

Operational Excellence: der unterschätzte Erfolgsfaktor in der Sanierung?

14. Sanierungskonferenz, 20. September 2024

Inhalte

01

Kurzvorstellung
Leonardo Group

Wer wir sind.

02

4 Thesen zur Relevanz
von OpEx in der S/R

OpEx als unterschätzter
Erfolgsfaktor für die S/R?

03

OpEx-Beiträge für S/R –
Fallstudien aus unseren
Projekten

Was OpEx leisten kann.

04

Fazit

OpEx relevant für
Sanierungserfolg

Kurzvorstellung Leonardo Group

4 Thesen zur Relevanz von OpEx in der S/R

OpEx-Beiträge für S/R – Fallstudien aus unseren Projekten

Fazit

Leonardo Group: unsere Leistungen für S/R

Jörn Tegtmeyer



Geschäftsführender Gesellschafter
Jahrgang: 1972

- Sanierung, Restrukturierung
- Produktion, Logistik, Industrie 4.0
- Supply Chain Management – Planung/Steuerung
- Lean Digital Office – Prozessmanagement, Office 4.0
- Qualität – schnelle und nachhaltige Q-Verbesserung
- Einkauf – wirksame TCO-Reduktion durch strat. EK

Fred Wilbert



Geschäftsführender Gesellschafter
Jahrgang: 1959

- Senior Consultant und Trainer
- Toyota Produktionssystem (TPS)
- Demand Flow Technology (DFT)
- Manufacturing Execution System (MES)

[illegible]

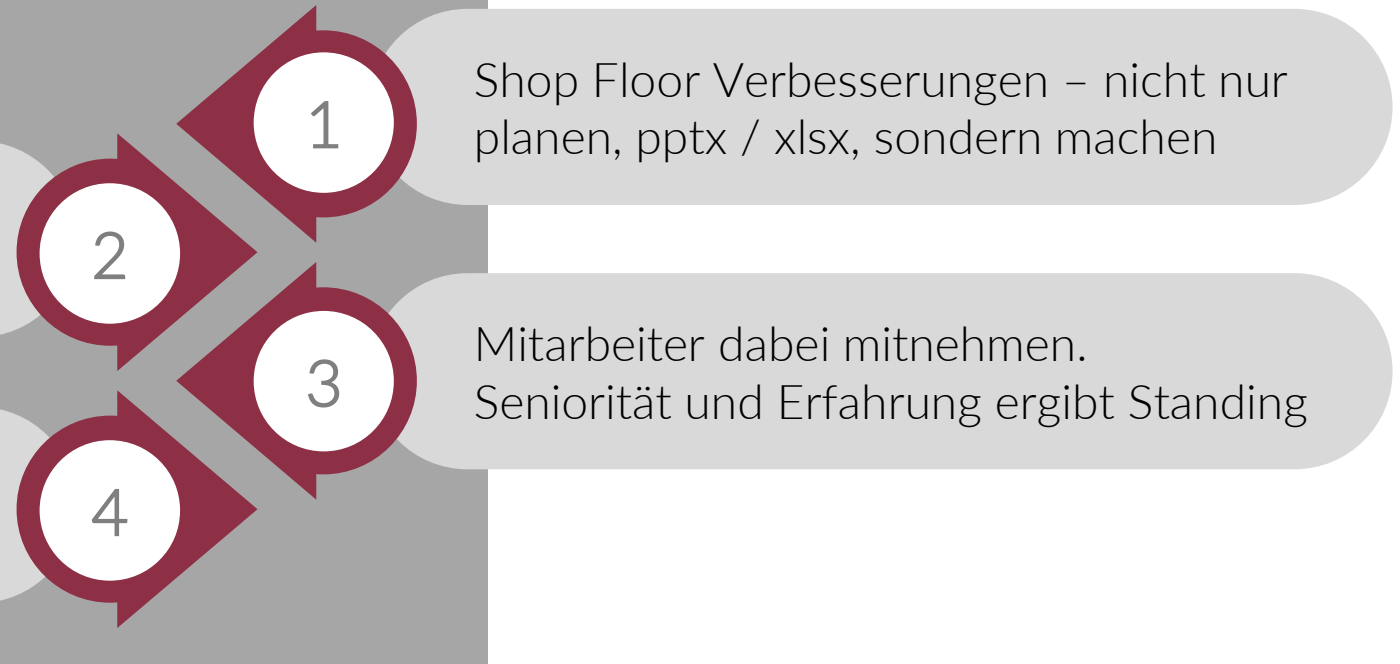
5



Hands-on. Workshops.
Vor Ort, an der Maschine,
an der Montagearbeitsstation

Systeme, Prozesse, Produktion sicht- und
vor allem messbar verbessern

Umsetzung!



Umsetzung: Wir machen das seit 25 Jahren. Wir sind daheim in der Hands-on Shopfloor-Umsetzung. In Hunderten von Projekten. Mit belegbaren Erfolgen.

Kurzvorstellung Leonardo Group

4 Thesen zur Relevanz von OpEx in der S/R

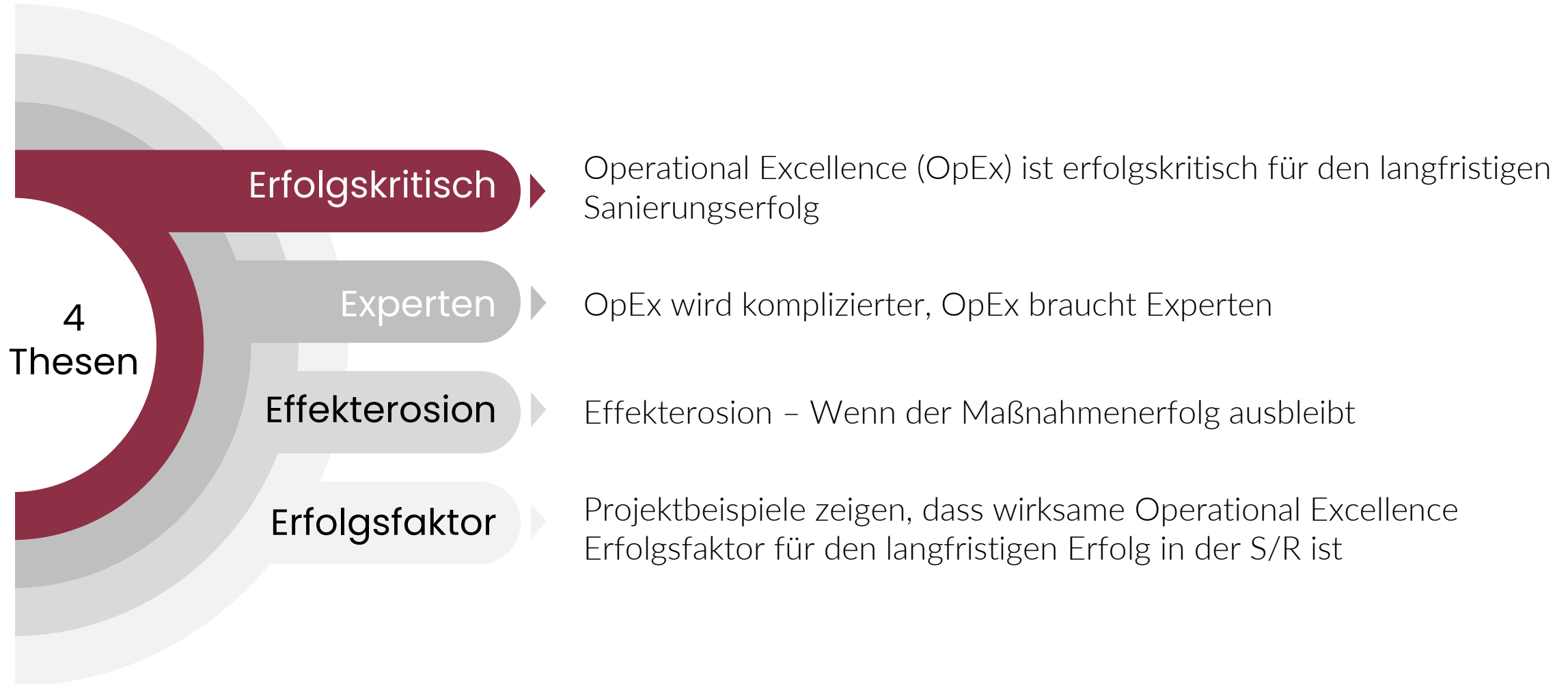
OpEx-Beiträge für S/R – Fallstudien aus unseren Projekten

Fazit

Leonardo Group: unsere Leistungen für S/R

4 Thesen zur Relevanz von OpEx in der S/R

Operational Excellence – der unterschätzte Erfolgsfaktor in der Sanierung?



Kundenprojekte: Hidden Champions in der Krise

Wenn hervorragende Marktpositionierung nicht ausreicht



- Hervorragende Marktpositionierung, Kundenorientierung, Produkte. Trotzdem geringer EBIT, Verluste.
- Fehlendes Lean, mangelnde Wertschöpfungsorientierung führt zu massiven Produktivitäts- und Kostennachteilen
- Gute Marktpositionierung und Umsatzwachstum reichen nicht, wenn die operative Fitness nicht passt
- Was für Unternehmen mit hervorragender Marktpositionierung gilt, gilt noch mehr für „normale“ Unternehmen



Sichtbares Lean und unsichtbare Verschwendung

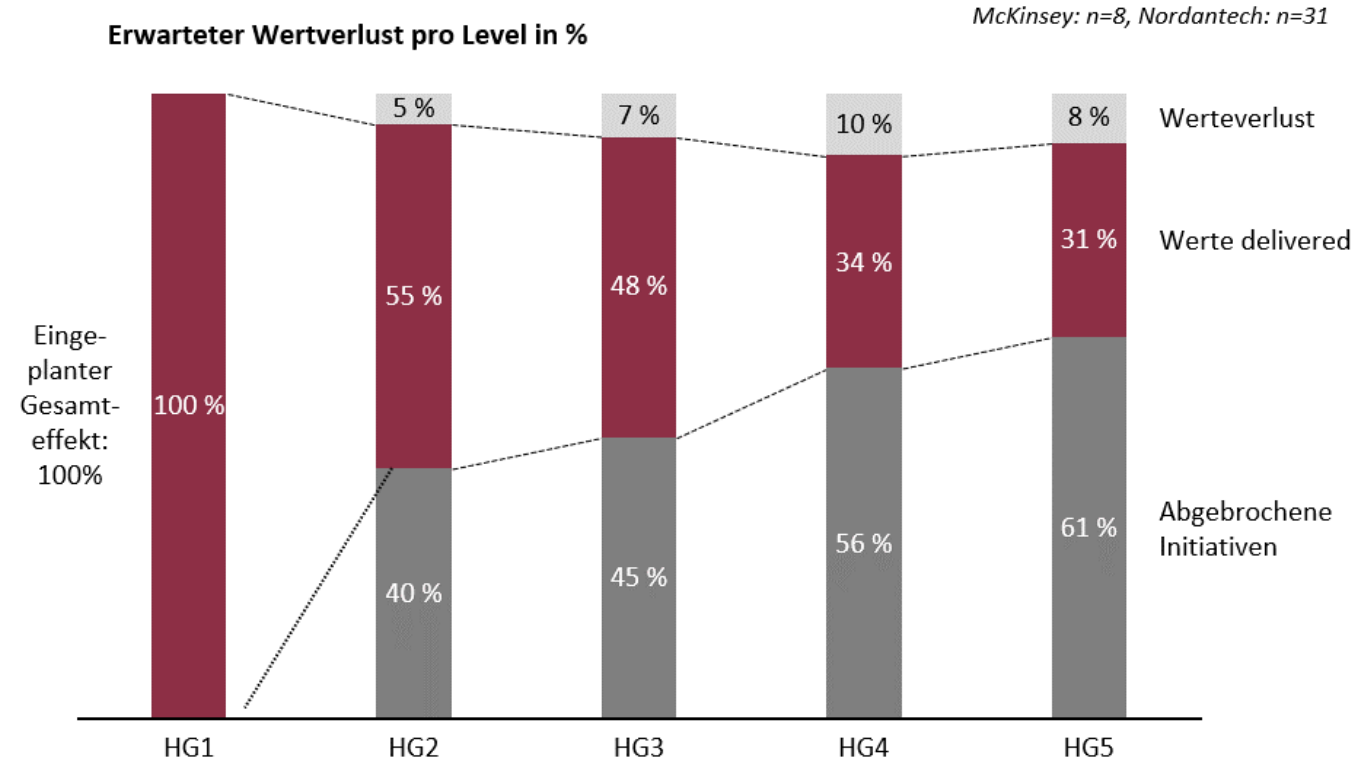
- 5S, SFM, Kennzahlen, eigene Lean Abteilungen – trotzdem sichtbares Lean nur vordergründig
- Unsichtbare Verschwendung, auch Operations KPI nicht immer zuverlässig

Nicht nur Lean, sondern auch Digital

- Neben der Vielzahl an schon bestehenden OpEx-Ansätzen und Methoden wie Lean, Qualität, Planung-Steuerung, etc. kommt auch noch die Digitalisierung dazu
- Digitalisierung kann in S/R-gerechten Zeiträumen erhebliche Potenziale realisieren



McKinsey / Nordantech: Studie Effekterosion



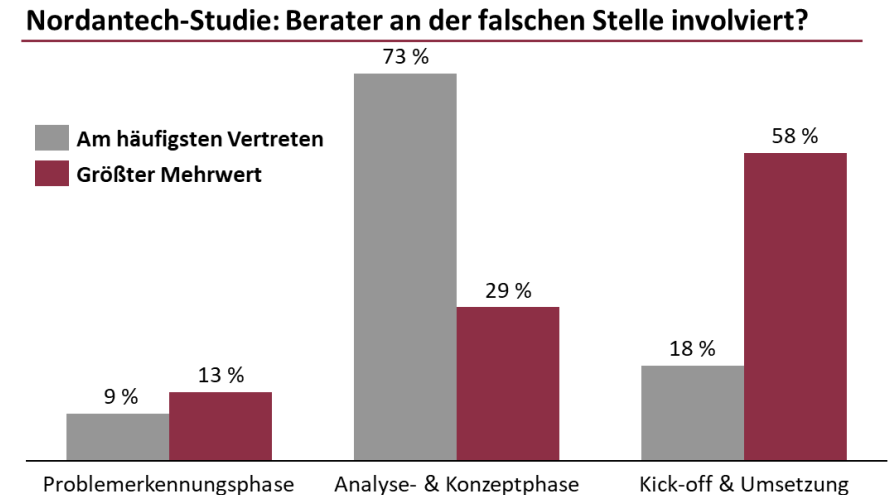
Maßnahmen-Härtegrade:

Härtegrad 1: Idee für Maßnahme; Härtegrad 2: freigegeben zur Umsetzung; Härtegrad 3: konkrete Aktivitäten zur Umsetzung definiert; Härtegrad 4: Maßnahme umgesetzt; Härtegrad 5: Effekte GuV-wirksam



- Definierte Themen und Ansätze waren gut, jedoch nur selten vollständig
- Umsetzung unterschätzt: zeitliche Maßnahmenplanung deutlich überambitioniert
 - Umsetzung braucht Kapazität
 - Tatsächliche Komplexität der Umsetzung unterschätzt
 - Erfolgreiche Umsetzung braucht Kompetenz, Wissen und Erfahrung
- Fazit: Mitarbeiter mit Umsetzung allein gelassen – zu wenig Unterstützung der Unternehmen und Mitarbeiter

Studie Nordantech:
Beratereinsatz oft
in frühen S/R-Phasen,
größter Mehrwert
in den späten Phasen





Im Folgenden zeigen einige exemplarische Fallstudien auf:

- Welche typischen Inhalte für OpEx-Projekte es gibt und
- welche Potenziale in welcher Umsetzungszeit mit OpEx realisiert werden können.

Kurzvorstellung Leonardo Group

4 Thesen zur Relevanz von OpEx in der S/R

OpEx-Beiträge für S/R – Fallstudien aus unseren Projekten

Fazit

Leonardo Group: unsere Leistungen für S/R

1 Fließlinie für Montage Windkraft Großkomponenten

In 10 Monaten komplette Fließlinie für 45to-Komponenten realisiert und Produktivitätssteigerung 43% erreicht

2 OEE-Verbesserung bei einem Zulieferer

OEE-Steigerung um 10% bewirkt durch Mehrdurchsatz EBIT-Steigerung um 3,9%P.

3 Bestandsreduktion: WIP-Reduktion in einem Walzwerk

Über 4 Mio. EUR WIP-Abbau durch Weiterentwicklung Steuerungskonzept von Push auf Pull.

4 Bestandsreduktion zur Liquiditätssicherung

Nicht nur Überbestände ‚rasieren‘: hohe Bestandsreduktion (38%) durch gezielte Weiterentwicklung von Prozessen und Abläufen.

5 Qualitätsverbesserung Schweißerei

Qualität fängt im Kopf an: Mit Qualitätsworkshops Fehler, Fehlerkosten um 65% reduziert und Produktivität um 14% verbessert.

6 Digitalisierung Office Prozess Beschaffung

Digitalisierung richtig gemacht wirkt: Erst Prozesse und Abläufe, dann der digitale Soll-Prozess. Produktivitätssteigerung 40% erreicht.

7 Kernkompetenz kundenspezifische Anpassungskonstruktionen

Kernkompetenz ‚kundenspezifische Anpassungskonstruktionen‘ als Teil des Transformationspfads realisiert Mehrumsätzen und hohe Margen.

In 10 Monaten komplette Fließlinie für 45to-Komponenten realisiert und Produktivitätssteigerung um 43% erreicht.

Was kann OpEx leisten? Fallstudien aus unserer Projektarbeit, S. 1 v. 7

Fließlinie für Montage Windkraft Großkomponenten

Hauptstandort eines Hersteller Windkraftanlagen, ca. 1.500 MA am StO

Projektergebnisse in 10 Monaten

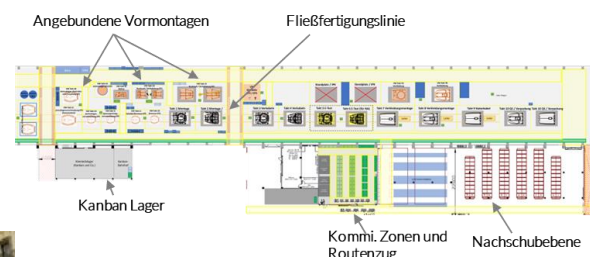
► Produktivität Montage **+43%** ■ 150 FTE in der Fertigungsline

► Durchlaufzeit **-30%**

- Fließfertigungsline, optimierten Logistik und Materialbereitstellung
- Ausgetaktete Mixed-Modell-Line in der Montage Maschinenhäuser (45to)
- Vormontagen: neu geschaffen, Kanban, Flexen
- Auftragspezifisch kommissionierten Setwägen mit Routenzügen, Pull aus SAP, 2-stufige Kommissionierung
- Organisation und Führungsstrukturen angepasst
- Integration neue Linie in SAP-Feinplantafel, Arbeitspläne, Vorgabezeiten
- Aufbau eines strukturierten SFM-Systems inkl. Regelmeetings und Eskalationsmechanismen



Ausgangssituation



Heute:
Mixed-Modell Flow Line
Angebundene Vormontagen
Kommissionierte Sets via
Routenzug



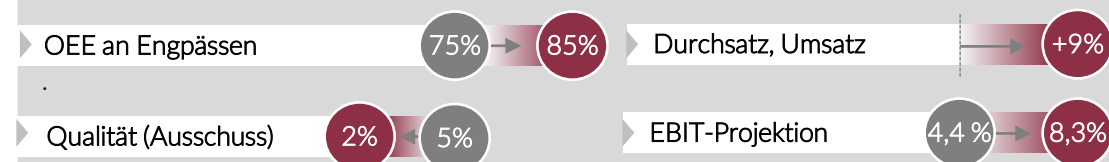
OEE-Steigerung um 10% bewirkt durch Mehrdurchsatz (Kundennachfrage vorhanden) EBIT-Steigerung um 3,9%P.

Was kann OpEx leisten? Fallstudien aus unserer Projektarbeit, S. 2 v. 7

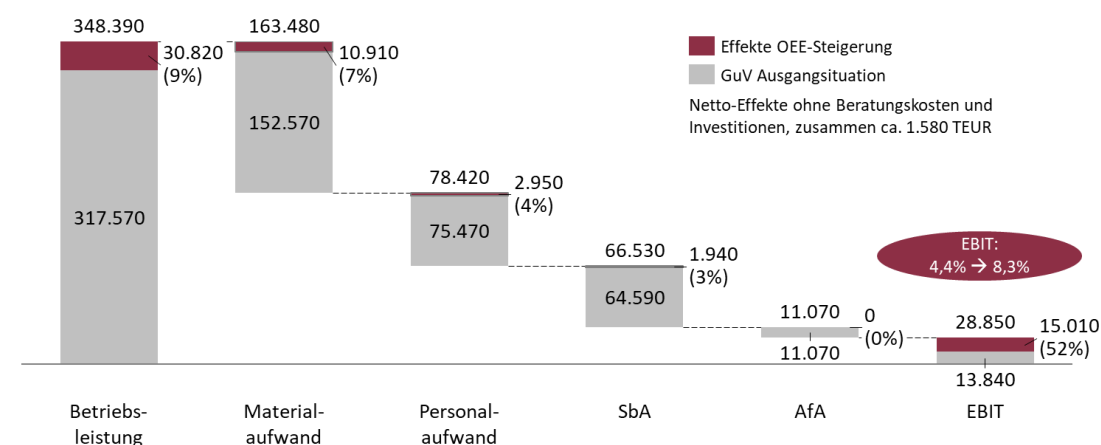
OEE-Verbesserung bei einem Zulieferer

Zulieferer, 1.800 MA am StO

Projektergebnisse in 10 Monaten



EBIT-Projektion Projekteffekte



Herausforderungen

- Geringe OEE, instabile Prozesse, Maschinenauslastungen bei 65% bis 80 %
- Geringe Akzeptanz und Funktionalität des bestehenden OEE-Reporting

Lösungen

- Identifikation von und Fokus auf Engpass-Arbeitsstationen
- OEE-Shopfloor Management – Mitarbeiter- und lösungsorientiert



- OEE Lean und Digital verbessern. Ansatzpunkte u. a.:
 - Workshops Maschinendefekte, Workshops Qualitätsverbesserung, vorbeugende Wartung, 5S, ...
 - Rüstzeitoptimierung: SMED-Workshops
 - Schulungen: Mitarbeiter-Qualifikation
 - Digitalisierung der Prozesse in der Instandhaltung, damit erheblich produktiverer Mitarbeiterinsatz der Personal Instandhaltung
- Gelebte KVP-Kultur installiert

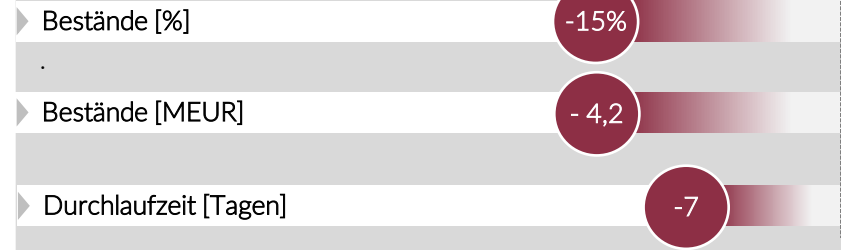
Reduktion WIP-Bestände in einem Walzwerk: Bestände durch bessere Steuerung in 18 Wochen um 15% gesenkt, 4,2 Mio. EUR Liquidität generiert.

Was kann OpEx leisten? Fallstudien aus unserer Projektarbeit, S. 3 v. 7

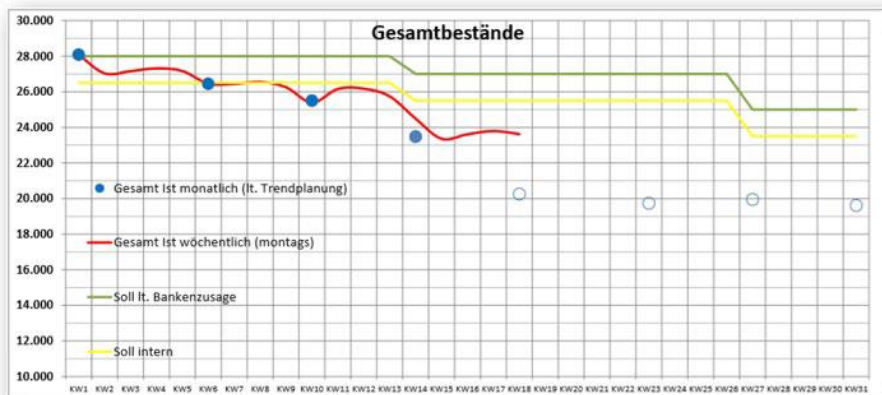
Bestandsreduktion durch Pull statt Push

WIP-Reduktion durch Weiterentwicklung Steuerungskonzept von Push auf Pull

Projektergebnisse in 18 Wochen



[Tonnen, TEUR¹⁾]



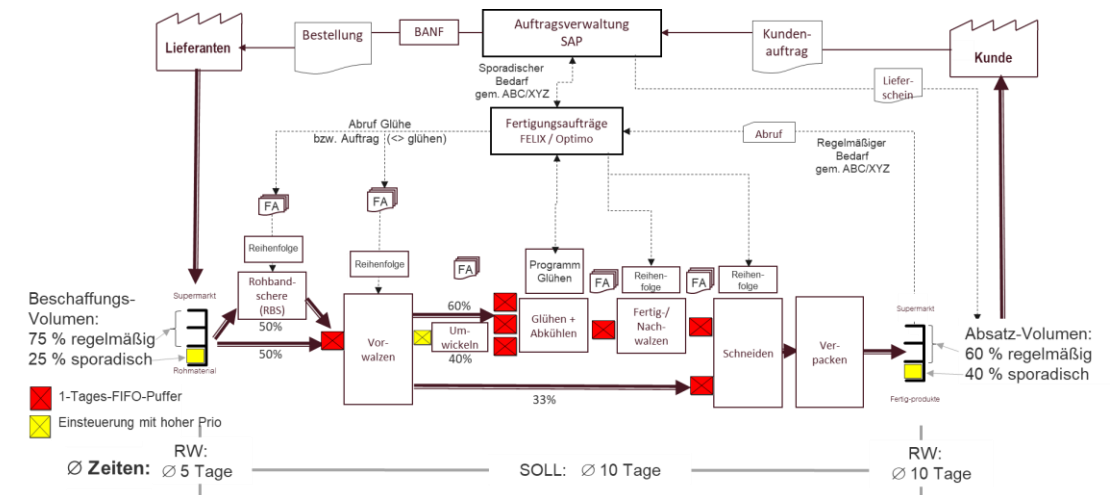
Gesamtbestand erreicht

Banken zugesagt

Zielbestand intern geplant

Lösungen

- Umstellung des Steuerungskonzeptes von Push auf Pull
- Limitierung des WIP -Bestands durch IPKs
- Ausbalancieren der Auftragspakete und Kapazitäten / Anlagen
- Reduzierung der Rüstzeiten für höhere Flexibilität, kleinere Chargen



- Langfristige Effekte - Zustand nach 3 Jahren: WIP-Bestände halbiert

Nicht nur Überbestände ‚rasieren‘: hohe Bestandsreduktion durch gezielte Weiterentwicklung von Prozessen und Abläufen.

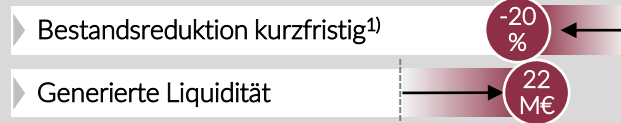
Was kann OpEx leisten? Fallstudien aus unserer Projektarbeit, S. 4 v. 7

Bestandsreduktion zur Liquiditätssicherung

Hauptstandort eines dt. Maschinen-/Anlagenbauers, 5.000 MA

Projektergebnisse in 7 und 11 Monaten

Monate nach Projektstart:
Von 187 MEUR Bestand
auf 149 MEUR



11 Monate nach Projektstart:
Zielbestand 115 MEUR



Herausforderungen

- Bestandsanstieg während Versorgungskrise
- Forecast: sinkende Umsätze
- Deutliche Abnahme Bestandsumschlag (5,5 → 2,5 Turns p.a.)
- Finanzplanung: deutliche Belastung der Liquiditätssituation, Liquiditätslücke absehbar

Projektaufgabe

- **Schnelle Bestandsreduktion** (Zurückführen Überbestände) und **breit wirksame Bestandsreduktion** durch Weiterentwicklung Prozesse

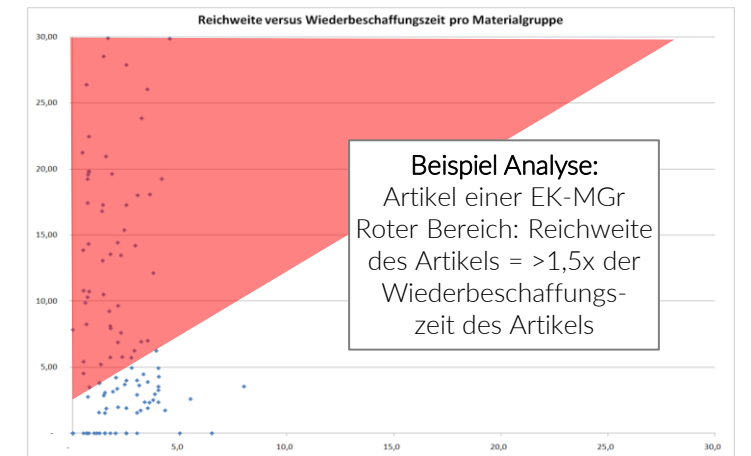
Vorgehen im Projekt



Bestandsanalyse Big Data

- Bestandsanalyse als Erfolgsfaktor
- Identifiziert Hebel für Bestandsreduktion
- Transparenz über Defizite, Bestands-treiber

Reichweite [Monate]



Wiederbeschaffungszeit [Monate]

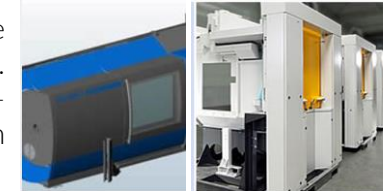
Lösungen – Beispiele Maßnahmen aus umfangreichen Maßnahmenprogramm

- Überbestände beschneiden: Verwendung Dispo-Parameter vereinheitlichen
- Prozesse / Abläufe gezielt weiterentwickeln, z.B. JIT-Anbindung Lieferanten, Definition Vorzugslieferanten, Forecast, Bestands-Dispo durch Lieferanten, Konsi-Läger
- Lieferantenworkshops zur Reduktion Beschaffungs-LG rund WBZ

Leonardo Group
OPERATIONAL EXCELLENCE EXPERTS

Qualitätsverbesserung Schweißerei

Produkte
u.a.
Maschinen-
verkleidungen



-58%

-65%

-26%

(+1%P

► Produktivität

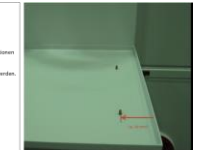
+14%

- Schnelle und akkurate Informationen über Fehler als Basis für Qualitätsbewusstsein und Qualitätsverbesserung.

Q-Workshop 1 Tag	
1. Problem verstehen - Fehler verstehen - Anzahl Auftreten - Auswirkungen	3. Lösungen - Konzeption von Lösungen - Beseitigung von Problemursachen - Herausprüfen von Fehlern
2. Ursachen - Sammeln möglicher Ursachen - Hintergründe „Wie kann es zu vergessen Teilen kommen?“ - Was begünstigt „Teile vergessen“ - Methoden - Fischgrät-Diagramm - Kartenabfrage 5-Warum	4. Maßnahmen - Maßnahmenplan (Verantwortlich, Termine) - Vereinbaren Wirkungskontrolle: Kennzahl, Aushang - Vereinbaren Termine Follow up's



SFM
Schweißerei
aufgebaut

[illegible][illegible]

Kosten berechnet durch Fa. XK:
271.22 EUR

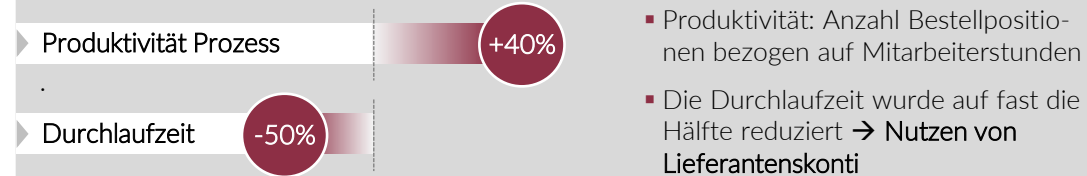
Digitalisierung richtig gemacht wirkt: Ausgangspunkt war der Prozess und gegebene Probleme, dann wurde der digitale Soll-Prozess entwickelt und realisiert.

Was kann OpEx leisten? Fallstudien aus unserer Projektarbeit, S. 6 v. 7

Digitalisierung Office Prozess Beschaffung

Werkstätte für Behinderte, 4 StO, 900 MA

Projektergebnisse in 12 Monaten (netto: 7 Monate)



Herausforderungen

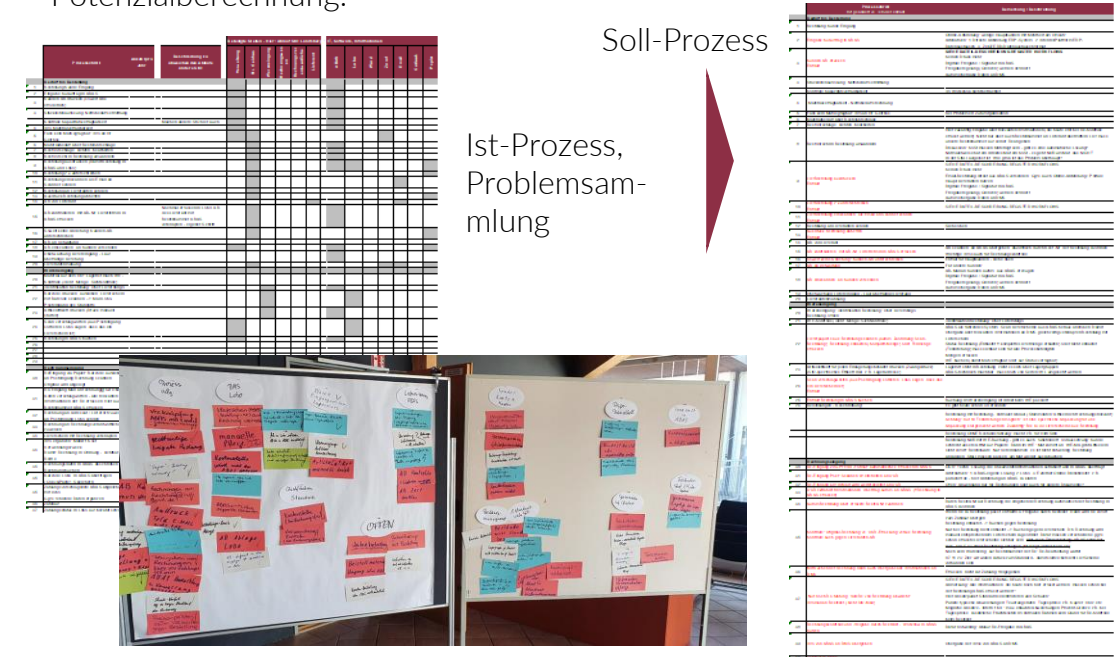
- Buchhaltung, Bestellabwicklung unterbesetzt
- Medienbrüche, unvollständigen Stammdaten, papierbasierten Prozesse
- >>30% MA-Kapa Klärungen, Rückfragen, etc.
- Schlechte Integration schlechte Integration IT-Systeme DMS und ERP

Projektaufgabe

- Redesign des standort-übergreifenden Beschaffungsprozess
- Produktivitätssteigerung, um Neueinstellungen zu vermeiden

Lösungen

- Prozess-Workshop:** 3 Standorte, grundlegendes Prozess Redesign, Potenzialberechnung.



Digitale Lösungen:

- Anwendung ZUGFeRD-Format, OCR zur autom. Dokumentenerkennung, elektronische Workflows für alle Freigaben, Nutzen Online-Beschaffungsplattformen (Mercato, Amazon Business)

Organisatorische Voraussetzungen

- Reorganisation Bestellprozess

Kernkompetenz ‚kundenspezifische Anpassungskonstruktionen‘ als Teil des IDWS6-Transformationspfads realisiert hohe Margen und Mehrumsätze.

Was kann OpEx leisten? Fallstudien aus unserer Projektarbeit, S. 7 v. 7

Kernkompetenz kundenspezifische Anpassungskonstruktionen

KMU Blechbearbeitung, 380 MA

Projektergebnisse 6 Monate – Anwendung neues Kundenprojektmanagement in erstem Pilot-Kundenauftrag

- Alle Termine (Konstruktion, Abnahme, Lieferung) und Kostenrahmen wurden gehalten
- Vt, FuE, EK und Produktion arbeiten zusammen, um für Kunde optimale Lösung anzubieten
- Sehr hohe Marge
- Kunde akzeptiert Aufpreis ggü. Wettbewerbern aufgrund „sehr guter und kompetenter Betreuung“
- Folgeaufträge

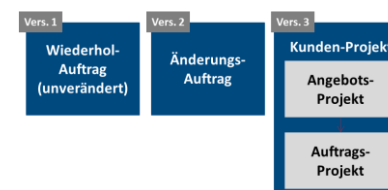
Herausforderungen

- Vorinsolvenzliche Sanierung, geringe EBIT-Margen
- IDWS6: Marktsegment ‚kundenspezifische Anpassungskonstruktionen‘ als zukünftiges Kerngeschäftsfeld
- Kompetenz Technologie, Engineering, Produktion vorhanden, aber ...
- ... kein gelebtes Kundenprojektmanagement, Vielzahl Defizite in der Abwicklung von Kundenprojekten.
- Kommunikation zw. Vertrieb und FuE, Produktion, EK eher adversativ

Lösungen:

- Prozessworkshop Auftragsabwicklung mit allen Abteilungen als Kick-off
- Team definiert Standards für zukünftiges Kundenprojektmanagement

3 Auftragstypen



Checkliste Anfrage / Auftrag

Checkliste / Projektbericht / Maßnahmenplan									
Bezeichnung	Projekt	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan
Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan
Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan
Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan
Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan
Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan
Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan
Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan
Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan	Maßnahmenplan

Projekt-Zeit-Planung

Projekt-Zeit-Planung									
Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung
Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung
Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung
Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung
Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung
Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung
Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung
Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung
Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung	Projekt-Zeit-Planung

Handbuch Abwicklung Kundenaufträge



- Standards
- Angebots-/ Auftrags-Projekt
- Technischer und kfm. Projektleiter
- Pflichttermine
- Definierter Teilnehmer-kreis

Kurzvorstellung Leonardo Group

4 Thesen zur Relevanz von OpEx in der S/R

OpEx-Beiträge für S/R – Fallstudien aus unseren Projekten

Fazit

Leonardo Group: unsere Leistungen für S/R

- ▶ Operational Excellence (OpEx) ist erfolgskritisch für den langfristigen Sanierungserfolg.
- ▶ Kein Unternehmen, auch solche mit hervorragender Marktpositionierung, kann sich auf Dauer hohe Ineffizienzen und Verschwendung in den operativen Prozessen leisten.
- ▶ OpEx kann in vergleichsweise kurzer Zeit erhebliche EBIT-relevante Effekte erreichen. Diese Effekte sind geeignet, einen wesentlichen Sanierungsbeitrag zu leisten.
- ▶ Voraussetzung ist, dass OpEx richtig gemacht wird. OpEx braucht Kapazität und Experten.

Kurzvorstellung Leonardo Group

4 Thesen zur Relevanz von OpEx in der S/R

OpEx-Beiträge für S/R – Fallstudien aus unseren Projekten

Fazit

Leonardo Group: unsere Leistungen für S/R

Wie können wir Ihr Projekt unterstützen?

Wir sind Spezialist für alle Operations-Aspekte in der S/R

Leonardo-Fokus / -Inhalte im Rahmen unserer S/R-Projekte



Ihr Kontakt zu uns – wir freuen uns auf Sie!

Leonardo Group GmbH
Leopoldstr. 8-10 | 80802 München
Rudolf-Diesel-Ring 4a | 82266 Inning am Ammersee

Tel.: +49 (0) 89 23032325
Fax: +49 (0) 89 23032326

info@leonardo-group.com
www.leonardo-group.com



Jörn Tegtmeyer
Geschäftsführender Gesellschafter
Mobil: +49 (0) 151 140 26 186
E-Mail: jtegtmeyer@leonardo-group.com



Fred Wilbert
Geschäftsführender Gesellschafter
Mobil: +49 (0) 171 4433 934
E-Mail: fwilbert@leonardo-group.com

Folgen Sie uns:

