



Effizienzrevolution für Fabriken

GREAN – Produktionsindex | Ergebnisse einer Studie

Autoren:
Dr. Tim Busse | Dr. Tobias Heinen
Juli 2022

Zeitenwende für mehr Effizienz

Die Unsicherheiten bleiben hoch – die Stimmung ist immer noch gut – ein Abschwung kündigt sich an.

Wenn unsere Zeit eine Zeitenwende markiert, dann macht diese Entwicklung auch vor der Produktion nicht halt. Zwar ist das erste Halbjahr 2022 gekennzeichnet von guter wirtschaftlicher Stimmung und hoher Auslastung in der Produktion – doch ziehen klar erkennbar am Horizont die Sorgen auf: Entscheiderinnen und Entscheider richten sich darauf ein, dass die Auslastung sinkt, geben sich abwartend bei Investitionen und haben Zweifel, ob die wirtschaftliche Gesamtlage gut bleibt. **Gemischte Gefühle in der Produktion.**

Noch komplizierter macht die Situation, dass Unternehmen gefangen sind in labilen Supply Chains mit großer Versorgungsunsicherheit. Konsequenterweise sind Bestände – wo immer möglich – auf ein Höchstmaß ausgedehnt worden, um sich vom Beschaffungsmarkt unabhängiger zu machen. Allein, das zeigt unsere Studie, sinkt gleichzeitig die Lieferperformance, einfach weil Teile nicht verfügbar sind. Die Zwickmühle: **Steigende Kosten durch mehr Bestand bei gleichzeitig sinkender Leistung – eine Konstellation, die nur schwer aufzulösen ist.**

Es steht nun eine wahre **Effizienzrevolution in den Fabriken** an: Bestehende Fabrikstrukturen müssen **hinterfragt und optimiert** werden, um weiterhin effizient, wettbewerbsfähig und mit niedrigen Herstellkosten am Markt aufschlagen zu können. Zu diesen Herausforderungen konnten wir erneut knapp **90 Entscheider in der Produktion** befragen. Dabei sind alle **relevanten Branchen** in Deutschland: Vom Maschinen- und Anlagenbau, hin zu Automotive und Chemiebranche, weiter in den Bereich Medizintechnik und Kunststoffverarbeitung. Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit den Erkenntnissen des Produktionsindex!

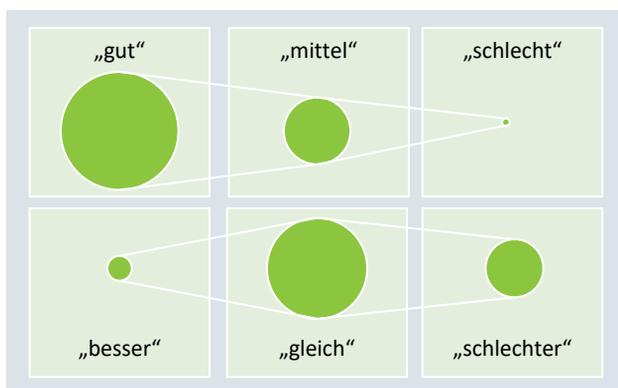
Wirtschaftliche Stimmungslage

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

Diese ist heute gut: Knapp zwei Drittel (63,6%) geben an, die Situation ist „gut“, 36,4% geben „mittel“ an. Ein „schlecht“ ist nicht erfasst.

Doch der Ausblick ist betrübt: So sehen 54,5% der Befragten, dass die wirtschaftliche Gesamtsituation „gleich“ bleibt, ein gutes Drittel (31,8%) schätzt, dass sich die Lage verschlechtern wird.

Ganz offenbar steht die **Erwartung eines wirtschaftlichen Abschwungs** im Raum.



Höhe der aktuellen Bestände

Hohe Bestände gehören inzwischen ins Bild einer Fabrik in Deutschland. Zum fünften Mal in Folge erfassen wir hier Höchstwerte. Es geben heute 68,2% der Befragten an, sie sicherten sich mit hohen Beständen ab.

Das Paradigma „Bestände sind böse“ trägt nicht mehr – vielmehr sind sie heute **eine Versicherungspolice gegen Turbulenz**.

Mit Blick in die Zukunft geben knapp 69% der Entscheider an, die Bestände ähnlich hoch zu lassen. Eine Senkung sehen nur 13,6%.

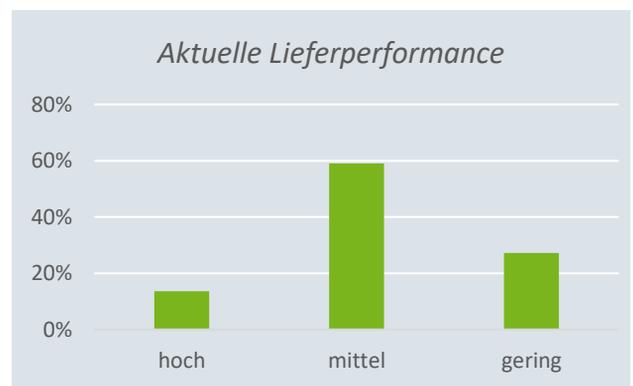
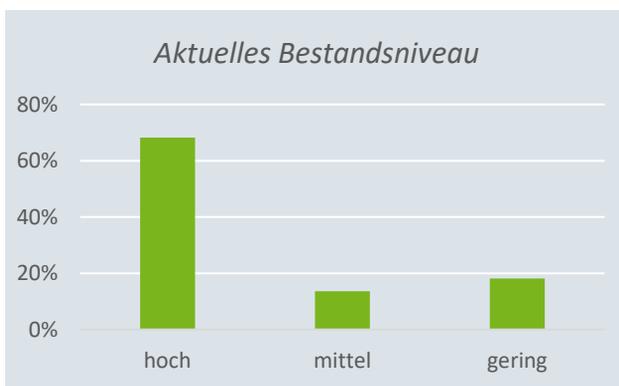
Aktuelle Lieferperformance

Gleichzeitig ist die Lieferperformance nicht hoch und nochmals gesunken. Hier wird ein Dilemma deutlich, wenn es **trotz hoher Bestände (und damit Kosten) nicht gelingt, die Logistikleistung aufrecht zu erhalten**.

Nur knapp jeder achte Befragte (13,6%) gibt an, dass die Performance derzeit hoch ist. 59,1% geben eine mittlere Performance an. **Mehr als jeder Vierte (27,3%)** bezeichnet seine **Lieferleistung derzeit als „gering“**.

Diesen Widerspruch aufzulösen, wird vordringliche Aufgabe der Zukunft sein.

Kennzahlen im Überblick



Auslastung in der Produktion

Die Auslastung ist im Moment unverändert hoch. Mehr als die Hälfte (54,5%) sieht sich bei einer „hohen“ Auslastung in der Produktion. Mehr als 40% geben ihre Auslastung mit „mittel“ an. **Das zeigt, dass im Moment viel zu tun ist in den Fabriken.**

Doch der Ausblick trübt sich – wenn auch nur leicht – ein. Knapp **jeder fünfte Befragte erwartet eine sinkende Auslastung in den kommenden sechs Monaten (18,2%)**. Weitere 36,6% erwarten eine gleichbleibende Lage in Zukunft.

Aktuelle Fertigungstiefe

Sehr schön zu sehen ist, dass die Herausforderungen, die inzwischen zum Tagesgeschäft der Produktion gehören, **keine Systembrüche verursachen**. So geben weniger als 5% an, ihre Fertigungstiefe sei „gering“. Es gibt einen klaren Produktions-Footprint in den Unternehmen.

Dieser bleibt auch klar erkennbar in Zukunft, denn 77,3% geben an, ihre Fertigungstiefe nicht zu verändern. Weitere 13,6% geben sogar an, perspektivisch ihre Fertigungstiefe zu erhöhen.

Produktion ist und bleibt ein Erfolgsmodell für Deutschland.



Die Mischung, die wir derzeit erleben, ist explosiv. Hohe Bestände sind notwendig, um die Turbulenz in der Supply Chain abzufedern.

Doch trotz der gestiegenen Kosten im Lager sind die Unternehmen nicht in der Lage, ihre logistische Performance abzuliefern.

Hier muss massiv verbessert werden.



DR. TOBIAS HEINEN

Aktuelle Investitions- bereitschaft

Die **Bereitschaft, derzeit in die Produktion zu investieren, ist auf breiter Bank hoch**. Dies geben 50% der Befragten an. Weitere 36,4% geben ihre Investitionsbereitschaft mit „mittel“ an. Nur jeder achte Befragte (13,6%) sieht derzeit eine „geringe“ Bereitschaft, Geld in die Fabrik zu stecken.

Auch mit Blick nach vorne ergibt sich hier (noch?) ein positives Bild: Nur 9,5% geben an, in den nächsten sechs Monaten weniger in die Produktion zu investieren. Die übergroße Mehrheit will das Maß an Investitionen mindestens gleich halten.

Derzeit gibt es keine Sorgen bei den Entscheidern in der Produktion.

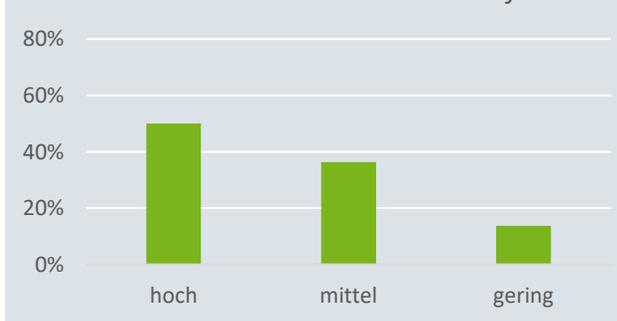
Höhe der empfundenen Unsicherheit

Der Grad der Unsicherheit ist seit der letzten Befragung noch einmal angestiegen: Ganze 45,5% sehen eine Lage, die von „hoher“ Unsicherheit gekennzeichnet ist. Nur 13,6% geben im Gegenzug an, dass sie kaum Unsicherheit empfinden.

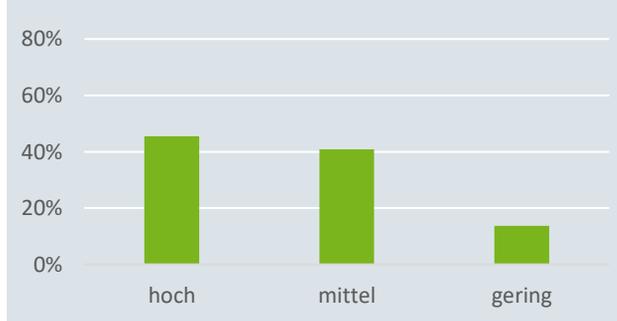
Damit zeigt sich, dass sich **Eigenschaften wie die Flexibilität einer Produktion, die Resilienz oder Dynamikrobustheit echte Zukunftsthemen der Fabrik** werden.

Kennzahlen im Überblick

Aktuelle Investitionsbereitschaft



Grad der Unsicherheit



Entwicklung aller Kennzahlen im Überblick

In unserem Produktionsindex erheben wir bestimmte Performance-Kennzahlen in jeder Fragerunde erneut. 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 zur Voruntersuchung („Änderung“) sowie im Blick der Befragten nach vorn („Ausblick“).





Sonderteil: „Effizienz in Fabriken“

Kritische Bestandsaufnahme und Ansätze zur Effizienzsteigerung

Effizienzrevolution für Fabriken

Warum der Schlüssel für mehr Wettbewerbsfähigkeit in den Prozessabläufen der Produktion liegt.

Aufbauend auf den Fragen zu den logistischen Erfolgsparametern in der Produktion haben wir für diesen Produktionsindex das Thema „Effizienz“ in den Mittelpunkt gestellt. Unsere Beobachtung ist, dass nach einem Jahrzehnt von Expansion nun ein Punkt gekommen ist, an dem es gilt, diese neu geschaffenen Fabrikstrukturen so zu optimieren, dass eine wettbewerbsfähige Produktion in Deutschland weiter möglich ist. **Der Schlüssel dazu ist die Effizienz in den Prozessen der Fabrik.**

Daher haben wir gefragt, an welchen Stellen in Fabriken Effizienz „links liegen gelassen“ wird und welche Ansätze besonders erfolgsversprechend sind für mehr Effizienz. Wir wollten verstehen, warum Effizienzprojekte misslingen und was dagegen in der Praxis hilft. Der Schlüssel – so zeigt sich – liegt in der Optimierung der Organisation und der Prozesse.

Gesamteinschätzung Effizienz

In einem ersten Schritt haben wir die Teilnehmer gebeten, einzuschätzen, wie effizient ihre Fabrik/en heute insgesamt aufgestellt sind. Dabei gab es die Möglichkeit, sich frei zwischen einem (= gar nicht) und zehn Sternen (= Idealzustand) zu positionieren.

Der Mittelwert der Antworten liegt bei 5,9 von 10 Sternen. **Das Thema ist allen Unternehmen präsent, die Bedeutung ist unbestritten.** Und doch hätten wir in einem Hochlohnland einen höheren Wert erwartet.

Spannend: Die Spreizung der Antworten liegt zwischen 3 und 8. **Es gibt also offenbar sehr unterschiedliche Effizienzgrade in den Fabriken – wenngleich niemanden, der noch gar nichts getan hat.**

„Wie effizient ist Ihre Fabrik heute insgesamt aufgestellt?“

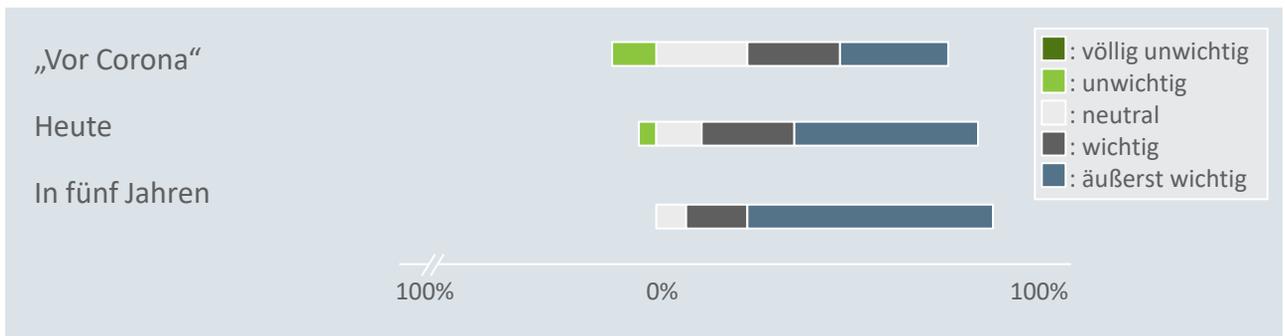


Bedeutung der Effizienz

Zunächst haben wir untersucht, ob es im Zeitverlauf bedeutender geworden ist, ein hohes Maß an Effizienz in der Produktion zu erreichen. **Und ja, das kann bestätigt werden.**

Während in der Zeit „vor Corona“ – sprich vor 2020 – es zwar wichtig war, effiziente Strukturen zu haben, so ist es heute praktisch unerlässlich.

Mit Blick auf die Zukunft urteilen knapp 73%, dass Effizienz das **Markenzeichen einer Fabrik in Deutschland** werden muss.



Typische Auslöser von Aktionen

Gefragt, was eine typische Situation ist, die eine Initiative zur Effizienzsteigerung auslöst, geben die Befragten die **aktuell steigenden Preise für Material und Energie** an.

Daneben stehen die Aussicht auf steigende Löhne und Gehälter, aber auch „Klassiker“ wie **ein steigender Wettbewerbsdruck**.

Spannend: Es gibt niemanden, der derzeit nichts tut und keine Initiativen anstößt.

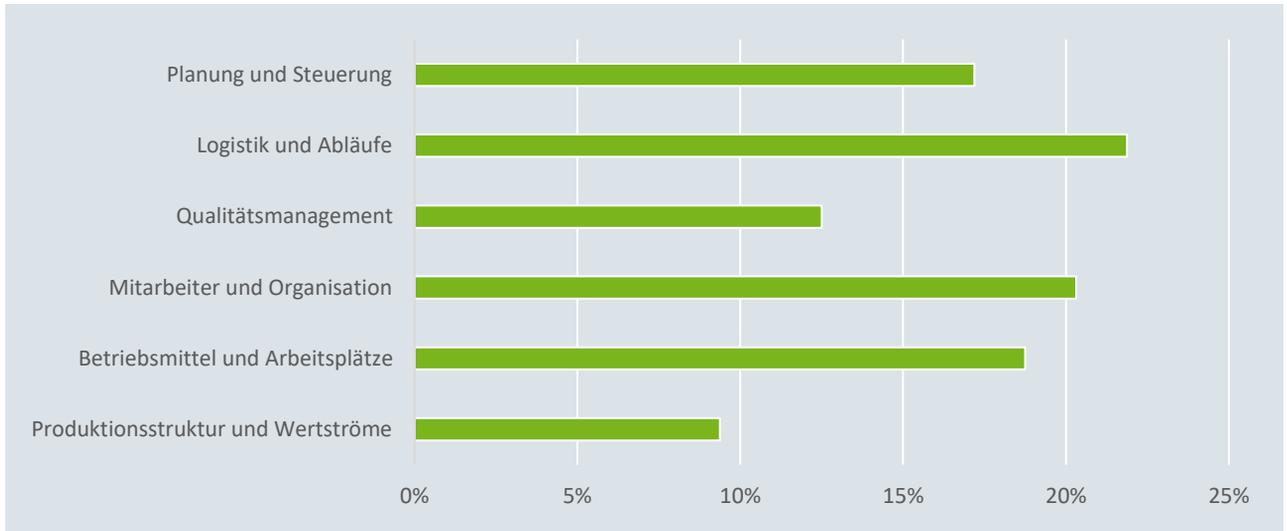


Gestaltungsfelder für Effizienz

Es kristallisieren sich drei Bereiche heraus, in denen derzeit am meisten für eine Effizienzsteigerung in der Produktion gearbeitet wird:

In den Bereichen „**Logistik und Abläufe**“ wird neben der „**Organisation**“ und der „**Arbeitsplatzgestaltung**“ am meisten optimiert.

Auch unsere Erfahrung zeigt, dass dort mit einem günstigen Aufwand-Nutzen-Hebel nach Effizienz gesucht werden kann.



Konkrete Maßnahmen

Um noch anschlussfähiger zu sein, haben wir in einem weiteren Schritt gefragt, **welche konkreten Projekte und Maßnahmen** die Entscheiderinnen und Entscheider in ihren Fabriken derzeit umsetzen. Das Schaubild zeigt die Ergebnisse.

„Welche konkreten Maßnahmen setzen Sie derzeit um, um zu mehr Effizienz in Ihrer Fabrik zu gelangen?“

Steigerung der OEE

Automatisierung des Materialflusses

Modernisierung Produktionsanlagen

Aufbau eines Fehlteile-Managements

Einführung eines neuen ERP-Systems

Reduzierung von Ausschuss und Nacharbeit

Einsatz von Robotern

Vergrößerung des Lagers zur Entkopplung

Energieeinsparungen in der Produktion

Optimierung von Dispositionsparametern

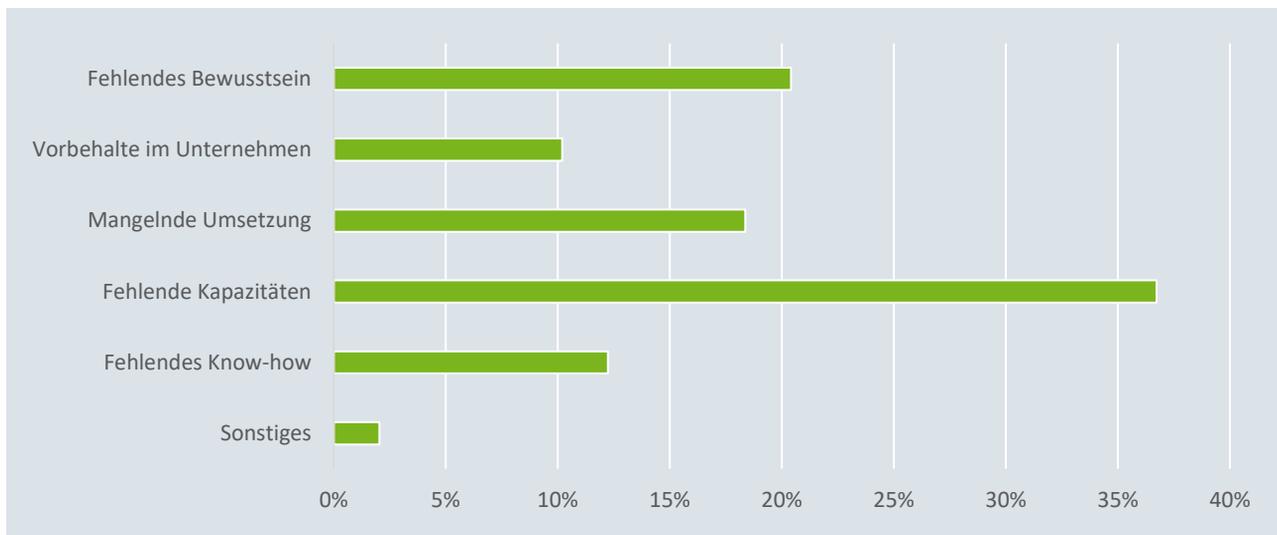
Sortimentsbereinigung

Reorganisation des Fabriklayouts

Stolpersteine bei Effizienz

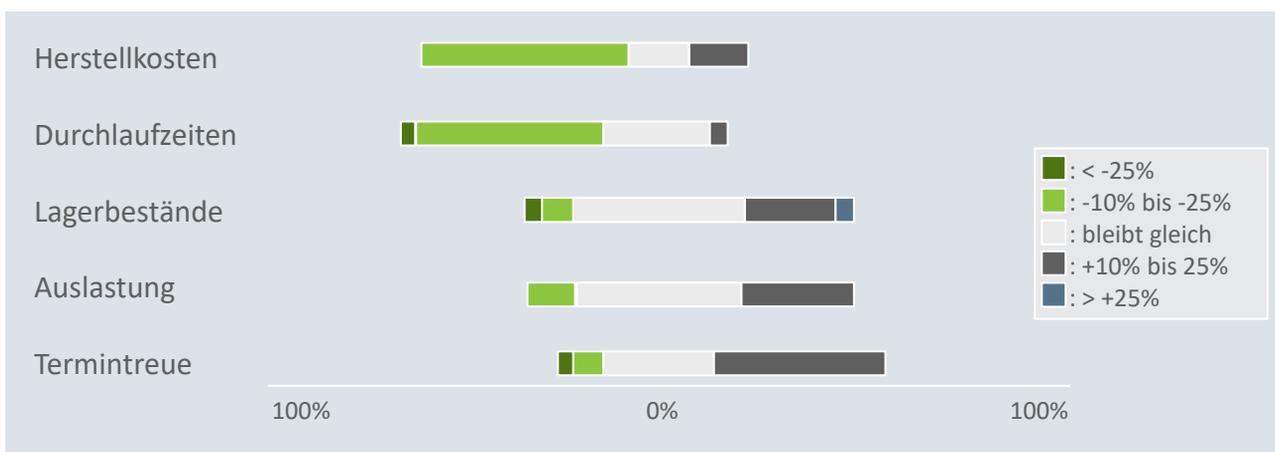
Immer wieder scheitern Effizienzprojekte ganz oder geraten ins Stocken.

Gefragt nach den Ursachen geben 37% der Befragten an, dass sie **keine Kapazitäten für das Thema** haben. Auch **fehlendes Bewusstsein** (20%), welche Maßnahmen wirken und eine **mangelnde Konsequenz** (18%) in der Umsetzung werden hier genannt.



Effekte auf Zielgrößen

Zum Abschluss haben wir gefragt, welche Effekte sich die Entscheider aus den Effizienzinitiativen erwarten. **Insb. die Effekte auf Herstellkosten und Durchlaufzeiten sind enorm.** Ein undifferenziertes Bild gibt die Zielgröße „Bestände“ ab.





Interpretation und Ausblick

Wie Sie die Ergebnisse für Ihre Fabrik deuten können

Die Abfrage zu den **Performanceindikatoren in den Fabriken zeigen neue Höchststände**: Sowohl die wirtschaftliche Gesamtsituation, die Investitionsbereitschaft, aber auch die Auslastung in den Fabriken steht auf sehr hohem Niveau – ungebrochen seit der letzten Befragung vor ca. sechs Monaten.

Interessant zu sehen ist auch, dass die Werte für Bestände in den Unternehmen noch einmal weiter gestiegen sind. Damit kann das alte Paradigma „Bestände sind böse“ endgültig abgehakt werden. Vielmehr hat sich die Meinung etabliert, dass **Bestände als Versicherungspolice** geeignet sind, sich von Turbulenzen in der Lieferkette zu entkoppeln.

Gleichzeitig wird ein Dilemma offenbar, denn trotz hoher Bestände – und damit verbundener Kosten – sind die Unternehmen derzeit nicht in der Lage, ihre Lieferleistung hoch zu halten. Mit aller Macht brechen die Schwierigkeiten an den Weltmärkten mit ihren steigenden Preise, sinkenden Verfügbarkeiten und Lieferabweichungen durch.

Um hier gezielt gegenzusteuern, **braucht es eine Effizienzrevolution in den Fabriken, denn nur flache Herstellkosten in der Produktion sichern die Wettbewerbsfähigkeit langfristig ab.**

Welche Maßnahmen derzeit besonders sinnvoll sind, haben wir im zweiten Teil untersucht. Wir empfehlen Ihnen folgende Punkte als Hauptaussagen der Studie:

- » Die wirtschaftliche Stimmungslage in den Fabriken ist sehr gut. Die Investitionsbereitschaft ist auf hohem Niveau. Auch die Auslastung der Produktion ist hoch.
- » Der Ausblick trübt sich ein: Perspektivisch erwarten die Entscheiderinnen und Entscheider eine ungünstigere wirtschaftliche Lage und steigende Unsicherheit.
- » Bestände sind endgültig als Versicherungspolice gegenüber Turbulenz an den Weltmärkten anerkannt. Dennoch befinden sich Produktionsunternehmen in einem Dilemma, denn sie schaffen es derzeit nicht, bei höheren Kosten ihre Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.
- » Als Lösungsperspektive gilt es, eine Effizienzrevolution in den Fabriken durchzusetzen.
- » Der übergroße Teil der Befragten gibt an, dass Effizienz binnen fünf Jahren zum „Markenzeichen“ einer Fabrik im Hochlohnland werden muss.
- » Die meisten Entscheider optimieren derzeit Prozessabläufe, die Organisation der Fabrik oder die Arbeitsplatzgestaltung.
- » Viele Effizienzprojekte scheitern heute noch. Gründe sind fehlende Kapazitäten oder inkonsequente Umsetzung in der Unternehmen. Gleichzeitig gibt es enorm positive Effekte von höherer Effizienz, bspw. mit Blick auf Herstellkosten oder Durchlaufzeiten.

Noch mehr Inspiration

In regelmäßigen Abständen berichten wir, wie Sie die Effizienz in Ihrer Fabrik optimieren können. Sie finden Ideen, praktische Tipps und Anregungen in unserem Blog oder im Podcast.

Schauen Sie gern einmal rein unter

Blog: <https://grean.de/de/blog/>

Podcast: <https://grean.de/de/podcast/>

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. Wir bilanzieren den **CO₂-Footprint** in Ihrer Fabrik.



**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

 [/in/tobias-heinen](https://www.linkedin.com/in/tobias-heinen)

 [/in/tim-daniel-busse](https://www.linkedin.com/in/tim-daniel-busse)

 [/company/grean-gmbh](https://www.linkedin.com/company/grean-gmbh)



