

LEAN Working Capital

Vorsprung durch Liquidität und finanzielle Beweglichkeit

- Vortrag der Staufen.AG und Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig



Sanierungsabend „Leistungswirtschaftliche Restrukturierung“
SRH Hochschule Heidelberg
18.10.2017

Themenschwerpunkte

Bedeutung von Working Capital Management und Liquidität

Unternehmensperformance durch Working Capital Management verbessern

LEAN trifft Working Capital Management

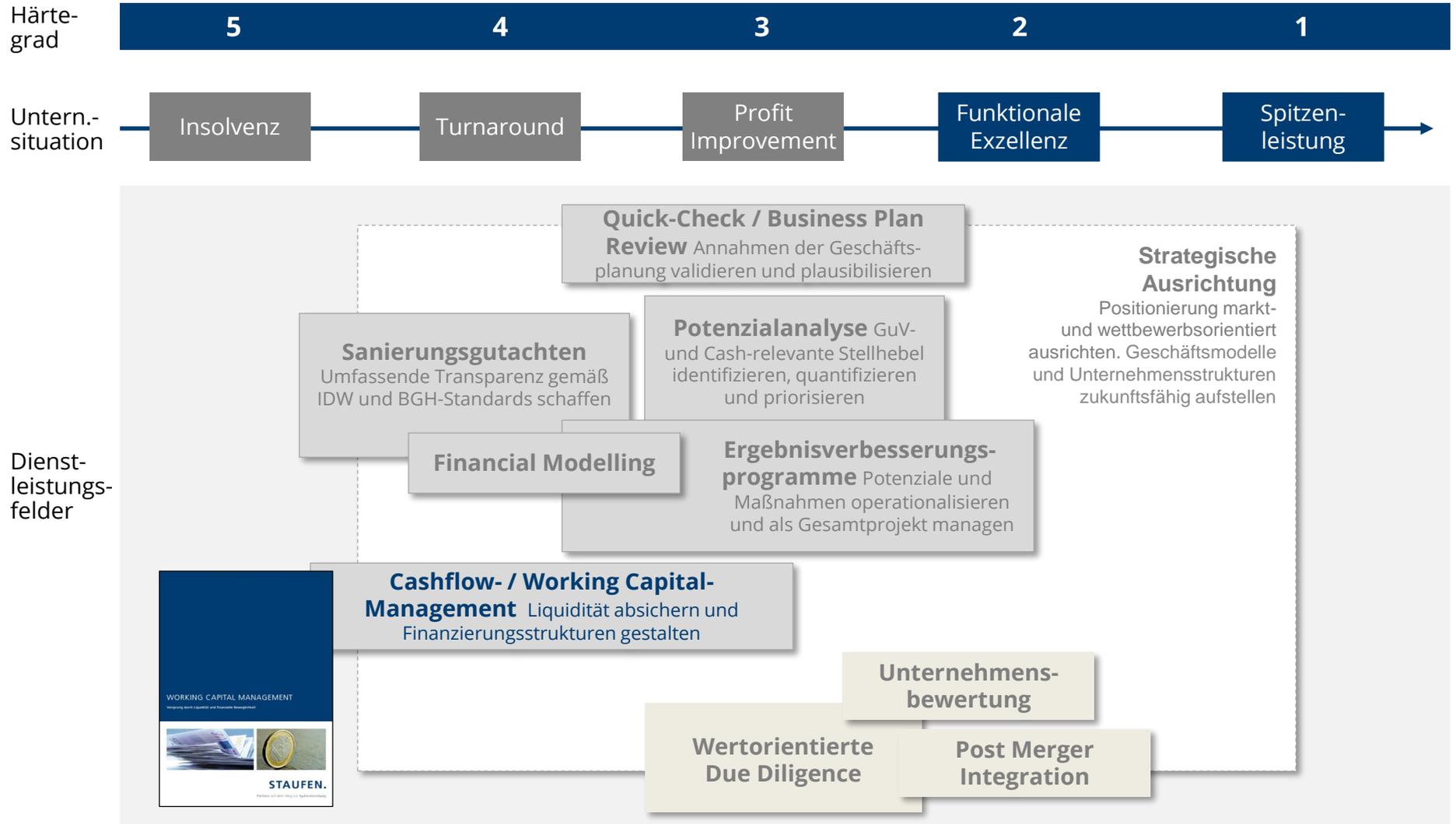
Stellhebel und konkurrierende Interessen in der Wertschöpfungskette bzw. den End-to-End Prozessen

Key Performance Indikatoren und Beeinflussung von Spitzenkennzahlen

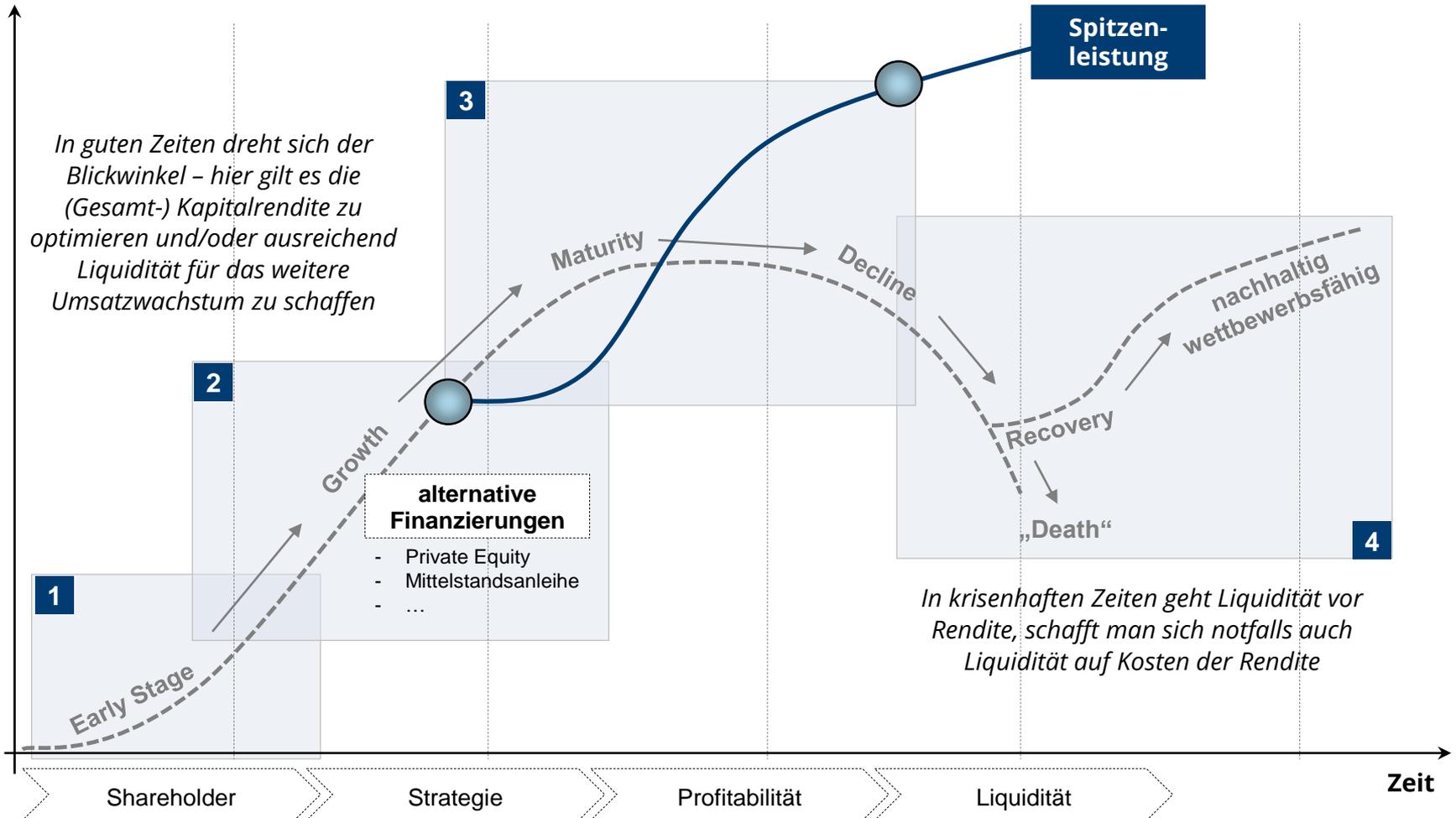
Performance Controlling

Umsetzung von Working Capital Management in der Praxis

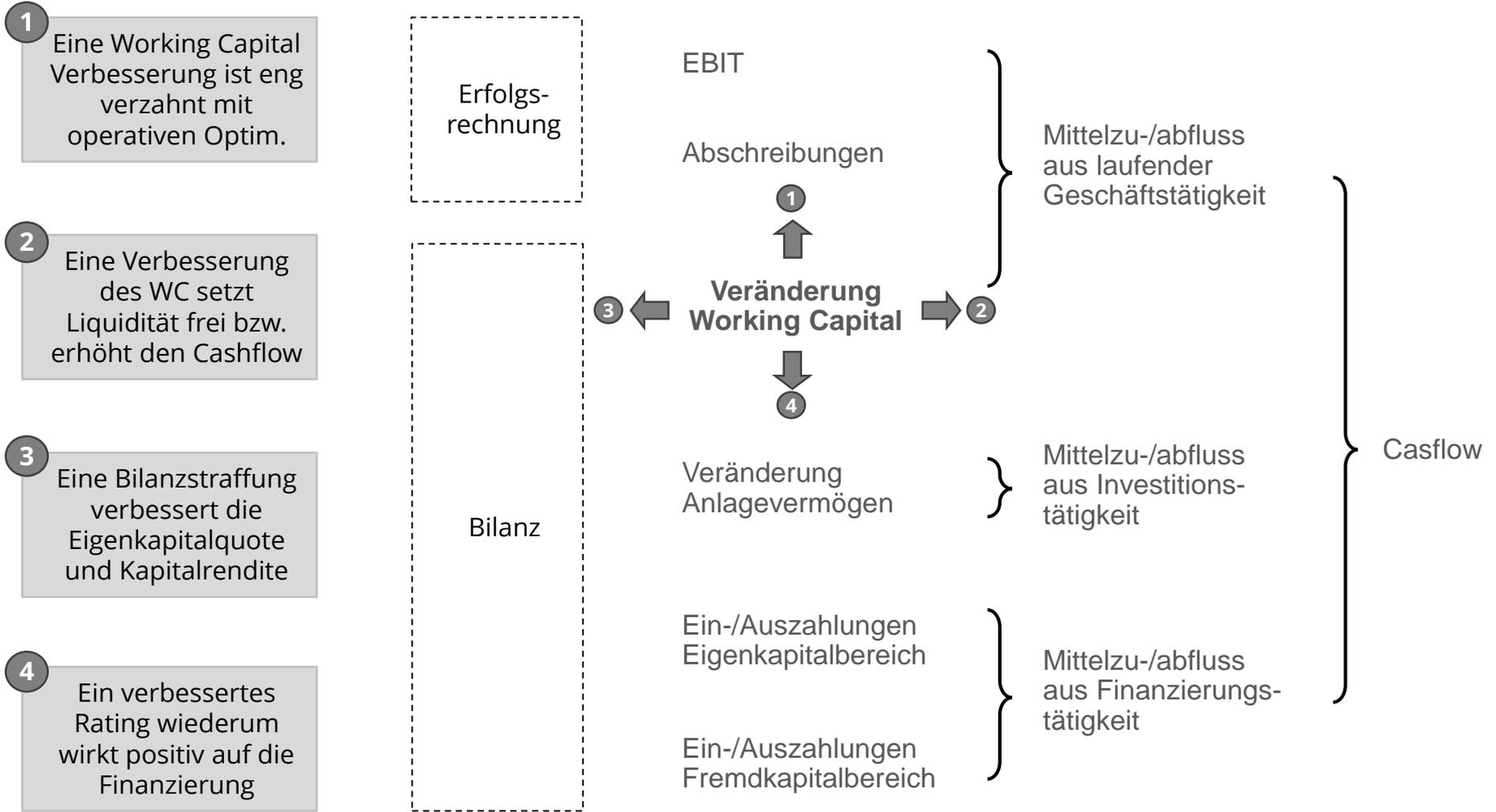
Ein aktives Working Capital Management spielt im betrieblichen Alltag immer noch eine untergeordnete Rolle



Liquidität definiert die Fähigkeit eines Unternehmens flexibel am Markt zu agieren und strategische Optionen wahrzunehmen – Wer nicht liquide bzw. „flüssig“ ist, ist betriebswirtschaftlich nicht handlungsfähig



Working Capital Management führt zu einer Steigerung der Unternehmensperformance in unterschiedlichen Richtungen



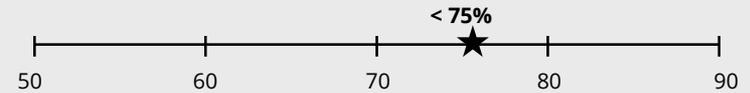
Working Capital Benchmarking aus Basis von Finanzkennzahlen: Top Performer haben einen Anteil von deutlich unter 20% vom Umsatz

Metallumformung (Extrusion = Hot Shop)	
Umsatz	228,5 100%
Gesamtleistung	228,5 100%
Material- und Personalaufwandsquote	183,3 80,2%
SbAs in % der Leistung	16,1 7,0%
EBITDA in % der Leistung	29,1 12,7%
Working Capital in % vom Umsatz	62,3 27%
CAPEX Ratio in % vom Umsatz	4,0 2%
Bilanzsumme	212,1 100%
Equity Ratio in % der Bilanzsumme	35,5 17%
Return on Capital	17,7 8%

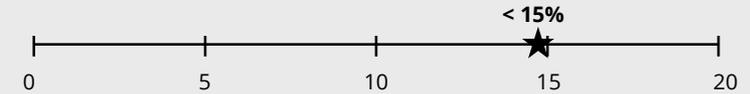
Kunststoffextrusion und Maschinenbau	
Umsatz	73,1 100%
Gesamtleistung	73,187 100%
Material- und Personalaufwandsquote	57,3 78,3%
SbAs in % der Leistung	10,5 14,3%
EBITDA in % der Leistung	6,3 8,6%
Working Capital in % vom Umsatz	22,3 31%
CAPEX Ratio in % vom Umsatz	2,0 3%
Bilanzsumme	57,2 100%
Equity Ratio in % der Bilanzsumme	16,4 29%
Return on Capital	2,6 5%

Metallumformung (Schmieden+Endfertigung)	
Umsatz	91,3 107%
Gesamtleistung	85,5 100%
Material- und Personalaufwandsquote	70,4 82,3%
SbAs in % der Leistung	5,6 6,5%
EBITDA in % der Leistung	9,8 11,5%
Working Capital in % vom Umsatz	19,4 21%
CAPEX Ratio in % vom Umsatz	5,7 6%
Bilanzsumme	52 100%
Equity Ratio in % der Bilanzsumme	19,1 37%
Return on Capital	2,3 4%

**Material- plus Personal-
aufwand in % der Leistung**



**SbAs
in % der Leistung**



**EBITDA
in % der Leistung**



**EBT
in % der Leistung**



**Working Capital
in % vom Umsatz**



**Capex Ratio
in % vom Umsatz**

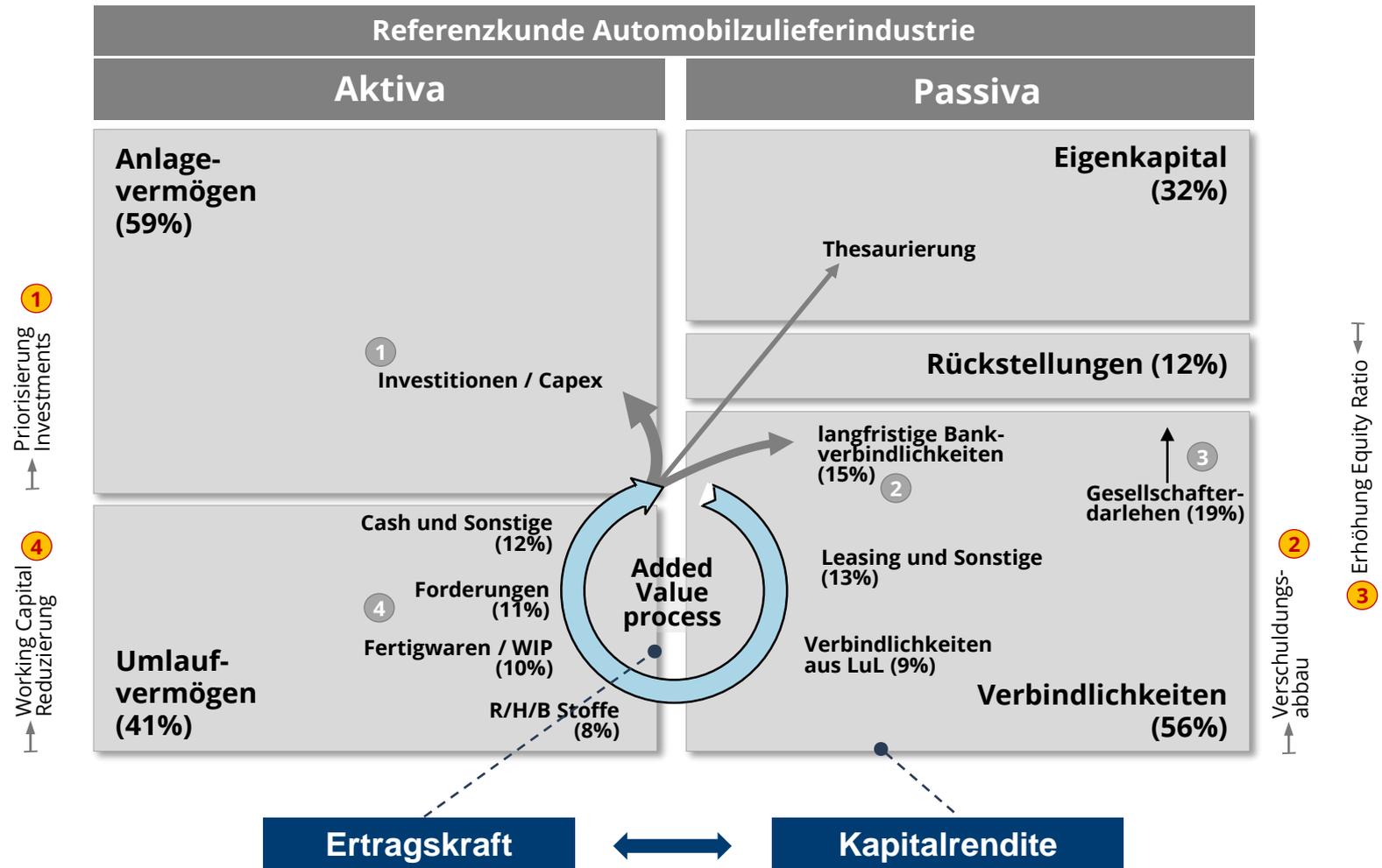


**Return on Capital
EAT in % vom Gesamtkapital**



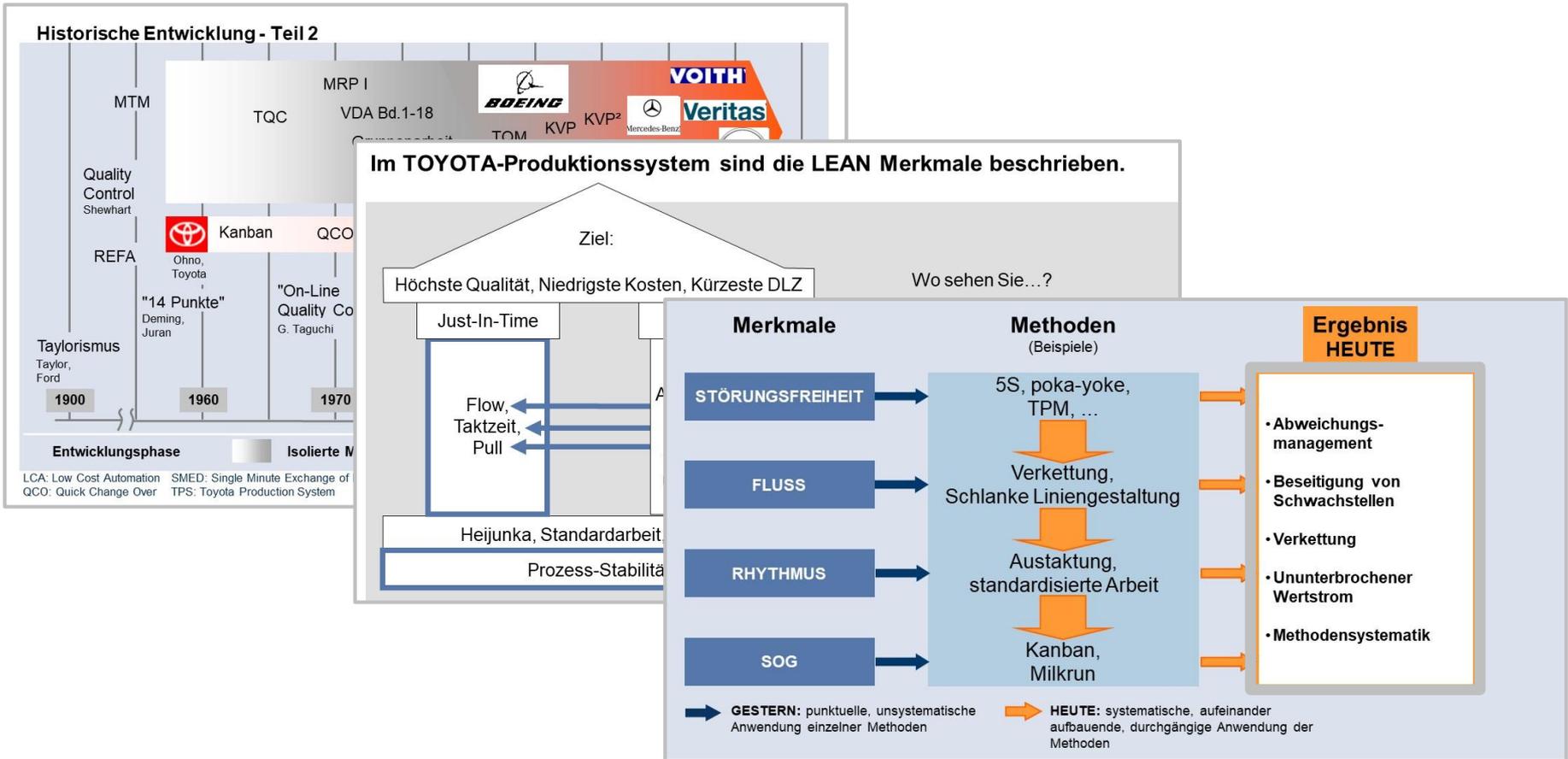
★ Top Performer

Staufen Leitgedanke ist die Harmonisierung von Finanz- und Leistungswirtschaft



Ist Cash wirklich King und EBIT nur Queen?

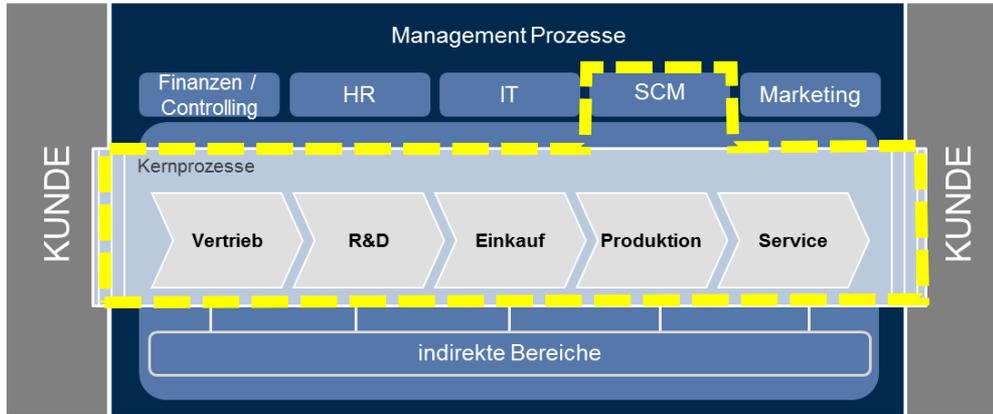
LEAN Management trifft auf Working Capital Management



Die Reduzierung von Working Capital zur Verbesserung der Cash-Performance lässt sich im Wesentlichen über Prozessmanagement („schlanke Prozesse“) erreichen

In den Kernprozessen werden die Grundlagen für ein erfolgreiches Working Capital Management geschaffen

Wesentliche prozessorientierte Stellhebel als Ansatzpunkte für LEAN Working Capital:



Bestandsstrategie (SCM):

- Bestandsstrategie systematisch optimieren
- Durch Komplexitätsmanagement den Produktmix optimieren
- Variantenmanagement und Produktlebenszyklusanalysen einführen

Vertriebsprozess:

- Gezielte Zwischenlagerstufen reduzieren
- Absatzplanung durch ständigen Liefermengenaustausch mit Kunden verbessern
- Interdisziplinäre Abstimmung der Bereiche Produktion, Einkauf und Vertrieb sicherstellen

Einkaufsprozess:

- Dispositionsprozess auf Basis transparenter Planung
- Dispositionsparameter anhand Kundennachfrage und interner Prozesse aufstellen
- Systemlieferanten in den Beschaffungsprozess integrieren

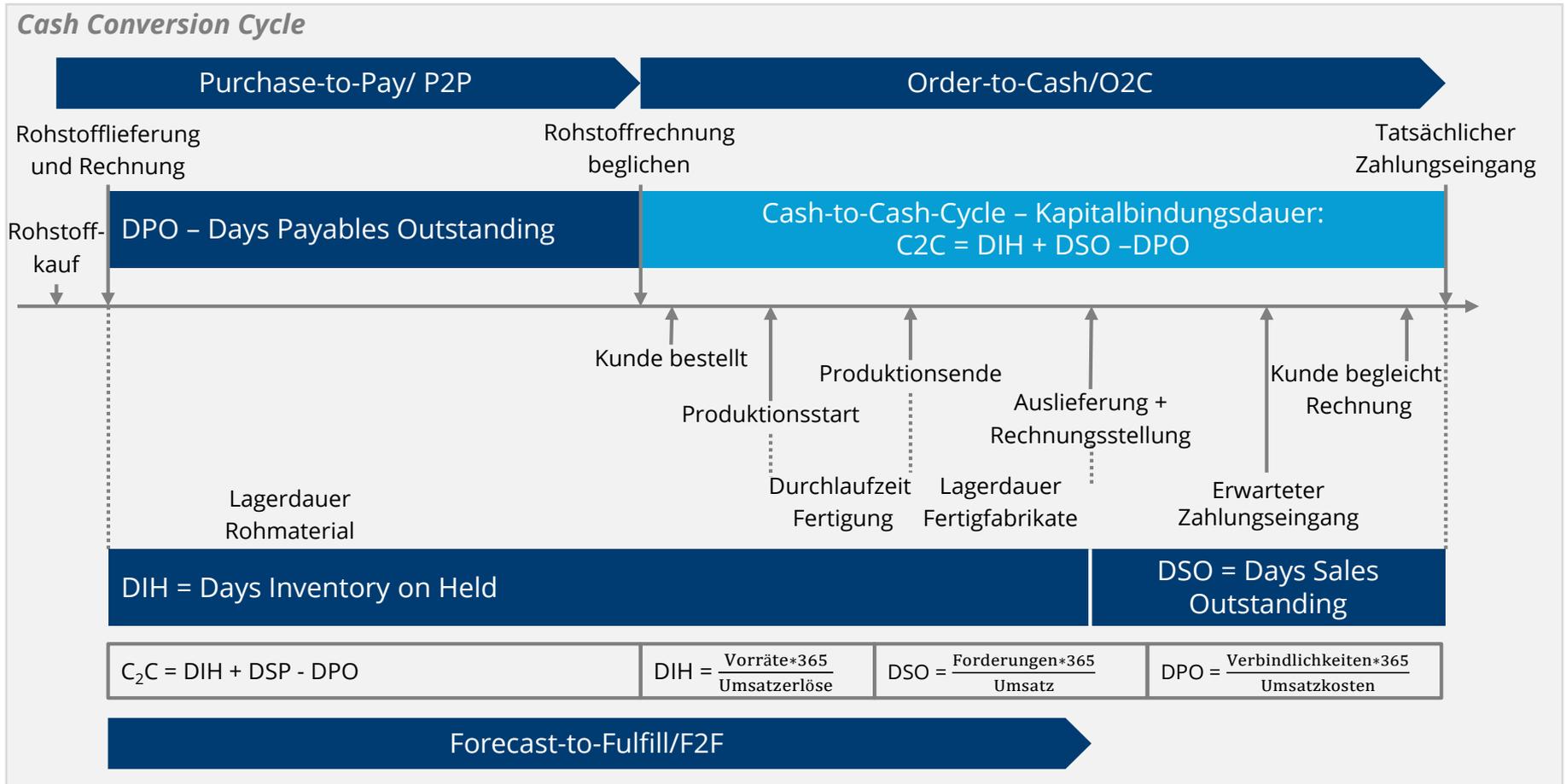
Produktionsprozess:

- Produktionsabläufe optimieren (Durchlaufzeiten, Fertigung, Transportzeiten)
- Produktions- und Absatzplanung rollierend abstimmen
- Terminsynchrone Produktionssteuerung nachhalten

Serviceprozess:

- Abbau von Slow- und Non-Movern nachhaltig steuern
- Ersatzteilmanagement strikt an Servicelevel und Lieferzeiten orientieren
- Ersatzteilspektrum an Serienteile anpassen und dadurch Preisvorteile und kurze Lieferzeiten sichern

Der Cash Conversion Cycle zeigt die prozessorientierte Sicht auf ein ganzheitliches Working Capital Management



Ziel eines aktiven Working Capital Managements ist die konsequente Steuerung von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, um eine hohe Liquidität zur Verfügung zu haben, und diese nicht in den Prozessen zu binden

Die Kennzahl C2C = DIH + DSO - DPO beschreibt die Effizienz des Working Capital Prozesses. Eine Verkürzung des C2C-Zyklus ist in aller Regel ein Zeichen für gutes Working Capital Management

DIO	Anlagenbau	Automotive	Hersteller	DöCo
in T€ / Tagen	Ist	Ist	Ist	Ist 2015
Vorräte (T€)	10.780	4.859	8.544	21.804
Herstellkosten (T€)	49.175	18.253	20.688	94.803
DIO (in Tagen)	80	97	151	84

DSO	Anlagenbau	Automotive	Hersteller	DöCo
in T€ / Tagen	Ist	Ist	Ist	Ist 2015
Forderungen LuL (T€)	5.521	5.599	6.779	6.744
Forderungen verb. Unternehmen (T€)	0	1.071	0	6.427
Umsatzerlöse (T€)	49.138	21.072	28.633	130.271
DSO (in Tagen)	41	116	86	37

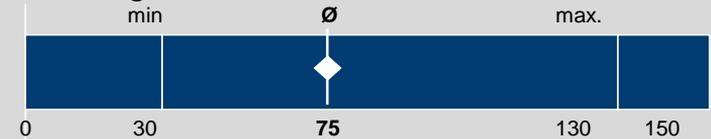
DPO	Anlagenbau	Automotive	Hersteller	DöCo
in T€ / Tagen	Ist	Ist	Ist	Ist 2015
Verbindlichkeiten LuL (T€)	2.323	1.195	2.003	3.908
Verbindlichkeiten verb. Unternehmen (T€)	0	1.012	0	0
Materialaufwand (T€)	29.310	15.541	13.839	64.485
SbA (T€)	10.667	3.184	5.501	30.468
DPO (in Tagen)	21	43	38	15

CCC	Anlagenbau	Automotive	Hersteller	DöCo
in T€ / Tagen	Ist	Ist	Ist	Ist 2015
DIO	80	97	151	84
DSO	41	116	86	37
DPO	21	43	38	15
CCC (in Tagen)	100	170	199	106

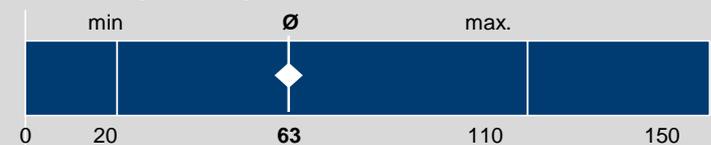
Days Inventory Outstanding (DIO) - Benchmark

DIO in days:

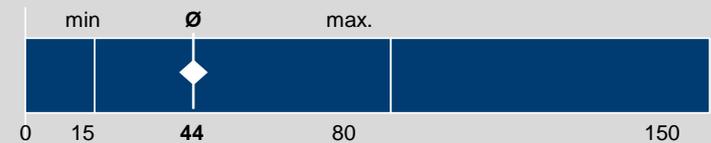
Consumer goods:



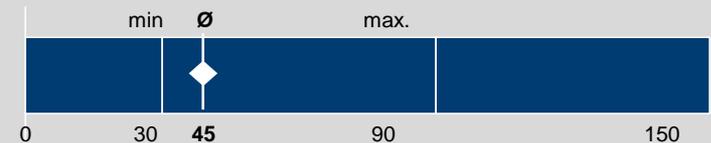
Machine engineering:



Automotive:



Electronic:



Verbesserung des Working Capital durch konsequentes Prozessmanagement

	Prozesse	Schwachstellen	Kurzfristige Potenziale
Order-to-Cash	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertragsgestaltung / Preisbildung ▪ Auftragsabwicklung ▪ Rechnungsstellung ▪ Reklamationsbehandlung ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonitätsprüfung ▪ Einhaltung Liefertermine ▪ Fixierung Zahlungsauslösung ▪ Verantwortung Reklamationsbehandlung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitlinien für An-/Zwischenzahlungen ▪ Anmahnung überfälliger Forderungen ▪ Proaktive Abstimmung mit Kunden während Auftrag zur Vermeidung von Reklamationen und Zahlungsverzug ▪ Zeitnahe / Sofortige Rechnungsstellung ▪ Rückforderung ungerechtfertigten Skonto-Abzugs ▪ Nachträgliche Änderung/Zahlungsbedingungen nur durch Berechtigte
	<p>Cash Conversion Cycle</p> <p>Phasen: Purchase-to-Pay/ P2P, Order-to-Cash/O2C, Forecast-to-Fulfill/F2F</p> <p>Prozessschritte: Rohstofflieferung und Rechnung, Rohstoffrechnung beilegen, Produktion (Kunde bestellt, Produktionsstart, Produktionsende, Auslieferung + Rechnungsstellung), Kunde begleicht Rechnung, Tatsächlicher Zahlungseingang.</p> <p>Zeitraum: Lagerdauer Rohmaterial, Durchlaufzeit Fertigung, Lagerdauer Fertigfabrikate, Erwarteter Zahlungseingang.</p> <p>Formeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> $C_2C = DIH + DSP - DPO$ $DIH = \frac{\text{Vorräte} \cdot 365}{\text{Umsatzerlöse}}$ $DSO = \frac{\text{Forderungen} \cdot 365}{\text{Umsatz}}$ $DPO = \frac{\text{Verbindlichkeiten} \cdot 365}{\text{Umsatzkosten}}$ <p>Definitionen: DIH = Days Inventory on Hand, DSO = Days Sales Outstanding, DPO = Days Payables Outstanding.</p>		

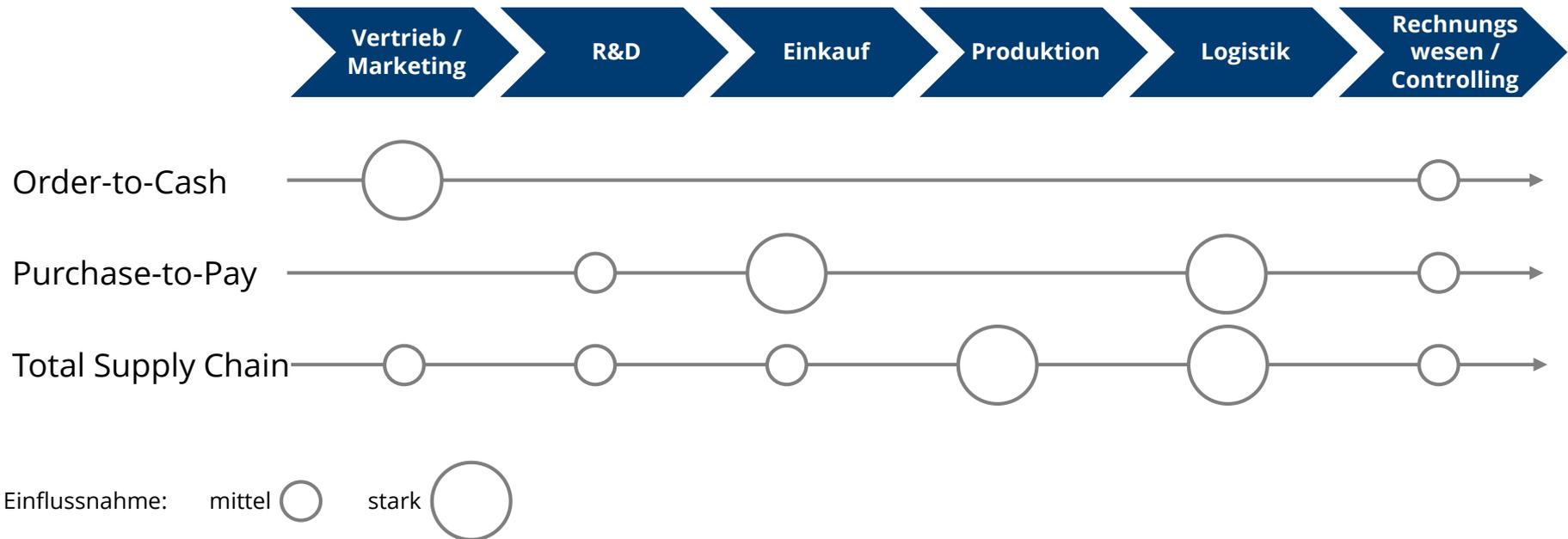
Verbesserung des Working Capital durch konsequentes Prozessmanagement

	Prozesse	Schwachstellen	Kurzfristige Potenziale
Total Supply Chain/ Forecast-to-Fulfill	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktentwicklung ▪ Bedarfsplanung/-vorhersage ▪ Fertigungsfluss ▪ Lagerhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexität/geringe Standardisierung ▪ schlechter Forecast ▪ häufige Änderungen/Produktionsplan ▪ viele Lagerstufen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abstimmung Bedarfs-Forecast mit Kunden ▪ Nur Komplettaufträge in Fertigung ▪ Regelung Lager-/Dispositionsverantwortung ▪ Controlling Durchlaufzeiten/Bestände/Liefertermin-einhaltung entlang Prozesskette
	<p>Cash Conversion Cycle</p> <p>Purchase-to-Pay/ P2P Order-to-Cash/O2C</p> <p>Rohstofflieferung und Rechnung Rohstoffrechnung Tatsächlicher Zahlungseingang</p> <p>Rohstoffkauf DPO – Days Payables Outstanding Cash-to-Cash-Cycle – Kapitalbindungsdauer: C2C = DIH + DSO – DPO</p> <p>Kunde bestellt Produktionsstart Produktionsende Auslieferung + Rechnungsstellung Kunde begleicht Rechnung</p> <p>Lagerdauer Rohmaterial Durchlaufzeit Fertigung Lagerdauer Fertigfabrikate Erwarteter Zahlungseingang</p> <p>DIH = Days Inventory on Hand DSO = Days Sales Outstanding</p> <p>$C_2C = DIH + DSP - DPO$ $DIH = \frac{\text{Vorräte} \cdot 360}{\text{Umsatzerlöse}}$ $DSO = \frac{\text{Forderungen} \cdot 360}{\text{Umsatz}}$ $DPO = \frac{\text{Verbindlichkeiten} \cdot 360}{\text{Umsatzkosten}}$</p> <p>Forecast-to-Fulfill/F2F</p>		

Verbesserung des Working Capital durch konsequentes Prozessmanagement

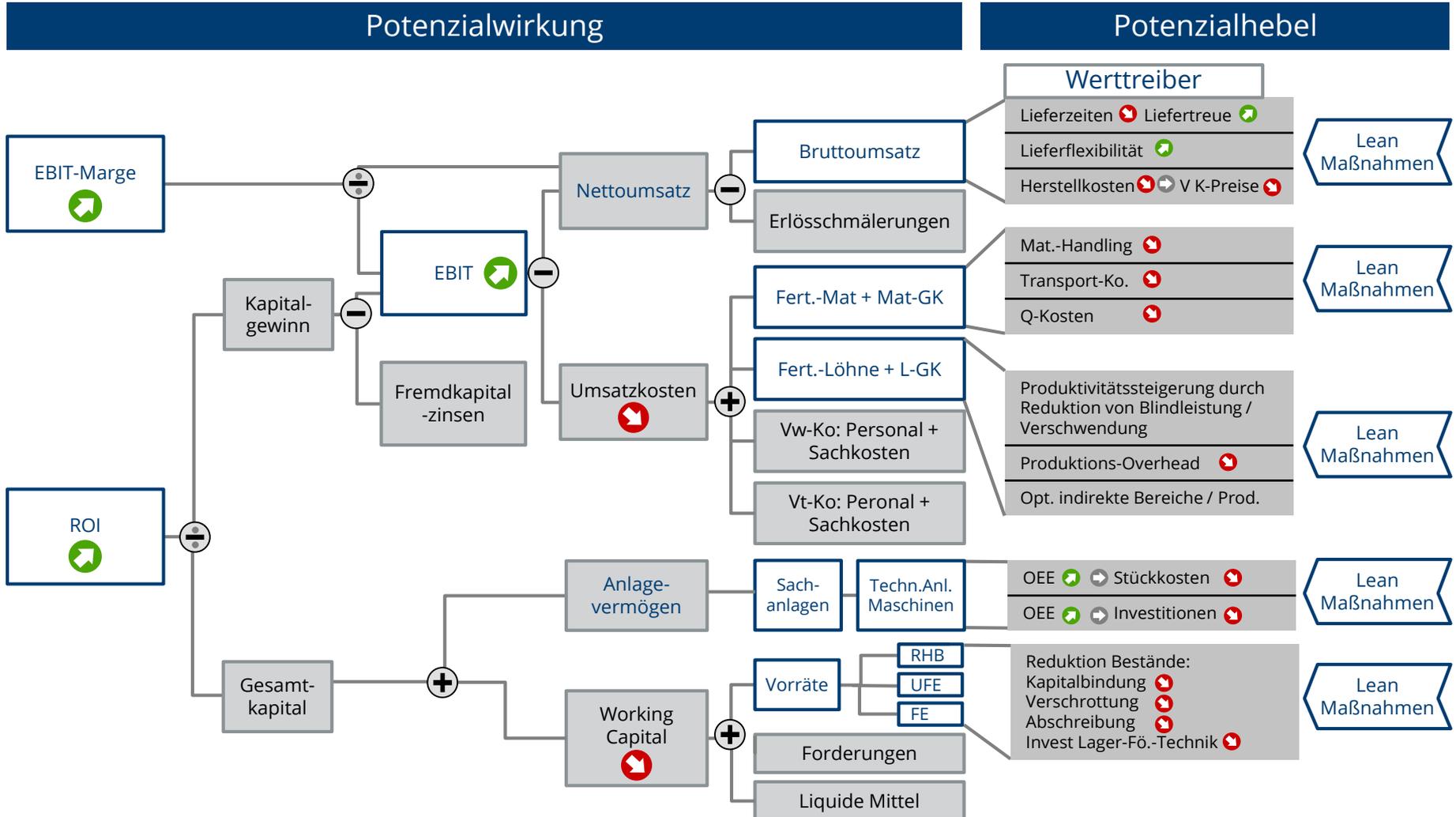
	Prozesse	Schwachstellen	Kurzfristige Potenziale
Purchase-to-Pay	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieferantenmanagement (Lieferantenauswahl ...) ▪ Bestellungen ▪ Wareneingang ▪ Bezahlung der Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geringe Einbindung/Lieferanten (z.B. VMI) ▪ Anzahl der Lieferanten ▪ spezifische Bestellkonzepte A-/B-/C-Teile ▪ zu kurze Zahlungsziele 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierte Bestell-/Anlieferkonzepte nach Warenwert/ -volumen/ -komplexität/ Bedeutung des Lieferanten ▪ Sofortige Info an Einkauf/ Fertigungsdispo bei Termin-/Mengen-/ Qualitätsabweichungen ▪ Richtlinien für vorzeitig angelieferte Waren ▪ Definierter Prozess bei Reklamationen von Waren, Rechnungen
	<p>Das Diagramm zeigt den Cash Conversion Cycle (C2C) und den Forecast-to-Eulfill (F2F) Prozess. Der C2C ist unterteilt in Purchase-to-Pay (P2P) und Order-to-Cash (O2C). Die Kapitalbindungsdauer (C2C) wird durch die Formel $C2C = DIH + DSO - DPO$ berechnet. Die Bestandteile sind: DIH (Days Inventory on Hand), DSO (Days Sales Outstanding) und DPO (Days Payables Outstanding). Die F2F-Phase ist ebenfalls dargestellt.</p> <p>Die Formeln für die einzelnen Komponenten sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> $C_2C = DIH + DSP - DPO$ $DIH = \frac{\text{Vorräte} \cdot 365}{\text{Umsatzerlöse}}$ $DSO = \frac{\text{Forderungen} \cdot 365}{\text{Umsatz}}$ $DPO = \frac{\text{Verbindlichkeiten} \cdot 365}{\text{Umsatzkosten}}$ 		

Der Cash-to-Cash Cycle kann entlang der Prozesskette aktiv beeinflusst werden, jedoch nicht von jedem Prozessschritt in der gleichen Stärke



- Der Cash-to-Cash Cycle kann nicht ausschließlich durch Mitarbeiter im Rechnungswesen / Controlling beeinflusst werden. Den Mitarbeitern fehlt das spezifische Wissen über Kunden, Projekte und Produktionsprozesse
- Wesentliche Einflussgrößen sind Vertragslaufzeiten, Zahlungsziele etc. Diese können vorrangig durch die Fachbereiche wie Einkauf, Vertrieb oder Disposition/Logistik beeinflusst werden.

LEAN beeinflusst die Werttreiber und die damit verbundenen Kennzahlen der wertorientierten Unternehmensführung nachhaltig positiv

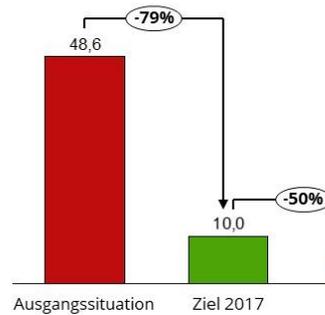


Staufen Praxisbeispiel Wertstromoptimierung eines Automobilzulieferers mit geringem Verkettungsgrad und zahlreiche Schnittstellen



Durch Prozesskettenbildung und die Einführung des Zieh-Prinzips (PULL) kann die Fertigungs-DLZ um ca. 75% reduziert werden

Fertigungs-DLZ (in Tagen)



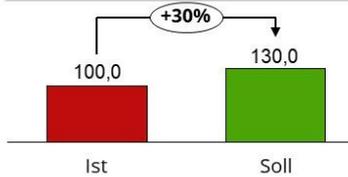
Optimierungsstellhebel:

- Benötigte Materialien via Kanbansignal eine Nach Days Inventory
- Materialversorgung wird WIP Bestände

Die Verbesserungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette wirken sich positiv auf das operative Ergebnis und das Working Capital aus

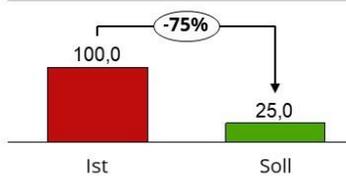
Ergebnis Produktivität:

- Prozessverkettung
- Fertigungsinseln / Einstückfluss
- Trennung von WS & Logistik



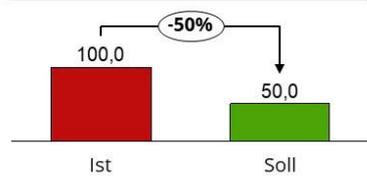
Ergebnis Fertigungsdurchlaufzeit:

- Segmentierung
- Prozessverkettung



Ergebnis Umlaufbestände (WIP):

- Andienungskonzept
- Prozessverkettung
- Trennung von WS & Logistik



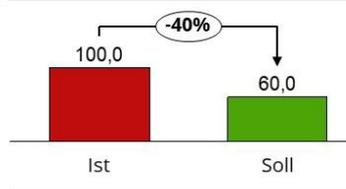
Ergebnis Bestandsoptimierung:

- Sicherheitsbestände
- Mindestbestellmengen
- Andienungskonzepte von Lft.



Ergebnis Rüstvorgänge:

- Externes Rüsten
- Einführung von Rüststandards

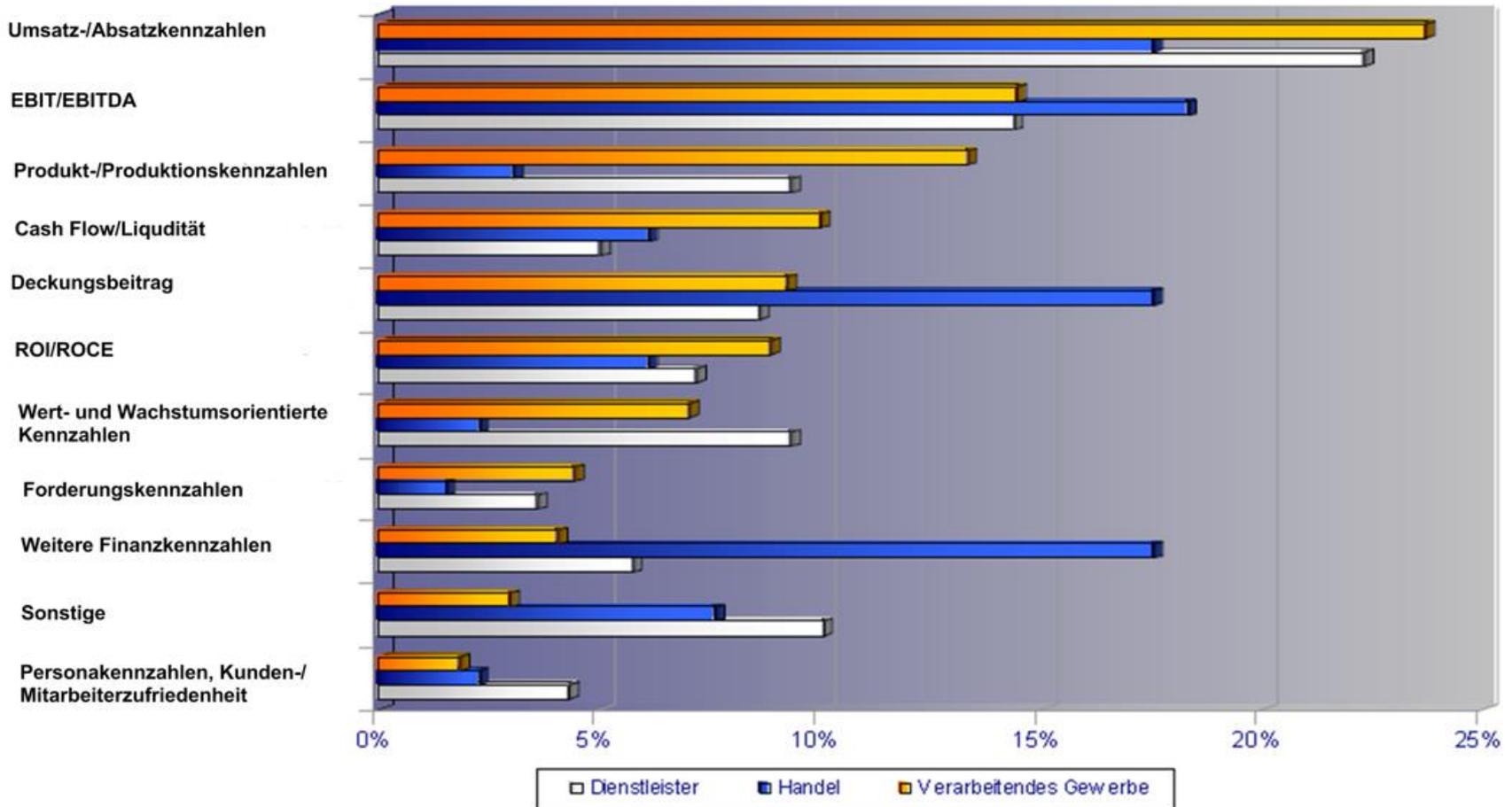


Ergebnis Flächeneinsparung:

- Prozessverkettung
- Getaktete Logistik
- Segmentierung und Shopfloor Reorganisation

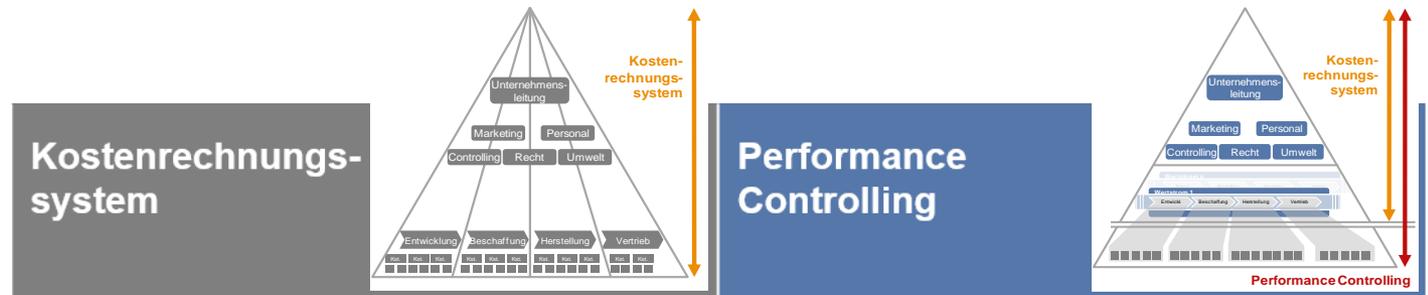


Die in der Unternehmenssteuerung eingesetzten Systeme unterscheiden sich deutlich



**Fazit: starke Output-/Ergebnisorientierung
schwache Cash Flow-/Wert-/Vermögensorientierung**

Controlling im schlanken Unternehmen umfasst technische und kaufmännische Bereiche und integriert KVP (= Kulturwandel)



Kostenrechnungssystem	Performance Controlling	
Orientierung	Entscheidung	Verhalten
Fokus	Ergebnis	Prozess
Anspruch	Genauigkeit	Zielkonformität
Grundverständnis	Prozess bleibt stabil auf einem einmal definierten Standard	Prozess muss auf veränderte Unternehmensumwelten angepasst werden
Messgrößen	kaufmännisch	technisch
Reportingfrequenz	gering (je Berichtsperiode)	hoch (täglich)
Eingriff bei Abweichungen	spät, bei veränderten Umgebungsbedingungen	sofort, bei noch unveränderten Umgebungsbedingungen

Quelle: Staufen Seminar Accounting for Lean – Schulungsunterlage

Entscheidend für einen Erfolg des Working Capital Management ist es, die unterschiedlichen Interessen auszubalancieren und die Performance des gesamten Unternehmens im Blick zu behalten

Summary

- Working Capital Management ergänzt das in den operativen Unternehmensbereichen vorwiegende EBIT-Denken durch das Cash- und Bilanz-orientierte Denken
- Konsequentes Working Capital Management bedeutet, relevanten Prozesse zu untersuchen und zu gestalten. Diese Prozesse sind funktionsübergreifend als auch unternehmensübergreifend.
- Es betrifft bei umfassender Auslegung nicht nur das Prozessmanagement sondern auch das Ziel- und Steuerungssystem eines Unternehmens
- Aber aufgrund der vielschichtig angestoßenen Veränderungen ist es konfliktträchtig
- Deshalb muss ein erfolgreiches Working Capital- und Cashflow-Management als ein zentrales Element der Unternehmensführung implementiert werden

Guidelines für die Umsetzung

- Grundsätzliches Commitment der Unternehmensleitung - Working Capital als Top-KPI
- Ziele definieren, abgeleitet aus den strategischen Unternehmenszielen
- Analyse der Abläufe, Festlegung der Sollprozesse und Zusammenführung der Maßnahmen im Umsetzungsfahrplan
- KPI System aufsetzen mit klaren Verantwortlichkeiten (Prozesseigner)
- Monitoring und Reporting-Prozess, Einbindung in das Shopfloormanagement und die Regelkommunikation
- Umsetzung der Maßnahmen
- Optional:
 - Organisatorische Zusammenführung des Prozessmanagements
 - Verankerung im Incentive-System

Blick nach Vorne – Große Transformationen stehen an: Eine tragfähige Finanzierung dafür zu finden und alles in ein gesamtheitliches Zukunftskonzept zusammenzuführen, das ist die große Restrukturierungsaufgabe der nächsten Jahre

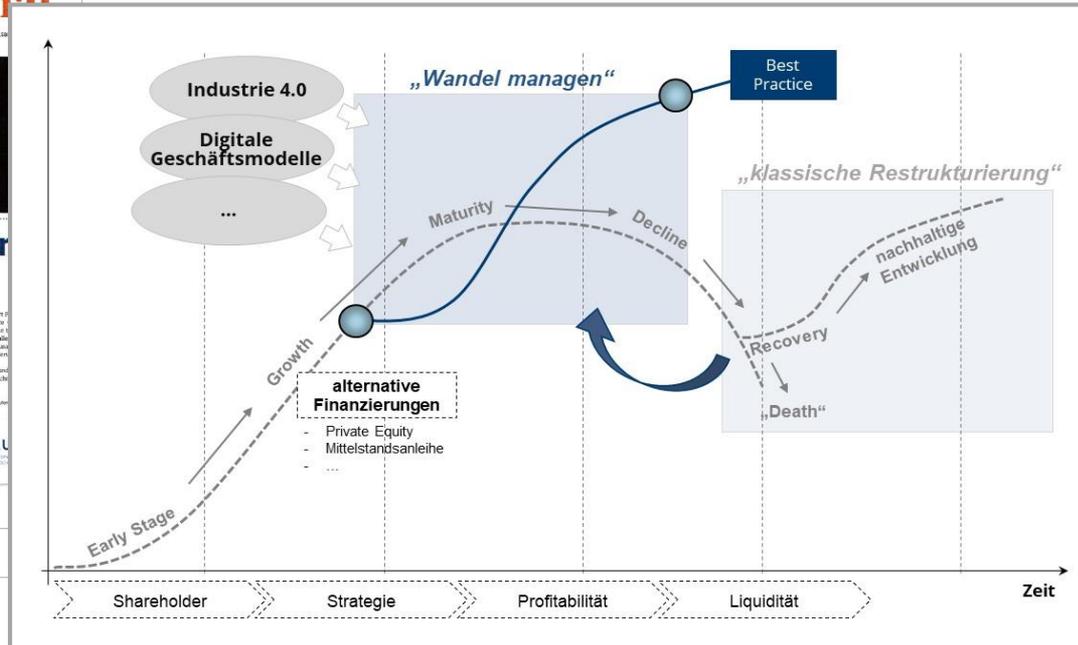
Handelsblatt Journal
Eine Sonderveröffentlichung der EUROFORUM Deutschland SE

RESTRUKTURIERUNG SANIERUNG INSOLVENZ

STAU FEN – Restrukturierung völlig neu denken



Durch die Lösungen einer Smart Factory...
In klassischen Restrukturierungs- und Turnaround-Prozessen...
„Jensen-Paradoxie“...
„Alternative Finanzierung“...
Private Equity
Mittelstandsanleihe



Automobilwoche

DIE BRANCHEN- UND WIRTSCHAFTSZEITUNG

Auto- und Zuliefererindustrie: Jeder Zweite fürchtet um Zukunft des Unternehmens

Die Automobilindustrie macht sich deutlich mehr Sorgen um die eigene Zukunft als etwa der Maschinenbau oder die Elektroindustrie, so das Ergebnis einer Umfrage. Die weiteren Ergebnisse beunruhigen nicht weniger.

Wenige Tage vor der internationalen Automobilausstellung (IAA) kommt die Branche nicht aus den negativen Schlagzeilen. „Die der gesamten Automobilindustrie dabei oft vorgeworfene Arroganz ist aber ein zu pauschales Urteil“, so die Unternehmensberatung Stauf. Gerade den vielen mittelständischen Zulieferern würde dieses Bild nicht gerecht, so das 260-Mann-Consultinghaus mit Sitz im baden-württembergischen Köggen.



Die Autoindustrie ist noch immer Innovationstreiber - die Mehrheit der Betriebe fürchtet jedoch massive

Jede zweite Firma hält sogar das gesamte Unternehmen für bedroht. (siehe Grafik).

Inwieweit sehen Sie grundsätzlich eine Disruptionsgefahr für...?

Inwieweit sehen Sie grundsätzlich eine Disruptionsgefahr für...? (Quelle: Stauf)

CONSULTING de
Das Portal für Unternehmensberatung

Stauf-Studie: Change Readiness Index: Deutsche Unternehmen nur vereinzelt wandlungsfähig

17.07.2017

Digitalisierung, neue Trends und Innovationen: Unternehmen müssen flexibel sein. Nur der Mut zur Veränderung sichert langfristigen Erfolg. Doch nur wenige deutsche Firmen leben diese Philosophie, wie eine Studie des Beratungshauses Stauf ergab.

Zusammenhang zwischen dem Umsetzungsgrad von Lean Management und der Wandlungsfähigkeit der Unternehmen

Lean Management begünstigt den CRI (BfZ: Stauf AG)

Ein Change Readiness Index (CRI) von 100 Punkten bedeutet absolute Wandelunfähigkeit. Im Schnitt erreichen deutsche Unternehmen einen CRI-Wert von ca. 40.

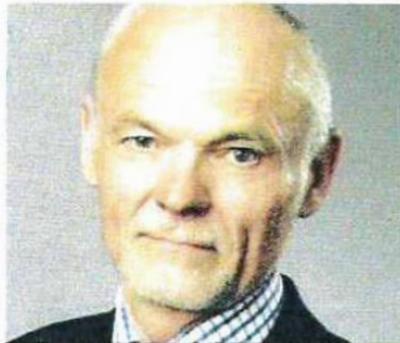


FLORIAN SCHERCHER

Langjährige Praxiserfahrung in der Beratung von Industrie- und Handelsunternehmen

Projektleitung bei der Erarbeitung und Umsetzung von Sanierungs- und Restrukturierungskonzepten

Umfangreiche Erfahrungen im Controlling sowie in der Erstellung integrierter Finanzplanungen



■ Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig

lehrt an der Hochschule Augsburg. Des Weiteren untersucht und gestaltet er seit vielen Jahren in Theorie und Praxis das Zusammenwirken von Prozessmanagement mit Asset Management und Working Capital Controlling. Zudem ist er langjähriges Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV).

STAUFEN.

IHR PARTNER

AUF DEM WEG ZUR SPITZENLEISTUNG

Florian Schercher

Mobil: +49 1522 3812 095

E-Mail: F.Schercher@staufen.ag

STAUFEN.AG

Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5

D-73257 Köngen

+49 7024 8056 0

Krankenhaus 1 . Im Zollhafen 18

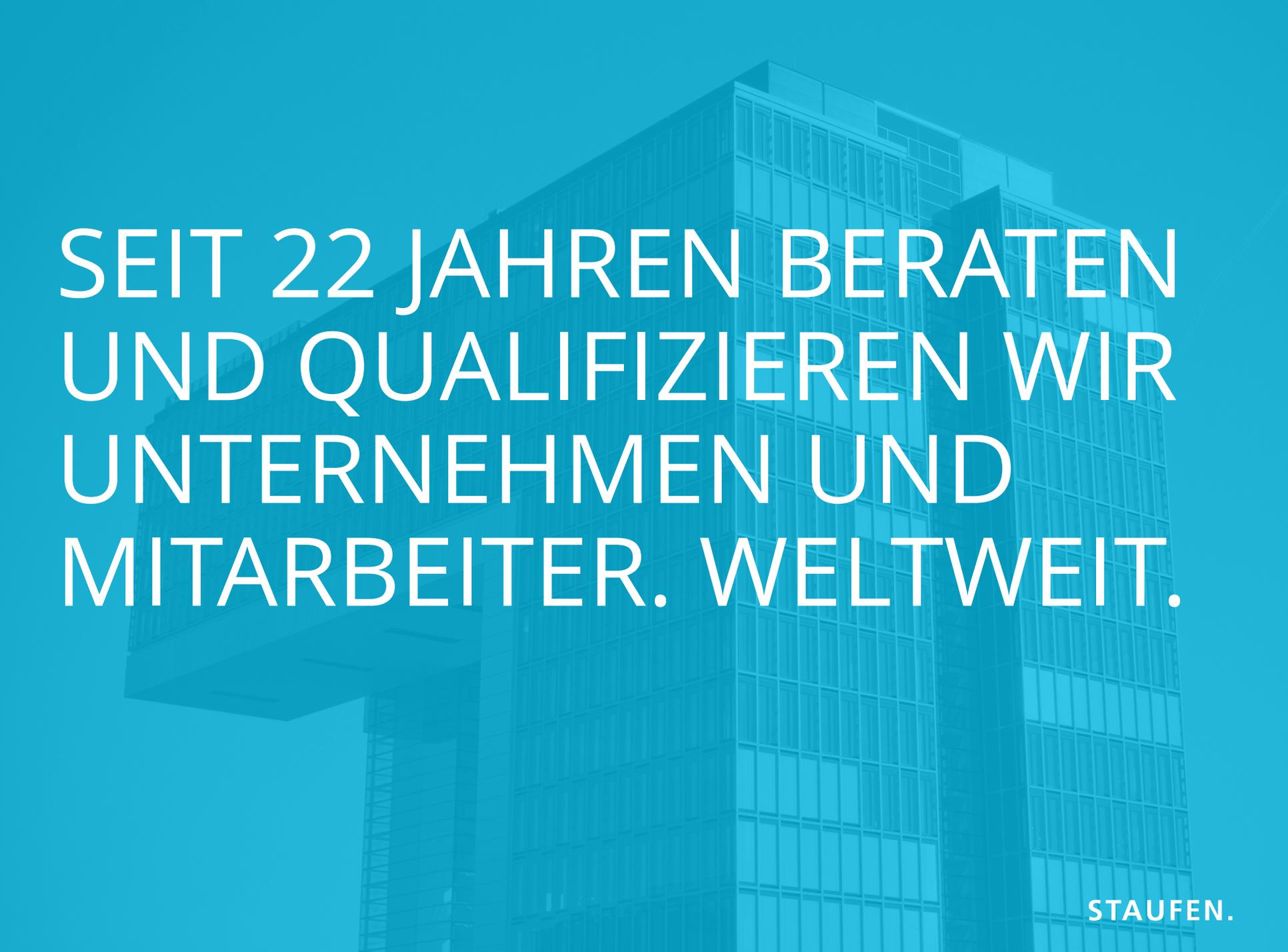
D-50678 Köln

+49 221 168819 0

www.staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.



SEIT 22 JAHREN BERATEN
UND QUALIFIZIEREN WIR
UNTERNEHMEN UND
MITARBEITER. WELTWEIT.

STAUFEN.



300 Projekte pro Jahr
50 Mio. € Umsatz
260 Mitarbeiter
13 Niederlassungen
14 Sprachen

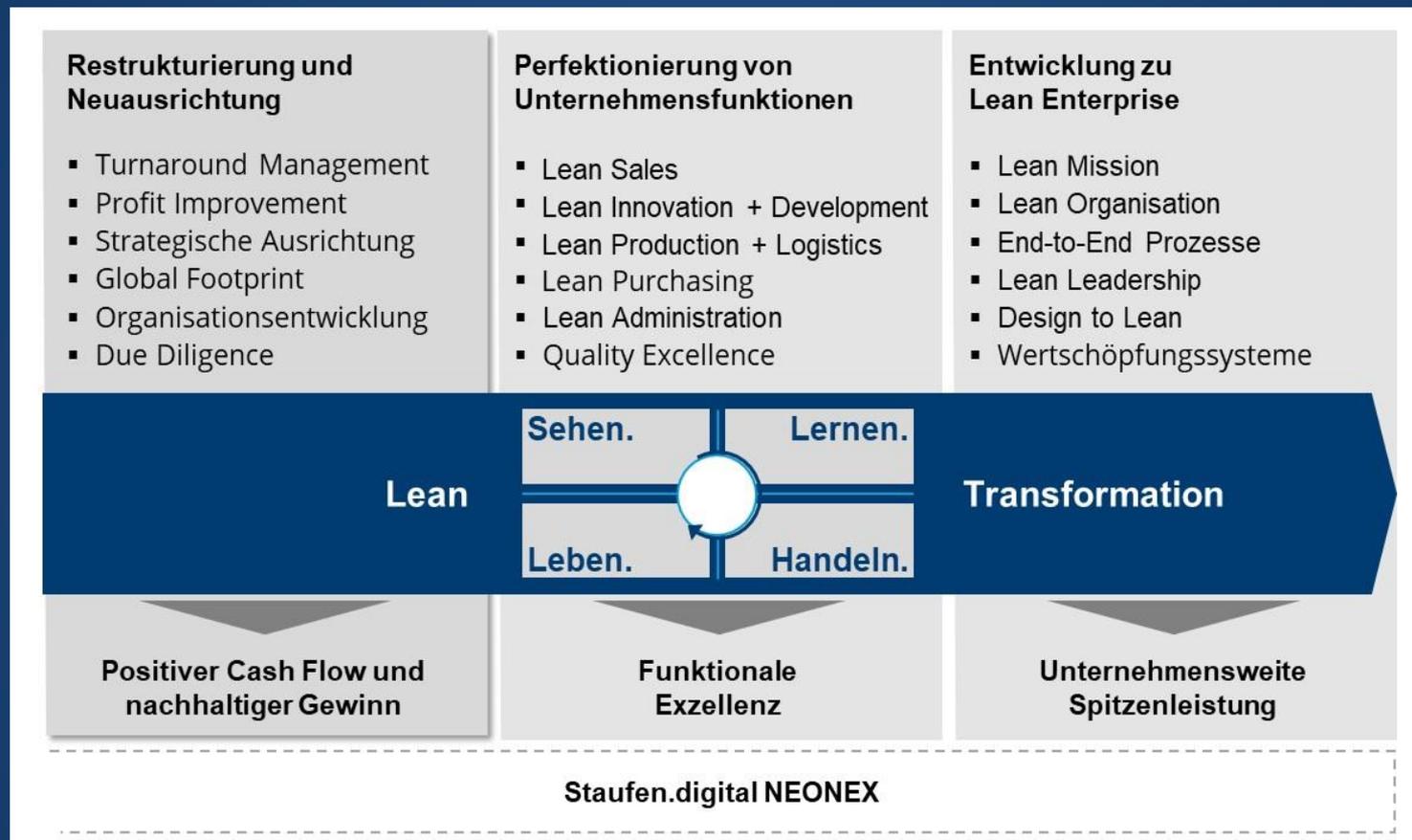
Lean Projekte sprechen eine internationale Sprache.

UNSERE ÜBERZEUGUNG:

PROZESSEXZELLENZ

BRAUCHT

FÜHRUNGSEXZELLENZ.



„Restrukturierung, Lean Management und Digitalisierung aus einer Hand“ - das kennzeichnet den besonderen Ansatz der Staufen AG.

Nachhaltig gelebte
Veränderungskultur

MITARBEITER

Coaching
der Führungskräfte

Übertragung
der Verantwortung

Schulung / Ausbildung
Methoden und Tools

Entwicklung
Lean Verständnis

BestPractice
Besuche

PROZESSE

Roll-out
im Unternehmen

Realisierung
Pilot

Definition
Roadmap

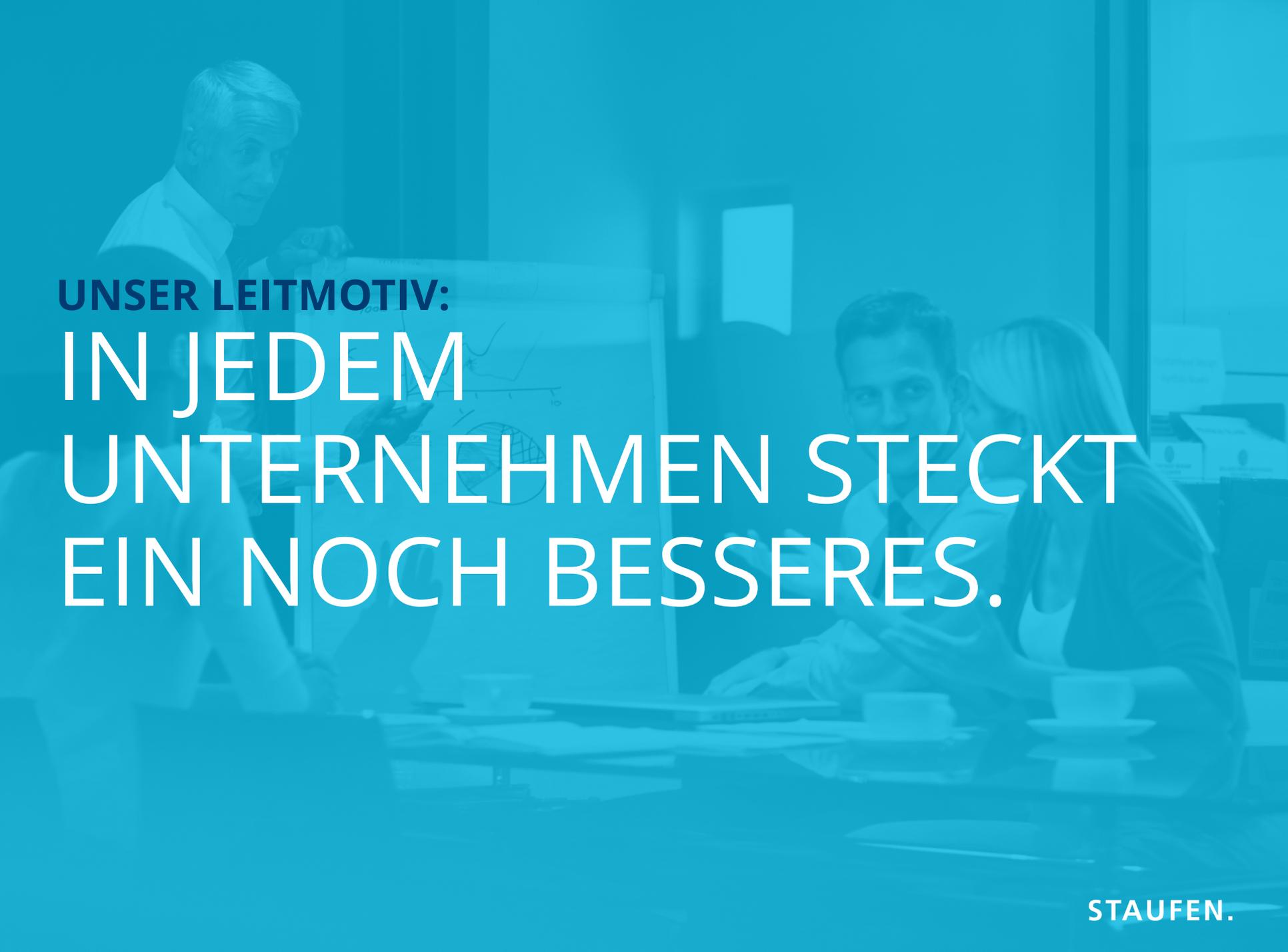
Entwicklung
Idealbild

Analyse
Ausgangssituation



Lean Transformation:
Prozesse und Mitarbeiter perfekt
aufeinander abgestimmt.

STAUFEN.



UNSER LEITMOTIV:

**IN JEDEM
UNTERNEHMEN STECKT
EIN NOCH BESSERES.**

STAUFEN.

Go & See bzw.
tägliches Führen vor
Ort sichert
Nachhaltigkeit und
kontinuierliche
Verbesserung.

Wir überzeugen durch
ganzheitliche Konzepte,
schnelle Projekterfolge
und G&V-wirksame
Ergebnisse.

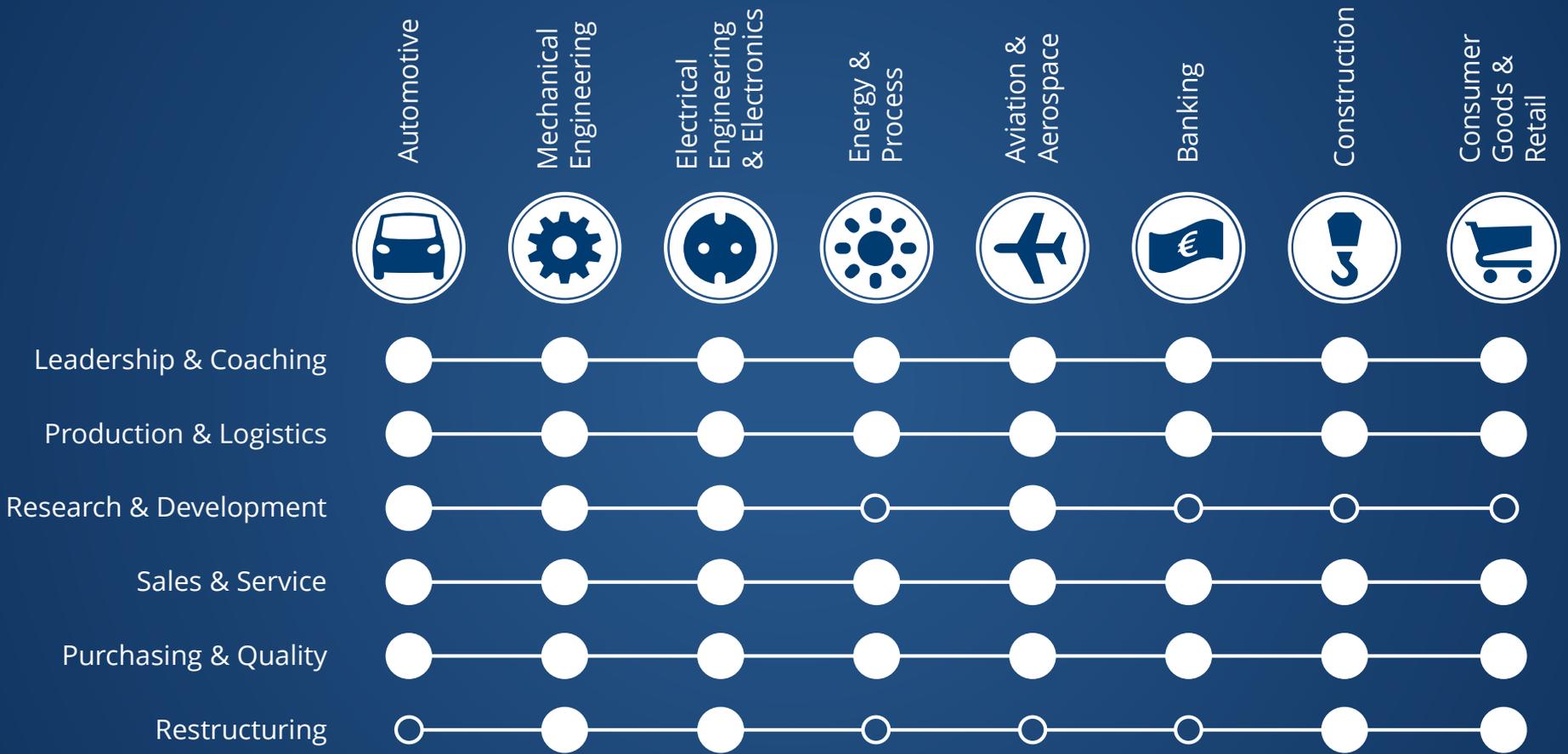


Bei unseren über 50
BestPractice Partnern
erfahren Sie
Lean Transformation
hautnah und
profitieren vom
Erfahrungsaustausch
mit Management und
Mitarbeitern.

Mit Hilfe unserer
Akademie lässt sich
Lean Know-how
nachhaltig in
Ihrem Unternehmen
etablieren.

**Ganzheitlich, nachhaltig und
mit System.**

STAUFEN.



Keine **Spitzenleistung**
ohne **Branchenexpertise.**



Unsere **Arbeit:**
mehrfach **ausgezeichnet.**

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.

STAUFEN.AG

Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5

D-73257 Köngen

+49 7024 8056 0

Krankenhaus 1 . Im Zollhafen 18

D-50678 Köln

+49 221 168819 0

www.staufen.ag

STAUFEN.