



# Das „New Normal“ in Fabriken

GREAN – Produktionsindex | Ergebnisse einer Studie

Autoren:  
Dr. Tim Busse | Dr. Tobias Heinen  
Januar 2021

# Produktion in der Pandemie

## Wo wir heute stehen - welche Themen für Produktionsunternehmen jetzt wichtig werden

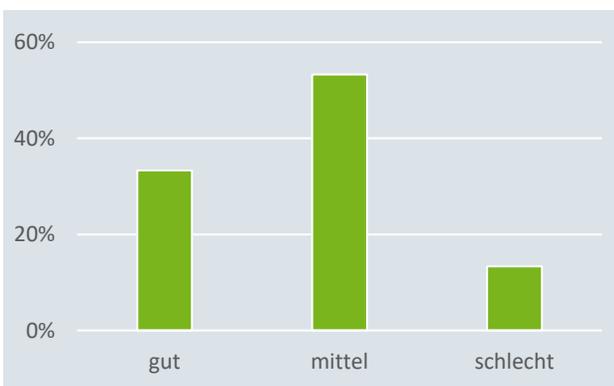
Das Frühjahr 2020 zeichnete den Beginn von erdrutschartigen Veränderungen, sowohl im privaten, als auch im wirtschaftlichen Umfeld. Die globale Corona-Pandemie hat **Koordinaten verschoben** und bisherige **Konstanten ausgehebelt**. Doch eine Krise bietet auch immer die Chance, die Dinge anders anzugehen und erfolgreich neu zu starten.

Daher haben wir erstmals im Sommer 2020 unsere Kunden gefragt, welche konkreten Auswirkungen Corona auf die Ziele in ihrer Produktion hat: Wie entwickeln sich Bestände, die Liefertreue oder die Auslastung **vor dem Hintergrund globaler Verschiebungen**? Gibt es strukturelle Verschiebungen, so dass die Wertschöpfungstiefe verändert oder dauerhaft Kapazitäten reduziert werden? Wie hoch ist die Investitionsbereitschaft in der Produktion?

Im frühen Winter 2020/2021 haben wir die Befragung aktualisiert, damit wir neuere Auswertungen bereitstellen können und Veränderungstendenzen klar machen können. Unser Ziel ist es, dass Sie sich eine Meinung zu relevanten Themen der Produktion bilden können, um damit Ihre **eigene Entscheidungsbasis zu verbessern**.

Nachdem wir im Sommer 2020 insgesamt 84 Unternehmen befragt haben, konnten wir im Zeitraum zwischen November und Dezember 2020 in Summe 90 Unternehmen befragen. Dabei haben wir ein breites Branchenspektrum aus Metallverarbeitung, dem Anlagen- und Maschinenbau, der Medizintechnik sowie der Kunststoffindustrie erreicht. Erfahren Sie auf den folgenden Seiten den aktuellen Stand sowie die **Verschiebungen zur vorherigen Erhebung**.

## Wirtschaftliche Stimmungslage



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

Nur **wenige Unternehmen schätzen ihre aktuelle Situation als schlecht** ein, mehr als 86% bezeichnen die Lage als gut oder mittel.

Im Vergleich zur Vorerhebung im Sommer 2020 hat sich **die Situation verbessert**, damals lag der Positivwert bei knapp 82%.

**Der Ausblick** auf die kommenden zwölf Monate **ist durchwachsen** (sagen 58,62%) – die Wenigsten sehen aber eine künftige Verschlechterung der Lage (6,9%).

# Auslastung in der Produktion

Die **Auslastung in der Produktion ist weiter hoch**. Nur 6,7% geben an, dass die Auslastung gering sei. Damit ist das Auslastungsniveau im Vergleich zur Vor-Erhebung **sogar gestiegen**.

Gefragt nach den Ursachen geben 27,6% an, dass sie ihre Kapazitäten in der Corona-Pandemie systematisch und teils dauerhaft reduziert haben – dadurch wird ggf. **langfristig der Produktions-Footprint reduziert**.

Im Ausblick erwarten 53,3% eine höhere Auslastung, 46,7% eine gleiche Auslastung (und damit **niemand eine weitere Absenkung**).

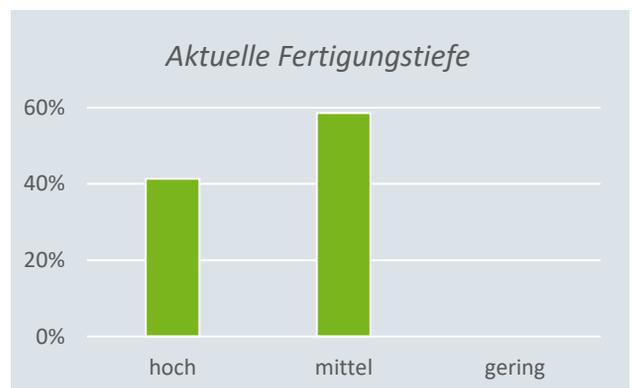
# Aktuelle Fertigungs- tiefe

Alle Befragten geben ihre Fertigungstiefe mit mind. „mittel“ an. Der **Schwerpunkt mit Fokus auf die Produktion** bleibt also erhalten. Offenbar gab es bisher keine strukturellen Verlagerungen von Produktion.

Knapp 75,9% geben auch an, dass die Anzahl der Lieferanten in der Krise gleich geblieben ist, eine **Rückwärtsintegration von Wertschöpfung hat nicht stattgefunden**.

Im Ausblick geben glatte 80% der Teilnehmer an, dass die Fertigungstiefe künftig gleich bleiben wird.

# Kennzahlen im Überblick



# Höhe der aktuellen Bestände

Knapp 80% der Teilnehmer bezeichnen ihre Bestände in Produktion und Lager derzeit als „mittel“ oder sogar „hoch“.

Damit ist das Niveau im Vergleich zur Vor-Untersuchung **sogar noch einmal gestiegen**, damals lag der Wert bei 73,3%.

Bestände werden zunehmend als **Versicherung gegen Turbulenzen in der Lieferkette** verstanden. Dies verdeutlicht auch die Absicht von 58,6%, die Bestände in Zukunft gleich zu belassen. 24,1% geben sogar an, die **Bestände weiter zu erhöhen**.

# Aktuelle Lieferperformance

Es geben >86% der Befragten an, dass ihre derzeitige Lieferperformance „hoch“ oder „mittel“ ist. Damit sinkt der Wert von >93% aus der Vor-Untersuchung.

Einen klaren Grund dafür ergibt die Studie nicht - möglich wäre das **gestiegene Auslastungsniveau, das zu mehr Terminabweichungen** führt.

Gleichwohl erkennen 31,1% der Befragten, dass sie **künftig ihre Performance noch steigern** müssen, die übrigen 68,9% wollen ihre Performance mind. gleichhalten – **Lieferperformance bleibt erfolgsentscheidend**.



In einzelnen wichtigen Indikatoren erkennen wir derzeit eine Verbesserung. So sinkt der Grad der wahrgenommenen Unsicherheit und auch die Auslastung in der Produktion steigt.

Es gilt aber weiterhin zu beachten, dass keine strategischen Investitionen entfallen, um Wettbewerbsvorteile abzusichern.



DR. TOBIAS HEINEN

# Aktuelle Investitionsbereitschaft

Die aktuelle Investitionsbereitschaft im Produktionsumfeld geben 78,6% mit „mittel“ oder „gering“ an – wir sind in der Rezession.

Der Wert ist im Vergleich zur Vor-Untersuchung im Sommer leicht gesunken (von 86%) – ein Zeichen etwas **höherer Investitionsbereitschaft in der Produktion**.

66,7% geben im Ausblick an, dass die Bereitschaft zu investieren gleich bleibt, bei 13,8% reduziert sie sich sogar.

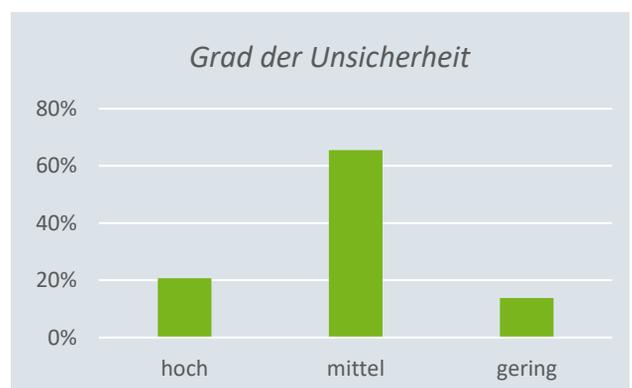
Wichtig wird sein, dass keine **notwendigen Investitionen „verloren“ gehen**, um die Substanz der Produktion zu erhalten. Ein antizyklisches Verhalten ist nicht zu erkennen.

# Höhe der empfundenen Unsicherheit

65,5% der Befragten erkennen eine „mittlere“ Unsicherheit, 20,7% sogar eine hohe. Damit **sinkt der Wert im Vergleich zur Voruntersuchung deutlich** – damals hatten dies >94% der Befragten angegeben.

Offenbar ist das „New Normal“ bereits in den Köpfen der Entscheider angekommen. Gleichwohl bleiben agile Entscheidungen, Resilienz und Giga-Flexibilität in der Produktion wichtig.

# Kennzahlen im Überblick



# Entwicklung aller Kennzahlen im Überblick

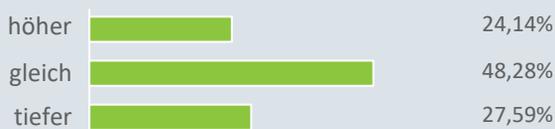
Wir haben unseren Produktionsindex eingeteilt in Kennzahlen, die wir in jeder Fragerunde wieder stellen. Damit ist es möglich, Entwicklungen zu erkennen und Trends sowie Veränderungen im Produktionsumfeld zu bewerten. All diese Indikatoren zeigen wir Ihnen hier in der aktuellen Ausprägung (linkes Diagramm), im Vergleich zum langfristigen Trend der Voruntersuchung („Änderung“) sowie im Blick der Befragten nach vorn („Ausblick“).



# Weitere Kennzahlen der Untersuchung

Daneben erfassen wir im Produktionsindex in jeder Fragerunde weitere Indikatoren, um aktuelle Themen besser zu verstehen. Für diese Indikatoren haben wir keine Vergleichswerte, weil diese nur einmalig erhoben werden. Auch hier zeigen wir Ihnen die aktuelle Auswertung und liefern eine Interpretation der Kennzahl ab.

## Wie haben sich Ihre Kapazitäten verändert?



## Unsere Interpretation

Die Meisten haben in 2020 Kapazitäten reduziert und damit Auslastung gesichert. Es gibt aber auch gut jeden Fünften, der gegen den Trend wächst.

## Wie hat sich die Anzahl Ihrer Lieferanten verändert?



## Unsere Interpretation

Es gibt keine strukturellen Umbrüche. Die Wertschöpfung verbleibt auch in Zukunft im eigenen Haus. Die Produktion ist und bleibt der Footprint in den Unternehmen.

## Wie werden sich in Zukunft Ihre Kapazitäten ändern?



## Unsere Interpretation

Praktisch niemand wird noch mehr Kapazitäten abbauen. Die meisten schwingen sich nun auf tieferem Niveau ein. Nur wenige Unternehmen bauen hingegen noch Kapazitäten aus.

## Wie wird sich in Zukunft die Anzahl Ihrer Lieferanten verändern?



## Unsere Interpretation

Jeder Zehnte wird noch mehr Supplier haben und damit ggf. die Make-or-buy-Struktur ändern – in der Mehrheit gibt es aber keine strukturellen Eingriffe. Hoffnung auf ein "Back to normal".



**Welche Themen  
in Zukunft wichtig werden**

# Neue Themen für die Produktion

In der Vor-Untersuchung haben wir gefragt, welche Themen in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Nun haben abgefragt, welche Bedeutung die Teilnehmer der Untersuchung diesen Themen aktuell beimessen.

Entstanden ist ein Ergebnisbild, welche Themen in Zukunft wichtig werden – und wie sich die Priorität im Vergleich zur Vorstudie verschoben hat.



## Interpretation

**Digitalisierung und Automatisierung bleiben die bestimmenden Themen der Zukunft.** Gleichwohl hat das Thema im Vergleich zur Vorstudie an Bedeutung verloren.

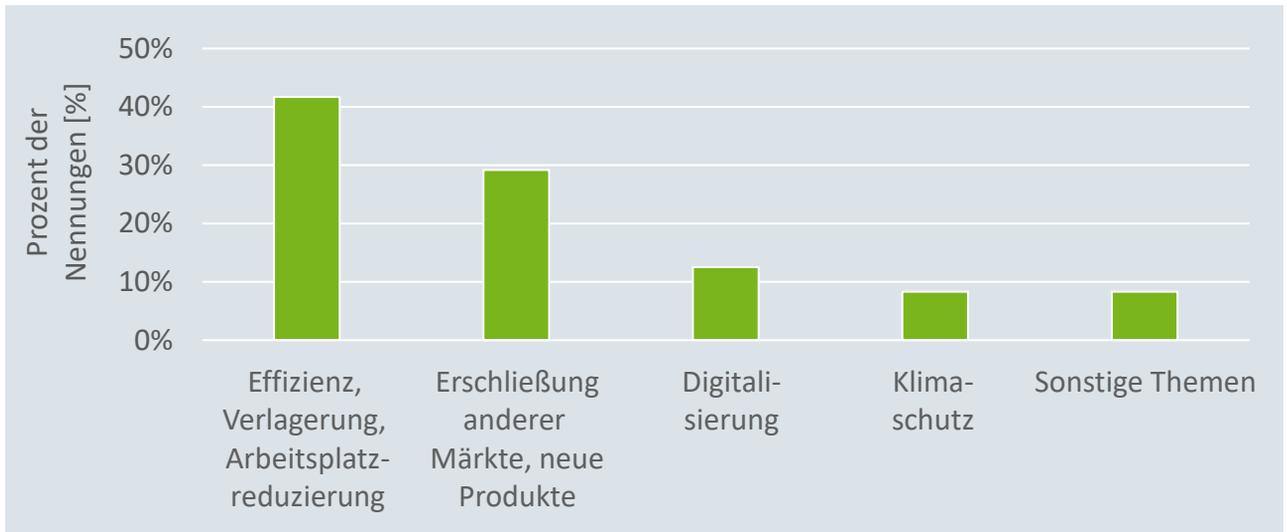
Dafür ist das Thema **Cost cutting / Effizienzsteigerung** deutlicher wichtig geworden. Angesichts der unklaren wirtschaftlichen Situation **müssen Prozesse optimiert und Kosten gesenkt werden.**

Erschreckend ist der Bedeutungsverlust des Themas **Klimaschutz** – angesichts wirtschaftlicher Probleme **erscheint dies zunehmend als „Luxusproblem“.** Hier braucht es ein Umdenken der Entscheider in der Produktion.

# Themen im Jahr 2021

Zum Abschluss der Untersuchung haben wir gefragt, ob die Teilnehmer uns das *eine* Thema nennen mögen, das sie **federführend im Jahr 2021 bearbeiten werden**.

Neben der vorher gesehenen Priorisierung zeigt diese Abfrage auf, welche Themen jetzt ganz oben auf der Liste in der Produktion stehen.



## Interpretation

Effizienzthemen stehen hier klar im Vordergrund – das deckt sich mit dem vorher Gesagten sowie der Priorisierung dort.

Deutlich wird aber auch, dass **Einzelne in der Krise proaktiv neue Märkte oder Produkte erschließen**, was positiv zu werten ist.

Vereinzelt werden auch Digitalisierungs- oder Klimaschutzaktionen angebahnt.



SIE HABEN FRAGEN?

✉ An der Universität 2  
30823 Garbsen

☎ Telefon:  
+49 (0)511 / 762-28190

🌐 Internet:  
[www.grean.de](http://www.grean.de)



# Interpretation und Ausblick

# Wie Sie die Ergebnisse deuten können

Die Ergebnisse der Studie – sowie die Entwicklungen seit der letzten Durchführung im Sommer 2020 – decken sich in einigen Teilen mit der allgemeinen Wahrnehmung. Die Befragten sehen, dass Corona langsam zum „neuen Normal“ geworden ist und produzieren unter Pandemie-Bedingungen.

Es sind momentan keine strukturellen Umbrüche in der Produktion zu erkennen. So bleibt die Zahl der Lieferanten konstant, Wertschöpfung wird nicht verlagert. Auch die Fertigungstiefe wird nicht reduziert – **Produktion bleibt der klare Kern der Unternehmen**. Das sind die guten Nachrichten.

Dennoch erkennen wir auch, dass bei den Themen, die in Zukunft wichtig werden, **Verschiebungen entstehen**. So bleibt die weitere Digitalisierung in der Produktion vordringlichste Aufgabe. Dennoch bekommt auch das Thema Cost cutting und das Streben nach einer optimierten Kostenstruktur noch größere Bedeutung. Auffällig – und auch bedenklich – ist hingegen, dass Zukunftsthemen, die sich auf die Optimierung des ökologischen Footprints beziehen, in der Wahrnehmung sinken. **Ressourceneffizienz wird zum „Luxusproblem“**, um das man sich kümmern kann, wenn die vordringlichen Hausaufgaben gemacht sind.

Insgesamt erkennen wir, dass die Produktion durchaus positiv nach vorn schaut und mit mehr Optimismus – wenngleich auch hohem Effizienzdruck – in das Jahr 2021 startet.

Wir empfehlen Ihnen folgende Punkte als Hauptaussage der Studie:

- » Die wirtschaftliche Stimmungslage in den Produktionsunternehmen ist durchaus gut, der Blick in die nahe Zukunft ist optimistischer als in der letzten Erhebung.
- » Die Auslastung ist nach dem Schock im Frühjahr 2020 wieder gestiegen, auch dank Hilfsmitteln wie der Kurzarbeit. Die Auslastung wird perspektivisch weiter steigen.
- » Strukturelle Veränderungen der Produktion erkennen wir nicht. Wertschöpfung wird nicht ausgesourct, Make-or-buy-Entscheidungen bleiben in der Regel bestehen. Auch sinkt die Fertigungstiefe perspektivisch nicht ab, die Produktion bleibt klarer Kern der Unternehmen.
- » Die bereits im Sommer erkannte „Renaissance der Bestände“ bleibt. Bestände werden kontinuierlich erhöht als Versicherung gegen externe Schocks.
- » Die Investitionsbereitschaft in der Produktion hat sich auf tieferem Niveau eingependelt. Es ist wichtig, keine strategischen Investitionen auszusitzen.
- » Effizienzverbesserung und Digitalisierung sind die wichtigsten Themen in der Produktion des Jahres 2021. Gleichzeitig ist auffällig, dass ein Bekenntnis zur Ressourceneffizienz als „Luxusproblem“ hintan gestellt wird.

# 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

