

# China Productivity Snapshot 2016

Umfrage unter Unternehmen der  
Fertigungsindustrie in China

Eine Zusammenarbeit der TU München und  
BearingPoint China

## In diesem Red Paper

Die Herausforderung .....	3
Ansatz und Ziele der Umfrage.....	3
Wesentliche Ergebnisse .....	4
Sechs Produktivitätswerttreiber für China.....	6
Contact .....	8

## Die Herausforderung

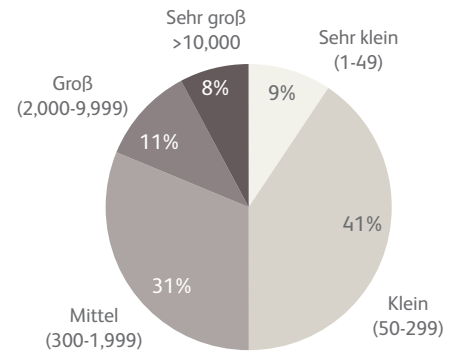
Chinas nachlassendes Wirtschaftswachstum, die Neuausrichtung hin zu höherer Wertschöpfung in der Produktion sowie der zunehmende Binnenkonsum sind der Einstieg in einen Transformationsprozess, der die in China investierenden, deutschen Unternehmen vor neue und vielfältige Herausforderungen stellt. Das Land ist nicht mehr die verlängerte Werkbank der Welt. Unternehmen, die in China erfolgreich sein wollen, müssen sich mehr denn je auf den Binnenmarkt ausrichten.

Die Produktion, der wesentliche Unternehmensbereich der fertigenden Industrie in China, ist davon am stärksten betroffen. Obgleich die jährlichen Wachstumsraten der Fertigungsindustrie noch unter denen des Bruttoinlandsprodukts liegen, wachsen die Löhne hier bereits schneller als in anderen Branchen. Das Angebot an billigen Arbeitskräften – vormals einer der Hauptwettbewerbsvorteile Chinas – ist in den letzten Jahren stetig zurückgegangen.

Hinzu kommt, dass der Wettbewerb in Chinas Fertigungsindustrie immer intensiver wird. Die „Made in China 2025“-Kampagne der chinesischen Regierung fördert dabei bevorzugt die Entwicklung chinesischer Unternehmen mit dem Ziel, durch Digitalisierung und Industrie 4.0 Praktiken deren Innovationskraft zu steigern und sie gegenüber ausländischen Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen.

Viele ausländische Unternehmen in China sind Teil des Fertigungssektors und damit unmittelbar von den aktuellen Entwicklungen betroffen. Um sich nach Jahren des Wachstums in einem wettbewerbsintensiven Umfeld weiterhin behaupten zu können, müssen sie ihr operatives Geschäft konsolidieren und sich klar auf interne Effizienz konzentrieren.

TEILNEHMER NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE (ANZAHL MITARBEITER)



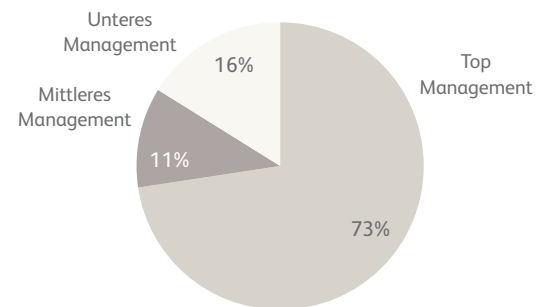
## Ansatz und Ziele der Umfrage

Die starke Präsenz ausländisch-investierter Unternehmen im chinesischen Fertigungssektor und die vielfältigen Herausforderungen denen diese ausgesetzt sind, haben das Studienteam dazu motiviert die momentane Situation und die vorherrschenden Produktivitätsprobleme genauer zu untersuchen.

Hauptziel der Umfrage war die Beantwortung folgender Fragen:

1. Wie wichtig ist es für Unternehmen des Fertigungssektors in China die Produktivität zu steigern?
2. Wie zufrieden sind die Unternehmen mit ihrer aktuellen Herangehensweise und Methodik, um Produktivitäts Herausforderungen zu meistern?
3. Was sind die zentralen Hindernisse und Herausforderungen, die adressiert werden müssen, um die Produktivität zu erhöhen?
4. Welche bewährten Methoden und Lösungen haben bereits geholfen die Produktivität im Produktionsbereich zu verbessern?
5. Welche Faktoren sind essenziell, um die Produktivitätssituation eines Unternehmens in China zu verstehen und bewerten zu können, um angemessene Maßnahmen und Lösungskonzepte ableiten zu können?

TEILNEHMER NACH MANAGEMENTEBENE



### Fallstudien

 **NEDSCHROEF**

#### Nedschroef Fasteners (Kunshan) – Mentoren-Programm

Ein bewährtes Vorgehen, um die Mitarbeiterproduktivität zu stärken



#### Polar Postpress Machinery Shanghai – Lieferantenprogramm

Wie Produktivität durch intensives Lieferantenmanagement verbessert werden kann

 **SGL GROUP**  
THE CARBON COMPANY

#### SGL Carbon – Mitarbeiterförderung

Davon profitieren, dass man Mitarbeiter aus ihrer Komfortzone holt

**TMD FRICTION**  
A NISSHINBO GROUP COMPANY

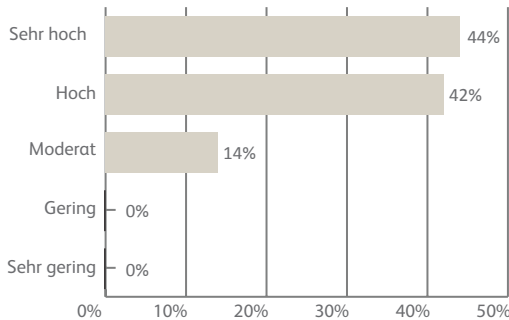
#### TMD Friction – Standardisierung

Messen, Erfassen und Lösen von Problemen durch ein standardisiertes Vorgehen

64 Unternehmen haben an der Untersuchung teilgenommen. Vier Unternehmen stellen ihre Maßnahmen zur Überwindung von Produktivitätsproblemen in Form von Fallstudien vor.

## Wesentliche Ergebnisse

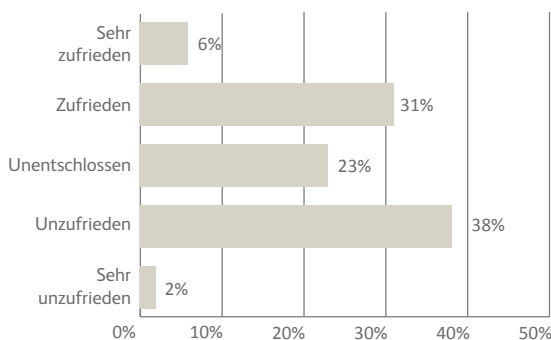
### WIE BEWERTEN SIE DIE WICHTIGKEIT VON PRODUKTIVITÄTSSTIEGERUNGEN FÜR IHR UNTERNEHMEN IN CHINA?



- 44% der Teilnehmer halten es für sehr wichtig, die Produktivität in der Produktion ihres Unternehmens in China zu steigern
- 42% bestätigen die hohe Bedeutung dieses Themas
- Kein Teilnehmer ist der Meinung, dass das Thema eine geringe oder sehr geringe Bedeutung hat

Abbildung 1: Bedeutung von Produktivitätsverbesserungen in der Produktion für Unternehmen

### WIE ZUFRIEDEN SIND SIE MIT DEM AKTUELLEN PRODUKTIVITÄTSNIVEAU DER PRODUKTION IN CHINA?



- 6% der Teilnehmer sind sehr zufrieden und 31% immerhin noch zufrieden mit dem aktuellen Produktivitätsniveau der China Produktion
- Ein überraschend hoher Anteil von 23% ist jedoch unentschieden bezüglich der Bewertung des aktuellen Produktivitätsniveaus in China
- Eine hohe Anzahl der Teilnehmer (40%) bestätigt die Unzufriedenheit mit dem aktuellen Produktivitätsniveau im Produktionsumfeld

Abbildung 2: Zufriedenheit der Unternehmen mit der Produktionsproduktivität

Unsere Umfrage bestätigt die hohe Relevanz des Themas. 86% der Teilnehmer gaben an, ihre Produktivität zu verbessern sei wichtig oder sehr wichtig. Dabei sind nur 37% (sehr) zufrieden mit ihrer momentanen Produktivität, während zwei Drittel unentschieden (23%) oder (sehr) unzufrieden (40%) sind. Während eine ungenügende Qualifikation der Arbeitskräfte für die unzufriedenen Teilnehmer die größte Herausforderung darstellt, kämpfen zufriedene Unternehmen vor allem mit der Zuverlässigkeit ihres Nachfrage-Managements (Prognose und Planung).

Die Umfrage unterscheidet drei – für die Analyse der Produktivität in der Produktion – zentrale Themen:

**Bereich 1:** Arbeitskräfte (Wie effizient und zuverlässig erledigen Mitarbeiter ihre Aufgaben?)

**Bereich 2:** Anlagen (Wie effizient ist der Einsatz und der Betrieb der Maschinen?)

**Bereich 3:** Planung (Wie sind die Fähigkeiten des Unternehmens, Fertigungsaufträge zuverlässig und effizient zu planen und abzuwickeln?)

Alle drei Bereiche sind für die Teilnehmer relevant, die Mitarbeiterproduktivität am wichtigsten. Dementsprechend haben die Unternehmen bereits konkrete Projekte zur Verbesserung der Produktivität aufgesetzt: 81% für die Stärkung der Mitarbeiterproduktivität und 63% solche, die sich mit dem Thema Anlagenmanagement, Nachfragemanagement & Planung beschäftigen.

Mehr als 60% der Teilnehmer sind allerdings der Auffassung, dass die eigenen Verbesserungsinitiativen nicht ausreichen. Mögliche Ursachen dafür liegen z.B. in der unvollständigen Definition, Auswertung und Weiterentwicklung von KPIs. Während 86% der Unternehmen zwar KPIs definieren, gibt es bei jedem vierten befragten Unternehmen keine regelmäßige Weiterentwicklung, funktionsübergreifende Koordination und Auswertung. Die für die Messung der Produktivität wichtigen Faktoren würden durch existierende Indikatoren nicht ausreichend erfasst, sagen knapp 30%. Dabei ist die positive Auswirkung, die durch effektives KPI-Management ausgelöst werden kann unbestritten. In einer Fallstudie des Bremsbelagherstellers TMD Friction werden eindeutige Zusammenhänge zwischen effektivem KPI-Management, verbesserten Mitarbeitertrainings und nachlassenden Qualitätsmängeln aufgezeigt.

Im Bereich Arbeitskräfte gaben befragte Unternehmen fehlende Qualifikationen der Mitarbeiter, mangelndes Engagement und unzureichende Motivation oder sogar aktiven Widerstand gegen Veränderungen als größte Hindernisse für eine erfolgreiche Transformation und Steigerung der Produktivität an.

In der Gruppe der Zufriedenen geben nur 15% der Unternehmen fehlende Motivation als ein wesentliches Problem an, während es in der Gruppe der unzufriedenen Unternehmen bereits 65% sind. Auch bei der Einschätzung des Verbesserungspotenzials gibt es grosse Unterschiede: Unzufriedene Unternehmen erwarten lediglich eine Produktivitätssteigerung von 21%, sofern existierende Produktivitätshemmnisse bewältigt werden können, im Vergleich zu 35% bei der Gruppe der Zufriedenen.

Häufig auftretende Probleme in Zusammenhang mit ungenügender Mitarbeitermotivation sind vermehrte Qualitätsmängel, die verspätete Erkennung von Mängeln und das Ausbleiben von Verbesserungsinitiativen seitens der Belegschaft. Engagement und aktive Mitarbeit sind zentral für die erfolgreiche Transformation und Steigerung der Produktivität. Eine überlegte Angleichung der Unternehmenskultur an die chinesische Kultur und die Befähigung der Mitarbeiter (= Empowerment) spielen dabei eine wichtige Rolle.

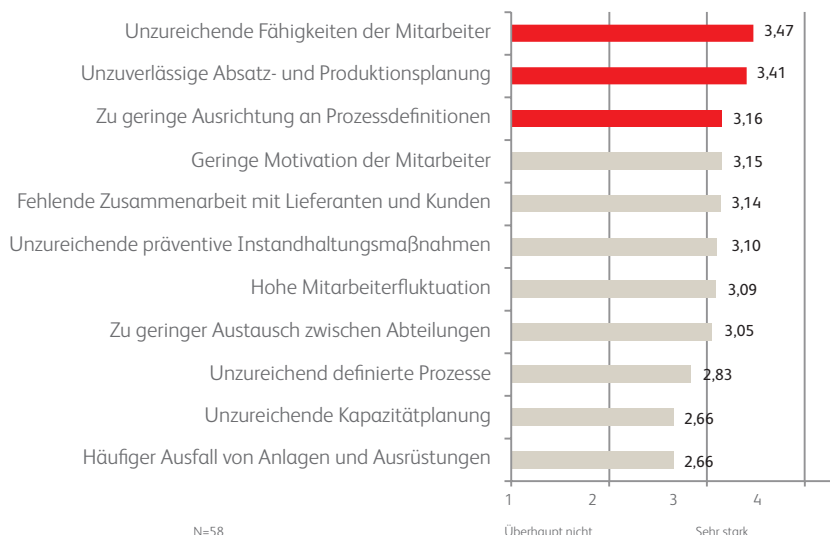
Ein gutes Beispiel hierfür ist das Mentorenprogramm des Schraubenherstellers Nedschroef, wobei erfahrene Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Erfahrung mit jüngeren Kollegen teilen, was Vorteile für beide Seiten schafft.

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse des China Productivity Snapshot 2016:

1. Das Bewusstsein für das Thema ist sehr hoch. Viele Unternehmen führen regelmäßige Verbesserungsinitiativen durch, jedoch nur 39% halten diese Anstrengungen für ausreichend.
2. Das Top Management schätzt das durchschnittliche Produktivitätssteigerungspotential auf 25%. Dabei sind Unternehmen mit einem definierten Vorgehen zur kontinuierlichen Verbesserung insgesamt bereits zufriedener mit ihrer aktuellen Produktivität.
3. Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist zentral für die Produktivitätsverbesserung. Befragte bezeichnen den Mangel an Engagement, Motivation und Einhaltung von Prozessdefinitionen als größte Hindernisse für eine erfolgreiche Transformation. Gleichzeitig setzt die Mehrheit auf Anreizsysteme, wie z.B. regelmäßige Reviews und die beständige Weiterentwicklung der Mitarbeiter.
4. Die Mehrheit der Teilnehmer gibt an, dass kulturelle Unterschiede und fehlende Sprachkenntnisse große Probleme bei der Kommunikation von Zielen und deren Durchsetzung bereiten.
5. Viele Unternehmen sehen daher einen Bedarf ihr Wissensmanagement zu verbessern und die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Unternehmensbereichen zu stärken.
6. Fast alle Befragten – unabhängig vom Produktivitätslevel – kämpfen mit einer zu niedrigen Zuverlässigkeit der eigenen Absatz- und Produktionsplanung
7. Die hohe Bedeutung von eindeutigen und klar kommunizierten KPIs wurde bestätigt. Sie bilden die Grundlage für zielführende und einheitliche Datenerhebung und ermöglichen damit das Erkennen von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen.
8. Sich immer schneller ändernde Kundenanforderungen und der intensivere Wettbewerb innerhalb der eigenen Industrie zwingen Unternehmen ihre Aktivitäten zu beschleunigen und flexibler zu werden.
9. Automatisierung und umfassende Datenerhebung in Echtzeit gewinnen an Bedeutung. Gründe dafür sind vor allem steigende Personalkosten und die erhöhte Relevanz von Auswirkungen menschlicher Fehler in der Produktion. Bei der Nutzung von Potentialen durch die Digitalisierung ihrer Produktion ist ein Großteil der Unternehmen aber noch am Anfang.

## Sechs Produktivitätswertreiber für China

WELCHE DER FOLGENDEN HERAUSFORDERUNGEN BEHINDERN DAS ERREICHEN EINES HÖHEREN PRODUKTIVITÄTSNIVEAUS IN DER CHINA PRODUKTION?



- Unzureichende Fähigkeiten der Mitarbeiter und unzuverlässige Absatz- und Produktionsplanung werden als die größten Barrieren zur Steigerung der Produktivität gesehen
- Eine zu geringe Ausrichtung an vorhandenen Prozessdefinitionen wurde als drittgrößtes Hemmnis zur Steigerung der Produktivität identifiziert
- Unter den belegschaftsspezifischen Aspekten spielen eine geringe Motivation und hohe Mitarbeiterfluktuation eine wesentliche Rolle
- Bezüglich der Anlagen und Ausrüstungen ist eine vorausschauende Instandhaltung die größte Herausforderung

Abbildung 3: Barrieren zur Steigerung der Produktivität in China

## SECHS PRODUKTIVITÄTSWERTTREIBER FÜR DIE CHINAPRODUKTION

- Abstimmung
- Grad der Formalisierung
- Effektivität
- Kontrolle und Durchsetzungsfähigkeit
- Kontinuierliche Verbesserung
- Big Data Beobachtung
- Fortschrittliche Analysemethoden
- Automatisierung
- Internet der Dinge
- Intelligente Fabrik



- Interne und externe globale Abstimmung
- Interner und externer Informations- und Datenaustausch
- Interne und externe technische Betreuung
- Mitarbeiterstärkung
- Ergonomie
- Fähigkeiten
- Kommunikation

Abbildung 4: Produktivitätswerttreiber in China

Die Ergebnisse der Umfrage und die weiterführende Analyse machten deutlich, dass die folgenden sechs Faktoren essenziell sind, um produktivitätsbezogene Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen:

1. Mitarbeitermotivation
2. Kulturelle Anpassung
3. Interne und externe Zusammenarbeit
4. Standardisierte Prozesse und Aktivitäten
5. Flexibilität, und
6. Digitalisierung

## Unser Lösungsvorschlag: Die China Produktivitätsbewertungsmethode

Diese sechs Faktoren waren für viele Unternehmen wertvoll bei der Steigerung ihrer Produktivität. Wir nennen sie deshalb Produktivitätswerttreiber. Die TU München und BearingPoint haben darauf aufbauend die China Produktivitätsbewertungsmethode entwickelt; eine Methodik, die es Unternehmen erlaubt, ihren Reifegrad je Faktor systematisch zu messen.

In drei Schritten unterstützt die China Produktivitätsbewertungsmethode Unternehmen so bei der Bewertung ihres Produktivitätsgrades und dient als Referenz bei der Formulierung angemessener Verbesserungsmaßnahmen. Im ersten Schritt werden dabei 15 Fokusthemen aus acht Unternehmensfunktionen in Interviews mit den verantwortlichen operativen Managern ausgewertet. Für jedes Element eines Fokusthemas gibt der Interviewte zwei Einschätzungen ab: die erste bewertet die aktuelle Leistungsfähigkeit, die zweite reflektiert das angestrebte Leistungsziel. Die Ergebnisse werden in einem Reifegradmodell strukturiert dargestellt. Im zweiten Schritt werden dann die einzelnen Auswertungen konsolidiert und zusammengefasst. Eine übersichtliche Darstellung ermöglicht dann eine intuitive und schnelle Beurteilung der Gesamtproduktivität sowie der einzelnen Unternehmensfunktionen auf unterschiedlichen Detailebenen. Mit Hilfe dieser Übersicht und dem gewonnenen Verständnis für Zusammenhänge und Schwachstellen können dann latente Faktoren und funktionsübergreifende Herausforderungen identifiziert werden und im dritten Schritt geeignete Verbesserungsmaßnahmen formuliert werden.

Die detaillierten und vollständigen Studienergebnisse des China Productivity Snapshot 2016 können Sie unter [www.bearingpoint.com/chinastudy](http://www.bearingpoint.com/chinastudy) herunterladen. Für weitere Informationen zur China Produktivitätsbewertungsmethode und Fragen dazu, wie Sie und Ihr Unternehmen in China von dieser Methode profitieren können, kontaktieren Sie bitte Yvon Donval ([yvon.donval@bearingpoint.com](mailto:yvon.donval@bearingpoint.com)), Jan Bernstorf ([jan.bernstorf@bearingpoint.com](mailto:jan.bernstorf@bearingpoint.com)) oder schreiben Sie an [china@bearingpoint.com](mailto:china@bearingpoint.com)

## UNSER LÖSUNGSVORSCHLAG: DIE CHINA PRODUKTIVITÄTSBEWERTUNGSMETHODE

### 1. Diskussion der Fokusthemen

15-25 Interviews zur Bewertung der Fokusthemen

<b>Produktionsleiter</b>	• Workstation • Aufbau
<b>Leiter Instandhaltung/ Wartung</b>	• Instandhaltungsstrategie • Instandhaltungsplan • Auftragsplanung
<b>Leiter Qualitätskontrolle</b>	• Qualitätsmanagement
<b>Leiter Verkauf &amp; Vertrieb</b>	• Absatz- & Vertriebsplanung • Nachfrageplanung und -prognosen
<b>Leiter Einkauf &amp; Logistik</b>	• Lieferantenmanagement
<b>Technische Arbeitsabteilung</b>	• Prozessverbesserung • Prozessdurchführungskontrolle
<b>Leiter Personal/ HR</b>	• Mitarbeiterentwicklung • Anreizsysteme • Führung • Kultur

**LEISTUNGSMESSUNG    ZIELSETZUNG**

**STATUS QUO**

### 2. Produktivitätswerttreiber Mapping

Leistungsmessungs-Zielabgleichs-Analyse mit verschiedenen Bewertungsstrategien um den Unternehmensstatus anhand der Produktivitätswerttreiber zu bewerten

Produktivitätswerttreiber	Verantwortungsbereiche						
	Produktion	Instandhaltung/ Wartung	Qualität	Verkauf/ Vertrieb	Logistik/ Einkauf	Technische Vorbereitung/ Planung	Personal/HR
Standardisierung	0,5	0,3	1,8	1,9	2,2	2,0	2,0
Digitalisierung	3	2,8	3,1	2	2,4	2,0	2,25
Flexibilisierung	2,0	2,1	2,0	0	3	3	1,0
Zusammenarbeit	0	1,3	0	2,1	2,2	2,0	1,5
Mitarbeitermotivation	2,5	1,9	3	0,5	0,4	0	2,5
Kulturelle Ausrichtung	3	1,4	1	3	3,8	2,9	2

### 3. Aktionsplan

Identifizierte Schwachstellen aus dem Produktivitätswerttreiber-Mapping werden bewertet, Verbesserungsszenarien werden entsprechend ihren Risiken und Chancen entwickelt, und ein umsetzbarer Aktionsplan wird daraus abgeleitet

**GEWÜNSCHTER ZUSTAND**

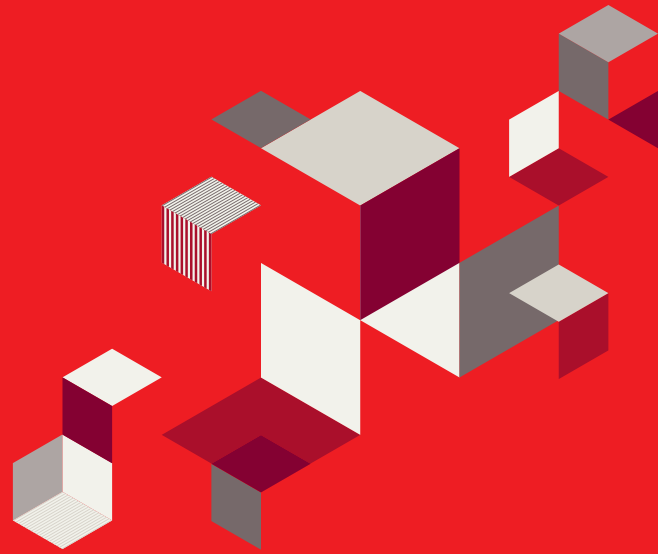
Abbildung 5: BearingPoint's Produktivitätsbewertungsmethode

## Committed consultants with adaptive intelligence

BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder aus der öffentlichen Verwaltung, profitieren von messbaren Ergebnissen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Wir kombinieren branchenspezifische Management- und Fachkompetenz mit neuen technischen Möglichkeiten und eigenen Produkt-Entwicklungen, um unsere Lösungen an die individuellen Fragestellungen unserer Kunden anzupassen. Dieser partnerschaftliche, ergebnisorientierte Ansatz bildet das Herz unserer Unternehmenskultur und hat zu nachhaltigen Beziehungen mit vielen der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen geführt. Unser globales Beratungs-Netzwerk mit mehr als 10.000 Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 75 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Weitere Informationen unter [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com).





## **China**

### *Shanghai*

Yvon Donval, Partner

Jan Bernstorf, Director

BearingPoint (Shanghai) Enterprise Management Consulting Co. Ltd.

No. 925 Wu Ding Road 4th Floor

CN-200040 Jing An District, Shanghai

T: +86 21 6288 7866

[china@bearingpoint.com](mailto:china@bearingpoint.com)