



Fabriken in der Zeit nach Corona

Ergebnisse einer Studie in Produktionsunternehmen

Autoren:
Dr. Tim Busse | Dr. Tobias Heinen

Produktion nach der Pandemie

Wo wir heute stehen - welche Themen für Produktionsunternehmen wichtig werden

Seit Mitte März des Jahre 2020 haben sich die **Koordinaten verschoben**. Was sich damals noch niemand vorstellen konnte, ist heute Realität: Eine globale Pandemie hat unsere Wirtschaftswelt auf den Kopf gestellt. Doch neben zahlreichen Problemen bietet eine Krise immer auch die Chance, neu zu denken und sich anders zu fokussieren.

Daher haben wir unsere Kunden gefragt, welche **Auswirkungen COVID-19 auf ihre Fabriken** hat. Wir haben untersucht, wie die wirtschaftliche Gesamtsituation ist und welchen Einfluss die Pandemie auf produktionslogistische Kennzahlen wie die Auslastung, die Lieferperformance, das Bestandsniveau oder die Fertigungstiefe besitzt.

Dabei wurden zwischen Anfang Juni und Mitte Juli 2020 insgesamt 58 Unternehmen mit einem internetbasierten Fragenbogen untersucht. Zusätzlich sind 26 Unternehmen telefonisch befragt worden. Dabei haben wir im Wesentlichen Unternehmen der Metallverarbeitung, des Anlagen- und Maschinenbaus sowie der Kunststoffindustrie befragt.

Die meisten Befragten schauen **durchaus positiv in die Zukunft**. Sie glauben an die Tragfähigkeit ihres Geschäftsmodells und sehen eine rasche wirtschaftliche Erholung. Nur wenige denken grundsätzlicher über Ihre Fabriken nach.

Welche Themen heute welches Gewicht einnehmen und **welche Themen in Zukunft wichtig werden**, verraten wir Ihnen auf den folgenden Seiten.

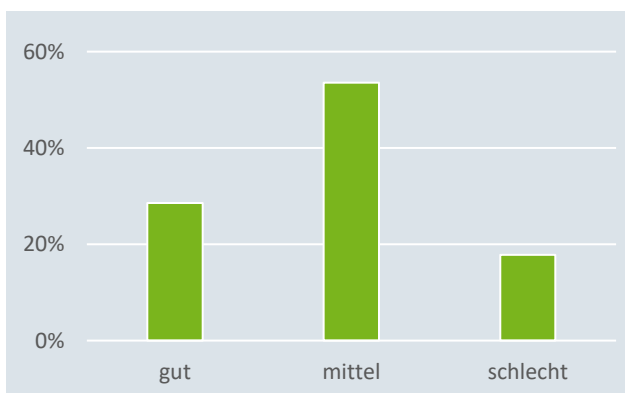
Wirtschaftliche Stimmungslage

In einem ersten Schritt haben wir die Teilnehmer gebeten, ihre wirtschaftliche Gesamtlage einzuschätzen.

Interessant ist, dass die meisten Teilnehmer ihre **Gesamtlage als gut** bezeichnen. >80% sagen, dass die Lage „mittel“ bis „gut“ ist, nur weniger als jeder Fünfte (17,8%) gibt die Lage mit „schlecht“ an.

Auch denken 61% der Teilnehmer, dass sich die **Lage** in den kommenden zwölf Monaten **verbessern wird**. Nur ca. 10% schätzen, dass die Lage schlechter werden wird.

Das Bild ist insgesamt also derzeit eher positiv.



Auslastung in der Produktion

Genau 50% der Befragten geben ihre aktuelle Auslastung mit „mittel“ an – weitere 39% sogar mit „hoch“. Es zeigt sich damit ein **hohes Auslastungsniveau in der Produktion**.

Gefragt nach den Gründen gibt die Mehrheit der Unternehmen an, dass das Kapazitätsangebot durch **Kurzarbeit** gesenkt und dadurch „künstlich“ die Auslastung erhalten wird. Viele haben noch Aufträge aus der Zeit „vor Corona“.

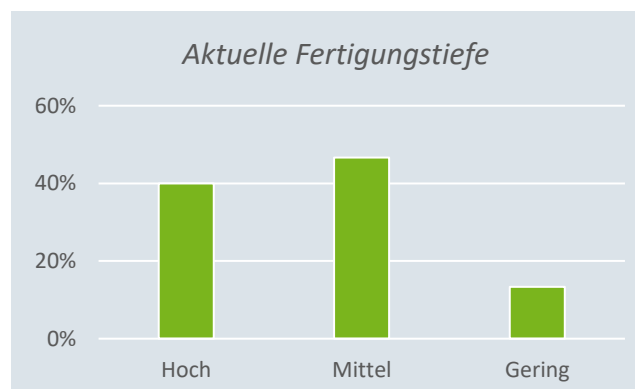
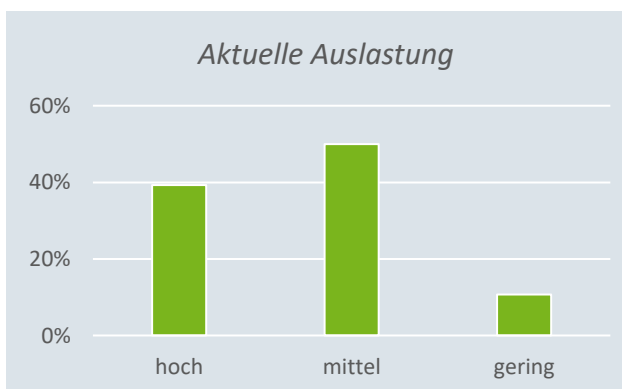
>85% geben an, dass sie eine steigende Auslastung erwarten. All dies spricht für eine **relativ schnelle Erholung**.

Aktuelle Fertigungstiefe

Knapp 86% der Befragten geben an, dass sie ihre Fertigungstiefe nicht geändert haben und dies auch in Zukunft nicht planen. Nur jeder Sechste will die Fertigungstiefe erhöhen. Dies spricht dafür, dass **strukturelle Veränderungen zu diesem Zeitpunkt (noch) nicht** in Angriff genommen werden.

Wer heute eine hohe Fertigungstiefe hat, beabsichtigt auch nicht, sie zu senken – Outsourcing ist nicht die Antwort auf Corona. **Die Fertigung ist und bleibt Kernkompetenz**.

Kennzahlen im Überblick



Höhe der aktuellen Bestände

Die **Bestandssituation** wird von den Befragten als „**ganz normal**“ beschrieben. Es gibt eine Normalverteilung um ein „mittleres Bestandsniveau“ mit 47% der Antworten. Immerhin jeweils knapp 25% bezeichnen ihre Bestände derzeit als zu hoch oder zu tief.

Gründe für diese Aussage liegen bei denen, die zu tiefe Bestände haben, u.a. in Lieferengpässen zu Zeiten des Lockdowns; diejenigen, die derzeit höhere Bestände haben, haben „Hamsterkäufe“ durchgeführt, um Materialabrisse zu vermeiden.

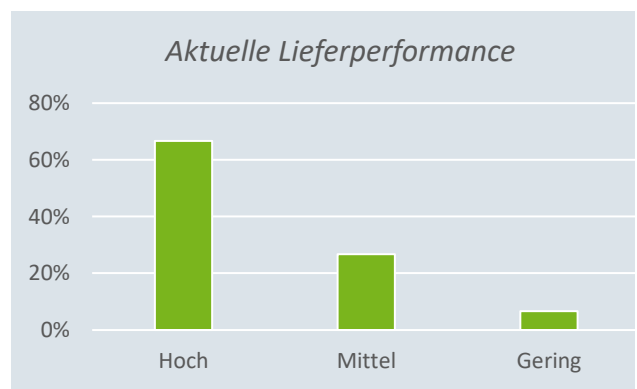
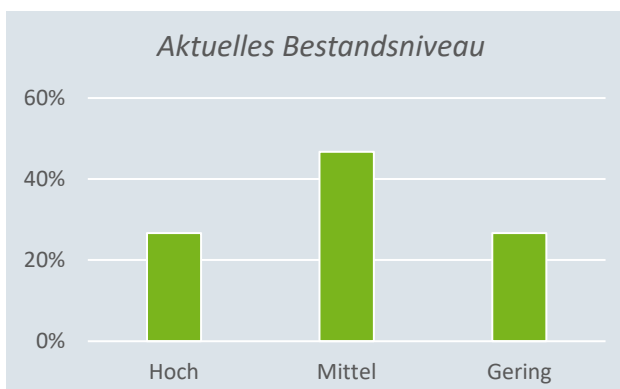
Aktuelle Lieferperformance

Es geben >93% der Befragten an, dass ihre Lieferperformance „hoch“ oder „mittel“ ist, wobei alleine auf „hoch“ schon 67% entfallen.

Gründe hierfür sind, dass es insgesamt weniger zu tun gibt. Die **Aufträge**, die derzeit bearbeitet werden, **genießen** daher **Priorität**.

Die künftige Lieferperformance wird überwiegend gleich erwartet. Nur 10% schätzen ihre künftige Performance „schlechter“ ein. Ein Indiz für den neuen Anspruch, sich über **Lieferperformance im Markt zu differenzieren?**

Kennzahlen im Überblick



Aktuelle Investitions- bereitschaft

Die aktuelle Investitionsbereitschaft im Produktionsumfeld geben 86% mit „mittel“ oder sogar mit „gering“ an – angesichts der Rezession im Grunde klar.

Gleichzeitig zeigt dies, dass ein **antizyklisches Investitionsverhalten nicht erkennbar** ist, es gibt keine strategischen Investitionen.

Die Unternehmen stehen auf der Kostenbremse, es gibt eine (kurze?) Schockstarre.

Nur 18% der Befragten glauben, dass die Investitionsbereitschaft niedrig bleibt, die meisten erwarten, dass sie binnen Jahresfrist wieder steigt.

Höhe der empfundenen Unsicherheit

60% geben an, dass die anstehenden Entscheidungen unter „mittlerer“ Unsicherheit getroffen werden, 34% geben sogar eine „hohe Unsicherheit“ an.

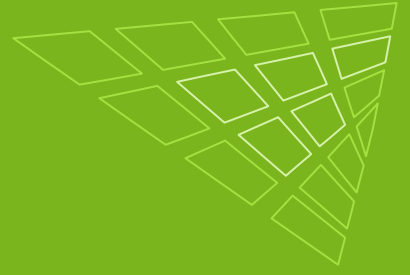
Entsprechend gewinnen agile Entscheidungen sowie ein **hohes Maß an Dynamikbeherrschung** große Bedeutung für die befragten Entscheider.

” Was uns überrascht hat, ist dass die wirtschaftliche Gesamtsituation – etwas gegen den allgemein wahrgenommenen Trend – eher als gut beschrieben wird.

Gleichzeitig scheint COVID-19 derzeit keine strukturellen Veränderungen auszulösen.



DR. TOBIAS HEINEN

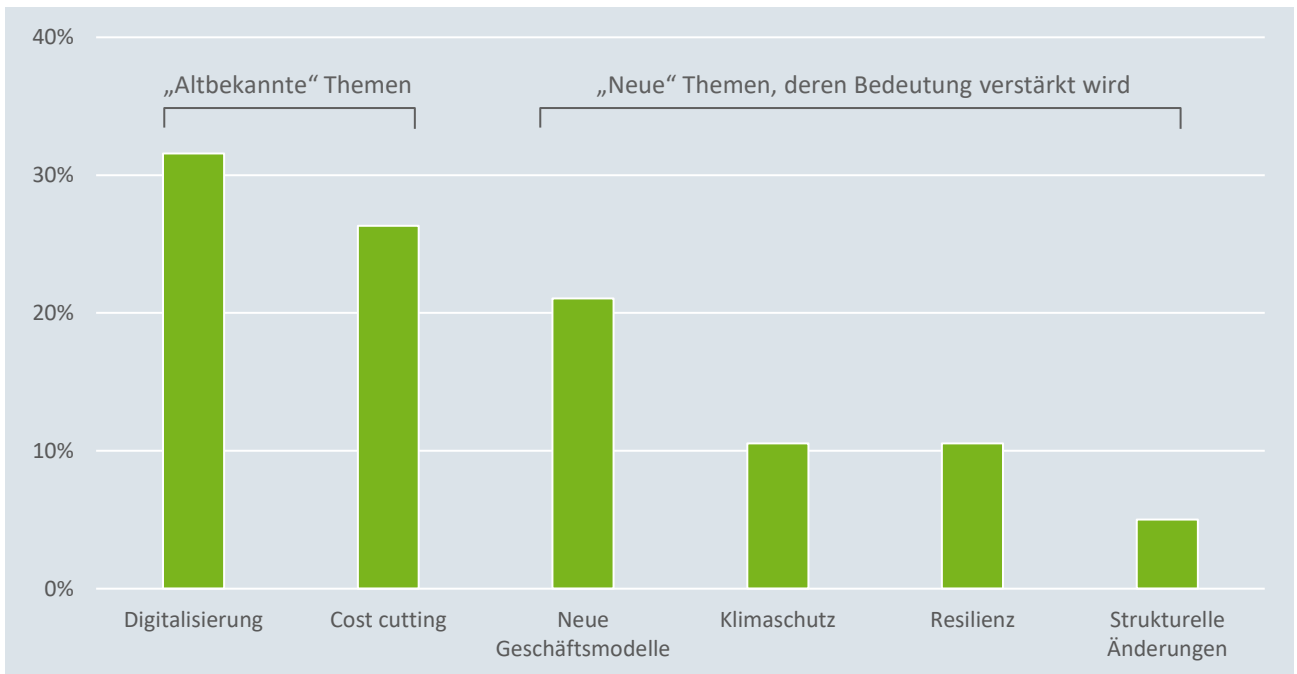


**Welche Themen
in Zukunft wichtig werden**

Neue Themen für die Produktion

Gefragt nach den Themen, die zukünftig an Bedeutung gewinnen, zeigt sich ein spannendes Bild.

Folgende Ergebnisse wurden benannt (in Klammern der Anteil des jeweiligen Themas an der Gesamtanzahl der genannten Themen):



Digitalisierung

(31% der Nennungen)

Knapp jeder Dritte gibt an, dass die Digitalisierung und Automatisierung im Rahmen einer Industrie 4.0-Strategie an Bedeutung gewinnen wird.

Wir interpretieren dies als eine Art „**Zwangs-Agilisierung**“, die Produktionsunternehmen durch die COVID-19-Pandemie erfahren haben. Dennoch ist das Thema als solches nicht neu.

Cost cutting

(26% der Nennungen)

26% der Nennungen zeigen, dass nun Effizienz-Themen zunehmend auf die Agenda rücken. Ziel der Maßnahmen ist es, die **notwendige Liquidität** zu sichern, indem Kosten wirkungsvoll gesenkt werden. Wir empfinden dies als Thema, das klar durch die Rezession getrieben ist.

Geschäftsmodelle

(21% der Nennungen)

Spannend zu sehen ist, dass neben diesen „altbekanntem“ Themen auch neue Aspekte benannt wurden, die unserem Eindruck nach vor Corona nur eine nachrangige Rolle gespielt haben.

So wird jeder fünfte Befragte in Zukunft sein eigenes **Geschäftsmodell grundlegend überprüfen** und ggf. anpassen.

Im Detail wurden der Einstieg in neue Länder und Märkte, der Fokus auf andere Produkte oder die Überarbeitung des Produktportfolios als Gegenstand der Analyse angegeben.

Klimaschutz

(11% der Nennungen)

Knapp 11% der Nennungen zeigen, dass Maßnahmen aus dem Bereich Klimaschutz wichtig werden.

Als Themen, die künftig untersucht werden, sind die Anstrengung hin zu **einer CO₂-neutralen Produktion**, die Ableitung einer klaren Footprint-Strategie der Produktion, Aufbau eines Kostensenkungsprogramms durch Ressourceneffizienz oder **Circularity** als Produktionsstrategie genannt worden.



Die Mehrheit der Befragten nennt „klassische“ Themen als Zukunftsthemen – das ist nicht neu.

Wichtig ist, dass die Unternehmen die Chancen durch die Krise nicht verkennen und frühzeitig fragen, wie auch die Produktion im Wandel neu ausgerichtet werden muss.



DR. TIM BUSSE

Resilienz

(11% der Nennungen)

Knapp 11% der Nennungen der befragten Entscheider geben an, dass die Absicherung von Supply-Chain-Risiken in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Themen wie die Re-Regionalisierung von Beschaffungspartnern werden hier an Bedeutung gewinnen.

Spannend zu sehen ist in diesem Kontext auch, dass Unternehmen das Bestandsniveau im eigenen Lager nicht mehr so hoch gewichten wie früher. **Die Zeiten des Empfindens, dass „Bestände böse“ weil teuer sind, ist vorbei.**

Neben Kostenparametern treten vermehrt auch Leistungsparameter in die Supply-Chain-Bewertung ein.

Strukturelle Veränderung

(5% der Nennungen)

Eine kleiner Teil von 5% der Nennungen zeigt, dass in der Pandemie auch die Chance liegt, **grundlegende strukturelle Fragen der Produktion** zu klären.

Als Beispiele werden die Umstellung der Produktion von Make-to-Order (MTO) auf Make-to-Stock (MTS) oder die Neuorganisation der Fertigung hin zu produktbezogenen Fertigungsinseln genannt.



✉ An der Universität 2
30823 Garbsen

☎ Telefon:
+49 (0)511 / 762-28190

💻 Internet:
www.grean.de

SIE HABEN FRAGEN?



Interpretation und Ausblick

Was die Ergebnisse für Sie bedeuten können

Wir verstehen die Ergebnisse der Studie in mehreren Dimensionen. Auf der einen Seite finden wir Ergebnisse, die sich mit der allgemeinen Wahrnehmung decken. Die Befragten können – nach einem ersten Schock in den Monaten März und April – inzwischen erkennen, dass die Produktion langsam wieder anläuft.

Es herrscht etwas mehr Optimismus in den Fabriken, verbunden mit dem Glauben an die wirtschaftliche Stärke des Standorts Deutschland. Die bestehenden Strukturen in der Produktion werden stark eingeschätzt, auch die bestehenden Geschäftsmodelle tragen weiterhin langfristig. Insgesamt schauen die Befragten **durchaus positiv** in die Zukunft.

Dennoch lesen wir die Daten auch so: Nur die Minderheit plant jetzt, auch strukturelle Veränderungen anzugehen. Nur wenige der Befragten sehen nun die Zeit gekommen, um grundlegende Fragen bspw. nach der strategischen Ausrichtung der Fabrik zu stellen.

Die meisten Befragten möchten schnellstmöglich „back to business“ ohne große Veränderung. Das Ziel ist formuliert als die oft benannte „V-förmige“ – also schnelle – Verbesserung der wirtschaftlichen Lage, ohne grundlegende Pfeiler zu verschieben.

Doch reicht das aus? Sind nicht auch tiefgreifende Veränderungen notwendig und ist nicht auch jetzt die Zeit, diese Veränderungen anzugehen?

Wir empfehlen Ihnen folgende Punkte als Hauptaussage der Studie:

- » Viele empfinden die Corona-Pandemie als „kurzen Schrecken“ mit schnellem Ende. Die wirtschaftliche Gesamtlage empfinden viele als überraschend gut.
- » Instrumente wie die Kurzarbeit „retten“ logistische Performanceindikatoren in der Fabrik wie die Auslastung oder die Lieferperformance.
- » Bestände sind nicht mehr per se „böse“. Es werden höhere Bestände – und damit Kosten – akzeptiert, um künftige Risiken in der Supply Chain abzusenken.
- » Es ist wichtig, aus der Krise zu lernen. Die meisten Befragten erkennen Digitalisierung und Effizienzthemen als zentrale Stellhebel, um aus der Krise zu kommen. Diese Themen sind aber an sich nicht neu.
- » Daher reicht es nicht aus, nur auf diese Themen zu setzen – sonst riskieren Sie, dass Sie Vorteile, die diese Krise bietet, verpassen.
- » Hinterfragen Sie daher Ihre bestehenden Produktionsstrukturen, um die Fertigung effizient zu gestalten und um Ihre Supply-Chain-Strukturen auf Resilienz auszurichten.
- » Die Fabrik muss mit einer klaren Strategie Antworten auf die Fragen nach ihrem ökologischen Footprint liefern.

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Studie haben wir gefragt, welchen Einfluss die COVID-19-Pandemie auf die Produktion besitzt. Wir haben insb. abgefragt, wie sich logistische Leistungsparameter Ihrer Fabrik ändern.

Es zeigt sich, dass die Stimmung überraschend gut ist. Daneben werden Zukunftsthemen benannt, die jeder CEO und COO auf dem Schirm haben muss, um in Zukunft erfolgreich zu sein.

Wie wir Sie jetzt unterstützen können



Fabrikplanung

Neubau auf der grünen Wiese oder Erweiterung im Bestand – wir bieten Ihnen eine umfassende Beratung und eine ausgereifte Planungsleistung für eine durchdachte Fabrik. Dazu gehört für uns eine grundlegende **Master- und Werksstrukturplanung** sowie die Begleitung Ihres Projekts bis in die Umsetzung. Ob **Neu- oder Reorganisationsplanung** - wir sind Experten für die Planung von Fabriken.



Prozessoptimierung

In vielen Fabriken sind hohe Bestände, lange Wege-, Such- oder Durchlaufzeiten ein großer Kostenfaktor, der gleichzeitig massiv die **Effizienz der Produktion** drückt. Dagegen setzen wir unsere Dienstleistung: Unsere Kunden profitieren von einer fundierten, systematischen und analytisch geprägten Beratung. So steigern wir mit Ihnen gemeinsam die Effizienz in Ihrer Produktion.



Ressourceneffizienz

Hohe und immer weiter steigende **Material- und Energiekosten** werden zum Effizienzproblem in vielen Fabriken. Wir untersuchen systematisch, an welchen Stellen Potenzial schlummert und weisen dann sinnvolle und wirtschaftliche Maßnahmen zur Verbesserung aus.



**Ihre Kontaktmöglich-
keiten zu uns**

Wir sind für Sie da!

Falls Sie Fragen zum Studiendesign haben, falls Sie weiterführende Informationen wünschen oder andere Fragen zu Ihrer Produktion haben, erreichen Sie uns gern.

Ihre Kontaktmöglichkeiten:

GREAN GmbH
An der Universität 2
3023 Garbsen

Telefon:
+49.0511.762.18290

Internet:
www.grean.de
info@grean.de



Dr. Tim Daniel Busse
Geschäftsführer

Phone +49.511.762.18290
Mobile +49.176.10080924
E-Mail busse@grean.de



Dr. Tobias Heinen
Geschäftsführer

Phone +49.511.762.18290
Mobile +49.176.10363382
E-Mail heinen@grean.de

