

# Standortsicherung durch Innovation

Branchenkonferenz Automobil 4.7.2017

Inger Korflür

Beratungsgesellschaft  
für nachhaltige  
Wirtschaftsentwicklung mbH

Kaiserstraße 24  
44135 Dortmund  
Germany

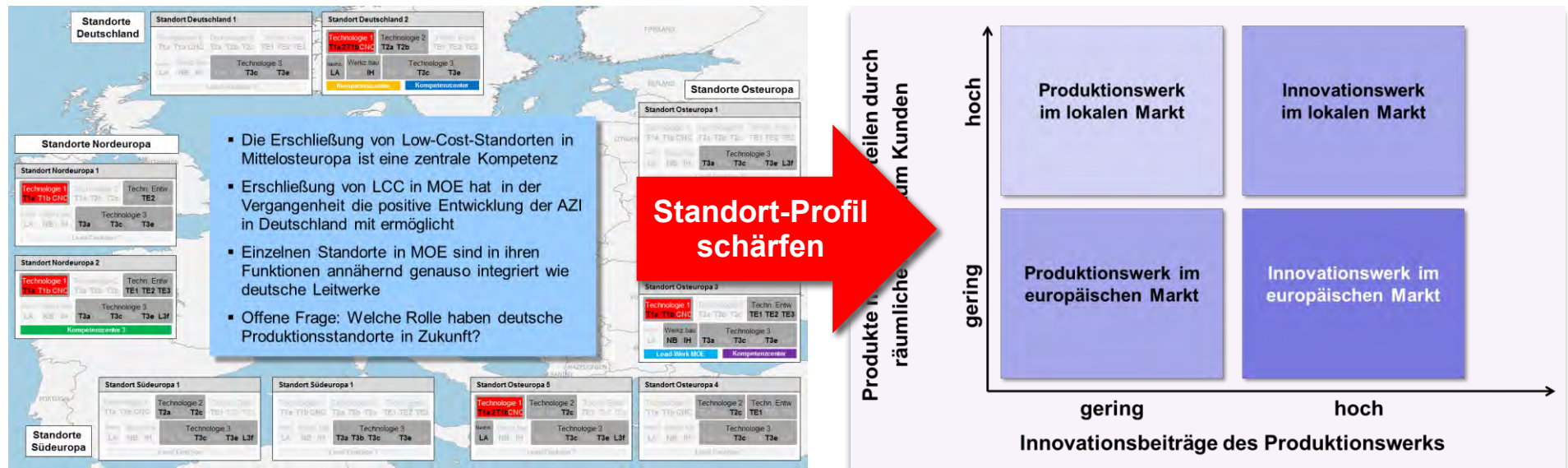
T +49 (0) 231 - 981 285 0  
F +49 (0) 231 - 981 285 29  
[www.sustain-consult.de](http://www.sustain-consult.de)

Geschäftsführung  
Ralf Löckener  
Birgit Timmer

Amtsgericht Dortmund  
HRB 15147

USt-IdNr. DE220389727

# Standortsicherung: Immer weniger originäre & öffentliche Konflikte um Produktions-Verlagerungen – eher schleichender Strukturwandel



## Die Produktionswerke-Typologie heruntergebrochen auf die Situation NRW

- Kostenvorteile durch räumliche Nähe sind in NRW schwerer zu erreichen als bspw. in Baden-Württemberg
  - **Innovationsbeitrag des Werkes rückt damit in den Fokus**
- ➔ Dieser Fokus kann helfen, die spezifische Rolle des deutschen Produktionsstandortes in einem internationalen Konzern zu schärfen und/ oder gegenüber den Kunden die eigene Leistungsfähigkeit darzustellen

# Beobachtung 1: Zentrale Stärke der Zulieferer – Innovationen mit der und durch die Produktionsbrille! Fokus: Produkte

1

**Die produzierbare Innovation:** Pfiffige Produkt-Ideen aus der Produktion, die die Produktionsstärke und das Prozesswissen voll zur Geltung bringen

- Immer mehr Innovationsleistung (nicht nur Wertschöpfung) bei Zulieferern
- Eigene Innovationsleistung als Differenzierungskriterium auch bei kleineren AZI wichtiger geworden
- Aufbau eigener Entwicklungsabteilungen erst in der jüngeren Vergangenheit (5-10 Jahre): Selbst bei früheren Commodities z.T. Aufteilung in Build to Print – Entwicklungsauftrag – Konzeptwettbewerb → Ziel: weg von Build-to-Print-Aufträgen

## Vorteile für Produkte

- Neue Produktionsverfahren ermöglichen neue Produkte
- Produktionswissen als Basis des Produktentwicklungsprozesses
- Aus der Produktion können Produktideen entstehen

„Dieses Jahr haben wir ganz bewusst noch 10 innovative kleine Zulieferer zu unserem Innovations-Tag eingeladen. **Denn es gibt inzwischen auch viele Innovationsimpulse bei den kleinen Zulieferern.**“ (EU Einkaufsleiter OEM)

„**Zu wissen wie man produziert, was man entwickelt, ist ein wichtiger Grund dafür, dass die OEM beim AZI entwickeln lassen.**“ (Entwicklungsleiter)

„**Die Innovationsimpulse gehen vermehrt auch von den Zulieferern aus.** Wir müssen dann aus deren Produktideen die richtigen auswählen.“ (EU Einkaufsleiter OEM)

„**Unser Schmiedemeister hat Versuche gefahren um einen Stahlringträger einzulegen. Daraus ist schließlich eine neue Produktlösung entstanden.**“ (Werksleiter)

„**Die neue Produktidee kunststoffumspritzter Aluträger ist im Werkzeugbau entstanden. Hier wurde ein integriertes Doppelwerkzeug entwickelt.**“ (Vorstand)

## Beobachtung 2: Zentrale Stärke der Zulieferer – Innovationen mit der und durch die Produktionsbrille! Fokus: Prozesse

2

**Innovative Prozesse:** Stabile und kostengünstige Prozesse sowie Kompetenz der stetigen Prozessverbesserung - und das oft weltweit

Innovationsbeiträge der Werke werden erkennbar an:

- Industrialisierung neuer Produktgenerationen
- Erstmalige Fertigung von komplexen Produkten und neuen Fertigungsverfahren
- Entwicklung von passenden Automatisierungskonzepten
- Kompetenzzentrum: „Production Excellence“, Prozessentwicklungswerk
- Unterstützung von Serienanläufen an anderen Standorten

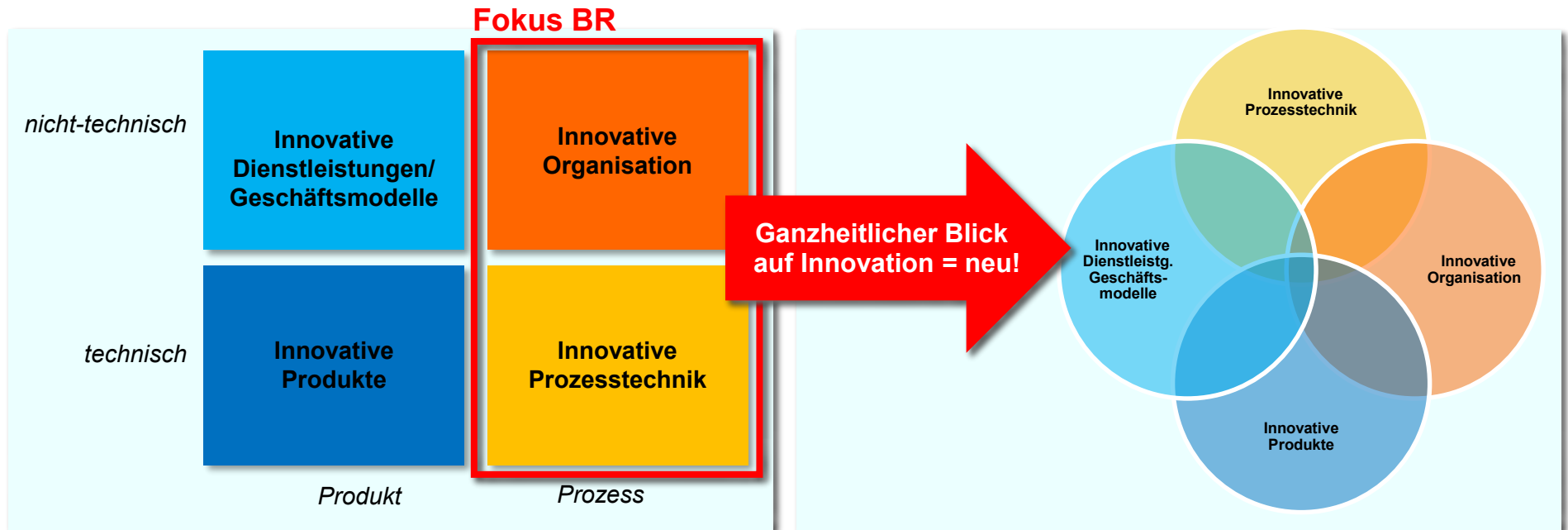
### Vorteile für Prozesse

- Optimale Industrialisierung neuer Produktgenerationen
- Senkt Kosten bei Anlauf und Serie
- Automatisierungskompetenz garantiert Produktivitätsfortschritt

*„Die Erfahrungen in der Großserie sind da entscheidend. Es geht um die Industrialisierung des Produkts nicht um eine Laborfertigung.“  
(Vertriebsleiter)*

*„Das **Ausloten von Grenzbereichen muss inklusive Rückmeldungen aus der Serienfertigung geschehen**. Es geht um ein schnelleres und früheres Ausloten von Grenzbereichen und Problemen um Handlungssicherheit zu erzielen. Montierer und Werker spielen eine wichtige Rolle. Fachkräfte sind genau die, die bei der Erstbeantwortung von Problemen an der laufenden Serie die meisten und die tiefsten Erfahrungen sammeln, was sicher geht. **Man braucht eine gute Kultur, dass die Fachkräfte nicht nur an einer Verbesserung arbeiten, sondern auch die Kooperation zur nächsten Ebene suchen**. Um Probleme beim nächsten Produkt rauszudesignen. Die Rahmenbedingung, die Rückmeldung täglich zu bekommen geht nur auf Basis einer soliden Fachkräftekultur.“ (Werkleiter)*

# Beobachtung 3: Innovationsverständnis wird ganzheitlicher – Überschneidungen der Innovationsarten und (damit) Abteilungen



**Betriebsräte: Nicht allein um Produktionsbeschäftigung kämpfen.  
→ Ganzheitlicher Blick auf Innovationsrolle des Standortes**

## Herausarbeiten oder gezielt entwickeln:

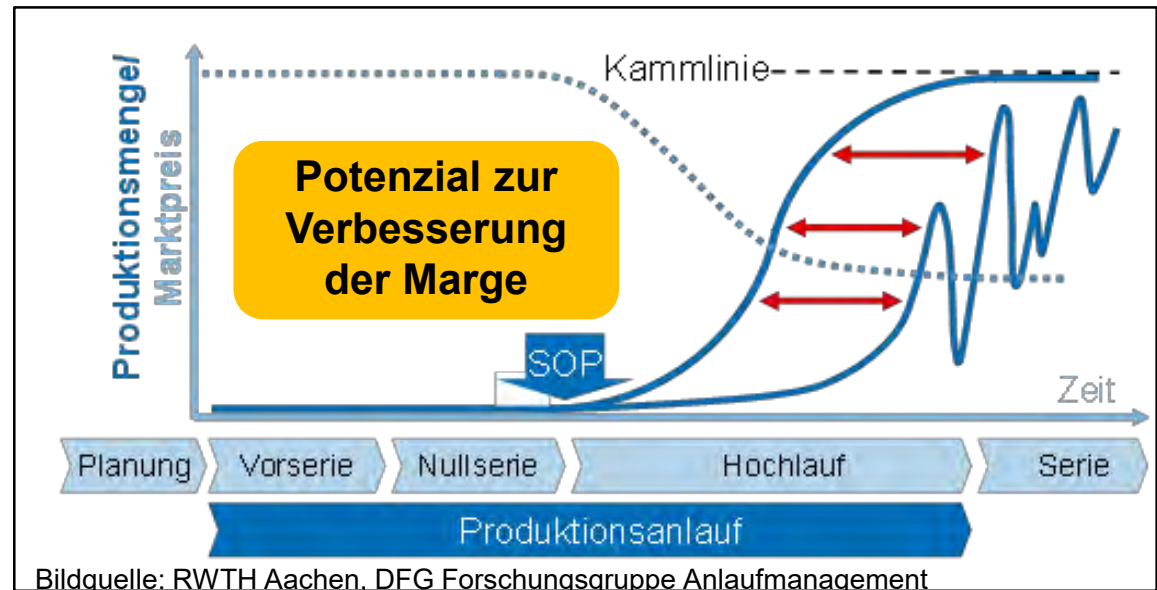
- Bedeutung des Produktionswerkes für die Innovationsrolle des Standortes
- Wechselwirkungen F+E/Konstruktion mit Produktion – gilt auch für viele weitere Funktionen
- Stärken besser nutzen – viel Potenzial in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit

# Beobachtung 3: Bsp. Anlaufmanagement – Komplexität / Innovationsanforderungen können nur funktionsübergreifend bewältigt werden

## Räumliche Nähe nutzen/ PS auf die Straße bringen: Beispiel Anlaufmanagement

### Auftragsspezifisches Team integriert versch. Funktionen:

- Vertrieb
- Einkauf
- Logistik
- Fertigung / Montage
- Prozessexperten
- QS
- Werkzeugbau
- Prototypenbau



„In der Vergangenheit sind im Speziellen die Phasen der Produktentwicklung und Serienproduktion kontinuierlich optimiert worden. Die Mehrzahl der **Verbesserungsaktivitäten wurde allerdings phasenspezifisch und separat initiiert**, sodass insbesondere der Serienanlauf als Verbindungselement der beiden Phasen von den Optimierungsmaßnahmen weitestgehend unberücksichtigt blieb. Gerade in dieser Phase existieren jedoch zahlreiche Handlungsfelder und Stellhebel, um sowohl der **steigenden Komplexität** zu begegnen als auch **wesentliche Verbesserungs- und Einsparpotenziale zu erschließen**.“ (Schuh et. al. 2008)

„Verdienen kann man nur vor der eigentlichen Serie. Was wir am Anfang nicht an Schnelligkeit durch effektives Anlaufmanagement und Technologieentwicklung reinholen – bekommen wir nie wieder rein. Wir nennen das **‘Effektive Innovationsfähigkeit’**.“ (Geschäftsführer)

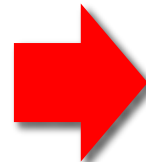
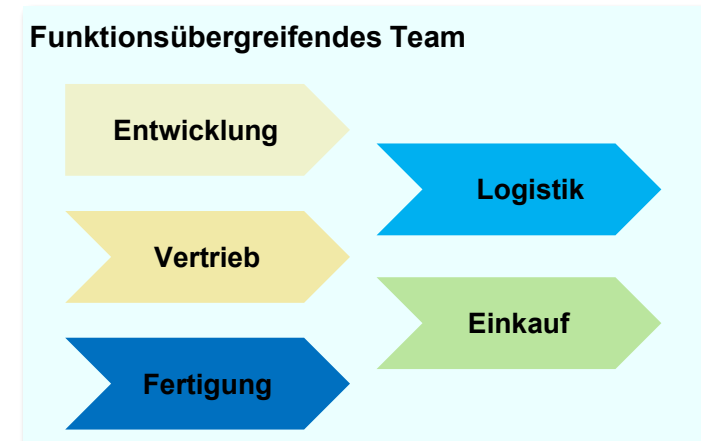
# Standortsicherung durch Innovation? Schärfung des Standortprofils durch spezifischen Innovationsansatz als Betätigungsfeld für BR

**Betriebsräte als Innovationsmotoren – meint: dafür sorgen, dass die Menschen im Unternehmen gemeinsam Innovationen hervorbringen (und nicht, dass BR selbst neue Produkte entwickeln)**

- Klassische Betriebsratsthemen: Führung, Beteiligung, Qualifizierung, Unternehmenskultur
- Aber Vorsicht: längst nicht mehr nur für Produktionsbereich, sondern für alle! Weg von Funktionsdenken und Abteilungsegoismen – hin zu zusammen sind wir gut...



Klassische Funktionssicht



**Landkarte zum Anlaufmanagement**

Kategorie	Status
Fertigung	Keine Infos aus...
Einkauf	Keine Infos aus...
QS	Keine Infos aus...
Neuwerkzeugbau	Keine Infos aus...
Logistik	Keine Infos aus...
Instandhaltung	Keine Infos aus...
Projektmanagement	Keine Infos aus...
Vertrieb	Keine Infos aus...

● Einzelkategorie, wahrgenommene Probleme  
 ● Ungeplant  
 ● Unverschiebbar, Unlösbar, etc.  
 ● Gut  
 ● Gelb  
 ● Rot  
 ● Grau (Info fehlend)  
 ● Nicht anberaumt  
 ● Eine Initiative zur Kapazitätsgrenze  
 ● Anberaumung an Arbeit, Qualität, etc.  
 ● Anberaumung, Unverschiebbar, etc.  
 ● Anberaumung, Unverschiebbar, etc.

# SUSTAIN CONSULT – Beratungsgesellschaft für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung mbH

## Projektteam:

### Inger Korflür

Mobil: 0173 - 255 55 94  
korfluer@sustain-consult.de

### Ralf Löckener

Mobil: 0172 - 286 22 78  
loeckener@sustain-consult.de

### Dr. Arne Vorderwülbecke

Mobil: 0172 - 181 97 97  
vorderwuelbecke@sustain-consult.de

Beratungsgesellschaft  
für nachhaltige  
Wirtschaftsentwicklung mbH

Kaiserstraße 24  
44135 Dortmund  
Germany

T +49 (0) 231 - 981 285 0  
F +49 (0) 231 - 981 285 29  
www.sustain-consult.de

Geschäftsführung  
Ralf Löckener  
Birgit Timmer

Amtsgericht Dortmund  
HRB 15147

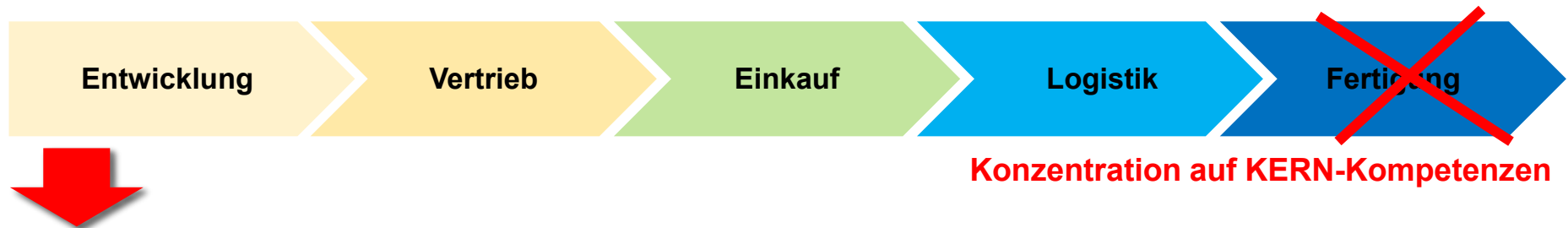
USt-IdNr. DE220389727



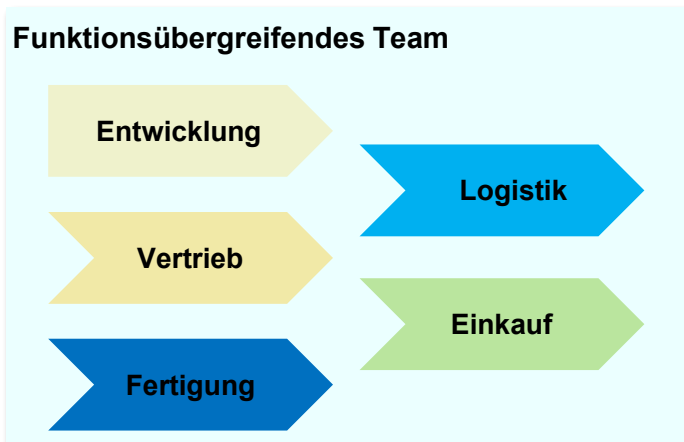
# Standortsicherung durch Innovation? Schärfung des Standortprofils durch spezifischen Innovationsansatz als Betätigungsfeld für BR

**Betriebsräte als Innovationsmotoren – meint: dafür sorgen, dass die Menschen im Unternehmen gemeinsam Innovationen hervorbringen (und nicht, dass BR selbst neue Produkte entwickeln)**

- Klassische Betriebsratsthemen: Führung, Beteiligung, Qualifizierung, Unternehmenskultur
- Aber Vorsicht: längst nicht mehr nur für Produktionsbereich, sondern für alle!
- Weg von Funktionsdenken und Abteilungsegoismen – hin zu zusammen sind wir gut...



## Konzentration auf Kern-KOMPETENZEN



**Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, wesentlichen Kundennutzen zu liefern.**

- Sie müssen dem Kunden einen bestimmten Wert oder **Zusatznutzen** verschaffen – und dem Unternehmen Zugang zu wichtigen Märkten / Segmenten ermöglichen.
- Sie müssen selten und für den Wettbewerb **schwer zu imitieren** sein, da der Wettbewerbsvorteil sonst nur für einen begrenzten Zeitraum bestünde.
- Sie sind oft **komplex**, da sie nicht durch einen einzigen Faktor, sondern eine bestimmte Kombination mehrerer Faktoren begründet sind. **Insbesondere wenn sie in den Lernprozessen und dem Wissen einer Organisation begründet sind, sind sie nicht offensichtlich.**

# 1. Interner Strukturwandel: Ein mittelständisches Unternehmen einwickelt ein europaweites Produktionsnetzwerk – Status 2016

## Standorte Deutschland

Standort Deutschland 1						Standort Deutschland 2					
Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3		Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3	
Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e L3f			Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e		
Lead-Funktion ?						Kompetenzcenter		Kompetenzcenter			

## Standorte Osteuropa

Standort Osteuropa 1					
Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3	
Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e L3f		
Lead-Funktion ?					

## Standorte Nordeuropa

Standort Nordeuropa 1					
Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3	
Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e L3f		
Lead-Funktion ?					

- Die Erschließung von Low-Cost-Standorten in Mitteleuropa ist eine zentrale Kompetenz
- Erschließung von LCC in MOE hat in der Vergangenheit die positive Entwicklung der AZI in Deutschland mit ermöglicht
- Einzelnen Standorte in MOE sind in ihren Funktionen annähernd genauso integriert wie deutsche Leitwerke
- Offene Frage: Welche Rolle haben deutsche Produktionsstandorte in Zukunft?

Standort Osteuropa 2					
Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3	
Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e L3f		
Lead-Funktion ?					

Standort Nordeuropa 2					
Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3	
Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e L3f		
Kompetenzcenter 3					

Standort Osteuropa 3					
Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3	
Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e L3f		
Lead-Werk MOE			Kompetenzcenter		

## Standorte Südeuropa

Standort Südeuropa 1						Standort Südeuropa 1					
Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3		Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3	
Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e L3f			Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e L3f		
Lead-Funktion ?						Lead-Funktion ?					

Standort Osteuropa 5					
Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3	
Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e L3f		
Lead-Funktion ?					

Standort Osteuropa 4					
Technologie 1 T1a T1b CNC		Technologie 2 T2a T2b T2c		Techn. Entw TE1 TE2 TE3	
Nachb. LA	Werkz.bau NB IH		Technologie 3 T3a T3b T3c T3d T3e L3f		
Lead-Funktion ?					