



# Leistungssteigerung in der Produktion durch stabile Prozesse

Sanierungsabend „Leistungswirtschaftliche Restrukturierung“  
SRH Hochschule Heidelberg

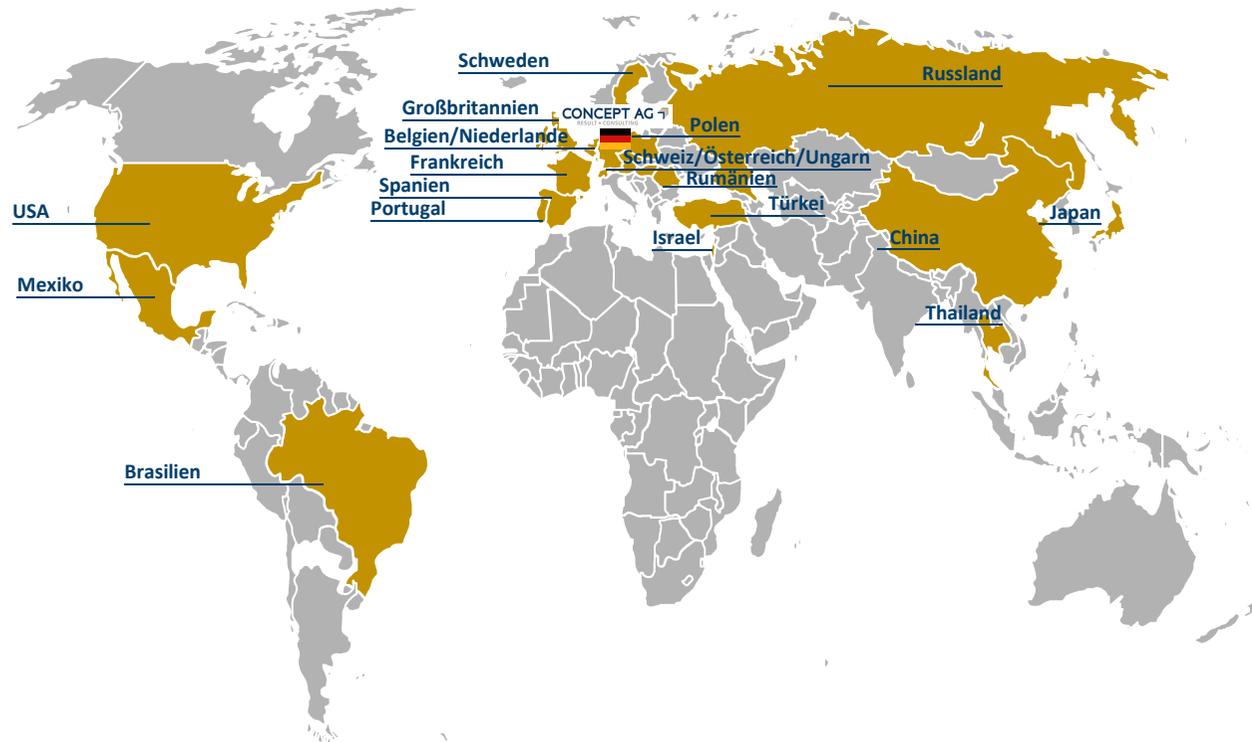
Heidelberg, 18.10.2017

1. Kurzvorstellung CONCEPT AG - wer sind wir?
2. Situation in Unternehmen - warum die Diskussion?
3. Stabile Prozesse - wo ansetzen?
4. Methoden - wie vorgehen?
5. Fallbeispiel: 35 M€ Umsatz, 220 MA, Zulieferer Abgasstrang

# 1. KURZVORSTELLUNG CONCEPT AG - WER SIND WIR?

Wir sind ein Team aus Operations Experten und seit 20 Jahren erfolgreich in der Beratung.  
Wir sind für unsere Kunden in Projekten weltweit aktiv.

1/2



## Eigentümerstruktur

- Gegründet 1997 durch Dr. Harald Balzer
- Unternehmen in privater Hand der zwei Vorstände

## Expertise

- 25 Berater im Headquarter in Stuttgart und Niederlassung München
- Experten für Operations (Produktion, Logistik, Einkauf)
- Führung- und praxiserfahren, umsetzungsstark, international aufgestellt
- Netzwerk aus mehr als 30 Freelancern/Associate Partnern zu Sonderthemen
- Kooperationspartner in der Türkei

## Beratungsfokus

- Branchenfokus: Automotive (40 %), Verarbeitendes Gewerbe (30 %), Maschinenbau (20 %), Elektrotechnik und Medizintechnik (10 %)
- Beratungsschwerpunkte: Leistungsoptimierung (50 %), Restrukturierung (25 %), Expertenunterstützung (15 %), Unternehmensentwicklung (10 %)
- Fokussiert auf KMU sowie OEMs und deren Lieferantenbasis
- Mehr als 500 erfolgreich durchgeführte Projekte seit 1997

# 1. KURZVORSTELLUNG CONCEPT AG - WER SIND WIR?

Wir schaffen Transparenz, hinterlassen Wirkung und sichern mit Nachhaltigkeit die Wettbewerbskraft unserer Kunden.

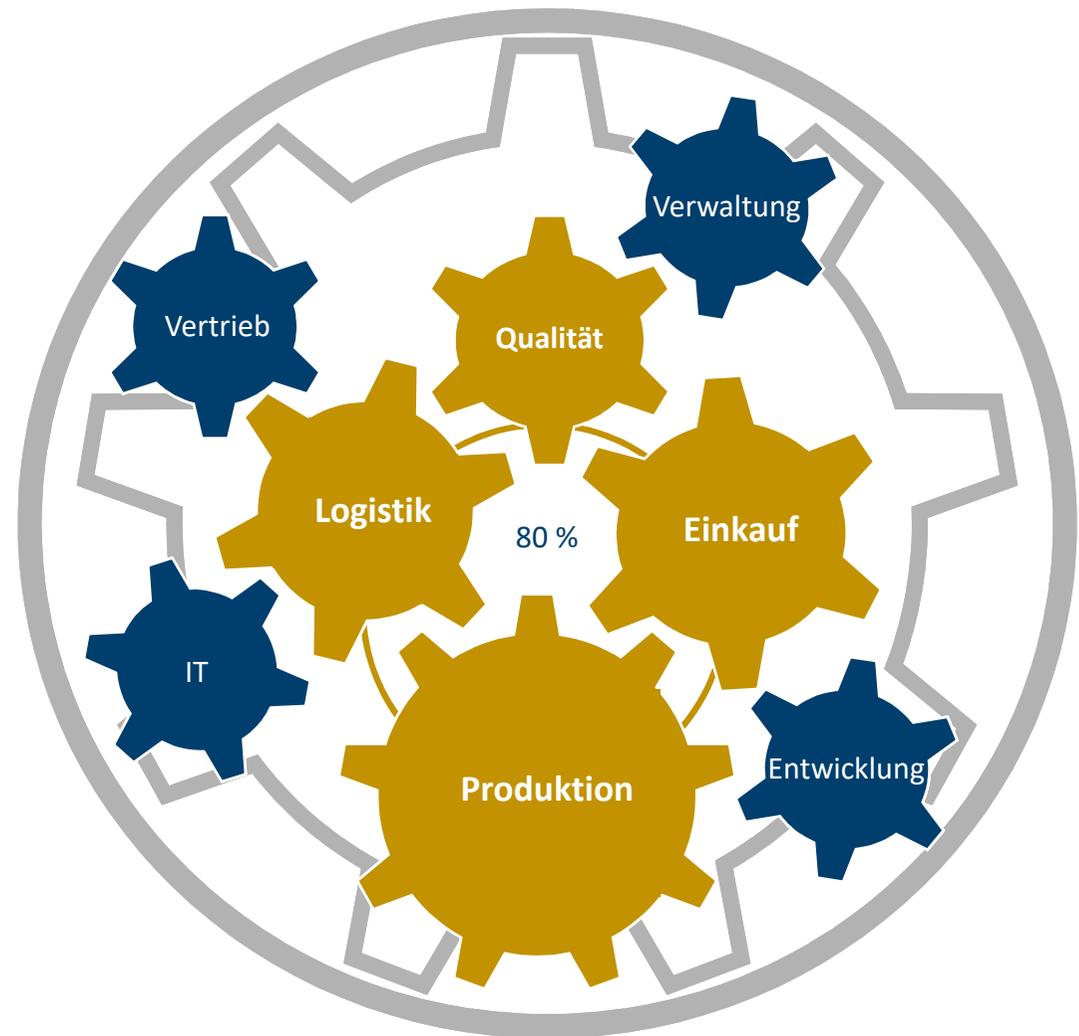
2/2

## Result.Consulting by CONCEPT AG

Im Umgang mit **komplexen Situationen** verfügen wir über jahrelange Erfahrung:

Unser **Beratungsansatz** ist mit den **Aufgaben** und **Zielen** unserer **Kunden** fest verzahnt.

Unsere **Kernkompetenzen** und somit auch der **Schwerpunkt** unserer Beratung liegen in den Bereichen **Produktion, Logistik, Einkauf und Qualität**, da diese Bereiche **80 %** aller Kosten umfassen und somit den **größten Optimierungshebel** darstellen.



1. Kurzvorstellung CONCEPT AG - wer sind wir?
2. Situation in Unternehmen - warum die Diskussion?
3. Stabile Prozesse - wo ansetzen?
4. Methoden - wie vorgehen?
5. Fallbeispiel: 35 M€ Umsatz, 220 MA, Zulieferer Abgasstrang

## 2. SITUATION IN UNTERNEHMEN - WARUM DIE DISKUSSION?

Mangelnde Qualität und damit Performance in der Produktion ist in Krisenunternehmen fast immer anzutreffen.

### Häufige Konstellation in den Unternehmen

#### Und auch:

- Investitionsstau
- Fehlendes Konzept bzgl. Automatisierung/Flexibilisierung
- Heterogener Maschinenpark
- Veraltetes ERP-System
- „Informations-Inseln“
- ...



- Krisensituation d. h. Liquiditätsengpässe, vorangegangene Ergebniserosion



- Ausbringung der Produktion unzureichend
  - Anlagennutzung schwach (OEE, Nutzungsgrad)
  - Lieferzuverlässigkeit schwach (OTD)
  - Qualitätskosten zu hoch



- Mangelnde Transparenz über die Performance
  - Kaum oder keine KPIs
  - Handschriftliche Aufschriebe
  - Ungenügende Datenbasis der BDE/MDE-Systeme



- Ineffiziente Führungs- und Organisationsstruktur
  - Unklare Zuständigkeiten und Rollen (Shop Floor, KVP, ...)
  - Zusammenspiel direkte/indirekte Bereiche

1. Kurzvorstellung CONCEPT AG - wer sind wir?
2. Situation in Unternehmen - warum die Diskussion?
3. Stabile Prozesse - wo ansetzen?
4. Methoden - wie vorgehen?
5. Fallbeispiel: 35 M€ Umsatz, 220 MA, Zulieferer Abgasstrang

### 3. STABILE PROZESSE - WO ANSETZEN?

Rein in die Fertigung an den Ort der Wertschöpfung und Schaffung einer verlässlichen Datenbasis für systematische Verbesserungen.

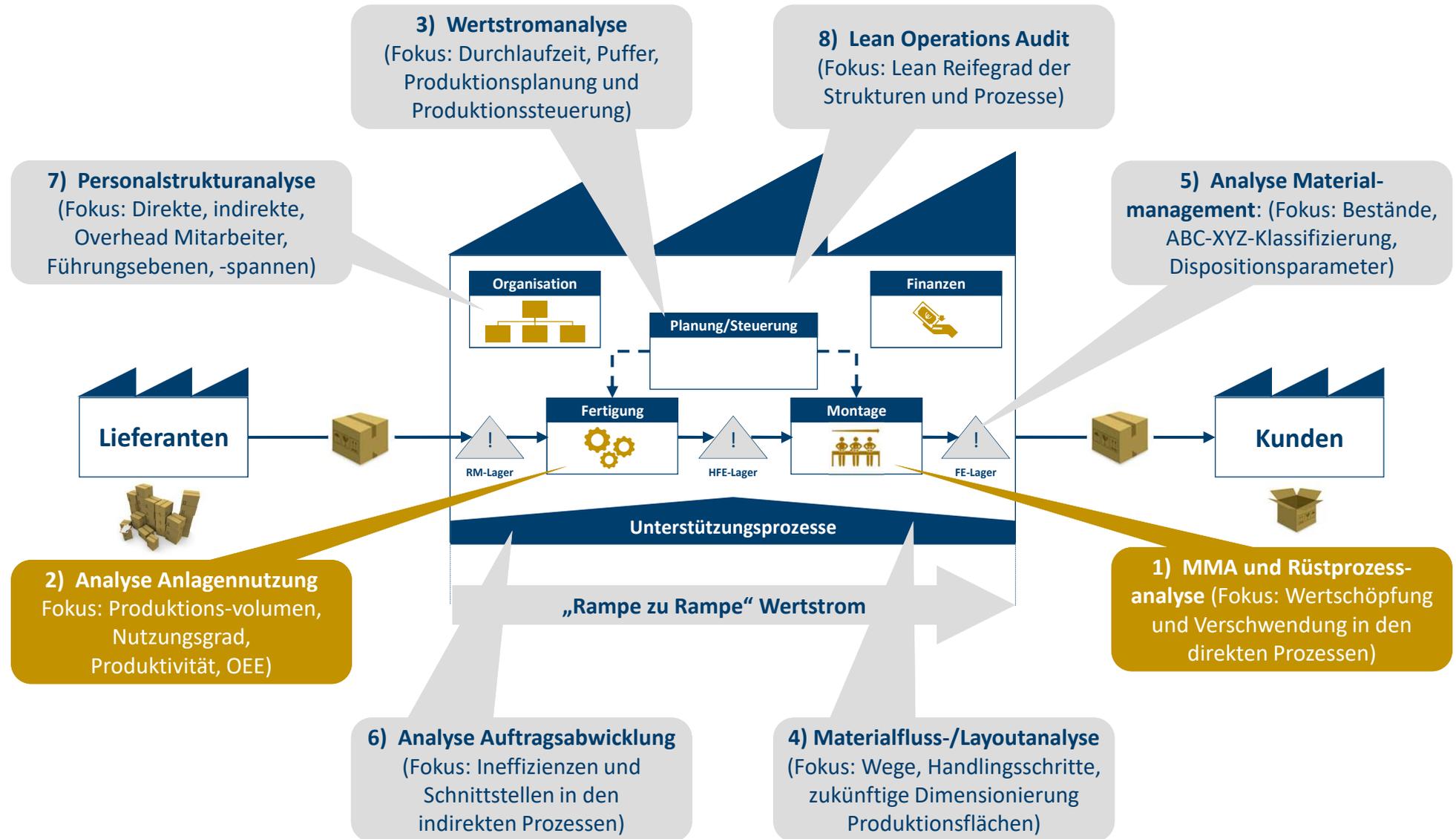


- Am Produktionsprozess, der Wertschöpfung beginnen
- Indirekte Bereiche als Dienstleister – neues Verständnis
- Shop Floor Management praktizieren
- Engpässe erkennen und systematisch beheben
- Hauptansatzpunkte und Fokus ermitteln
  - Welche Maschinen, Linien, Arbeitsplätze
  - Piloten und Umsetzungsreihenfolge festlegen

1. Kurzvorstellung CONCEPT AG - wer sind wir?
2. Situation in Unternehmen - warum die Diskussion?
3. Stabile Prozesse - wo ansetzen?
4. Methoden - wie vorgehen?
5. Fallbeispiel: 35 M€ Umsatz, 220 MA, Zulieferer Abgasstrang

## 4. METHODEN - WIE VORGEHEN?

Die Auswahl der geeigneten und angepassten Methoden ist die Voraussetzung für die schnelle Erhöhung der Produktivität und der Flexibilität sowie der Reduzierung der Durchlaufzeiten. 1/4



## 4. METHODEN - WIE VORGEHEN?

Die Umsetzung der Methoden wird grundsätzlich unterschieden in Struktur und Prozesse.

2/4

Bereich	Methodennummer	Methode	Aussagen zu Potenzialen	Effekte
<b>Operations-Strukturen</b> 	2	Anlagennutzung	Nutzungsgrad der Anlagen und Ursachen für ungeplante Störungen	Nutzungsgrad ↑
	4	Materialfluss-/Layoutanalyse	Flächennutzung und Flächenproduktivität, Transportwege der Produkte und Effizienz Handlingsstufen	Flächenproduktivität ↑
	5	Materialmanagement	Bestandssituation zu Roh-, Halb- und Fertigfabrikaten (ABC/XYZ)	Bestände ↓
	7	Personalstrukturanalyse	Effiziente Organisation, Führungsspannen, Verhältnis direkt/indirekt	Effizienz ↑
	8	Lean Operations Audit	Lean Reifegrad Strukturen und Prozesse	Lean Reifegrad ↑
<b>Operations-Prozesse</b> 	1	Multimomentaufnahmen Rüstprozessanalyse	Produktivität direkte Bereiche Anlagenverluste, Produktivität direkte Bereiche	Produktivität ↑ DLZ ↓
	3	Wertstromanalyse	DLZ, WIP, Qualität, Verschwendungsanteile Werterschöpfungskette, Planungs- und Steuerungsprozesse	DLZ ↓
	6	Auftragsabwicklung	Effizienz der Auftragsabwicklung	Effizienz ↑
	9	Kennzahlenanalyse	Qualität der KPIs und Effizienz der Nutzung der Kennzahlen zur Prozesssteuerung	Transparenz ↑

## 4. METHODEN - WIE VORGEHEN?

Mit den TOP 3-5 Kennzahlen zur Steuerung der Fabrik bleibt der Zustand Ihrer Fabrik fest im Blick. Die Verbesserung der Kennzahlen erfolgt durch nachhaltige Optimierungsmaßnahmen am Shop Floor. 3/4

	1	2	3	4	5
Fabrik	Rohhertrag pro direkte Mitarbeiter Stunde (€)	Gesamtleistung OEE/Nutzungsgrad (%)	Interne On-time-delivery (OTD)	Lagerreichweite je ROH, HALB, FERT, HAWA in Tagen	Ppm-Rate (%) oder Fehlerkosten (€)
Fertigungsbereich	Rohhertrag pro direkte Mitarbeiter Stunde (€)	OEE/Nutzungsgrad/Effizienz/Qualität (%)	Interne On-time-delivery (OTD)	Lagerreichweite Fertigungsbereich in Tagen	Ausschussquote/Qualitätsquote (%)
Linie / Arbeitsplatz 1	Rohhertrag pro direkte Mitarbeiter Stunde (€)	OEE/Nutzungsgrad/Effizienz/Qualität (%)	Interne On-time-delivery (OTD)	Lagerreichweite Linienbestand in Tagen	Ausschuss (Stk.)
	Arbeitsproduktivität in %	Rüstanteil an Gesamtzeit (%)	Produktionsrückstand in ME und €		Nacharbeitsquote (%)
		Mean Time To Failure (MTTF)	Durchlaufzeit (DLZ)		
		Mean Time To Repair (MTTR)			

## 4. METHODEN - WIE VORGEHEN?

Die Wirkung der eingesetzten Methoden muss sich in der GuV darstellen.

4/4

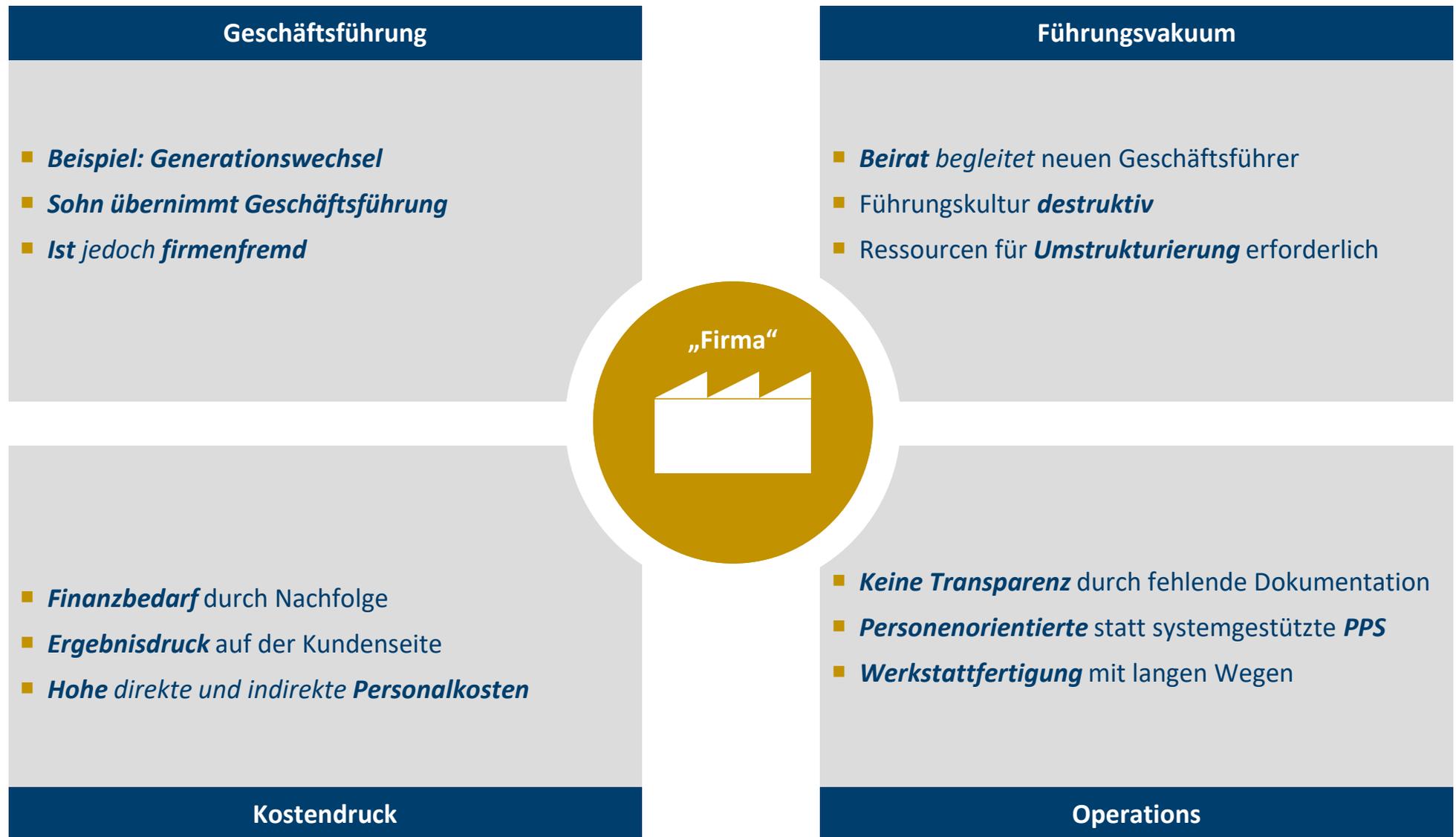
GuV		Wirkung der Methoden
<b>Umsatzerlöse</b>		
Bestandsveränderungen	➔	5 Materialmanagement
<b>Gesamtleistung</b>		
Materialaufwand	↓ ➔	1 Multimomentaufnahme 5 Materialmanagement 8 Lean Operation Audit
<b>Rohertrag</b>		
Personalkosten inkl. Leiharbeiter	↓ ➔	1 Multimomentaufnahme 2 Anlagennutzung 4 Materialfluss 7 Personalstruktur 8 Lean Operation Audit
Sonstige betriebliche Aufwendungen		
<b>EBITDA</b>		
Abschreibungen		
<b>EBIT</b>		
<b>Neutrales Ergebnis</b>		
<b>Finanzergebnis</b>		
<b>EBT</b>		
<b>Steuern</b>		
<b>Jahresüberschuss</b>		

1. Kurzvorstellung CONCEPT AG - wer sind wir?
2. Situation in Unternehmen - warum die Diskussion?
3. Stabile Prozesse - wo ansetzen?
4. Methoden - wie vorgehen?
5. Fallbeispiel: 35 M€ Umsatz, 220 MA, Zulieferer Abgasstrang

## 5. FALLBEISPIEL: 35 M€ UMSATZ, 220 MA, ZULIEFERER ABGASSTRANG

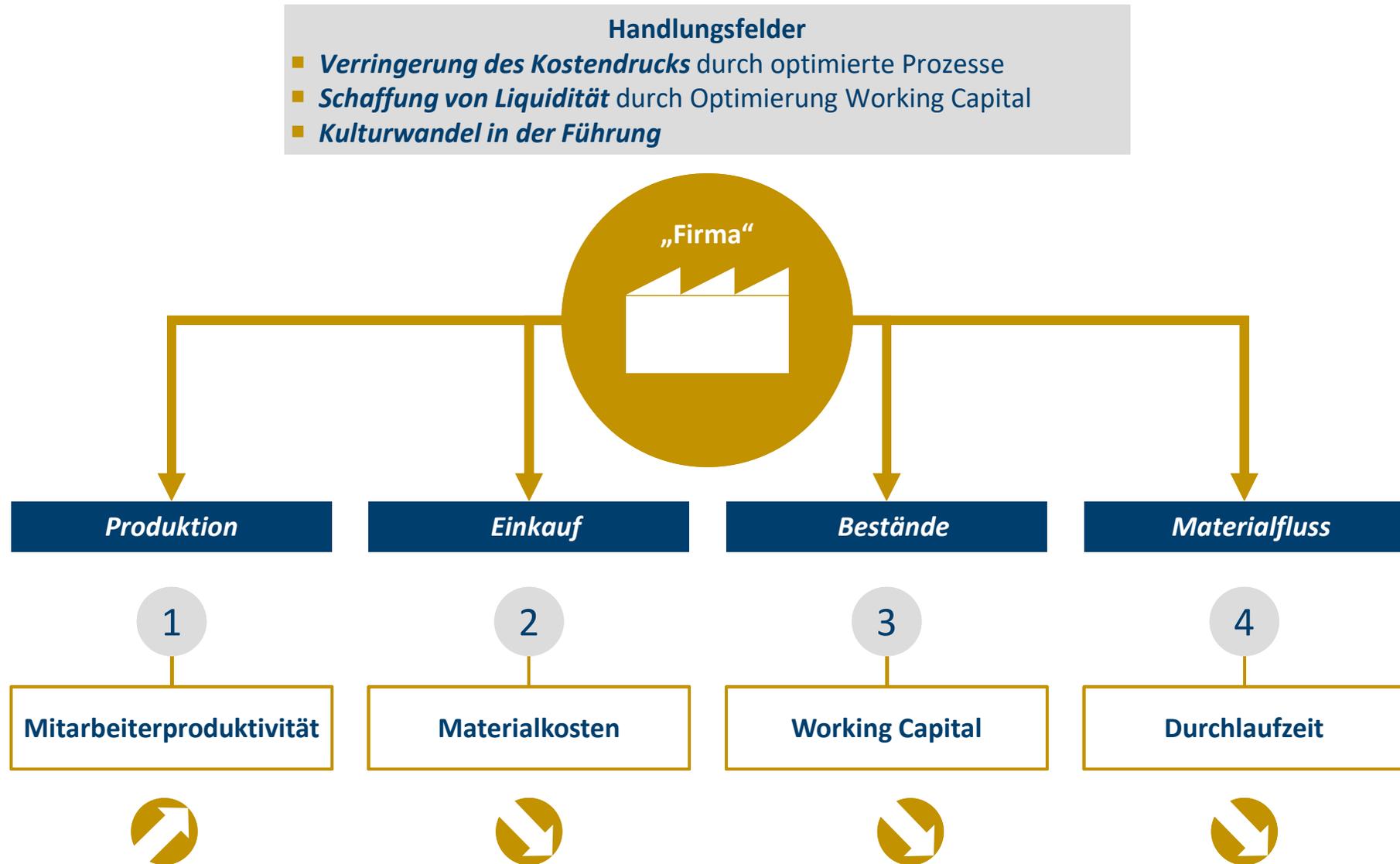
**Ausgangsbasis:** Eine kurzfristig eingetretene Firmennachfolge führt zu einer instabilen Unternehmenssituation.

1/5



## 5. FALLBEISPIEL: 35 M€ UMSATZ, 220 MA, ZULIEFERER ABGASSTRANG

**Handlungsfelder:** Die Operations Excellence Stoßrichtungen zielen auf Kostensenkung, Reduktion der Kapitalbindung und Kulturwandel in der Unternehmensführung. 2/5

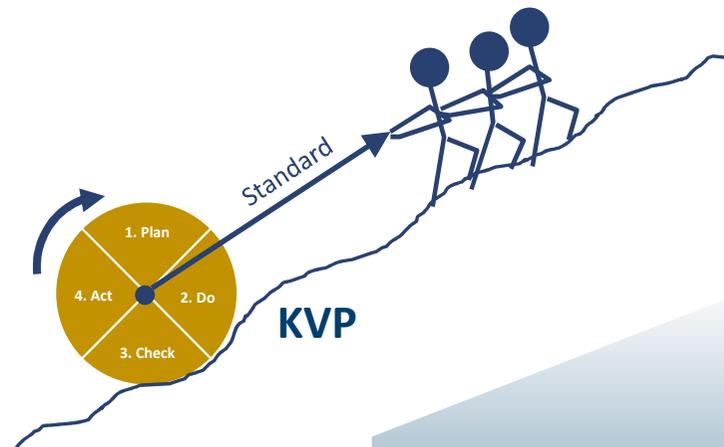


## 5. FALLBEISPIEL: 35 M€ UMSATZ, 220 MA, ZULIEFERER ABGASSTRANG

**Produktion und Logistik:** Steigerung des Nutzungs- und Leistungsgrads sowie Optimierung des Materialflusses.

3/5

Höhere Produktivität um zum Teil bis zu 30 %  
Niedrigere Durchlaufzeit um bis zu 25 %



### Produktion: Leistungssteigerung

- Messung **OEE** an jeder Maschine
- Kontinuierliche Verbesserung durch **tägliches Shop-Floor-Meeting**
- Ausweitung **Mehr-Maschinen-Bedienung**
- Einführung von **Automatisierungslösungen**

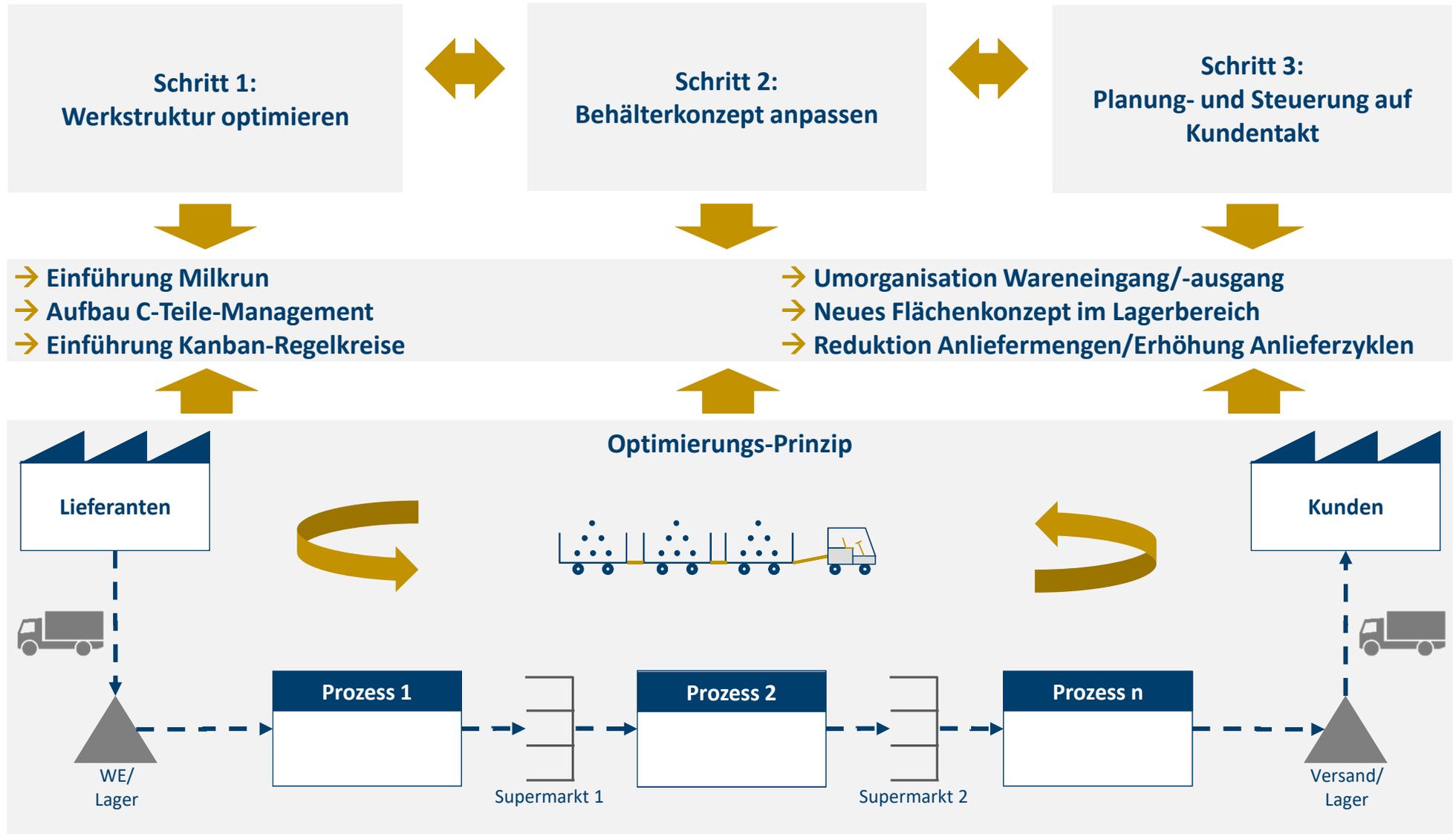
### Logistik: Materialflussoptimierung

- **Wertstromanalyse** und -design
- Optimierung **Werkstruktur**
- Standardisierung innerbetriebliches **Behältermanagement**
- Einführung Milk-Run, Supermärkte und **Kanban-Regelkreise**
- Befähigung zur **staplerfreien Produktion**

# 5. FALLBEISPIEL: 35 M€ UMSATZ, 220 MA, ZULIEFERER ABGASSTRANG

Materialfluss: Staplerfreie Fertigung, Taktororientierung und selbststeuernde Regelkreise.

4/5



## 5. FALLBEISPIEL: 35 M€ UMSATZ, 220 MA, ZULIEFERER ABGASSTRANG

Auf der Grundlage verbesserter operativer Prozesse kann eine SAP-Einführung stabil gelingen.  
Weitere Optimierungen erfolgen u. a. durch digitales Shop-Floor-Management.

5/5



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Dr. Harald Balzer – CONCEPT AG – Zettachring 6 – 70567 Stuttgart – Fon: 0711/132 74 43 – Mobil: 0172 717 9111 –  
Mail: [harald.balzer@concept.ag](mailto:harald.balzer@concept.ag) – [www.concept.ag](http://www.concept.ag)