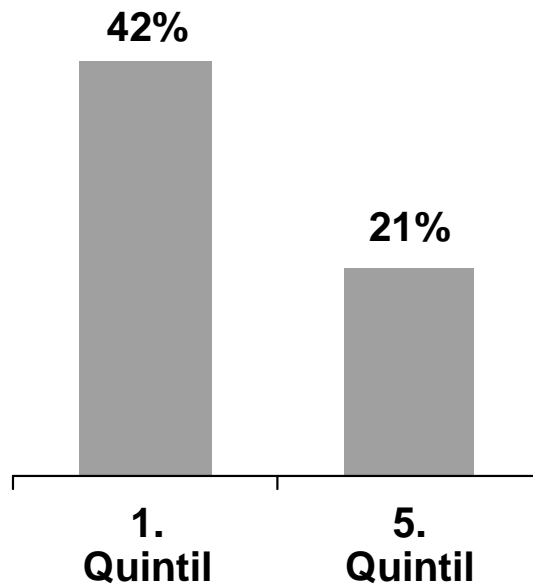


**... jede sechste Fabrik ist nicht fit für den globalen Wettbewerb
 ... 500.000 Arbeitsplätze sind bedroht**

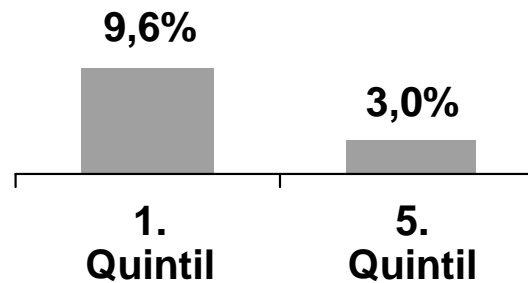
1) nur Produktion

Die Besten wachsen 2x so schnell wie die Nachzügler, schaffen 3x soviel Arbeitsplätze, bezahlen höhere Löhne...

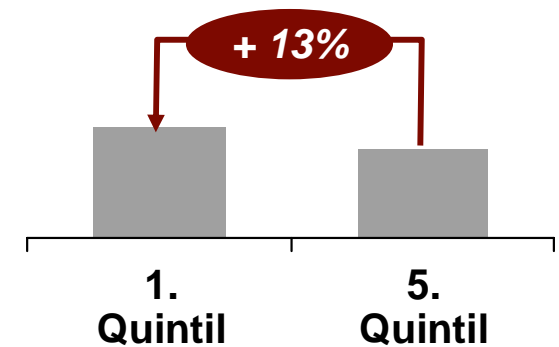
Umsatzsteigerung¹⁾
(2002 - 2005)



Anzahl Mitarbeiter²⁾
(2002 - 2005)



Lohn pro Mitarbeiter²⁾



...und nutzen das Wachstum zur Optimierung ihrer Strukturen

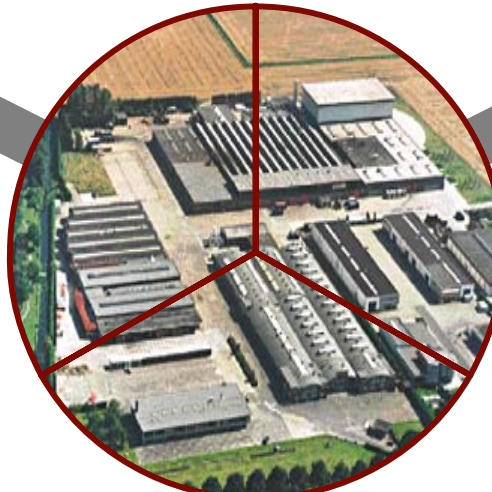
1) Im Geschäftsbereich
2) In der ausgewählten Fabrik

Die Besten optimieren "drei Fabriken in der Fabrik"

I Die wertschöpfende Fabrik



➔ Lean Transformation vorantreiben



II Die versteckte Fabrik



➔ "Fehler" in den Mittelpunkt stellen

III Die Management-Fabrik



➔ "Kopflastigkeit" reduzieren

I Mehr als 40% der direkten Zeit wird mit nicht wertschöpfenden Tätigkeiten verschwendet.

Anwesenheitszeit Werker

Augenscheinlich "nicht produktiv"

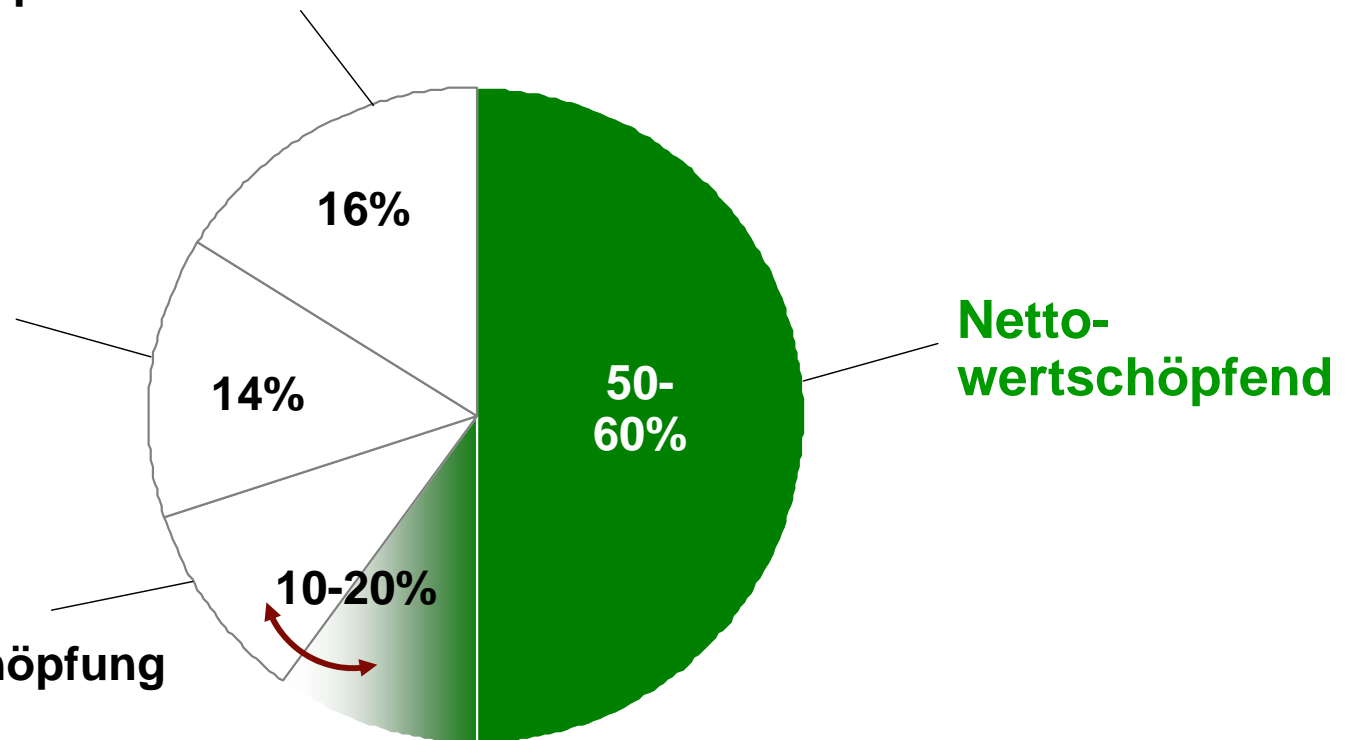
- Besprechungen
- Materialversorgung
- ...

"Produktiv" aber nicht wertschöpfend

- Rüsten
- Prüfen
- ...

Verschwendung in der vermeintlichen Wertschöpfung

- Lange Griffwege
- Zu lange Schrauben
- ...



I Die Besten verfolgen simultan drei Stoßrichtungen zur Eliminierung von Verschwendung

I. Verschwendungsfreie Arbeitsplatzgestaltung

- Pappmodelle zum Finden der besten Lösung
- Holzmodelle zur Erprobung in der Fabrik

II. Wertstrom-Optimierung

- One-piece flow
- Eliminierung/Minimierung von Transportaufgaben

III. Produktionsgerechte Produktgestaltung

- BOP (**B**ill **o**f **P**rocesses)
- "Core"-Analysen

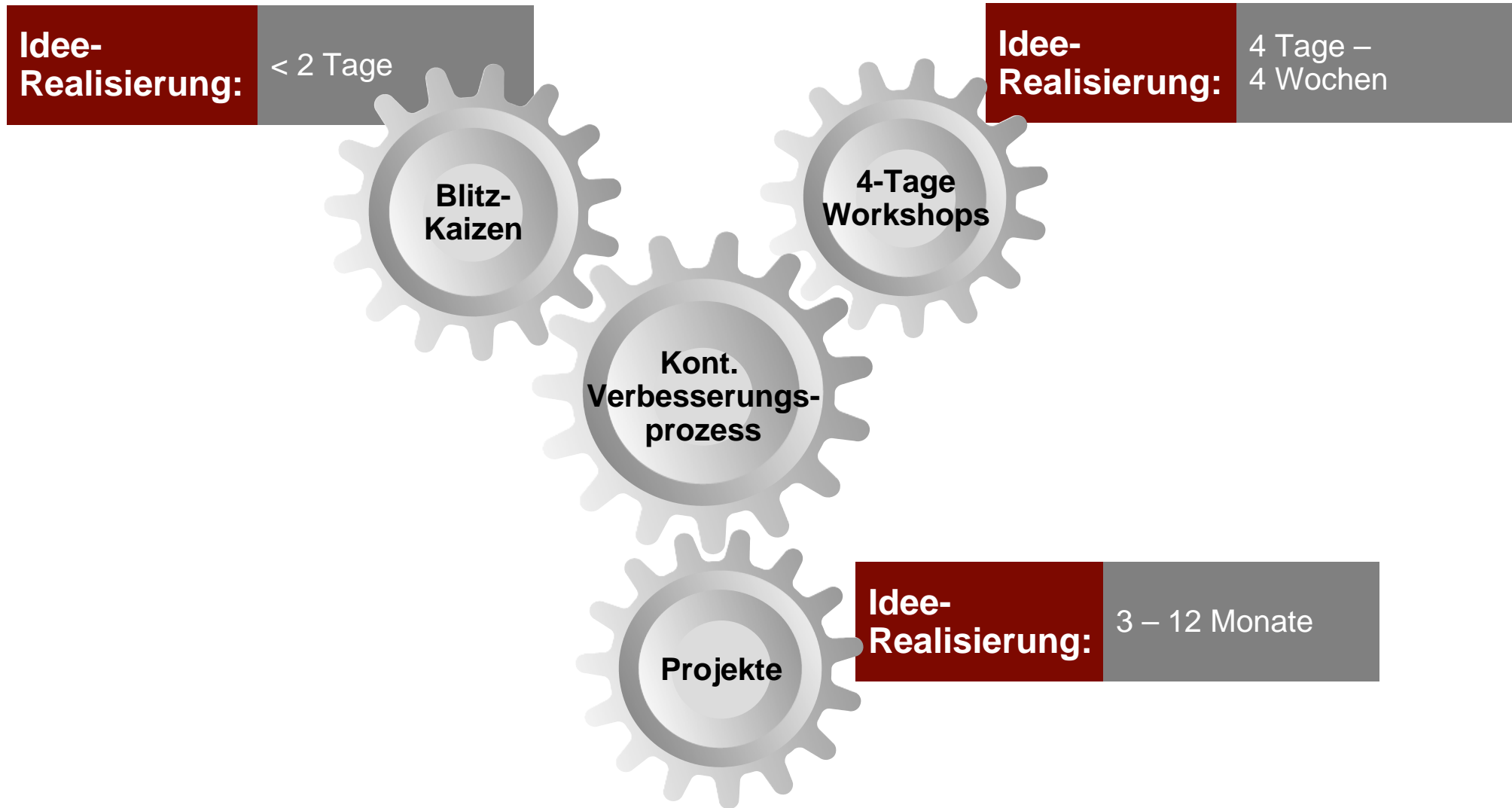
Verschwendungsfreie Arbeitsplatzgestaltung¹⁾



Lean-Transformation ist in vielen Fabriken immer noch am Anfang

I Schnelligkeit und Disziplin in der Umsetzung machen den Unterschied

Verbesserungsmechanismus



I Durch was sich die Spitzenreiter auszeichnen ...

■ Außergewöhnliche Agilität

- Permanente Arbeitsplanänderungen
- Betriebsmittel auf Rollen
- Low Cost Automation
- Experimentieren, ausprobieren

■ Rückbesinnung auf Führung

- Zu schlank ist schädlich

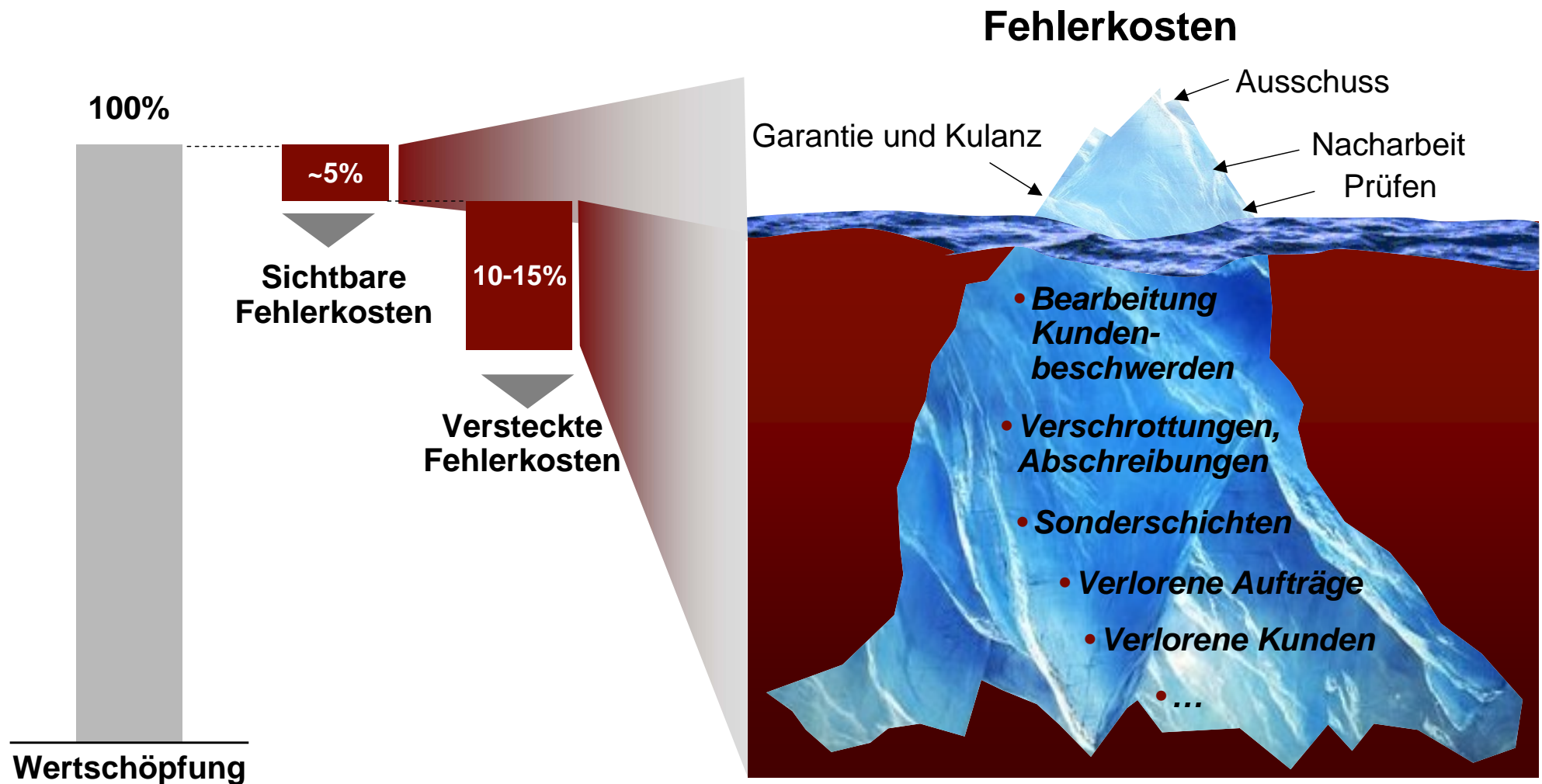
■ Unternehmerische Werker

- Prämienentlohnung mit starker Gewichtung von Verbesserungserfolg sowie Individualkomponente
- Bedarf ist verderblich – tägliche Anpassung der Arbeitszeit an Auftragslage

■ Hohes Anspruchsniveau


- Nachhaltig 10% jährlicher Produktivitätsfortschritt
- Lösen der Leistungsbremse "Mittelmass" (MTM)

II Die versteckte Fabrik kann über 15% der Wertschöpfungskosten ausmachen.



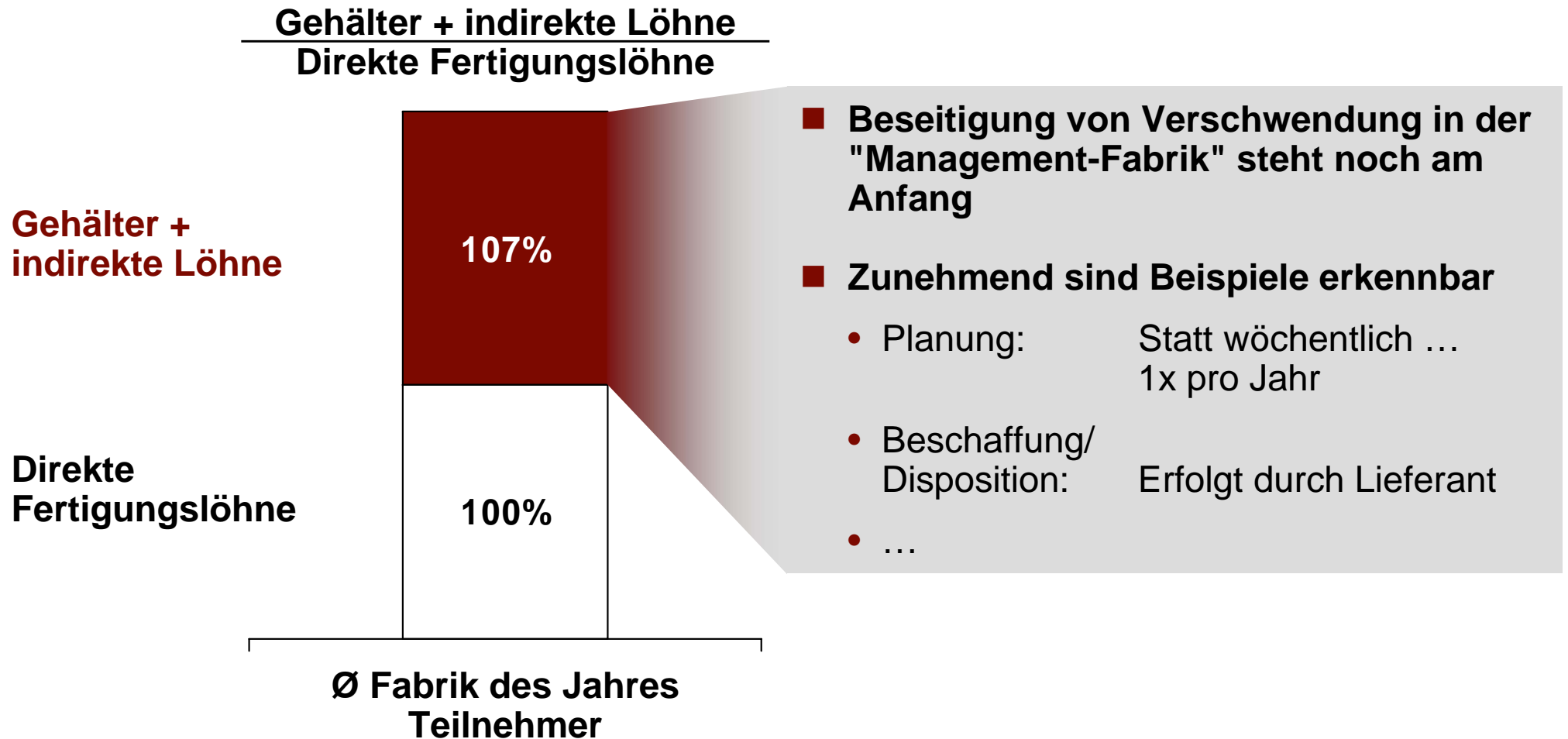
Typischerweise ist der entgangene Gewinn durch Auftrags-/Kundenverlust 3x so hoch wie die sichtbaren Fehlerkosten

II Der Umgang mit der "versteckten Fabrik" erfordert eine konstruktive Fehlerkultur

- Bisher waren "Null-Fehler"-Programme selten erfolgreich
- Erfolgreiche Fabriken stellen Fehler in den Mittelpunkt
 - Visualisierung
 - Q-Tische
 - Smilies 
- Erfolgsfaktoren für COPQ-Programme (Cost of Poor Quality)
 - Breite Definition von Qualität
 - Ausgangspunkt: Quantifizierung von COPQ
 - Fokus auf indirekten Bereich
 - "Kunden-Lieferanten"-Teams

Trend zu COPQ-Programmen der 2. Generation bei den Teilnehmern

III Der Personalaufwand der "Management-Fabrik" übersteigt heute den der wertschöpfenden Fabrik



III Die "Management Fabrik" wird derzeit neu erfunden

Traditionell

"Neue Fabrik"

Werksleitung(steam)

... im Verwaltungsgebäude
 ... stark belastet mit
 Administration, Abstimmungen

... auf dem "Shop Floor"
 ... Fokus auf Wertschöpfungs-
 prozesse

Organisation

... funktional, arbeitsteilig
 ... geteilte Verantwortlichkeit

... prozessorientiert, dezentral
 ... Kümmererorganisation

Führung Werker

... Teamsprecher
 ... hohe Führungsspannen

... starker "Shop Floor" Manager
 ... kleine Führungspanne

Verbesserungs- prozess

... schwerfällige Änderungen von
 Arbeitsplänen
 ... Brutto-"Leistungsgrad" > 100%

... Standards werden laufend
 verbessert
 .. Netto-"Leistungsgrad" < 100%

Erfolgreich trotz Hochlohn ...

BAYERN

VGB

Süd

„Normalerweise müssten wir zu den Verlierern gehören“

Und es geht doch

Wie die Spielwarenfirma Bruder in Fürth erfolgreich dem Konkurrenzdruck aus dem Ausland standhält



**"Die Fabrik des Jahres 2007" läuft
Sie sind herzlich eingeladen teilzunehmen**