



Die Fabrik des Jahres/GEO

Produktion in Deutschland: Große Chancen/Große Herausforderungen

Dr. Günter Jordan

Stuttgart, 25./26. März 2009

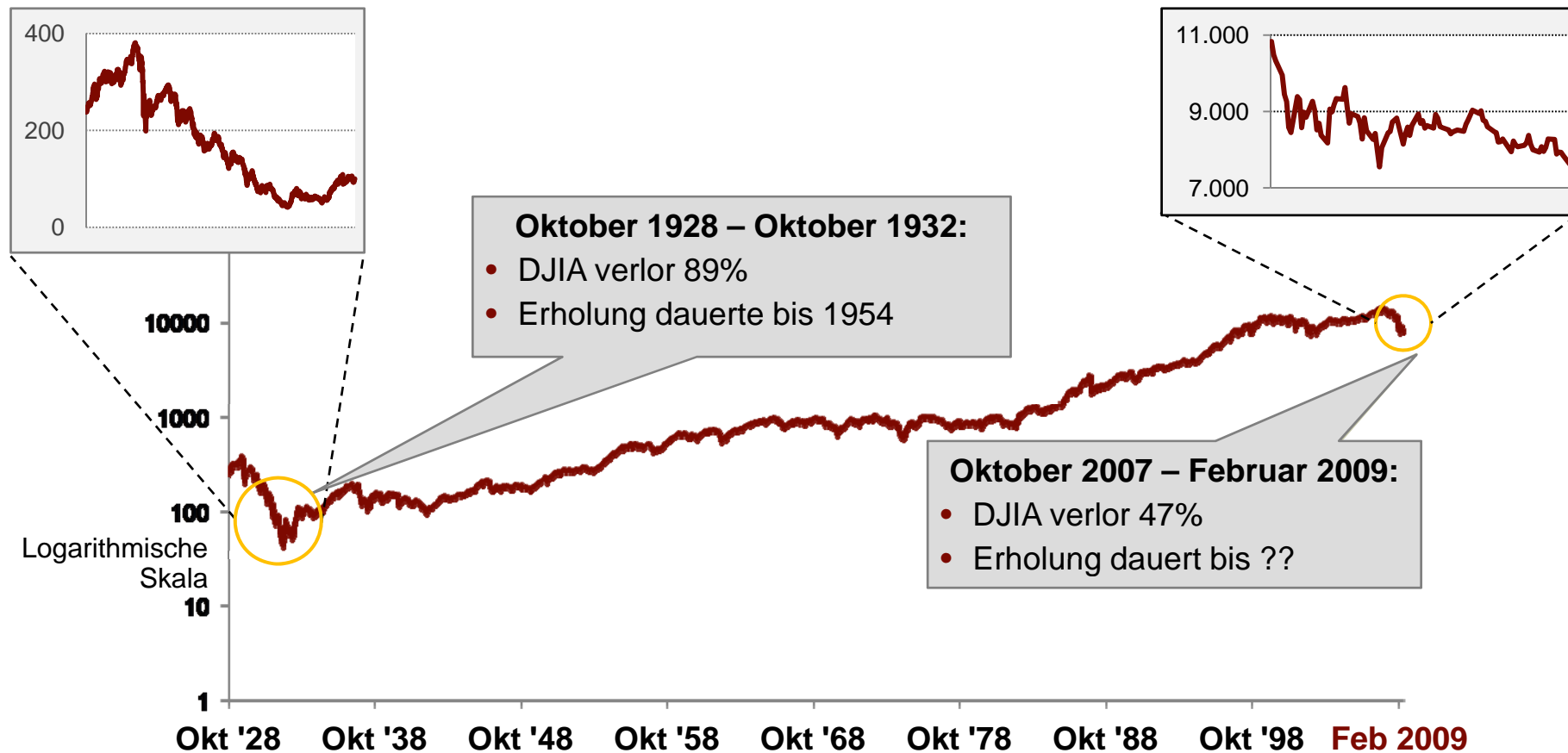
ATKEARNEY

Agenda

- Die Krise – Wie tief? Wie lang?
- Maßnahmen – Was tun hervorragende Fabriken?

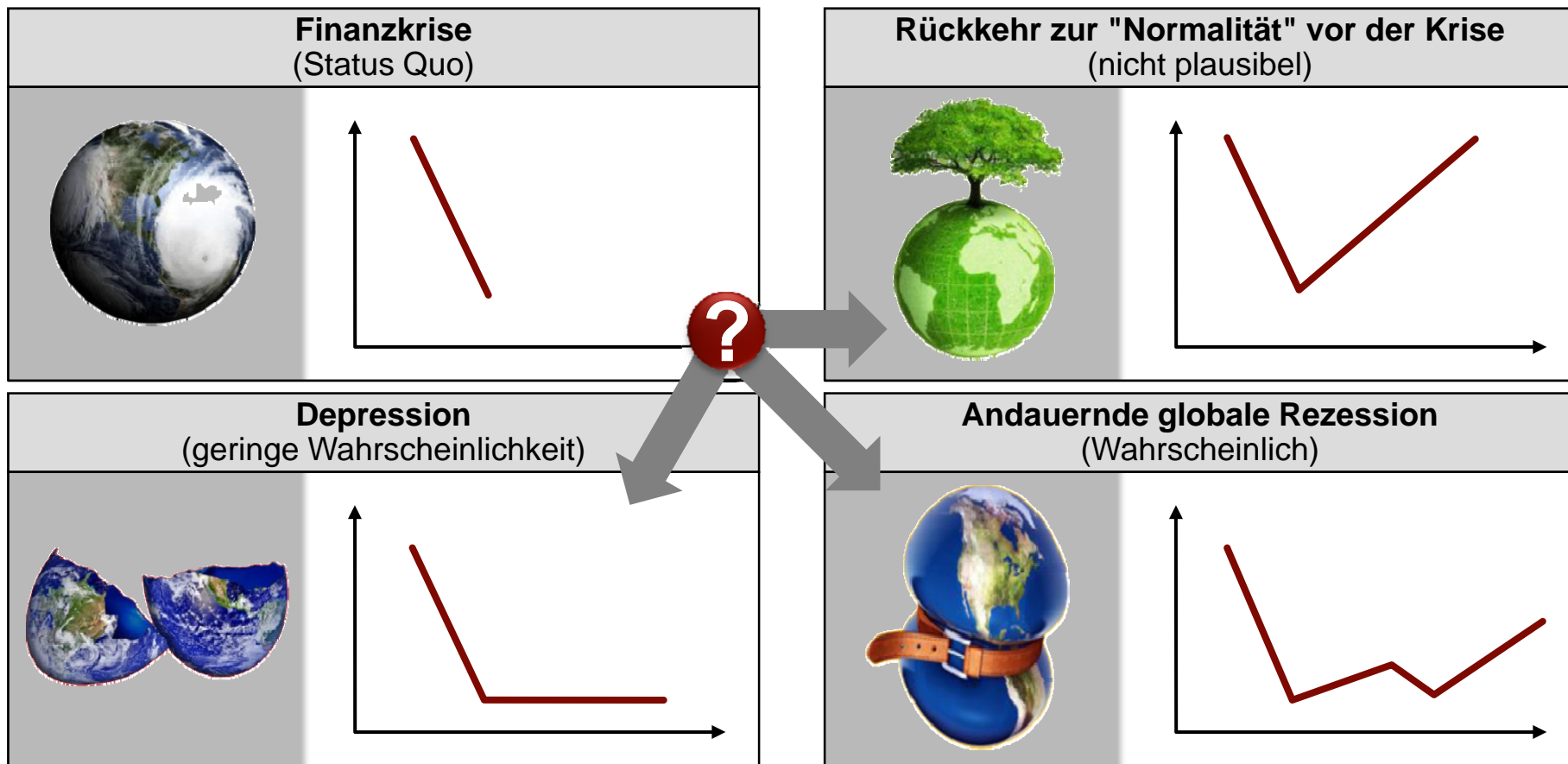
Die Krise vernichtete 33 Billionen \$ an Unternehmenswert – der stärkste Einbruch seit den 30er Jahren

Beispiel: Dow Jones Industrial Average (DJIA)



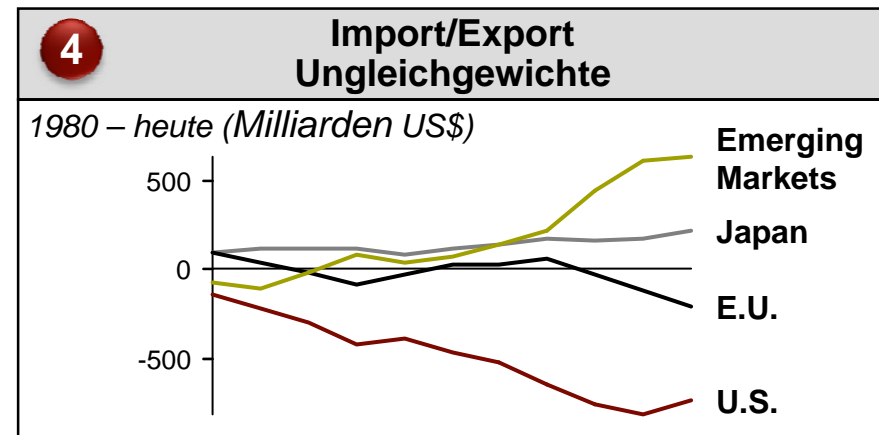
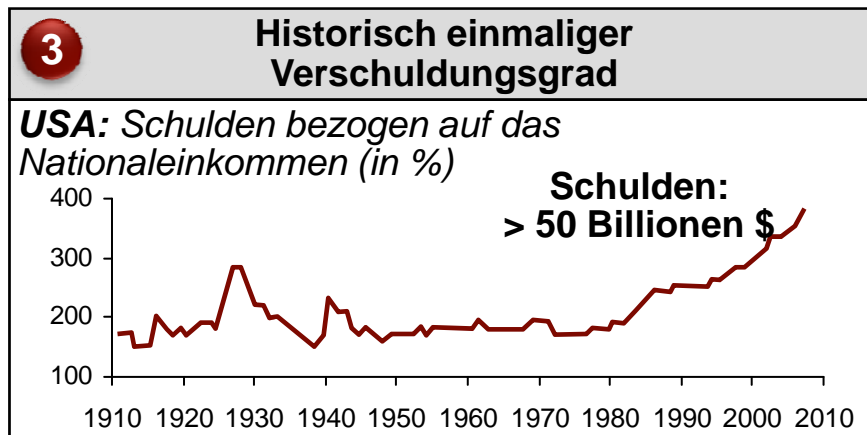
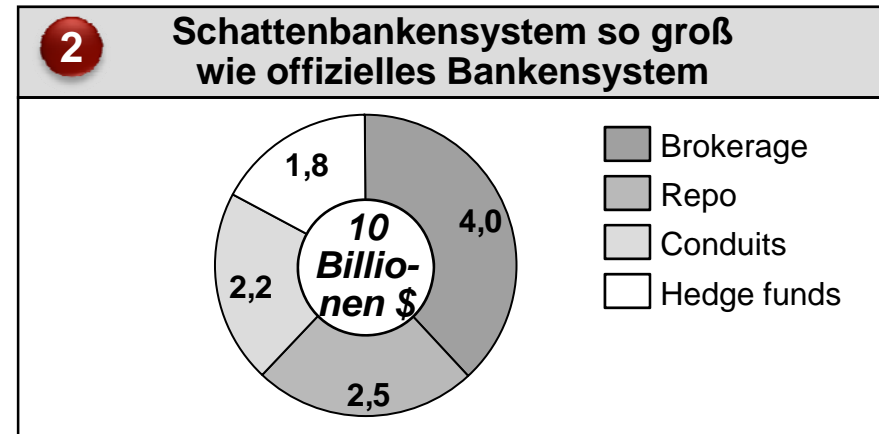
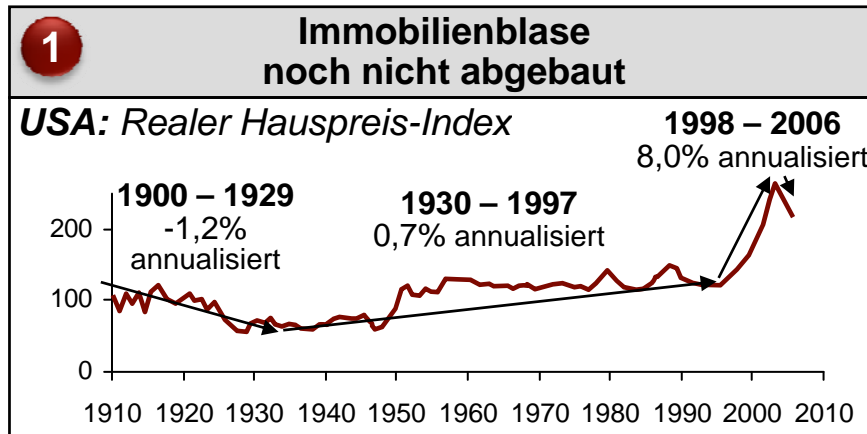
Der Weg aus der Krise – V, W oder L?

Szenarien für die Weltwirtschaft – 2011



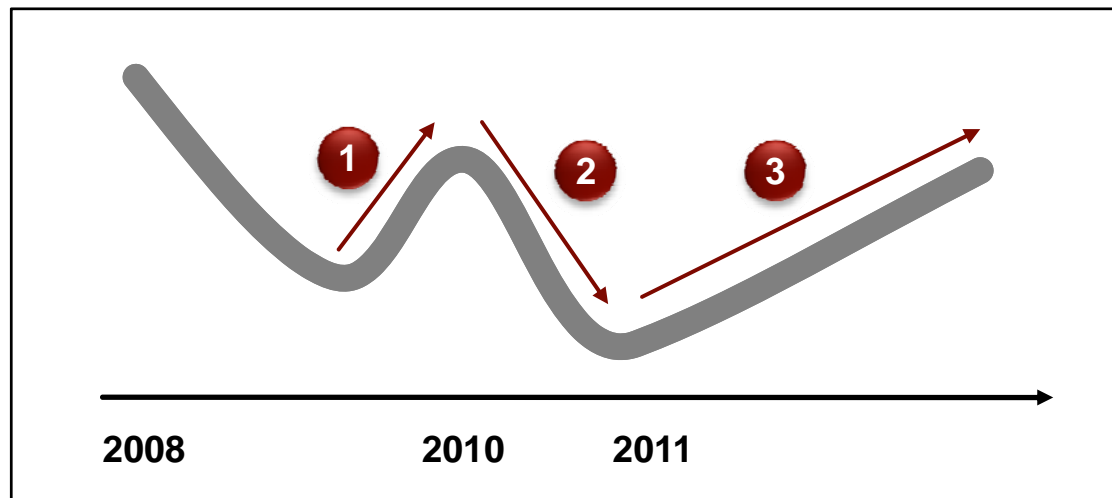
Schnelle Rückkehr zur "Normalität" vor der Krise ist nicht plausibel

Vier Gründe



"W"-Trajektorie ist wahrscheinlich

Globale BIP Trajektorie



1
Temporäre Erholung
 infolge von
 Konjunkturprogrammen

2
Rückfall
 infolge Abbau von
 Immobilien-/Finanz/
 Schuldenblase

3
Langsamer Turnaround
 auf Basis von
 Transparenz und erneutem
 Vertrauen in die
 Finanzwirtschaft

Lichtblicke am Horizont die mittelfristig für einen Turn-around sprechen:

■ Regulierung:

- Z.B. kontrollierter Abbau der finanziellen "Schattenwirtschaft"

■ Rohstoffe:

- Nach starkem Preisrückgang nur moderate Teuerung

■ Globalisierung:

- Wachstum und Kaufkraft in Entwicklungsländern

■ Demographie:

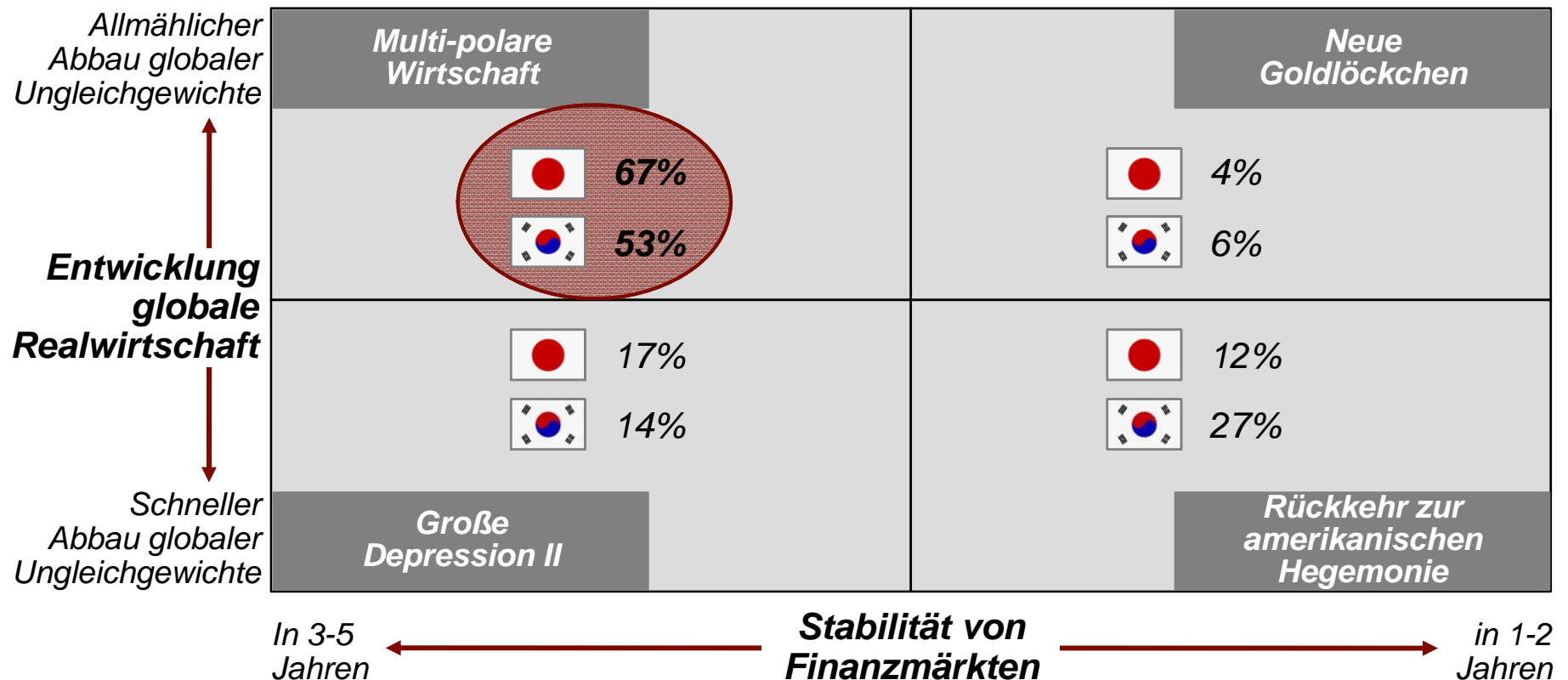
- Geburtenzuwachs in Industrieländern und kaufkräftige Rentner

■ Technologie/Innovation:

- Nachhaltigkeit als "2. Apollo-Programm"

Asien sieht die Sonne im Westen unter- und im Osten aufgehen

Weltwirtschaft – 2013

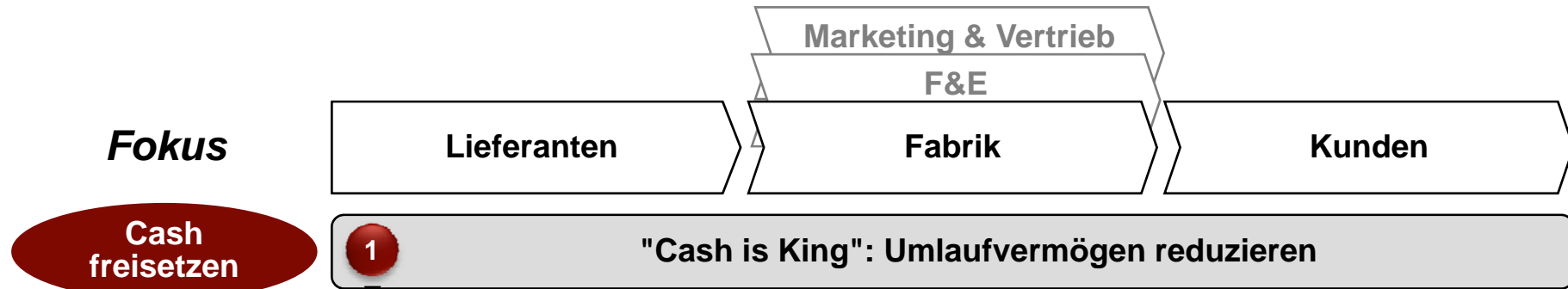


 % der Antworten japanischer CEOs

 % der Antworten südkoreanischer CEOs

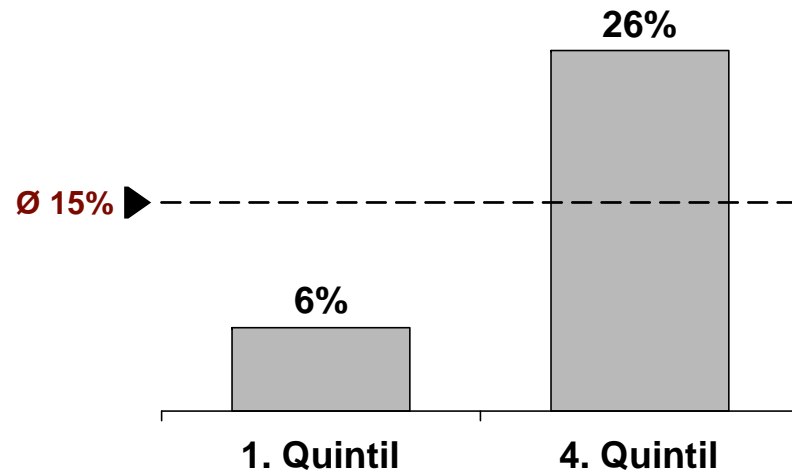
- Die Krise – Wie tief? Wie lang?
- **Maßnahmen – Was tun hervorragende Fabriken?**

Krise nicht aussitzen – mit sieben Maßnahmen durch und gestärkt aus der Krise



1 "Cash is King": Umlaufvermögen reduzieren – "drittes Konjunkturpaket" finanzieren

Bestände bezogen auf HK
(in %)



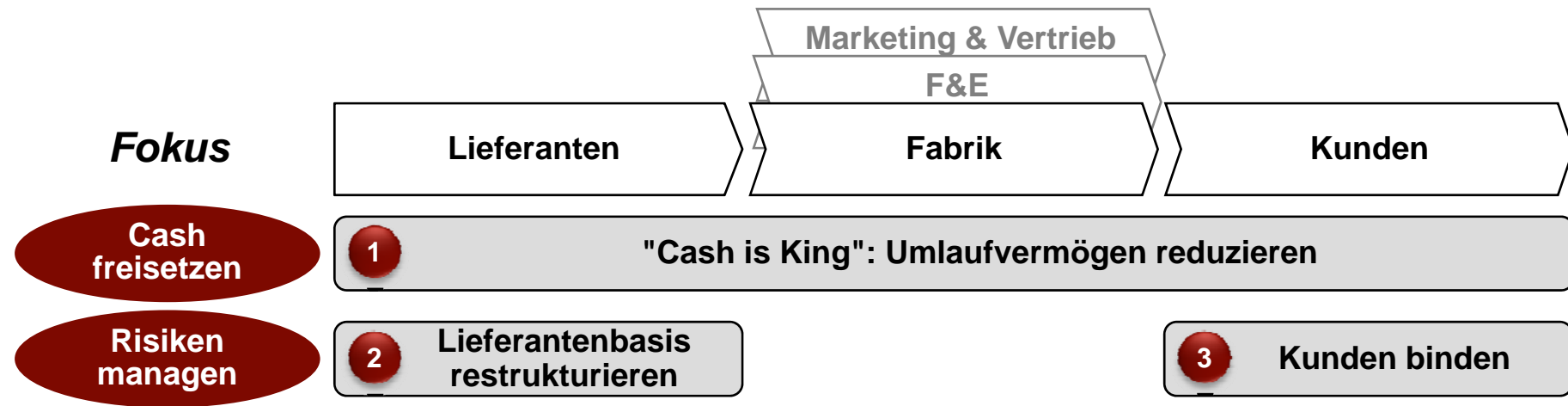
Beobachtungen bei den Besten

- "Ship-to-line" / "Produce-to-truck"
- Fließfertigung auch bei kleinen Stückzahlen
- "Supermarkt" statt HRL für kunden-anonyme Fertigprodukte
- Versand integriert in Produktion
- Pull Durchdringung

Deutsche Fabriken könnten
> 40 Milliarden €
an Cash freisetzen

Deutsche Fabriken haben
beste Voraussetzungen für
Hochgeschwindigkeits-Supply Chain
aufgrund industrieller Cluster

Krise nicht aussitzen – mit sieben Maßnahmen durch und gestärkt aus der Krise

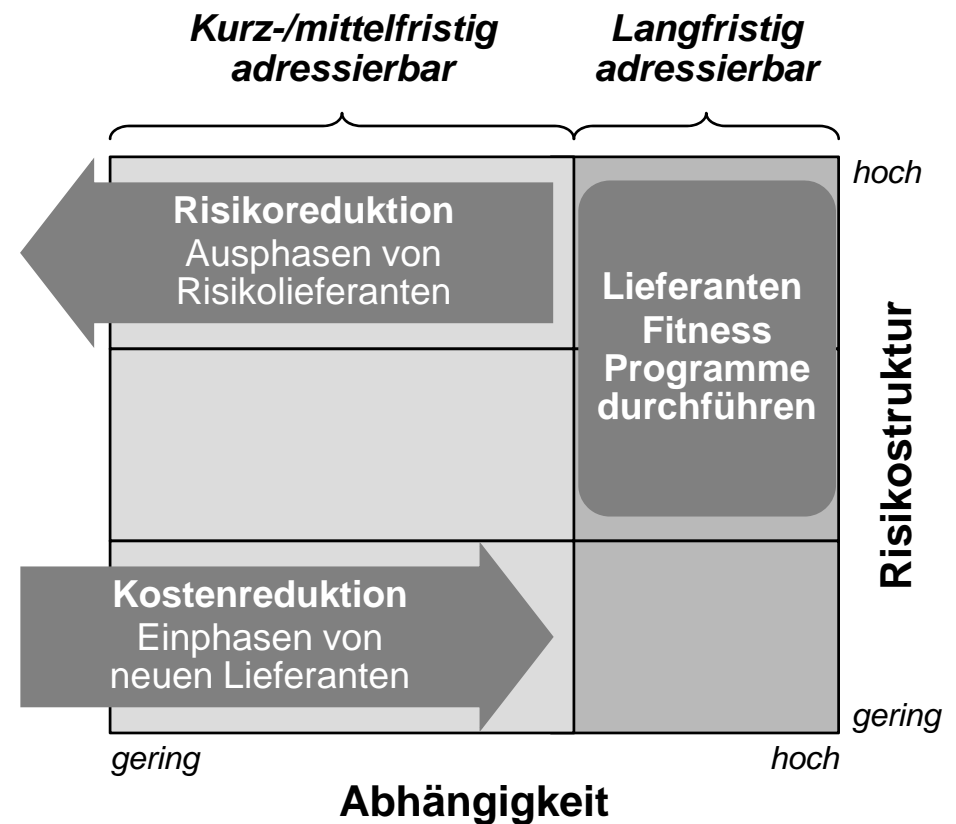


2 Lieferantenbasis restrukturieren – proaktiv Abhängigkeiten/Insolvenzen begegnen

Lieferanten Gesundheitscheck

Finanzielle Stabilität <ul style="list-style-type: none"> • Liquidität • ... 	
Operative Kenngrößen <ul style="list-style-type: none"> • Qualität (ppm) • ... 	
Kommerzielle Kenngrößen <ul style="list-style-type: none"> • Jährliche Preisreduktion • ... 	
Geschäftsinformationen <ul style="list-style-type: none"> • Verlorene/gewonnene Aufträge • ... 	
Gesamtrisiko	

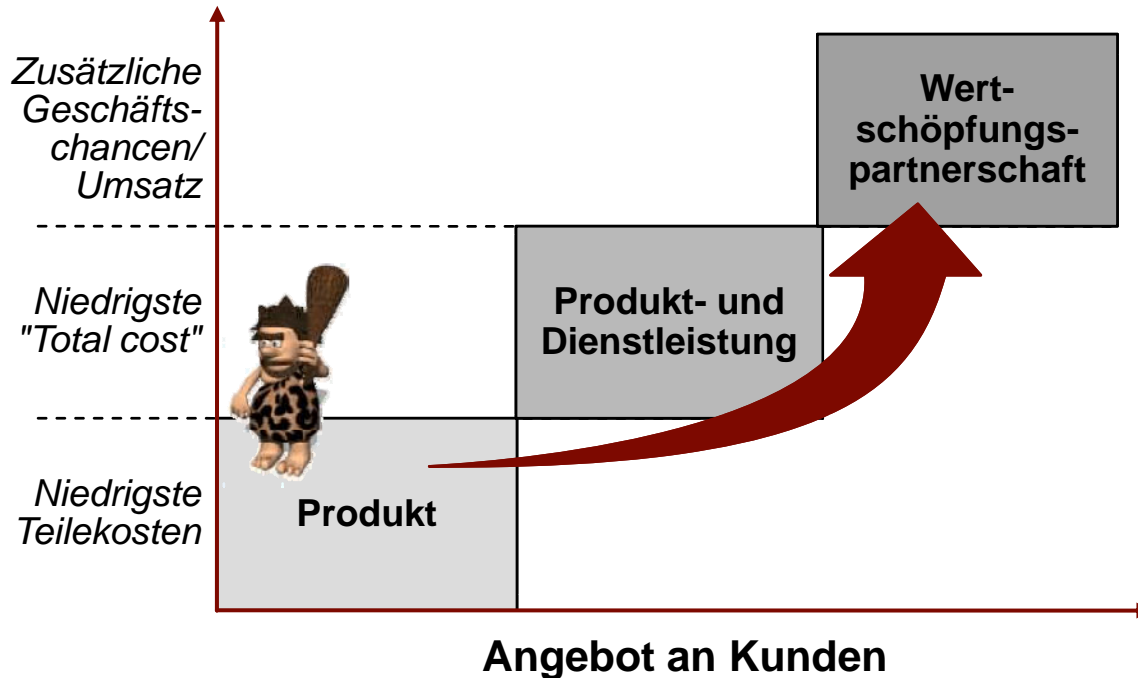
Lieferantenportfolio optimieren



3 Kunden binden – neue Kunden gewinnen

Innovative Produkt-/Service Differenzierung

Kundennutzen



Ansätze bei den Besten

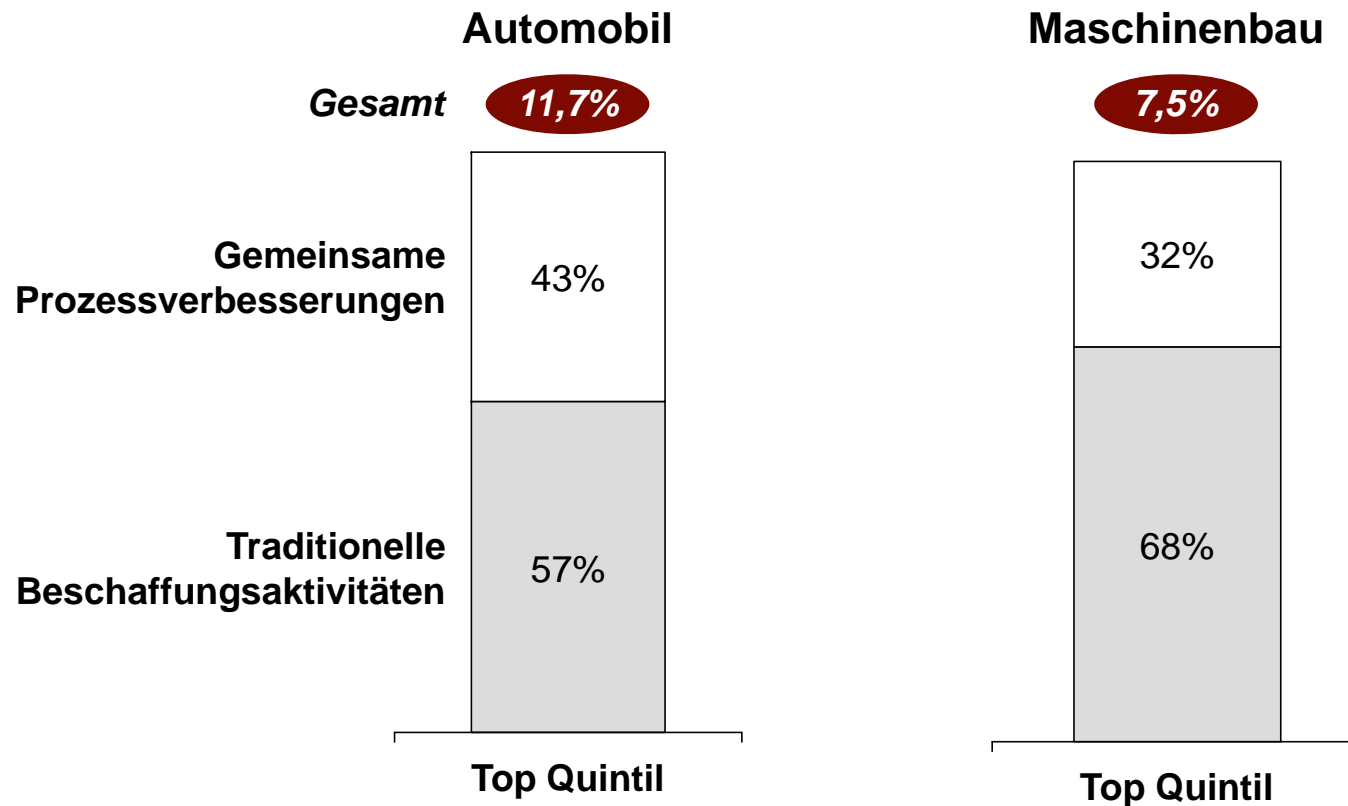
- Logistische Integration
 - "Supplier managed inventory" (>90%)
 - Montagegerechte Anlieferung (Kits, Behälter, Ship-to-line)
- Übernahme von Vormontagen
- Finanzierung, "Pay per use"
- Komponenten GmbHs bilden
- Wertanalytische Optimierung
- ...

Deutsche Fabriken haben beste Chancen den Standortvorteil zu nutzen und proaktiv dem Druck bei Preisen und Zahlungszielen zu begegnen

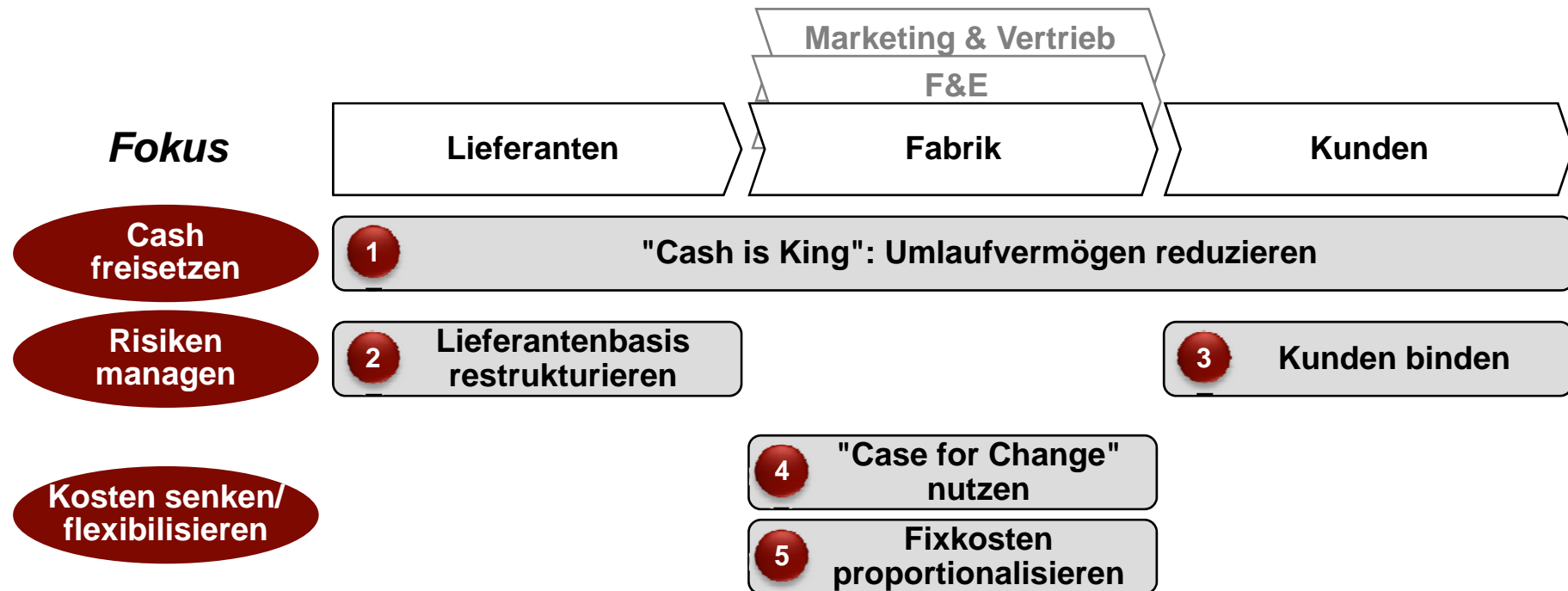
30-40% der jährlichen Einsparungen über gemeinsame Optimierungen in der Wertschöpfungskette bei den Besten

Erzielte Kostenreduzierung

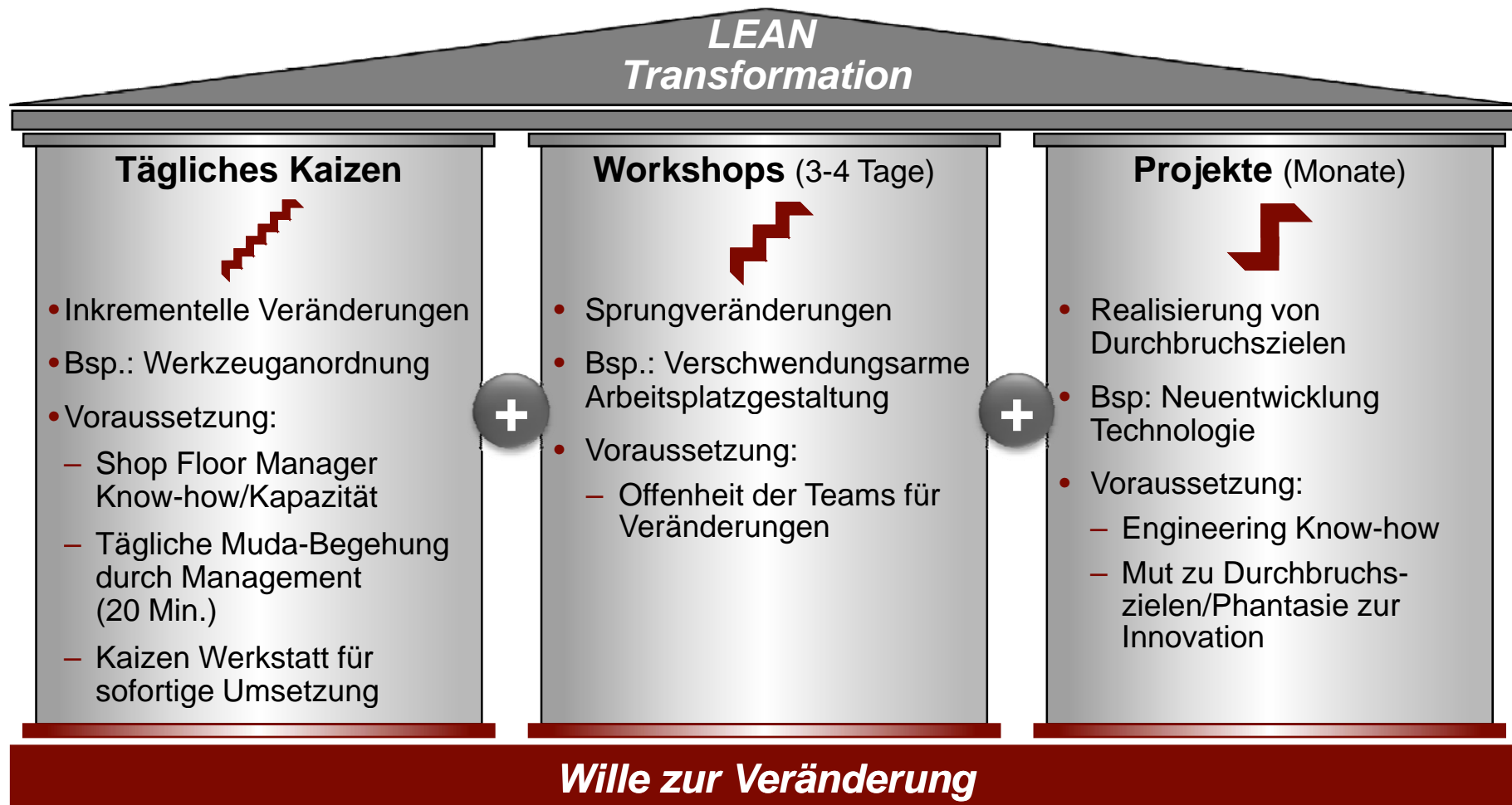
(2005 – 2007; in % des Beschaffungsvolumens)



Krise nicht aussitzen – mit sieben Maßnahmen durch und gestärkt aus der Krise



4 "Case for Change" nutzen – Lean Transformation beschleunigen



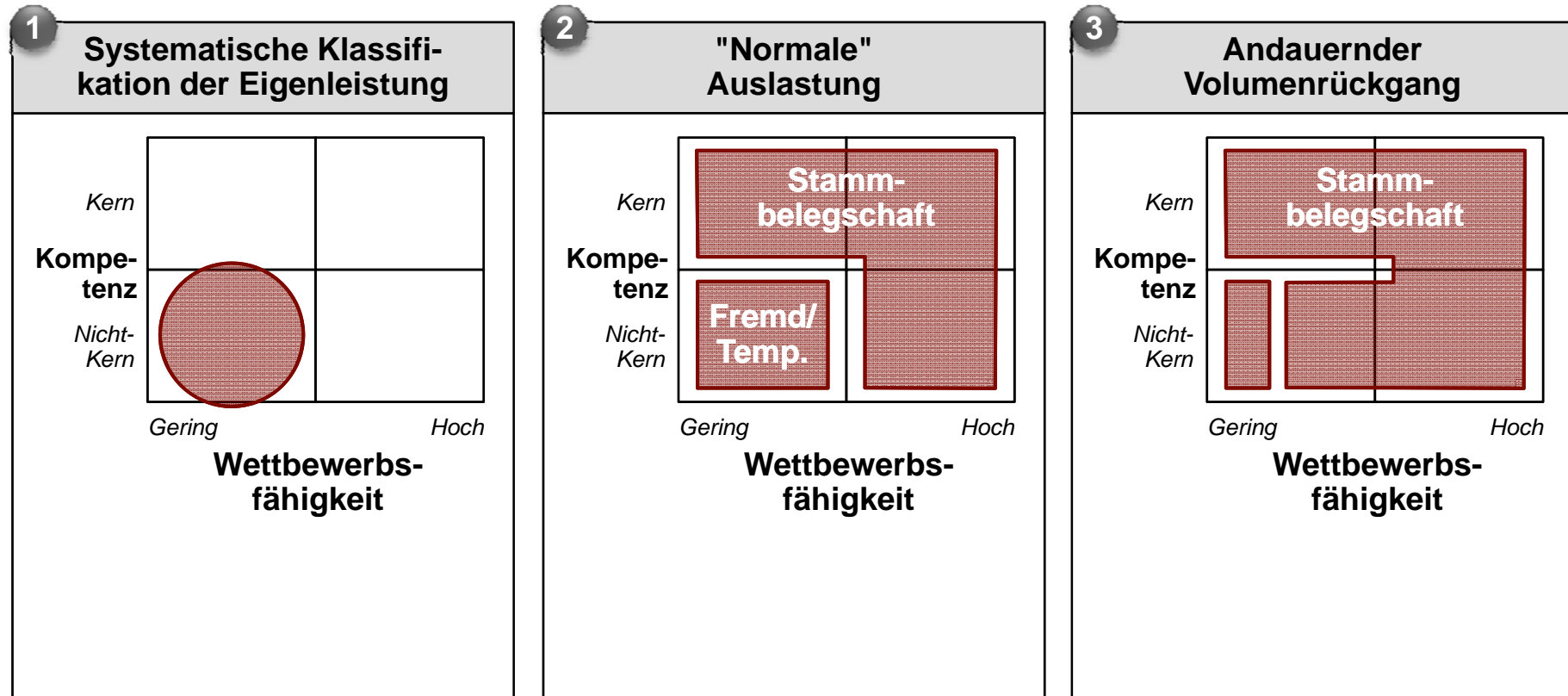
Fördern und fordern führt zu beeindruckenden Ergebnissen

Fördern	Fordern	Ergebnisse																								
<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierungsmaßnahmen z.B. Shop Floor Manager • Personalkapazität Vollzeit bereitstellen (>1%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitflexibilisierung/ Entlohnungsmodelle • Job Enrichment 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferservice (bestätigt) >98% • Kostenfokus/-transparenz bis auf Shop Floor 																								
<p>Anzahl Trainingstage pro Produktionsmitarbeiter</p> <table border="1"> <tr> <th>Quintile</th> <th>Anzahl Trainingstage</th> </tr> <tr> <td>1. Quintil</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4. Quintil</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Ø</td> <td>2</td> </tr> </table>	Quintile	Anzahl Trainingstage	1. Quintil	5	4. Quintil	1	Ø	2	<p>Zulässige Δ Unter-/Obergrenze für Arbeitszeitkonto (in h)</p> <table border="1"> <tr> <th>Quintile</th> <th>Zulässige Δ (in h)</th> </tr> <tr> <td>1. Quintil</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>4. Quintil</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Ø</td> <td>200</td> </tr> </table>	Quintile	Zulässige Δ (in h)	1. Quintil	400	4. Quintil	120	Ø	200	<p>Stückkostenverbesserung (letzte 3 Jahre in %)</p> <table border="1"> <tr> <th>Quintile</th> <th>Stückkostenverbesserung (%)</th> </tr> <tr> <td>1. Quintil</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>4. Quintil</td> <td>-11</td> </tr> <tr> <td>Ø</td> <td>2</td> </tr> </table>	Quintile	Stückkostenverbesserung (%)	1. Quintil	13	4. Quintil	-11	Ø	2
Quintile	Anzahl Trainingstage																									
1. Quintil	5																									
4. Quintil	1																									
Ø	2																									
Quintile	Zulässige Δ (in h)																									
1. Quintil	400																									
4. Quintil	120																									
Ø	200																									
Quintile	Stückkostenverbesserung (%)																									
1. Quintil	13																									
4. Quintil	-11																									
Ø	2																									

Mangelnde Auslastung birgt die Gefahr von sinkender Produktivität

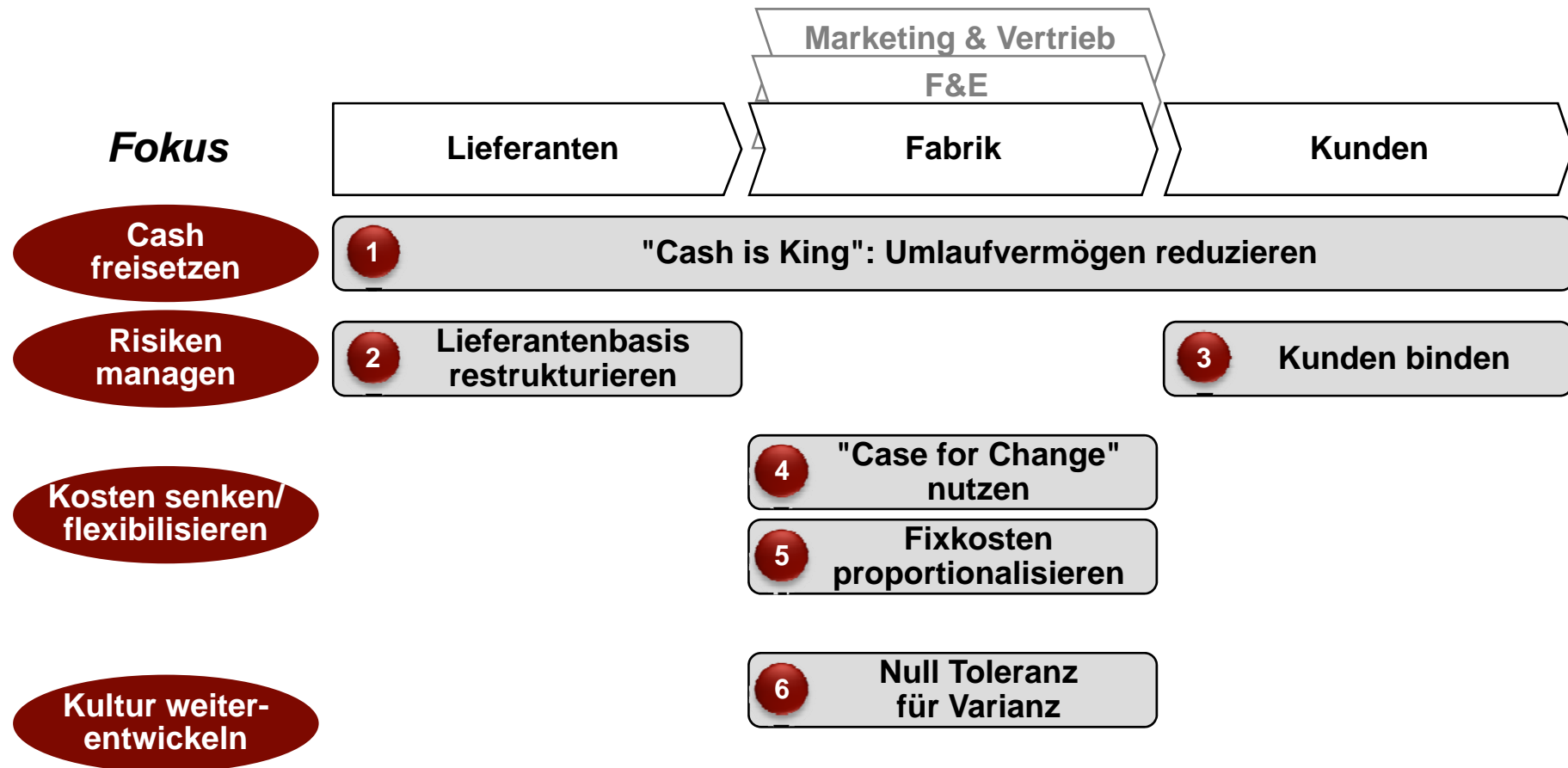
5 Fixkosten proportionalisieren – Ausgleich von andauerndem Volumenrückgang von >30% möglich

Vorgehen der Besten



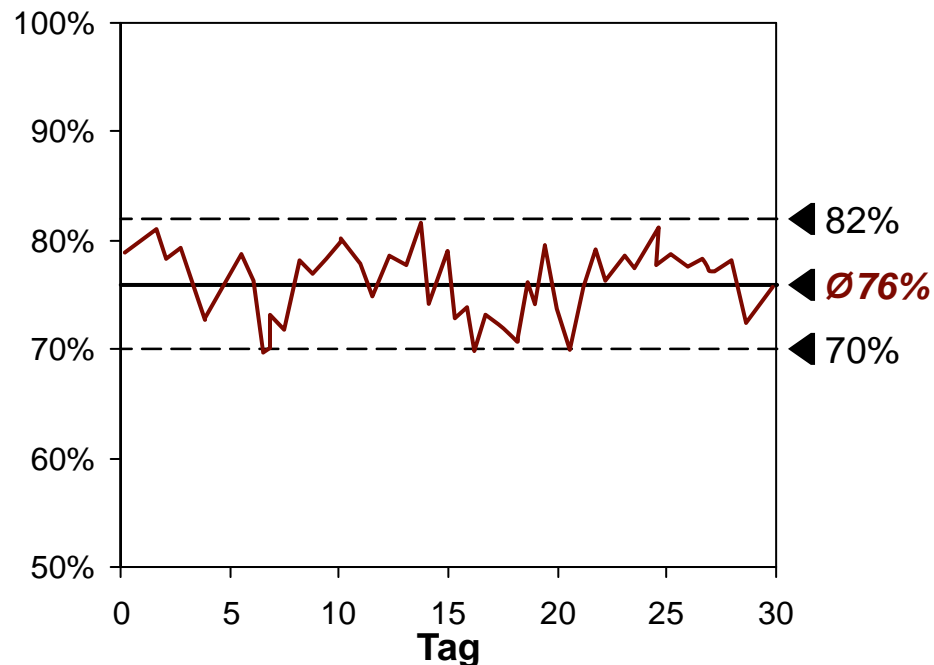
In dem W-Szenario wird Kurzarbeit nicht ausreichen

Krise nicht aussitzen – mit sieben Maßnahmen durch und gestärkt aus der Krise



6 Null Toleranz für Varianz

Beispiel OEE – Abfülllinie (in %)

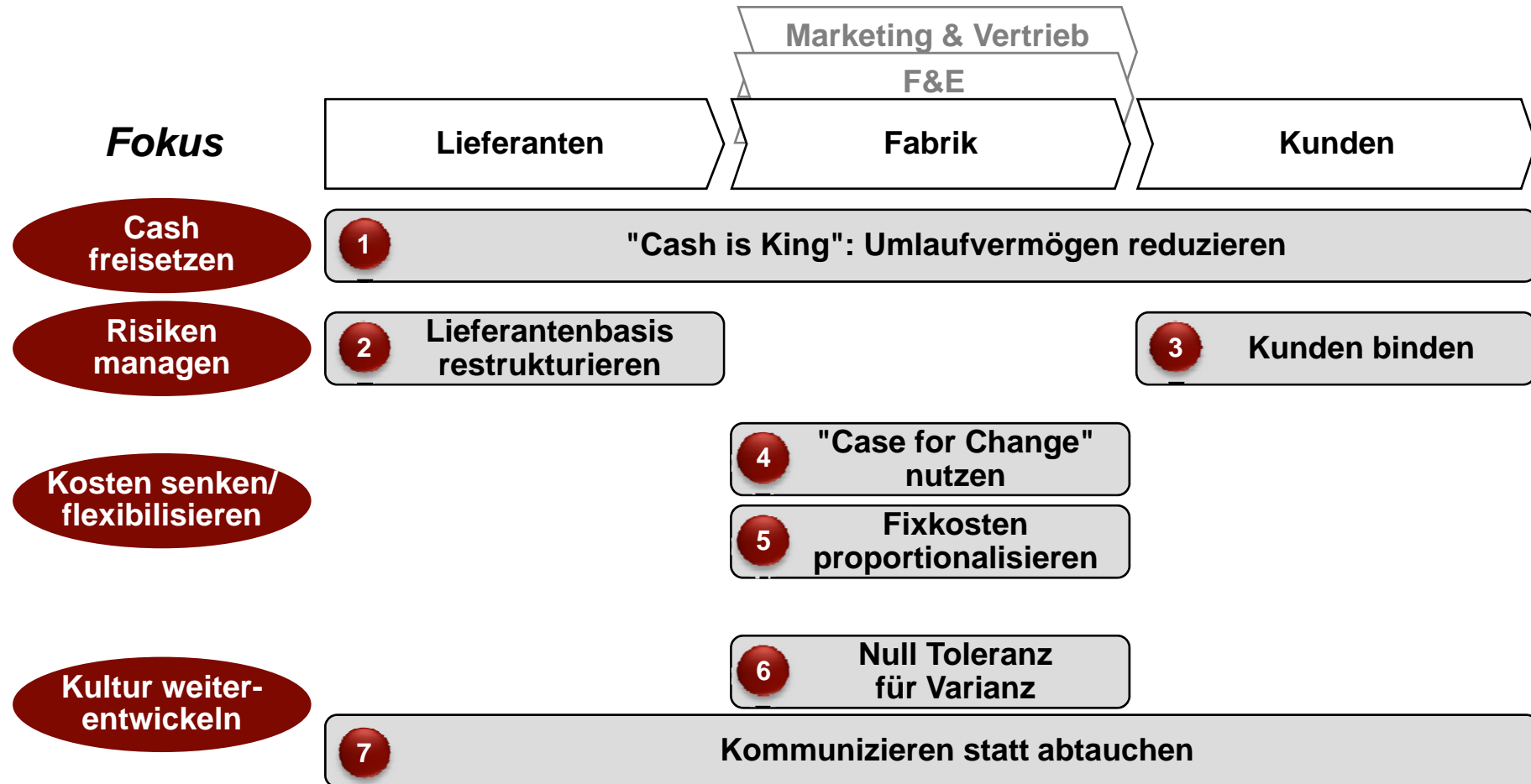


Beobachtungen bei den Besten

- **Speed!!**
 - Stündliche Erfassung von Varianz und Sofortmaßnahmen
 - Orientierung am erreichten Spitzenwert nicht am Mittelwert
- **Standards!!**
 - Ständiges üben, überprüfen, verbessern
 - Selbststeuerung/Selbstoptimierung der Maschinen-/Anlagenbediener
- **Flow!!**
 - Beseitigen von Prozessbrüchen
 - Integration von Wertschöpfungsketten (Kunststoffspritzgießen, Montage)

In vielen Fabriken wird Varianz innerhalb von relativ großer Bandbreite als "normal" akzeptiert

Krise nicht aussitzen – mit sieben Maßnahmen durch und gestärkt aus der Krise



Zusammenfassung

- Krise wird länger als (bisher) erwartet dauern
- Aussitzen wird für die meisten Unternehmen keine Option sein
- Deutsche Fabriken haben beste Chancen gestärkt aus der Krise zu kommen

***Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muss ihr nur den Beigeschmack
der Katastrophe nehmen***



(Max Frisch)

Kontakt

**Dr. Günter Jordan
Vice President**

A.T. Kearney GmbH

**Lenbachplatz 5
80333 München**

**Tel.: + 49 (89) 5156 8572
Guenter.jordan@atkearney.com**