

Atmen in der Krise

Konzepte für flexible Kapazitätsanpassung in globalen Fertigungsnetzwerken



Viele Unternehmen der verarbeitenden Industrie haben Fertigungsnetzwerke global aufgestellt und durch Verlagerungsmaßnahmen (Offshoring bzw. Outsourcing) eine marktgerechte Kostenbasis erreicht. Während die asiatischen Standorte auf Grund der Logistikkosten vornehmlich für den lokalen Bedarf bestimmt waren, nutzte man in osteuropäischen (bzw. mexikanischen) Standorten die günstigsten „landed cost“ der Produkte für Märkte in Westeuropa bzw. NAFTA.

Parallel dazu haben viele Unternehmen auch in Zeiten steigender Nachfrage deutsche Standorte durch Effizienzsteigerungsprogramme konkurrenzfähig gemacht. Outsourcing von Teilen der Fertigungsprozesse mit geringerer Wertschöpfung an externe Lieferanten war eine weitere Maßnahme, um Platz für hochwertige Prozessschritte zu schaffen, Skaleneffekte und Wissen des Lieferanten zu nutzen und zugleich Umlaufvermögen bzw. betriebsnotwendiges Kapital zu reduzieren und Fixkosten in direkte Kosten umzuwandeln.

Durch die Finanzkrise sind nun Umsatzeinbrüche im bisher ungekannten Maßstab entstanden, und die Auslastung der globalen Fertigungskapazitäten ist drastisch gesunken. „Die weltweite Automobilzulieferindustrie befürchtet 2009 einen Absatzeinbruch von 25 Prozent und den Abbau von bis zu 1 Million Arbeitsplätzen. Im ersten Quartal stürzte der Absatz der Zulieferer sogar um 35 Prozent ab, ...“, meldete AP am 19. Mai 2009. Laut Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbauer fiel der Auftragseingang im Juni 2009 auf ein historisches Tief – nur noch 70 Prozent des Wertes vom Januar 2009 bzw. 43 Prozent des Allzeithochs im Januar 2008.





Eine beispiellose Herausforderung für das Management

Die Anpassung der Kapazitätsauslastung an das Nachfrageverhalten ist bereits in Zeiten gewöhnlicher Wirtschaftszyklen schwierig. Wenn aber in einer tief greifenden Rezession die nötige Flexibilität fehlt, gefährdet das die Existenz von Unternehmen.

Arbeitsrechtlich ist der Wirtschaftsstandort Deutschland ein besonders anspruchsvolles Terrain: Personalabbau an deutschen Standorten ist teuer (Sozialplan, Abfindungen), Verlagerungen von deutschen Standorten in Niedriglohnländer führen zu Unwägbarkeiten (Arbeitskämpfe, Produktionsausfälle, Imageverlust, etc.). Wirtschaftlich sinnvolle Maßnahmen verwandeln sich somit leicht in Geld verschlingende Abenteuer.

Welche Optionen haben global aufgestellte Unternehmen in der derzeitigen Lage, um mit vertretbarem Aufwand ohne allzu hohes Risiko ihre Fertigungskapazitäten anzupassen und Fixkosten rasch zu reduzieren?

Option Backshoring

Wenn eine Verlagerung von Deutschland in Niedriglohnländer aus nachvollziehbaren Gründen ausscheidet, bietet sich der umgekehrte Weg an. In Zeiten globaler Nachfrageschwäche kann horizontale Rückverlagerung – PA Consulting Group bezeichnet es als „Backshoring“ oder „Homeshoring“ – die operativen Kosten der globalen Fertigung senken und hohe Kosten der Personalanpassung vermeiden.

Im Klartext bedeutet dies, die Konsolidierung von Fertigungsstandorten im globalen Netzwerk und die Freisetzung von Kapazitäten außerhalb Deutschlands führen zur besseren Nutzung von Kapazitäten an oft hoch effizienten deutschen Standorten. Krisenbedingt zu hohe Fixkosten und direkte Kosten werden durch Synergien und Skaleneffekte der Produktionserweiterung gesenkt. Wegfall der Komplexitätskosten, z. B. für Koordination und Kommunikation zwischen den Standorten und für zusätzliche logistische Aufwände wie Vorrats- oder Pufferlager und Transportleistungen¹, kommt noch dazu, genauso wie Potenziale aus weiteren Effizienzsteigerungen am Heimat- im Vergleich zum Auslandsstandort und aus möglicher Straffung der Organisationsstrukturen. Voraussetzung für all dies ist natürlich die Verfügbarkeit der benötigten Fläche, Infrastruktur und des notwendigen Wissens.

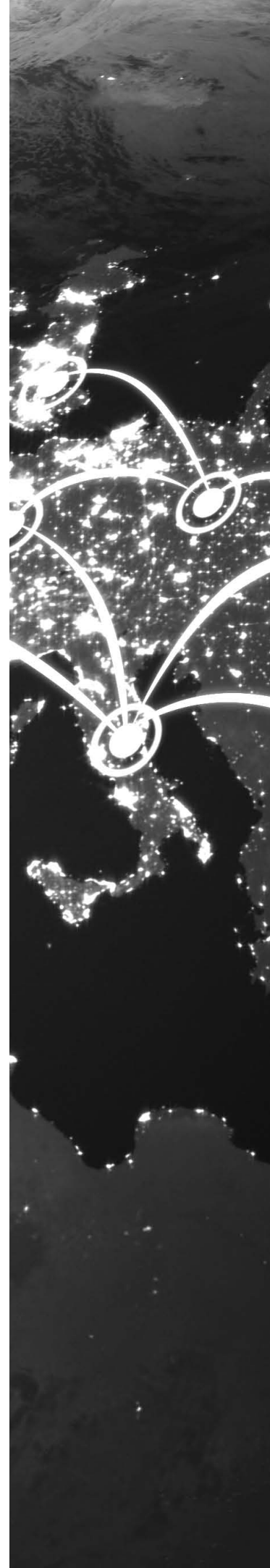
5 Gründe für Backshoring:

1. Fixkostenreduzierung durch Kapazitätsauslastung am deutschen Standort
2. Notfalls erforderlicher Personalabbau lässt sich am Auslandsstandort einfacher realisieren
3. Hohe Kompetenz und deutliche Effizienzsteigerungen am deutschen Standort
4. Unzufriedenheit mit Auslandsstandorten (Kostenentwicklung, Qualitätsniveau, Lieferperformance, Kommunikation, etc.)
5. Wegfall potenzieller Komplexitätskosten

So hat ein internationaler Kabelhersteller für die Branchen Energie, Infrastruktur und Industrie eine horizontale Rückverlagerung im europäischen Fertigungsnetzwerk vorgenommen. Ein Standort wurde komplett stillgelegt und die Kapazitäten durch intelligente Zuweisung von Maschinen und Volumen auf andere europäische Standorte, u. a. nach Deutschland, übertragen. Die Kapazitätsauslastung im Netzwerk wurde nachhaltig gesteigert, Personal am ausländischen Standort eingespart, Logistik- und Transportkosten wurden erheblich reduziert. Weiterer Effekt waren Erlöse aus dem Verkauf der geschlossenen Liegenschaft. Das Projekt wird sich innerhalb von weniger als drei Jahren amortisieren.

Doch Vorsicht ist geboten: Erst sorgfältige und umfassende betriebswirtschaftliche Analyse gepaart mit differenzierten Make-or-Buy Entscheidungen wird zeigen, ob und wie schnell Investitionen und Arbeitskostennachteile gegenüber Niedriglohnländern kompensiert werden können. Erfolg oder Misserfolg hängen von vielen Faktoren in einer komplexen Gleichung ab, der Erfolg eines anderen ist nicht automatisch ein Beweis für die Machbarkeit im eigenen Fall.

¹ Die Markterwartung des künftigen Ölpreises geht von einem schnellen Anstieg auf 70 USD/Barrel aus.





Option Insourcing

Bei vertikaler Rückverlagerung (Insourcing) werden die zuvor an Lieferanten vergebenen Fertigungsumfänge zurückgeholt. Auch wenn bisher Qualitätsmängel in der Lieferkette als wichtige Motive für Insourcing genannt werden², steht aktuell die rasche Verbesserung der Kapazitätsauslastung am eigenen Standort im Vordergrund. Hohe Materialpreise, die zu Zeiten hoher Kapazitätsauslastung noch akzeptiert wurden, um interne Fertigung bzw. Entwicklung rasch zu entlasten, können die Rückführung der Vorfertigung in die eigene Fabrik besonders attraktiv machen.

Analysen von PA zeigen, dass Einsparpotenziale der Inhouse-Fertigung gegenüber externer Produktion bei Kleinserien in der Größenordnung von 25 Prozent, bei Großserien bei etwa 10 Prozent liegen³, potenzielle Einsparungen in der Logistik nicht mitgerechnet.

Diese Größenordnungen können Insourcing der Teileproduktion nicht nur wirtschaftlich, sondern unter bestimmten Bedingungen ausgesprochen profitabel machen. So bietet neben dem operativen Insourcing, wenn freie Kapazitäten für die Herstellung bisher zugekaufter Teile bestehen, vor allem bei komplexen Gütern das strategische Insourcing einzelner Komponenten weitere Einsparpotenziale von ca. 10 Prozent. Kernkompetenzen verbleiben darüber hinaus im Unternehmen, anstatt im Zuge der Fertigung an Dritte weitergereicht zu werden, und das Risiko, technologisches Wissen und Alleinstellungsmerkmale der Produkte zu verlieren, wird reduziert.

Hinzu kommt die Möglichkeit zur besseren Austaktung interner Fertigungsabläufe bei Kurzarbeit. Es ist einfacher, interne Abläufe zu synchronisieren als über externe Schnittstellen hinweg. 77 Prozent der 2008 vom Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, befragten Unternehmen betrachten höhere Flexibilität am deutschen Standort als wichtigstes Kriterium für Insourcing. Insourcing „richtig gemacht“ ist also auch eine Gelegenheit, durch intelligente Fertigungskonzepte neue Wertschöpfungsquellen zu erschließen.

Beispielhaft sei hier ein deutscher Baumaschinenhersteller genannt, der einen Teil seiner mechanischen Bearbeitung fremd vergeben hat. Qualitätsprobleme und Prüfung des Fertigungsprozesses ergaben, dass die Lieferantenpreise für die Bearbeitung eines Gehäuses im Hause deutlich zu unterbieten sind. Auf Grund von Kapazitätseinbußen wird dieser Prozess künftig auf eigenen Anlagen ausgeführt. Das Einsparpotenzial durch Insourcing der mechanischen Bearbeitung wurde mit 25 Prozent bewertet.

In einem anderen Fall hat ein Automobilzulieferer den zuvor ausgelagerten Kunststoffspritzguss in die eigene Fabrik in einem Niedriglohnland zurückgeholt. Im Projekt wurden statt großer Spritzmaschinen mit komplexen und teuren Werkzeugen mehrere kleine, einfache und kostengünstige Maschinen angeschafft, die gut in ein „One-Piece-Flow-Konzept“ integriert werden konnten, um eine attraktive Kostensituation und höhere Flexibilität zugleich zu erreichen. Bei geringer Nachfrage wird eine der parallelen Linien stillgelegt, bei fehlender Kapazität dupliziert. Dieser Ansatz bietet hohes Anpassungsvermögen durch eine Kombination der Verlagerungsformen und kann bei steigender Nachfrage die erforderlichen Kapazitäten zügig zur Verfügung stellen.

² Vom Outsourcing zum Insourcing, Erik Hofmann, zfo, Change Management, 02/2008 (77. Jg.), S. 105

³ Die Einsparpotenziale wurden in über 200 von PA Consulting Group durchgeführten Projekten in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau und Automobilzulieferer ermittelt.

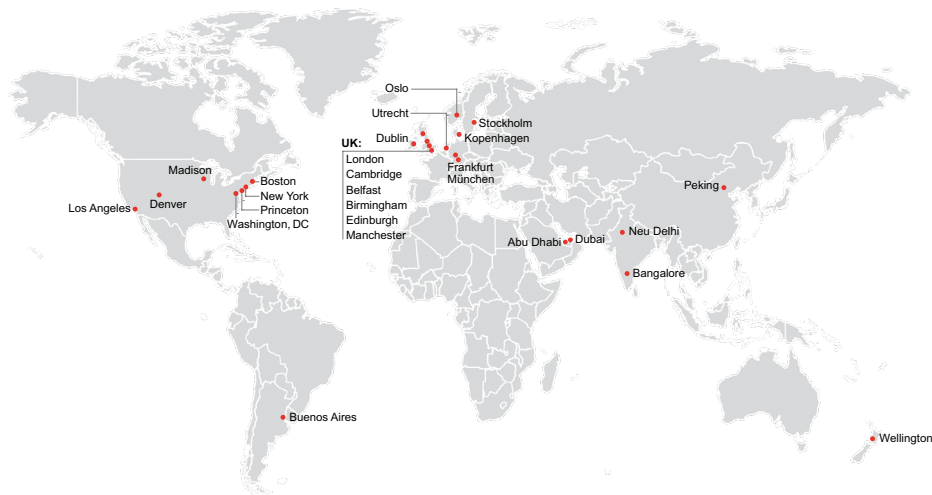
Fazit

In Krisenzeiten muss bei Nachfrageeinbrüchen die Fertigungskapazität rasch angepasst werden. Kurzfristig stehen Nutzung von Arbeitsmarktflexibilitäten bzw. Beherrschung der Inflexibilitäten für die Anpassung operativer Fixkosten im Vordergrund. „Koste es, was es wolle“ ist aber nicht der richtige Ansatz. Backshoring oder Insourcing, horizontale oder vertikale Konsolidierungsoptionen, sind sorgfältig zu prüfen.

Dabei sind auch die Schnelligkeit und die Risiken dieser Maßnahmen zu beachten, denn nicht alle Verlagerungen können schnell starten und werden erfolgreich abgewickelt. Wer Risikofaktoren und Komplexitätskosten in der Planung vernachlässigt, wird ein wesentliches Ziel der Veränderung, nämlich Kostensenkung, verfehlen. Die Maßnahmen benötigen Geld, Kraft und Zeit – nur entschlossenes Management und kompetente Projektteams können diese kontrolliert und rasch umsetzen.

Mittelfristig zahlt sich die Sicherstellung von Flexibilität in der globalen Produktion aus, um die Einmalkosten künftiger Veränderungen zu minimieren und um Risiken abzufedern (Währungsschwankungen, Lohnkostenveränderungen, Transportkosten, öffentliche Abgaben). Hierzu bedarf es konsequenter Leistungsorientierung gepaart mit intelligenten Auslegungen von Produktionsstätten und -abläufen, um Produkte bzw. Komponenten inner- oder außerhalb des eigenen Netzwerks zu bewegen.





PA Consulting Group **steigert** das Leistungsvermögen von Unternehmen

Interdisziplinäre und erfahrene Teams kooperieren bei komplexen Herausforderungen mit Führungskräften und Mitarbeitern der Kunden, um Organisationen im privaten und öffentlichen Sektor "fit" zu machen:

Innovative Lösungen: Unkonventionelles Denken und zukunftsweisende Ideen

Kundenfokussierte Beratung: Zuhören als Basis für wirksames und schnelles Handeln

Begleitung bis zum Ergebnis: Konsequentes Arbeiten, auch wenn andere Initiativen scheiterten.

PA ist als unabhängige Firma im Mitarbeiterbesitz mit über 2.700 Mitarbeitern weltweit in Europa, Nord- und Lateinamerika, dem Mittleren Osten und Asia/Pacific tätig. Für die Umsetzung komplexer und hoch innovativer Kundenprojekte hat PA zahlreiche Auszeichnungen erhalten. PA gestaltet ein erfolgreiches Venture Programm und verfügt über Technologie- und Entwicklungskapazitäten wie nur wenige Beratungsfirmen. Die Berater bieten fundiertes Expertenwissen für Schlüsselindustrien oder öffentlichen Sektor und ein breites Kompetenzspektrum von Strategie über IT und HR bis zu Technologieanwendung.

- Produzierende Industrie • Energie • Finanzdienstleistungen • Transport
- Pharma und Gesundheit • Handel • Telekommunikation • Internationale Entwicklung
- Regierung und öffentlicher Dienst • Verteidigungssektor

- Strategisches Management • Innovation und Technologie • Informationstechnologie
- Prozessoptimierung • Personalführung • Komplexe Programme

Delivering business transformation

Corporate headquarters

123 Buckingham Palace Road
London SW1W 9SR
United Kingdom
Tel: +44 20 7730 9000
Fax: +44 20 7333 5050
E-mail: info@paconsulting.com

Deutschland

Eschersheimer Landstraße 223
60320 Frankfurt am Main
Kontakt: Karsten Groß
Tel: +49 69 71 70 20
Fax: +49 69 71 70 22 63
E-mail: marketing.de@paconsulting.com

Theresienstraße 6-8
80333 München
Tel: +49 89 288 90 540
Fax: +49 89 288 90 507

www.paconsulting.com

This document has been prepared by PA. The contents of this document do not constitute any form of commitment or recommendation on the part of PA and speak as at the date of their preparation.

© PA Knowledge Limited 2009.
All rights reserved.

No part of this documentation may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying or otherwise without the written permission of PA Consulting Group.