



Standort Deutschland – Eine Renaissance

**Dr. Uwe Büchner & Christian Cahn von Seelen
PQ Unternehmensberatung GmbH**



STANDORTSICHERUNG DURCH EIN KONSEQUENTES GANZHEITLICHES PRODUKTIVITÄTSMANAGEMENT

- + Einleitung
 - + Beispiel
 - + Rückschlüsse
- + Aktuelle Studien zum Standort Deutschland
- + Zusammengefasst: Faktoren des Standorterfolges
- + Ansätze zum erfolgreichen Management des Standorterfolges
- + Ausblick



BEISPIEL KONSEQUENTE UND GANZHEITLICHE OPTIMIERUNG



- Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Ausreizen der tariflichen Modelle
- Einbindung und Motivation der Mitarbeiter

- Produktivitätserhöhung über Prozessoptimierung im administrativen Bereich
- Produktivitätserhöhung über Video in der Fertigung
- Ausbildung betriebsinterner Spezialisten für Optimierung

- Integrative Optimierung über Bereiche und Standorte (Schnittstellen)
- Asien-Standort für Kundennähe (IP-unkritische Produkte)

- Best Practice Transfer
- Know-how Transfer
- Verankerung und Systematisierung der Optimierungsansätze im Produktionssystem und im kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Umsatzrendite fast im zweistelligen Bereich



ALLGEMEINE BETRACHTUNGEN ZUR STANDORTVERLAGERUNG

- + Kosten sind nicht der einzige Treiber des Unternehmenserfolgs
- + Bei Verlagerungen werden drei Faktoren unterschätzt:
 - + Komplexität und logistische Folgen der entstehenden Schnittstellen erhöhen die Kosten und verringern Flexibilität und Qualität
 - + Räumliche Trennung vom Entwicklungsstandort Deutschland reduziert die Innovationsfähigkeit
 - + Erforderliche Reisetätigkeit übersteigt meist alle Erwartungen, treibt die Kosten und reduziert die Motivation der Mitarbeiter
- + Konsequentes Management der Potentiale erlaubt auch am Standort Deutschland zweistellige Renditen



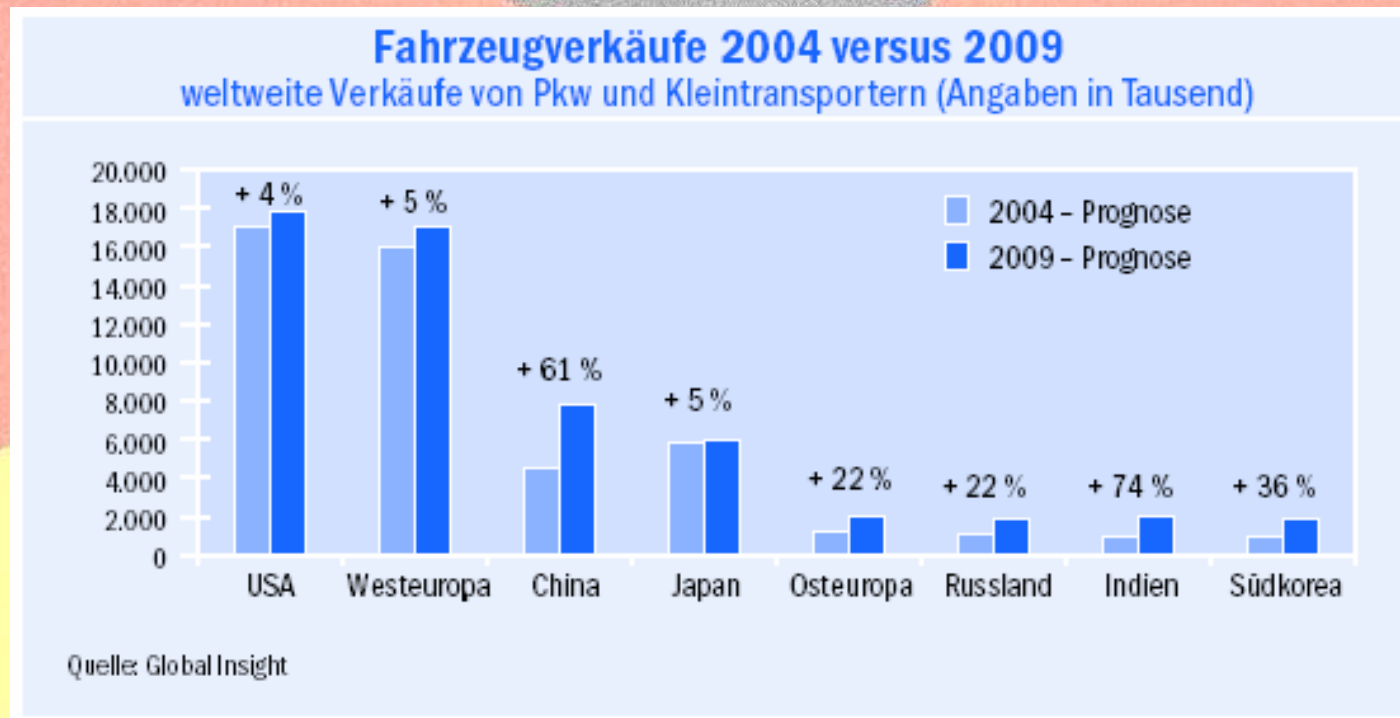
STANDORT DEUTSCHLAND – AKTUELLE STUDIEN ERNST & YOUNG

- + Peter Fuß, Partner: „Der Standort Deutschland erlebt eine Renaissance“
- + Befragung in der Deutschen Automobilindustrie:
 - + 73% Deutschland ist international ein attraktiver Standort
 - + 4% Deutschland ist kein attraktiver Standort mehr
- + Dennoch: 22% der Zulieferer planen Investitionen in Osteuropa, 15% in Asien
 - + Treiber: Markt- und Kundennähe
- + Stärken Deutschland
 - + 92% F&E
 - + 84% Qualifikation der Mitarbeiter
 - + 80% Infrastruktur



STANDORT DEUTSCHLAND – AKTUELLE STUDIEN ERNST & YOUNG (II)

+ Marktnähe als Treiber der Verlagerung



Quelle und © Ernst & Young



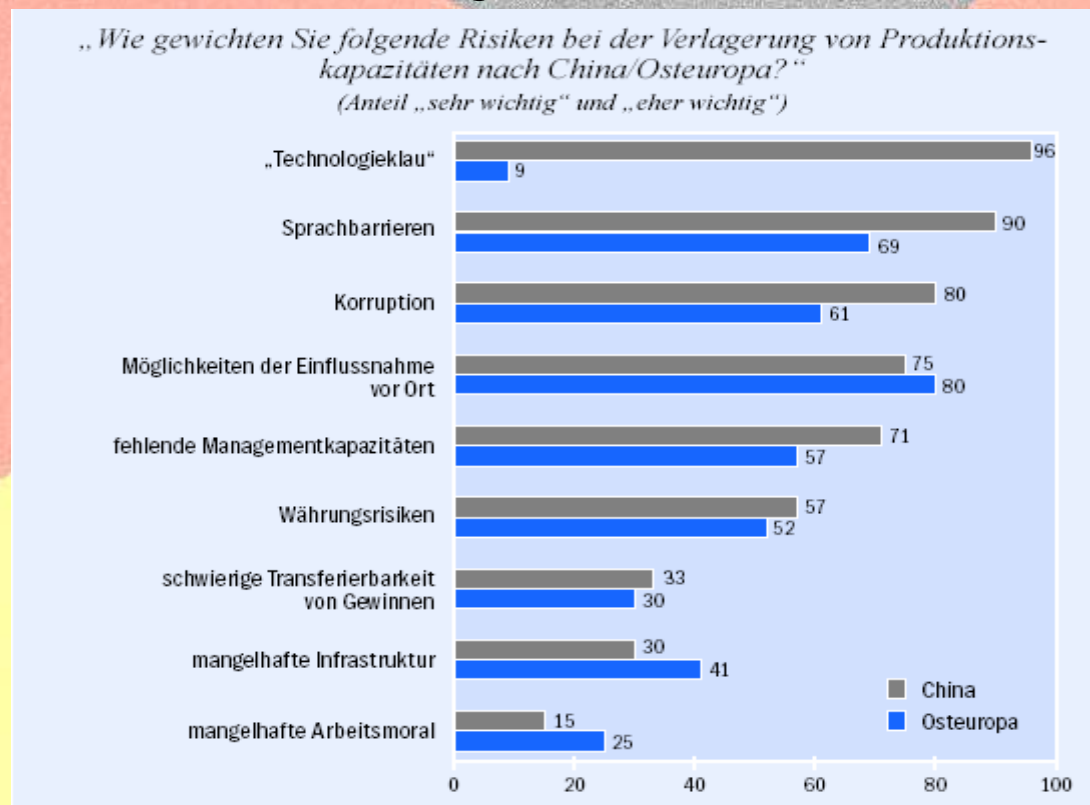
STANDORT DEUTSCHLAND – AKTUELLE STUDIEN ERNST & YOUNG (III)

- + Wesentlicher Standortnachteil Deutschland:
Hohe Arbeitskosten (93%)
- + Grosse Fortschritte in der Flexibilisierung der Arbeitszeit – nur für 23% noch ein großes Problem dank
 - + flexiblerer Arbeitszeiten
 - + Ausweitung der Wochenarbeitszeit
 - + Samstagsarbeit
 - + Einführung befristeter Verträge
 - + Verzicht auf einen Teil der künftigen tariflichen Lohnerhöhungen – oft gegen Arbeitsplatzgarantien
- + Größter Druck bleibt auf Teilefertigung und Endmontage –
Hebung aller Produktivitätsreserven notwendig



STANDORT DEUTSCHLAND – AKTUELLE STUDIEN ERNST & YOUNG (IV)

+ Risiken werden gesehen

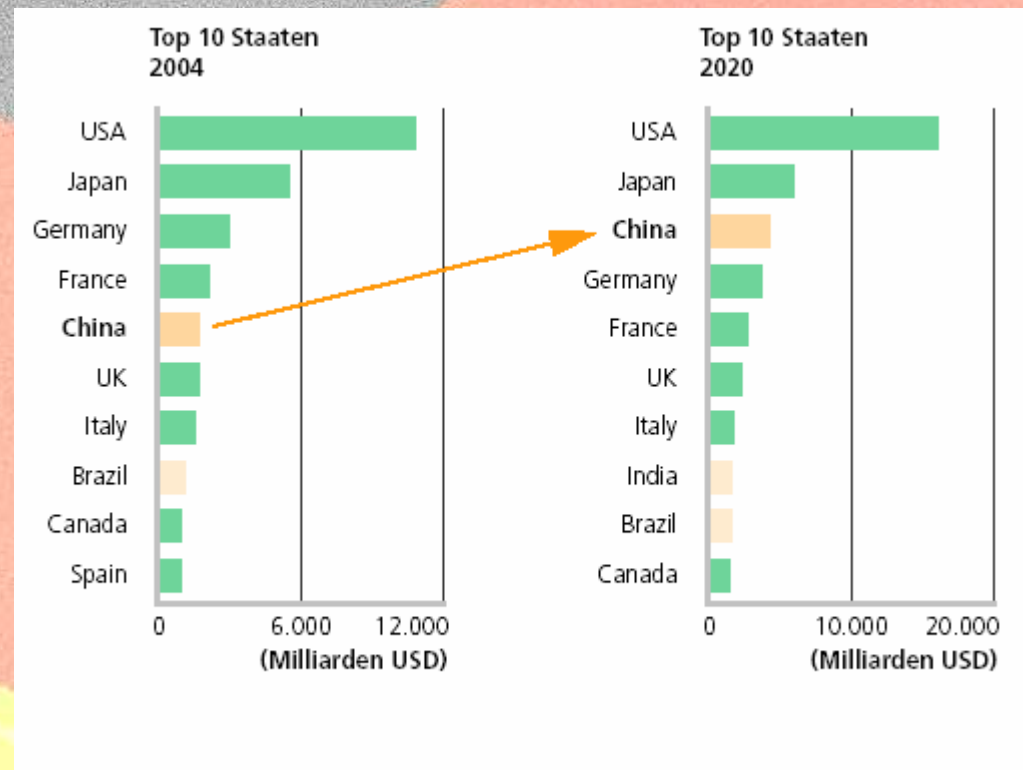


Quelle und © Ernst & Young



STANDORT DEUTSCHLAND – AKTUELLE STUDIEN MERCER CONSULTING

- + Peter Baumgartner, Geschäftsführer: „Deutsche Konzerne überschätzen China“
 - + „Chancen werden zu rosig gesehen, Risiken werden ausgeblendet“
 - + „Wachsamkeit statt Euphorie“



Quelle und © Mercer Consulting

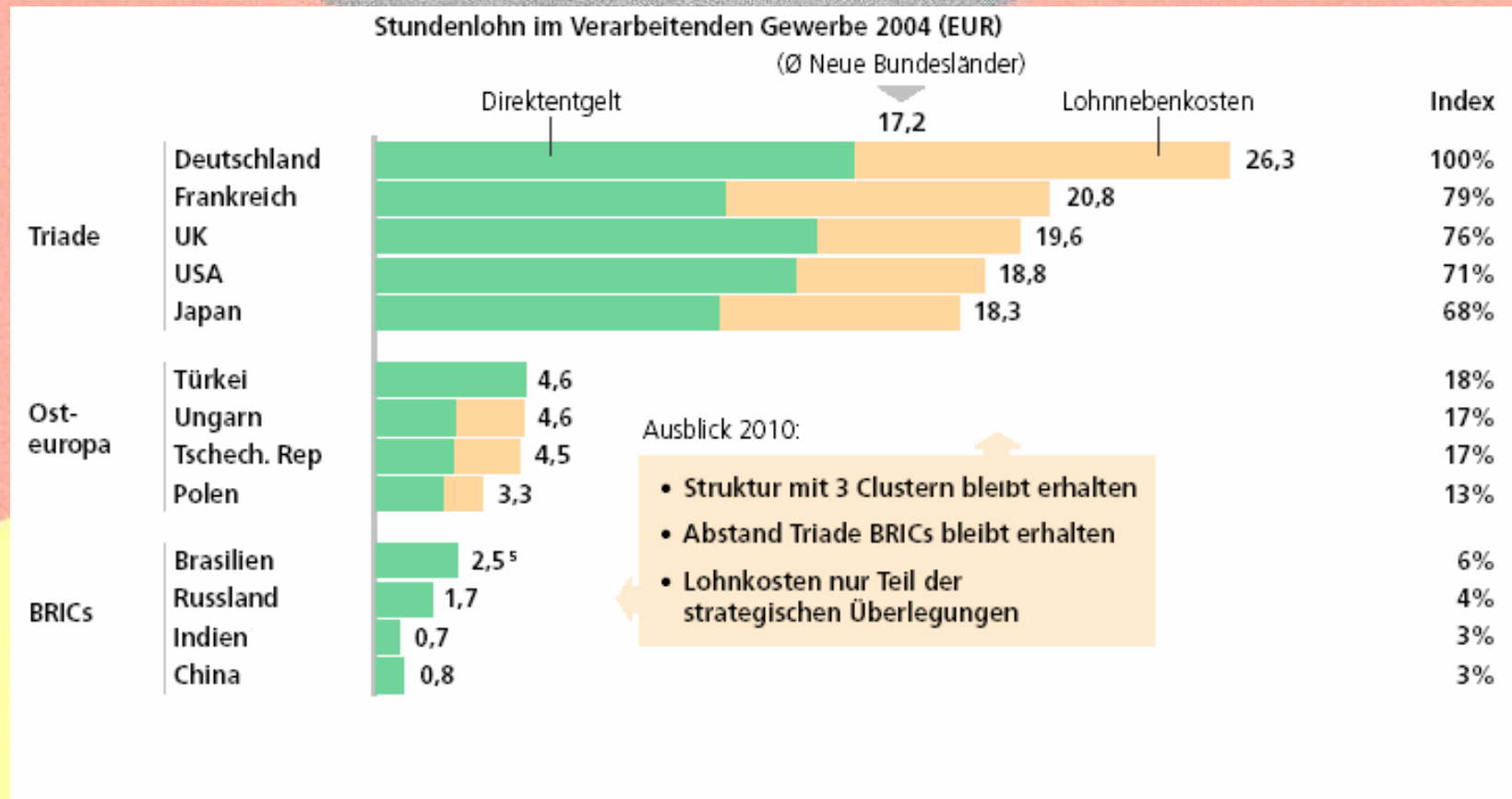


STANDORT DEUTSCHLAND – AKTUELLE STUDIEN MERCER CONSULTING (II)

- + Lohnkosten zwar wichtig, aber nur ein Ausschnitt der Standortkosten
- + Alle Kostenpositionen lückenlos transparent machen, insbesondere auch:
 - + Logistik
 - + Qualität
- + „Eine vollständige Rechnung führt in vielen Fällen zu strategisch besseren Lösungen als die vermeintlich günstigere Verlagerung“



STANDORT DEUTSCHLAND – AKTUELLE STUDIEN MERCER CONSULTING (III)



Quelle und © Mercer Consulting
08.02.2007

© PQ Unternehmensberatung GmbH



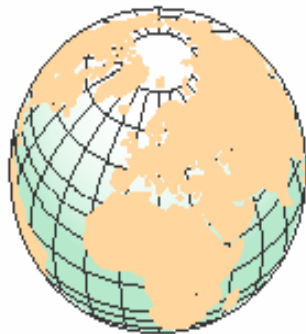
STANDORT DEUTSCHLAND – AKTUELLE STUDIEN WEITERE STIMMEN

- + „Es ist durchaus möglich, in Deutschland profitabel zu produzieren“ (AT Kearney / Wettbewerb Beste Fabrik)
- + „Bekenntnis zum Standort Deutschland trotz schwierigen Umfelds als Basis für Unternehmenserfolg“ (Ludwig Erhard Preis)
- + „Unterschätztes Potential: Mitarbeiter“ (Expertenforum Mittelstand, SZ/HVB)
- + „Standort Deutschland macht 2005 große Fortschritte“ (innovations report)
- + „Die Rückkehr der Reumütigen“ (manager-magazin)
- + „Die Wüste lebt“ (Handelsblatt)



STANDORT DEUTSCHLAND – AKTUELLE STUDIEN MERCER CONSULTING (IV)

Fünf Dimensionen der Globalisierung



Faktor 1: Kosten

- Lohnkosten
- Rahmenbedingungen
- Flexibilität

Faktor 2: Wachstum

- Neue Wachstumsmärkte
- Neue Kundenanforderungen
- Überwindung von Handelsbarrieren

Faktor 3: Wettbewerb

- Neue Wettbewerber
- Angriff auf das Premiumsegment
- Neue Wettbewerbsstrukturen

Faktor 4: Innovationsfähigkeit

- Globale Wissens- und Technologiennetze
- Globaler Talentwettbewerb
- Angriffe auf »geistiges Eigentum«

Faktor 5: Risiken

- Verfügbarkeit und Preise von Rohstoffen
- Währungsschwankungen
- Terrorismus

Quelle und © Mercer Consulting

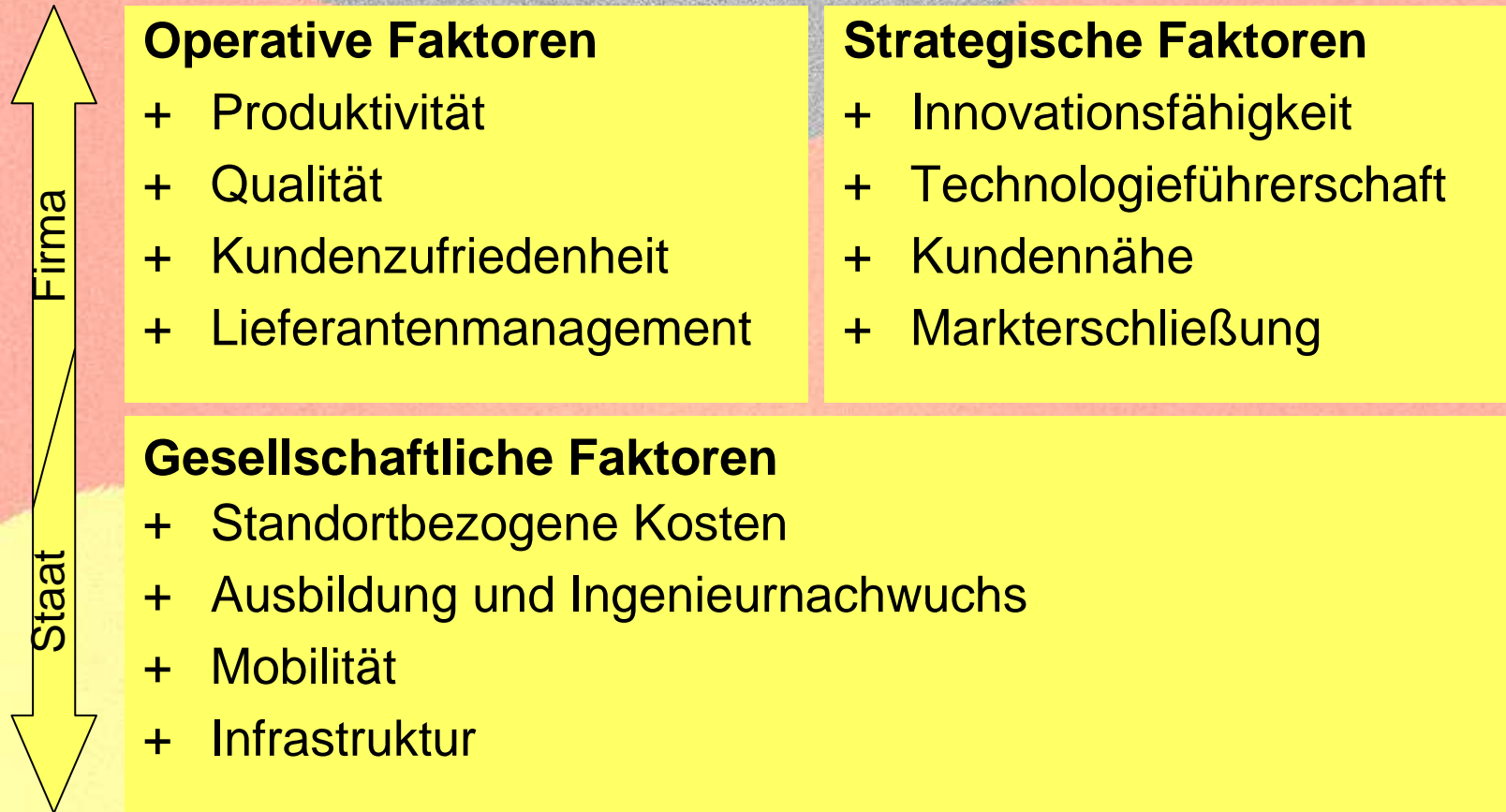
08.02.2007

© PQ Unternehmensberatung GmbH

13



ZUSAMMENGEFASST: FAKTOREN DES STANDORTERFOLGES





MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES ÜBERBLICK

- + Operative Faktoren
 - + Vom Unternehmen 100% zu beeinflussen
 - + Potentiale aus Studien und Projekterfahrung abzuleiten
 - + Fokus der heutigen Betrachtung
- + Strategische Faktoren
 - + Klassische Stärken des Mittelstandes
 - + Dürfen durch Schaffung von geographischen Schnittstellen nicht gefährdet werden
- + Gesellschaftliche Faktoren
 - + Einflussbereich der Verbandstätigkeit
 - + Positive Ansätze genauso erkennbar („Sachen Machen“) wie negative („Pisa-Studie“, Rückgang der Ingenieurstudenten)



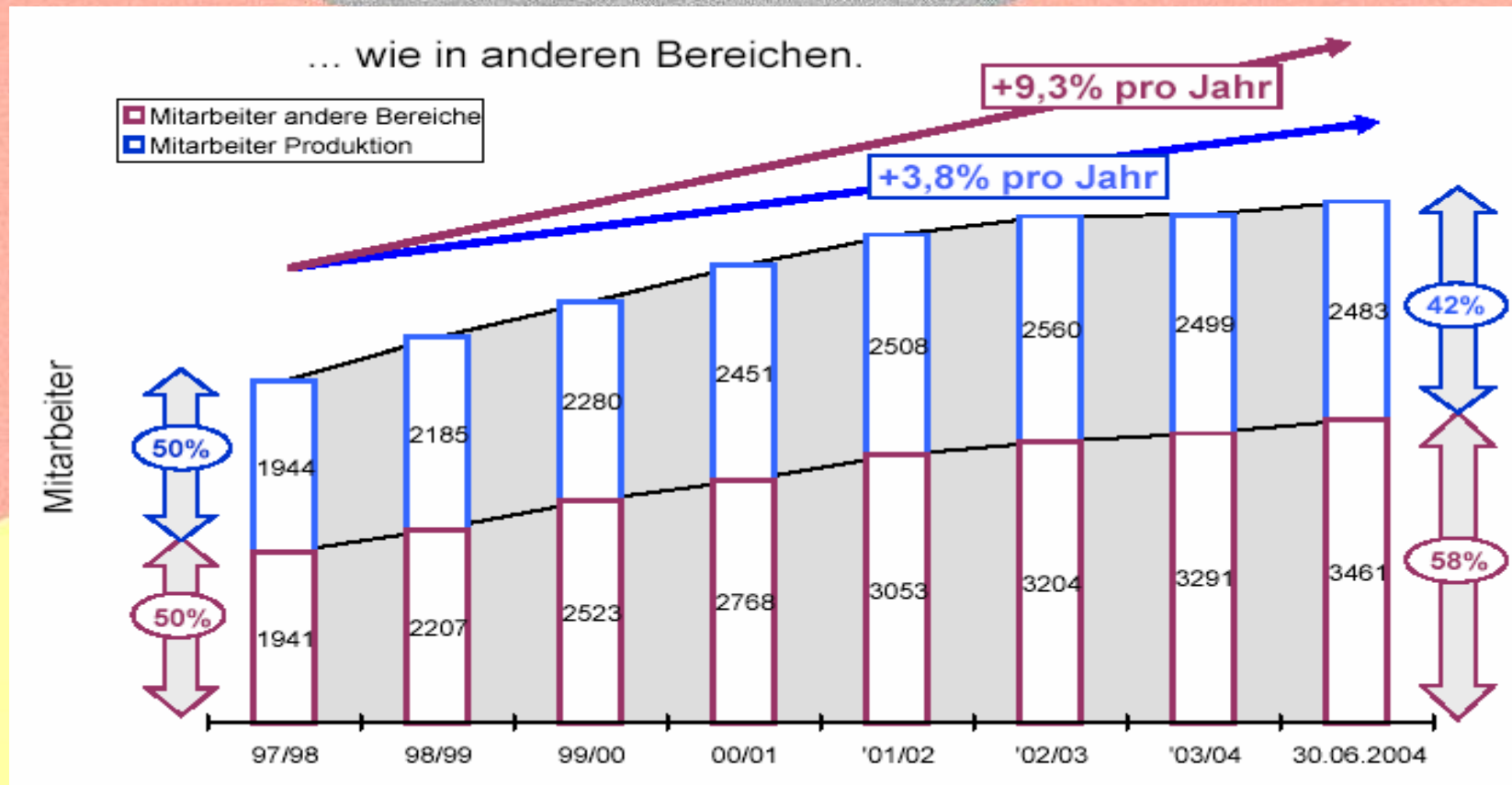
MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES ERHÖHUNG DER PRODUKTIVITÄT: ARBEITSKOSTEN

- + Arbeitszeitmodelle
 - + Verlängerung der Wochenarbeitszeit
 - + Arbeitszeitkonten
 - + Zuschlagsfreie Arbeit an Samstagen
 - + Befristete Verträge zum Abfangen von Spitzenlasten
- + Tarifliche Flexibilisierung
 - + Betriebsbezogene Regelungen
- + Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg
 - + Ergebnis- oder Gewinnbeteiligungsmodelle



MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES

ERHÖHUNG DER PRODUKTIVITÄT: VERWALTUNGSPROZESSE



Quelle: TRUMPF
08.02.2007



MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES ERHÖHUNG DER PRODUKTIVITÄT: VERWALTUNGSPROZESSE (II)

- + Laut InGENICS-Studie von 2005:
 - + Produktivitätssteigerung in der Fertigung 1990 – 2005: 100%
 - + Produktivitätssteigerung in der Verwaltung: Im Regelfall nicht feststellbar
 - + Potential: Bis zu 24% der Gesamtkosten
- + Werkzeuge zur Optimierung:
 - + Prozesskettenanalyse
 - + Durchschnittliche Ergebnisse: 30%*

* Quelle: PQ+

08.02.2007

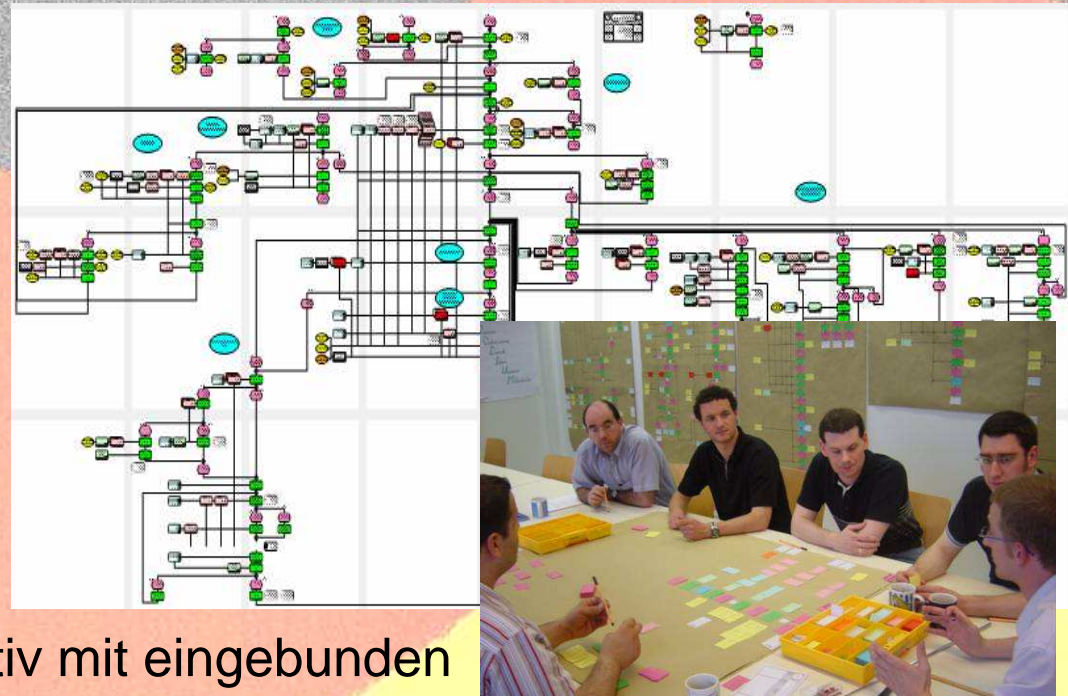
© PQ Unternehmensberatung GmbH

18



MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES ERHÖHUNG DER PRODUKTIVITÄT: VERWALTUNGSPROZESSE (III)

- + Prozesskettenanalyse (PKA)
- + Die IST- und die SOLL-Prozesse werden mit Hilfe von Karten visualisiert
- + Die betroffenen Mitarbeiter und die Führungskräfte sind bei der Erarbeitung aktiv mit eingebunden
- + Die SOLL-Prozesse werden elektronisch dokumentiert



Quelle: PQ+



MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES ERHÖHUNG DER PRODUKTIVITÄT: FERTIGUNGSPROZESSE

- + Optimierung von Fertigungsprozessen durch videobasierte* Prozessanalyse
- + Integrierte Optimierung durch
 - + Direkte Einspeisung digitaler Videoaufnahmen ins Analysesystem (statt Stoppuhr, Papier und Bleistift)
 - + Integrierte Aus- und Bewertung in einer Anwendung
 - + Ausbalancieren der Fertigung durch optimale Verteilung der Arbeitsinhalte
 - + Automatisierte Erstellung der neuen Fertigungspläne
- + Durchschnittliche Produktivitätssteigerung: 20%*
- + Ergebnisbereich aller Projekte: 15% – 45%*
- + Weiteres Potential in Planung und durch DFM/DFA

* Quelle: PQ+



MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES ERHÖHUNG DER PRODUKTIVITÄT: FERTIGUNGSPROZESSE (II)

AvX - [Balancing (C:\...Beispiele Vorbereitung\velux.avx)]

Objekt: Isolierband Art. Nr.: 024-34-456
 Hilfsmittel: [KEINE] Art. Nr.: [KEINE]
 Aktivität: Holen

Station 1
 1 - [1-01] Montage des Innenofens
 2 - [1-02] Montage der Heizelemente
 3 - [1-03] Vernieten von Innenofen und Abschlußrahmen
 4 - [1-04] Montage des Heizstabes
 5 - [1-05] Montage der Klammer
 6 - [1-06] Montieren des Außenblechs
 7 - [1-07] Weiterleiten des vormontierten Ofen

Station 2
 1 - Vorbereiten des Isoliermaterials
 1 - Holen Isolierband [Isolierband]
 2 - Holen Isolierband [Isolierband]
 3 - Holen Isoliermaterial [Isoliermaterial]

Operation - Gesamtzeit
 + 2 - Holen Isolierband [Isolierband]

Gesamtzeit	182,9 Sek.	29,8 %
Verluste (Rot+Orange)	87,5 Sek.	18,1 %
davon Warten (Orange)	33,1 Sek.	
Unt-leistg. (Gelb)	88,7 Sek.	48,5 %
Produktivität (Grün)	6,7 Sek.	3,7 %
davon Unergonomie	21,7 Sek.	
	11,8 %	

Herde-Linie
 Herdemontage [01]

Station 1
 1 - [1-01] Montage des Innenofens
 1 - Holen Abschlußrahmen [Abschlußrahmen]
 2 - Plazieren Abschlußrahmen [Abschlußrahmen]
 3 - Hanlieren Rahmenaufnahme
 4 - Holen Innenofen [Innenofen]
 5 - Monlieren Innenofen [Innenofen]

Station 2
 1 - [1-02] Montage der Heizelemente
 1 - Holen von 2 Heizelementen [Inneres Heizele]
 2 - Plazieren des ersten Heizelements [Inneres Heizele]
 3 - Monlieren von 2 Heizelementen [Inneres Heizele]
 4 - Holen von 4 Schrauben 8x 60 [Schraube 8x 60]
 5 - Holen Drehmomentknarre
 6 - Plazieren Schraube 8x 60 in Drehmomentkn [Schraub]
 7 - Fixieren Schraube 8x 60 mit Drehmomentkn [Schraub]
 8 - Plazieren Schraube 8x 60 in Drehmomentkn [Schraub]
 9 - Fixieren Schraube 8x 60 mit Drehmomentkn [Schraub]
 10 - Plazieren Schraube 8x 60 in Drehmomentkn [Schraub]
 11 - Fixieren Schraube 8x 60 mit Drehmomentkn [Schraub]
 12 - Plazieren Schraube 8x 60 in Drehmomentkn [Schraub]
 13 - Fixieren Schraube 8x 60 mit Drehmomentkn [Schraub]
 14 - Zurucklegen der Drehmomentknarre

Station 3
 1 - [1-03] Vernieten von Innenofen und Abschlußrahmen

Station 4
 1 - [1-04] Montage des Heizstabes

Station 5
 1 - [1-05] Montage der Klammer

Station 6
 1 - [1-06] Montieren des Außenblechs

Station 7
 1 - [1-07] Weiterleiten des vormontierten Ofen

Produkte
 Name: Herdemontage
 Art. Nr.: 01
 Taktzeit: 140 Sek.
 Eff. grad (%): 80

Arbeitsstationen dieses Produkt
 Station 1, Station 2, Station 3, Station 4, Station 5, Station 6, Station 7, Station 8, Station 9, Station 12, Station 13, Station 14, Station 15

Quelle: PQ+

08.02.2007

© PQ Unternehmensberatung GmbH

21



MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES QUALITÄT UND KUNDENZUFRIEDENHEIT

- + Zufriedenheit durch kundenorientiertes Qualitätsmanagement
 - + Schnelles und effizientes Reklamationsmanagement
 - + Kundenbeschwerden für Produkt- und Prozessverbesserungen nutzen
 - + Integrierte Datenbanksysteme, in denen Kundenbeschwerden, Felddaten, Fertigungsdaten und andere Informationen zusammenlaufen und für die Neuproduktentwicklung genutzt werden
- + Konsequente Nutzung integrierter Methoden
 - + Design FMEA
 - + Design for Assembly
 - + Design for Manufacturing



MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES LIEFERANTENMANAGEMENT

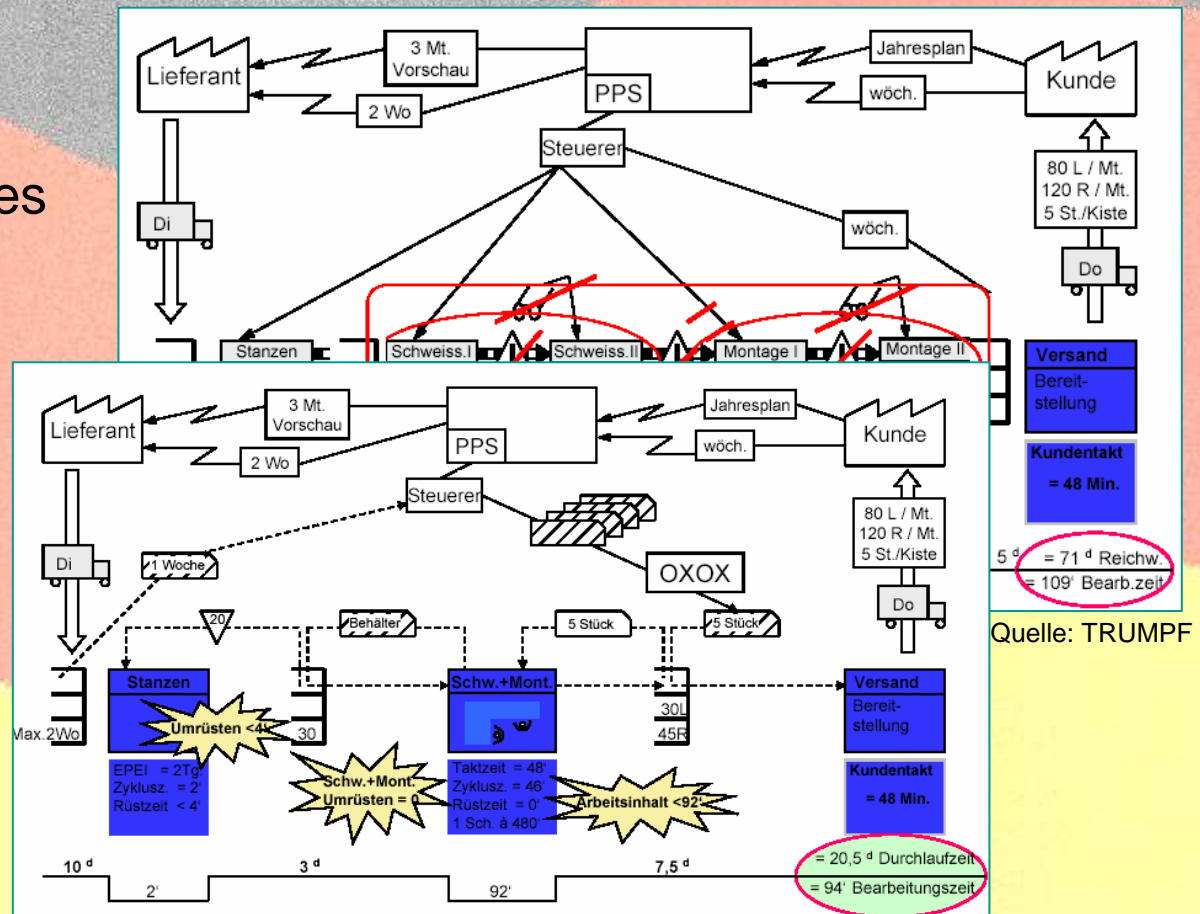
- + Bis zu 80% der Kosten sind in der Lieferantenkette bedingt
- + Aktives Management der Lieferantenbasis
 - + Kostenreduzierung durch Produktivitätsmanagement
 - + Minimierung der indirekten Kosten durch aktives Qualitätsmanagement (einschließlich Lieferantenauswahl)
 - + Präventive Kostenoptimierung durch Einbeziehung in den Entwicklungsprozess
- + Optimales Management der Lieferantenkette
 - + Logistikoptimierung durch JIT, Kanban und andere Konzepte
 - + Wertstromanalyse
- + Entwicklung der Lieferantenbasis durch Supplier Excellence Programme für strategische Lieferanten



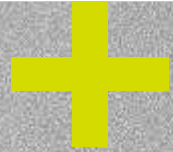
MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES

LIEFERANTENMANAGEMENT: WERTSTROMANALYSE

- + Erfassung des Material- und Informationsflusses von Lieferant bis Kunde
- + Gezielte Optimierung
- + Ergebnis im Durchschnitt: 20%*



* Quelle: PQ+
08.02.2007



MANAGEMENT DES STANDORTERFOLGES LIEFERANTENMANAGEMENT: SUPPLIER EXCELLENCE

- + Integrierter Ansatz mit Ursprung in der Automobilindustrie, um höchste Qualitäts- und Produktivitätsziele zu erreichen
- + Visuelles Projektmanagement über
 - + Klare Projektphasen
 - + Leistungsindikatoren (KPIs)
 - + Projektraum (“War Room”)
- + Konsequentes Projektmanagement
 - + Einbindung der Geschäftsführung
 - + Regelmäßige Steuerkreise und Projektbesprechungen
 - + Proaktive Einbindung von Kunden/Lieferanten
 - + Dedizierte und für die Aufgabe freigestellte Projektleitung
- + Direkte Umsetzung von Sofortmaßnahmen



AUSBLICK: STANDORT DEUTSCHLAND – EINE STETE HERAUSFORDERUNG

- + Deutsche Unternehmen können sich vom Standort Deutschland aus im Globalen Wettbewerb behaupten
- + Voraussetzungen sind
 - + Konsequentes und ganzheitliches Management aller Produktivitätspotentiale
 - + Im eigenen Unternehmen
 - + Bei Lieferanten
 - + Beim Kunden
 - + Entfaltung des Innovations- und Motivationspotentials durch mitarbeiterorientierte Führung



AUSBLICK: STANDORT DEUTSCHLAND – EINE STETE HERAUSFORDERUNG (II)

- + Die gesellschaftlichen Randbedingungen müssen ebenso ständig verbessert und weiterentwickelt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen
- + Beispiel: Initiative „Sachen Machen“ des VDI:
„Um in einer globalisierten Wirtschaft bestehen zu können, bleibt nur der Weg der stetigen Innovation. Gerade die Position an der Spitze zwingt zu ständiger Fortentwicklung, die den Abstand zu den Verfolgern wahrt. Dazu brauchen wir die besten Köpfe. Deshalb ist es uns ein Anliegen, für den Ingenieursberuf zu werben und uns zugleich als attraktiver Arbeitgeber für junge Ingenieure zu präsentieren.“

Horst Siedle, geschäftsführender Gesellschafter Siedle & Söhne



ANLAGEN

- + Bibliographie
- + Referenten



BIBLIOGRAPHIE

- + Ernst & Young 2005: Automobilstandort Deutschland in Gefahr?
- + Mercer Management Consulting 2006: Globalisierungsstrategien für Maschinen- und Anlagenbauer
- + InGENICS 2005: Effizienzsteigerung in Verwaltung und Administration 2005
- + Bernhard Stalder, TRUMPF: „SYNCHRO, das TRUMPF Produktionssystem“, Vortrag für den „Fabrik des Jahres 2006“ Wettbewerb



DIE REFERENTEN: DR. UWE BÜCHNER



+ 1946 + verheiratet, 3 Kinder + Promovierter Physiker + 25 Jahre Führungskraft/Abteilungsleiter/Mitglied der Geschäftsleitung der Daimler Benz AG, Mercedes Benz AG, DaimlerChrysler AG in den Werken Hamburg und Bremen und in der Zentrale in Stuttgart in den Feldern + Werkstoff- und Prozesstechnik + Qualitätsmanagement + Organisations- und Personalentwicklung + Transformationsmanagement + Ganzheitliche Unternehmensentwicklung + 2 Jahre Vorstand des Beratungsunternehmens hspAG + Seit 2 Jahren freier Berater + Dr. Uwe Büchner Unternehmensberatung + Partner der PQ Unternehmensberatung GmbH + Partner der Solme Deutschland GmbH + Lehrbeauftragter der TU Berlin am Institut für Qualitätswissenschaften +

www.pq-partner.com



DIE REFERENTEN: CHRISTIAN CAHN VON SEELEN



+ 1965 + verheiratet, 2 Kinder + Physiker + 7 Jahre Leitende Führungskraft Mercedes-Benz AG / Daimler Benz AG, in den Bereichen Qualitätsmanagement, Unternehmensplanung, Unternehmensentwicklung, in Deutschland, in Brasilien und in globalen Projekten + 4 Jahre Prokurist/Partner PricewaterhouseCoopers / Arthur Andersen, in der Beratung zu Human Capital, Unternehmensentwicklung und Restrukturierung + 4 Jahre Senior Executive Officer DaimlerChrysler AG/Mitsubishi Motors Corporation, in den Bereichen Strategie, Unternehmensentwicklung und Sanierung, in Tokyo/Japan + seit 2005 freier Berater + Partner PQ Unternehmensberatung GmbH + Partner Solme Deutschland GmbH +

www.pq-partner.com