

Stuttgart / Düsseldorf, 25. März 2009

## **Deutsche Fabriken in der Krise: Auslese oder Leistungssprung?**

*Benchmarking-Wettbewerb „Die Fabrik des Jahres/GEO“ identifiziert Erfolgsfaktoren für deutsche Fabriken in der Krise / Finanzierungsbedarf kann um bis zu 40 Milliarden Euro gesenkt werden / Deutschland mit guten Voraussetzungen für mittelfristigen Turnaround*

**Nur jede sechste deutsche Fabrik arbeitet auf Weltklasse-Niveau, während sich rund zwei Drittel im Mittelfeld bewegen. Ein weiteres Sechstel hat den Anschluss verloren und ist nicht wettbewerbsfähig. Um in der Krise zu bestehen und sogar gestärkt aus ihr hervorzugehen, ist für die Fabriken wesentlich, Bestände zu senken, das Kunden- und Lieferanten-Management zu verbessern und die aktuellen Rahmenbedingungen gezielt für Leistungsoptimierungen zu nutzen. Das geht aus der aktuellen Studie zum Benchmarking-Wettbewerb „Die Fabrik des Jahres/GEO“ der Top-Managementberatung A.T. Kearney und der Wirtschaftszeitung Produktion hervor. Seit 1992 haben an diesem Wettbewerb über 1000 Fabriken teilgenommen. Allein durch die Optimierung ihrer Bestände könnten deutsche Fabriken in Summe rund 40 Milliarden Euro an gebundenem Kapital freisetzen. Nach Meinung der A.T. Kearney-Experten bieten sich hierzulande für Fabriken die besten Voraussetzungen, um durch eine nachhaltige Restrukturierung einen wesentlichen Beitrag für den Standort Deutschland zur Überwindung der Wirtschaftskrise zu leisten.**

„Für Fabriken geht es nun darum, kurzfristige Maßnahmen zur unmittelbaren Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation mit strategischer Weitsicht zu verbinden. Im Sinne einer nachhaltigen Restrukturierung können sie auf diese Weise nicht nur die Krise überstehen, sondern sogar gestärkt aus ihr hervorgehen. Dafür finden sie in Deutschland sehr gute Voraussetzungen“, fasst Dr. Günter Jordan, Partner bei A.T. Kearney und Leiter des Competence Centers für Produktion und Supply Chain, die wesentliche Handlungsempfehlung für Unternehmen zusammen.

Die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise vernichtete weltweit über 30 Billionen US-Dollar Unternehmenswert, entzauberte die Finanzwirtschaft und hat den Blick zurückgeführt auf die Wichtigkeit von ‚realer‘ Wertschöpfung. Dabei kommt der produzierenden Industrie als tragender Säule der Realwirtschaft eine ganz wesentliche Bedeutung zu. Ein hoher Anteil der produzierenden Industrie am Bruttoinlandsprodukt ist für eine positive Leistungsbilanz unverzichtbar. „Nur so

kann dem Substanzverlust und der Verschuldung einer Volkswirtschaft entgegengewirkt und Wohlstand nachhaltig gesichert werden. Allerdings wird sich die produzierende Industrie in den nächsten drei bis fünf Jahren enormen Herausforderungen stellen müssen und dabei zwangsläufig ihr Gesicht verändern“, sagt Jordan.

Aufbauend auf dem Benchmarking-Wettbewerb „Die Fabrik des Jahres/GEO“ hat A.T. Kearney das Leistungsniveau deutscher Fabriken untersucht und die Erfolgsfaktoren definiert, mit denen sie die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise meistern können.

### **Von den Besten lernen**

Aus der Studie geht hervor, dass das Leistungsniveau von Fabriken in Deutschland sehr unterschiedlich ist. Nur jede sechste Fabrik arbeitet auf Weltklasse-Niveau, während sich rund zwei Drittel im Mittelfeld bewegen. Ein weiteres Sechstel hat den Anschluss verloren und ist nicht mehr wettbewerbsfähig. Sowohl die nicht wettbewerbsfähigen Fabriken als auch das Mittelfeld geraten angesichts der anhaltenden Krise weiter unter Druck. „Auslese oder Leistungssprung sind die beiden möglichen Zukunftsszenarien für bedrohte Fabriken in Deutschland“, so Jordan.

Die Auszeichnung „Die Fabrik des Jahres 2008“ wurde an Festool in Neidlingen verliehen. Basis für den Erfolg der Fabrik sind neben der Effizienz in der Montage die außergewöhnlich hohe Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter zu ständiger Verbesserung.

Mit dem „GEO-Award 2008“ (Global Excellence in Operations) wurde der Geschäftsbereich Chemie der Fischer Unternehmensgruppe ausgezeichnet. In dieser Sieger-Kategorie wird über die Produktion hinaus auch die Leistung eines ganzen Geschäftsbereichs bewertet. Am Standort Denzlingen zeigt ein relativ kleines, unternehmerisch geprägtes Team beispielhaft, wie durch eine enge Zusammenarbeit von Produktion und Produkt-/Prozessentwicklung ein profitables Geschäft mit einer starken Marktposition aufgebaut und auch gegen größere Wettbewerber verteidigt werden kann.

### **Reduzierung des Netto-Umlaufvermögens als wesentlicher Hebel**

Die Besten haben erkannt: Ein ganz wesentlicher Hebel, um die eigene Situation in der Krise zu verbessern, liegt in der Reduzierung des Netto-Umlaufvermögens, maßgeblich bewirkt durch Senkung der Bestände. Rund 40 Milliarden Euro an gebundenem Kapital könnten freigesetzt werden, wenn die Gesamtheit der deutschen Fabriken ihre Bestände, die durchschnittlich 15 Prozent bezogen auf die Herstellkosten ausmachen, um 30 Prozent reduzieren würde. Hervorragende Fabriken erreichen sogar einen Wert von sechs Prozent Bestände bezogen auf die Herstellkosten. „Damit ließe sich allein über Bestandsabbau ein drittes Konjunkturpaket finanzieren“, verdeutlicht Jordan das Potenzial. „Angesichts dessen, dass Liquidität vor Profitabilität derzeit oft die höchste Priorität hat, sollten Fabriken dringend alle Möglichkeiten ausschöpfen, um ihre Bestände zu senken und Finanzmittel freizusetzen“, so Jordan weiter.

### **Abhängigkeit von kritischen Lieferanten abbauen**

Darüber hinaus zeichnen sich führende deutsche Fabriken vor allem auch dadurch aus, dass sie die Abhängigkeiten von kritischen Lieferanten abbauen. „Sie führen ein systematisches Risiko-Assessment durch und definieren proaktiv Maßnahmen für Risikolieferanten“, erläutert Bernd Schmidt, Principal bei A.T. Kearney. Zudem sichern die Besten im produzierenden Gewerbe Kundenbeziehungen konsequent ab, indem sie Zusatzleistungen erbringen, die über die bloße Lieferung von Produkten hinausgehen. Durch logistische Integration können beispielsweise Teile direkt und just-in-time an den Montageplatz des Kunden geliefert werden – Übernahme von Bestandsverantwortung und Disposition inklusive. „Ein solcher ‚Mehrwert‘ für einen Kunden in Deutschland kann von einem asiatischen Low-Cost-Anbieter nur schwer erbracht werden. Hier bestehen wichtige Standortvorteile, die von vielen Fabriken noch nicht hinreichend genutzt werden“, so Jordan.

### **Momentum der Krise für Leistungssprung nutzen**

Des Weiteren gehört den Fabriken eine erfolgreiche Zukunft, die die Krise und die daraus erwachsende Notwendigkeit einer Veränderung konstruktiv für sich nutzen. „In durchschnittlichen Fabriken scheitern sinnvolle Verbesserungen oftmals an Interessengegensätzen. Die Krise bietet die Chance, diese zu überwinden und auch unpopuläre Maßnahmen wie etwa kurzfristige Arbeitszeitflexibilisierung oder auch mittelfristige Strukturveränderungen umzusetzen. Hier kann man von den Besten viel lernen und in der Krise beschleunigt aufholen“, so Schmidt.

### **„Ausreißer nach oben“ als Leistungsanspruch**

Selbst in guten Fabriken schwanken wichtige Leistungsparameter wie zum Beispiel Produktivität und Qualität relativ stark. Spitzenfabriken versuchen diese Schwankungen zu verstehen und leiten daraus Verbesserungsprojekte ab. „Sie richten sich nicht nach dem Mittelwert, sondern nach dem Spitzenwert aus und fragen sich, wie diese Top-Leistungen möglich sind. Durchschnittliche Fabriken hingegen empfinden Varianzen als völlig normal und versuchen vielmehr, besondere Ausreißer nach unten abzustellen. Bei der Frage des Leistungsanspruchs handelt es sich in erster Linie um ein kulturelles Thema“, so Jordan.

### **Deutschland in guter Ausgangslage**

Darüber hinaus gibt es wichtige Standortvorteile, die von deutschen Fabriken noch stärker genutzt werden können, wollen sie gestärkt aus der Krise hervorgehen. So können deutsche Fabriken aufgrund der vergleichsweise starken industriellen Basis auf die Vorteile lokaler industrieller Cluster zurückgreifen. Damit sind hocheffiziente Lieferketten möglich, die kundenorientiert, bestandsarm, schnell und flexibel sind. Zudem ermöglicht das Know-how industrieller Cluster technologische Innovationen, die den Abstand zum Wettbewerb weiter vergrößern.

Der Wettbewerbsdruck der vergangenen Jahre hat zu einer stärkeren Verbreitung von flexiblen Beschäftigungsmodellen wie etwa Zeitarbeit und Kurzarbeit sowie von Arbeitszeitmodellen geführt. In vergleichbarer Form sind sie im internationalen Vergleich schwer zu finden.

## **Turnaround frühestens mittelfristig**

Eine Rückkehr zur Normalität aus der Zeit vor der Krise ist dennoch unwahrscheinlich, so die A.T. Kearney-Experten. Vielmehr ist weltweit infolge von Konjunkturprogrammen zunächst mit einer temporären Erholung zu rechnen. Auf diese wird aufgrund des notwendigen Abbaus der Finanz- und Schuldenblase ein Rückfall folgen, bevor sich in drei bis fünf Jahren ein nachhaltiger Turnaround und damit Wachstum einstellen wird. Transparenz und wiedergewonnenes Vertrauen in die Finanzwirtschaft werden hier eine zentrale Rolle spielen. Zu einem Turnaround werden auch Faktoren wie günstigere Rohstoffe, Wachstum und steigende Kaufkraft in den Entwicklungsländern sowie eine Zunahme der Geburtenrate in den Industrieländern beitragen. Nicht zuletzt wird die zunehmende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit bedeutende Impulse für die Erholung der Wirtschaft setzen.

## **Die Sieger in der Übersicht:**

- Die Fabrik des Jahres: Festool, Neidlingen
- Deutscher GEO-Award: fischer Unternehmensgruppe, Geschäftsbereich PC Chemie, Denzlingen
- Hervorragende Standortentwicklung: Delphi Deutschland GmbH, Werk Neumarkt
- Hervorragende Großserienfertigung: VW AG, Komponentenwerk, Braunschweig
- Bester Prozessfertiger: Tesa AG, Werk Offenburg
- Hervorragendes Qualitätsmanagement: Daimler AG, Werk Sindelfingen (C-Klasse)
- Hervorragendes Veränderungsmanagement: Gigaset Communications GmbH, Bocholt
- Hervorragende Produktion in EU-Beitrittsländern: Danfoss Trata, Ljubljana

## **Über A.T. Kearney**

*A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit führenden Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.500 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de).*

**Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:**

Meike Fuhlrott

Marketing & Communications

A.T. Kearney GmbH

Kaistraße 16A

D-40221 Düsseldorf

Tel: +49-211-1377 2275

Fax: +49-211-1377 2990

e-mail: [meike.fuhlrott@atkearney.com](mailto:meike.fuhlrott@atkearney.com)