

Von Champions lernen

Was macht die Champions unter den produzierenden Werken so erfolgreich? Sie nutzen Standortvorteile in Deutschland und entwickeln nachfragegeregelter Fabriken. Das Stichwort heißt: Plant on Demand.

Die Konjunktursituation hat sich in den letzten beiden Jahren deutlich verschärft. Die Nachfrage ist zurückgegangen. Der Wettbewerb um die wenigen Kunden hat sich erhöht. Dennoch ist zu beobachten, dass Wendigkeit, Qualität und Kostenbewusstsein eine erstklassige Orientierung auf dem Weg zu Wachstum im Mittelstand geben. Der große Run auf die Standorte China und Osteuropa ist flächendeckend entbrannt. In China locken Wachstumsraten von 8 bis 9 %; in Osteuropa dagegen niedrige Kosten. Längst scheinen die schmerzhaften Fallen der Outsourcing-Hysterie Mitte der neunziger Jahre in Vergessenheit geraten zu sein. Ganze Produktionen wurden seither zurückverlagert.

Die Champions unter den Produktionswerken nutzen die Chancen in den Märkten Westeuropas. Wer sich hier durchsetzt, hat den Wettbewerb schon halb gewonnen. Die Qualitätsansprüche sind zweifelsohne höher. Dies hat zur Folge, dass deutsche Maschinenbauer – so war im Oktober vom VDMA zu lesen – Exportweltmeister bleiben. Allein das Land Baden-Württemberg liefert jährlich mehr Werkzeugmaschinen als die USA. Von den 3000 Verbandsmitgliedern hat sich die Exportquote aller abgesetzten Maschinen von 53 % (1992) auf 68 % (2002) gesteigert. Der Investitionsgütermarkt lebt vom Export. Am Standort Deutschland bieten sich durch innovationsfreudige mittelständische Fabrikaurüster weltweit die besten Voraussetzungen für Beschaffungsnetze an.

Der Champion erkennt, dass seine Produkte in Zukunft via Internet oder direkt im Verkaufsgespräch konfiguriert werden müssen. Auf diesem Weg entsteht automatisch der Montagearbeitsplan und die Distributionsplanung. Der Käufer will heute bestellen und morgen beliefert werden. Mehr noch: heute sehen, anfassen, mitnehmen. Dies erfordert eine höchste Reaktionsbereitschaft der Produktion. Zudem verlangt der Kunde immer mehr Funktionalität der Produkte. Dies steigert die Variantenviel-

falt der Einzelteile eines komplexen Investitionsguts.

Der Champion richtet seine Prozesse in der Fabrik an ziehenden Prinzipien aus (Plant on Demand). Er entwickelt eine organisch vernetzte Fabrik- und Organisationsstruktur, in der jede Abweichung erkannt und nachhaltig beseitigt wird. Angestrebt wird die Wertschätzung des Kunden und nicht – koste es, was es



Plant on Demand: Der Champion richtet seine Prozesse an ziehenden Prinzipien aus.

Bild: Schönheit

wolle – die Kundenzufriedenheit. Die Wertschöpfung am Produkt steht somit im Mittelpunkt allen Handelns. Dazu ist stetig zu prüfen, was für den Abnehmer „Wert“ bedeutet. Im Prozess wird unnötiger Werteverzehr und die Verschwendung aktiv beseitigt. Als Erfolgsmaß gilt, jährlich 6 bis 10 % Steigerung der Produktivität zu verwirklichen und gleichzeitig Innovation und Qualität auszubauen. Der Mensch im Mittelpunkt der Prozesse wird in seinen Fähigkeiten, zu lernen und zu verbessern, gefördert. Die Beobachtung der Besten am Markt hilft, das Wissen zu bündeln und auf die eigenen Belange zu übertragen.

Die Champions stellen die nachhaltige Steigerung der Prozess-Effizienz und -Effektivität weit vor eine unausgewogene Kostensenkung des Faktoreinsatzes (Mensch). Sie verlagern nach Absatz steigernden Aspekten. Die Führungskräfte stellen sich einem stetigen Wandel und entwickeln individuelle, Grenzen verschiebende Strategien. Die Ängste und Sorgen der Mitarbeiter werden im

Autor



Dr.-Ing. Martin Schönheit ist Geschäftsführer der Dr. Schönheit und Partner GmbH in Köln.

Veränderungsprozess in positive Energie umgesetzt. Jeder kleine Erfolg bietet die Chance zu Lob und Bestätigung.

Die Beherrschung der Beschaffungsprozesse (Supply Chain Networking), die Effizienz der Montageprozesse (Balanced Assembly), die Punktlandung des Vertriebs in Sachen Wertschätzung des Kunden (Customer Relationship Model) sowie die Innovationsfähigkeit für neue Produkte und Dienstleistungen (Design to Market) sind die Herausforderungen von heute für die Fabrik von morgen.

Stellen Sie Ihre Produktionsstrategie „auf den Prüfstand“. Noch immer gilt das volkswirtschaftliche Postulat: „Von der Produktion geht in einer Gesellschaft Wohlstand aus“. Die Champions beobachten ständig das Käuferverhalten und produzieren dort, wo der Absatzmarkt physisch reaktionsschnell bedient werden muss. Wer in Deutschland und Westeuropa Wachstum in die Produktion bringt, hat beste Chancen, die Nr. 1 im Weltmarkt zu werden.