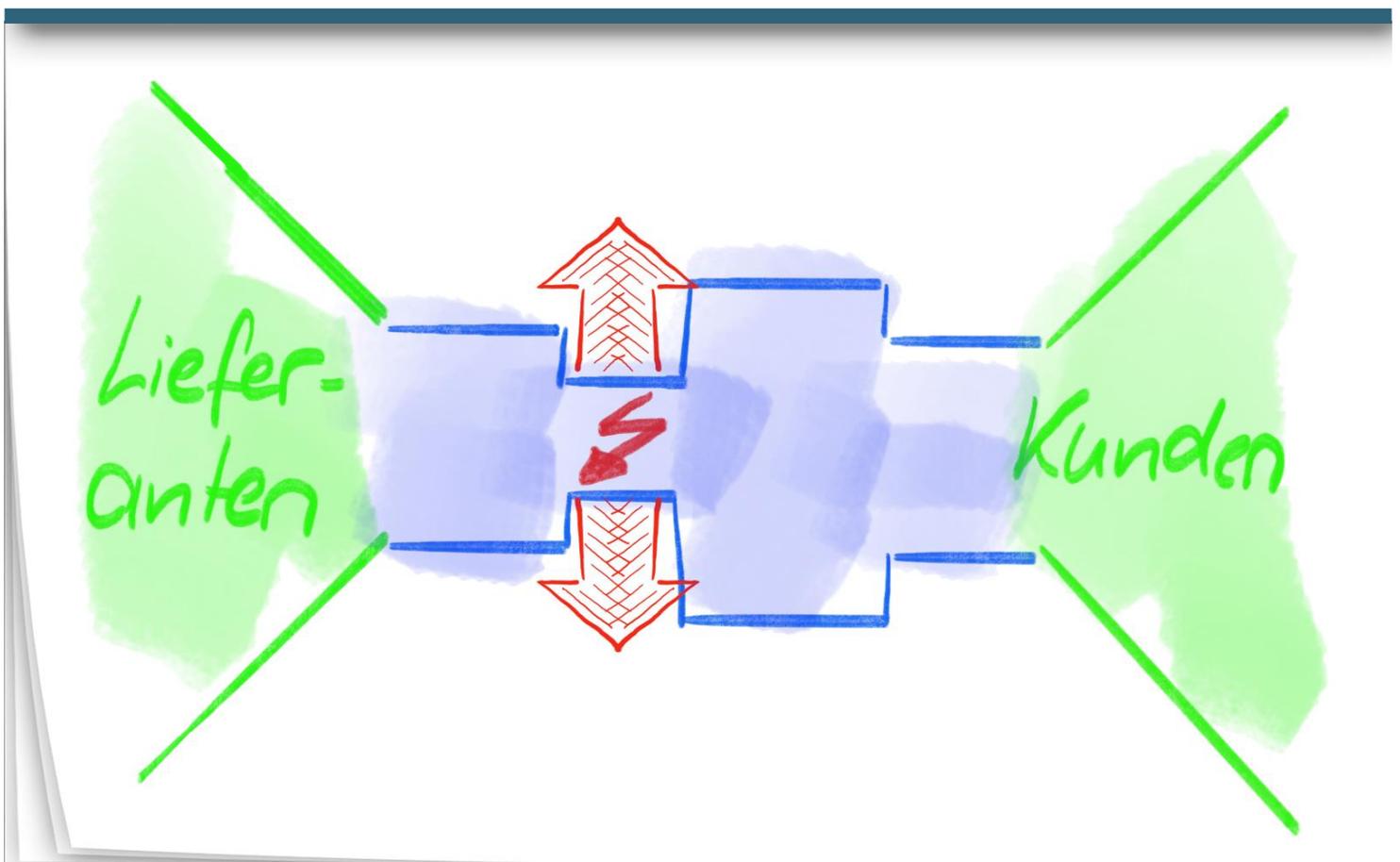


08/2023

## TOP-LINE FIRST ... ...AUSBRINGUNGS- STEIGERUNG LOEST DIE BREMSE



## KURZ UND KNAPP

Nutzen sie ihr Potenzial in der Top-Line durch Öffnen der Engpässe in ihrer Supply-Chain. Dadurch realisieren sie mehr Absatz und Umsatz.

Unsere bewährte 10-Punkte Methode hilft die Engpässe zu erkennen und die Supply-Chain leistungsfähiger, effektiver und stabiler zu machen.

Nutzen sie unsere Expertise entweder als Coach oder als auf ihren Bedarf abgestimmtes Beraterteam.

## SITUATION

Sie spüren und sehen, dass Ihr Unternehmen in der Top-Line, also in Umsatz und Absatz, deutliches Potenzial verschenkt.

Zum einen sind daran nicht genutzte Marktchancen schuld. Aber viel einfacher sind es häufig Engpässe in der Supply-Chain, die dazu führen, dass vorhandene Kundenbedarfe nicht oder nicht zur richtigen Zeit befriedigt werden können. Das ist natürlich extrem ärgerlich. Nicht nur wegen dem entgangenen Umsatz, sondern auch weil die Gründe dafür im eigenen Unternehmen oder/und des Supply-Chain-Management liegen.

Bis vor kurzem war ein wesentlicher Engpass die Versorgung mit Material von den Lieferanten. Das Thema hat sich heute deutlich relativiert. Auch durch das gebremste chinesische Wachstum ist Material weitgehend wieder in genügender Menge und Qualität verfügbar.

Aktuell sind die größten Engpässe bedingt durch fehlendes Personal, fehlende Transparenz über die Lieferkette und eigenen Produktions-Ressourcen, sowie fehlende Methoden und Systeme, um gegenzusteuern.

---

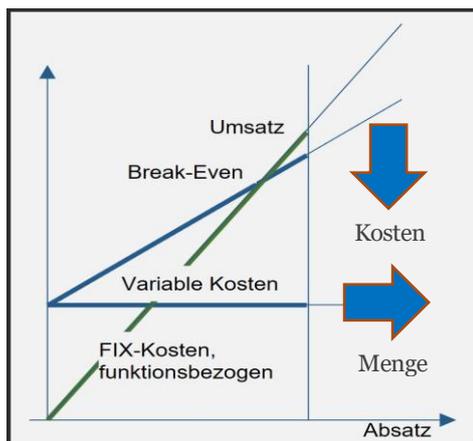
*„Auch das, was alle Augen sehen und worauf alle Hände weisen, erfordert volle Aufmerksamkeit“*

---

Durch viele Projekte zur Steigerung der Ausbringung hat sich für diese Projektart bei uns der Name „Projekt Rohrfrei“ eingepreßt. Wir haben dafür eine, in vielen Einsätzen bewährte Vorgehensweise entwickelt, die auch ihrem Unternehmen helfen wird, die Ausbringung und damit den Umsatz zu steigern. Neben diesem positiven Effekt ist häufig auch eine Effizienzsteigerung mit der Beseitigung von Engpässen verbunden. So können wir gemeinsam insgesamt das Ergebnis ihres Unternehmens verbessern.

## VORGEHEN

Der erste Schritt auf unserem gemeinsamen Weg zu einem noch profitableren und vor allem markt- und kundenorientierteren Unternehmen ist ein klärendes Gespräch zwischen uns. Darin stecken wir gemeinsame Ziele, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen ab.



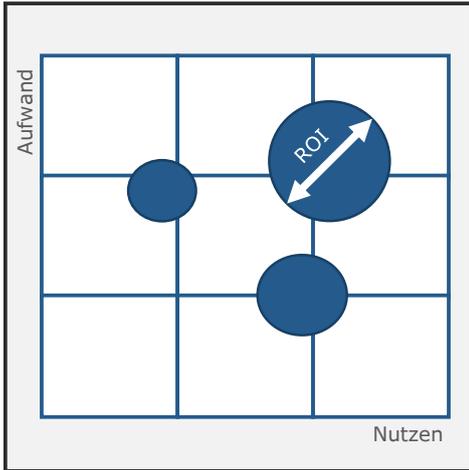
Funktionsbezogene Kostenstruktur mit Sensitivitätsanalyse

Erst im Anschluss geht das Projekt dann richtig los. Es beginnt mit der Herstellung der Transparenz über die wesentlichen Prozesse der Wertschöpfungskette:

- 1. Transparenz herstellen** – um zielgerichtet und strukturiert vorzugehen ist es wichtig alle Daten, Zahlen und Fakten, die statistisch relevant verfügbar sind zusammenzutragen. Es reicht nicht nur auf Basis von Bauchgefühl und Vermutung zu agieren ... allerdings sollte auch das berücksichtigt werden. Häufig haben ihre Mitarbeiter, die täglich im Prozess stehen, valide Einschätzungen zu den Defiziten in den Prozessen. Um die Veränderungen messbar zu machen und mit „Benchmarks“ vergleichen zu können soll trotzdem jeder Schlüsselprozess datenbasiert analysiert werden. Dazu eignet sich die Methode der

„Wertstromanalyse“ sehr gut. Idealerweise sollte diese Analyse auch bei Schlüssel-Lieferanten durchgeführt werden.

2. Wesentliche „**Flaschenhälse**“ **ermitteln**, theoretisch und praktisch – die theoretischen Flaschenhälse müssen nicht die tatsächlichen Engpässe sein. Auf Basis von Vorgabe- und Prozesszeiten sowie dem Produktionsprogramm lassen sich die theoretischen Engpass-Prozessschritte ermitteln. Tatsächlich können aber andere Prozessschritte als die so ermittelten der Flaschenhals sein. Das liegt dann hauptsächlich an einer geringen Prozessstabilität. Prozessstabilität und eindeutige Prozessstandards sind wesentliche Voraussetzung für eine stabile Supply-Chain und einen hohen und planbaren Durchsatz.
3. **Kommunikation** im Unternehmen – bei jeder strukturellen Veränderung im Unternehmen ist es wichtig die Mitarbeiter mitzunehmen. Sie wissen bestimmt, wie schnell es zu einer „stillt Post“ Kommunikation kommen kann. Um dem vorzubeugen, sollten alle Mitarbeiter darüber informiert werden was und weshalb etwas durchgeführt wird. Das ist auch eine Chance eine breite Plattform für Inputs zu bekommen.
4. **Wertstromdesign** mit Maßnahmen zum Beseitigen der „Flaschenhälse“ – im Punkt 1 wurde bereits die Wertstromanalyse als Methode erwähnt. Das Wertstromdesign basiert auf den Erkenntnissen dieser Analyse und ergänzt Maßnahmen, um die erkannten Defizite zu beseitigen. Ziel ist es, einen ausbalancierten Kapazitätsquerschnitt und stabile Prozesse mit einer hohen Prozessqualität zu erreichen. Um das zu erreichen sind eindeutig definierte und geschulte Prozess-Standards notwendig.
5. Erarbeiten eines **Cockpits**, um den Wertstrom ständig im Blick zu haben – bereits im Punkt 1 wurde beschrieben, wie wichtig Transparenz für die Prozessverbesserung ist. Aber auch um zu erkennen ob die ergriffenen Maßnahmen in die richtige Richtung führen. Ein Cockpit, evtl. auf Tablet oder Handy, hilft dabei, dass alle Ebenen diese Transparenz auf der gleichen Basis haben. Es hilft auch dabei, schnell eingreifen zu können, wenn etwas „aus dem Ruder läuft“.
6. Erarbeiten von **Alternativ-Prozessen** bei unplanbaren Vorfällen – „Shit happens“. Nicht alle Vorgänge sind planbar. Genau dann, wenn man es nicht braucht, fällt eine Maschine aus oder ein Mitarbeiter wird krank. Genau für solche Fälle ist es notwendig Alternativ-Prozesse zu definieren, um in einem solchen Fall flexibel zu sein. Ideal ist es, wenn dafür ein modularer Fertigungsplan vorliegt, der dann auch gezogen und dem Fertigungsauftrag zugeordnet werden kann. Modulare Fertigungspläne sind hierbei ungleich flexibler als starre Alternativ-Fertigungspläne.
7. Einführen aller identifizierten **Maßnahmen** und **PDCA Logik** – „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es...“. Eine strukturierte und zielorientierte Einführung der definierten Maßnahmen ist wichtig, um die Effekte schnellstmöglich realisieren zu können. Dabei hat es sich immer bewährt der PDCA Logik zu folgen. P steht für Planen, D für Do oder Umsetzen, C für Check und A für Act oder auch Anpassungen vornehmen, wenn der erwartete Effekt nicht eintritt. Insbesondere für den Schritt C ist die Messbarkeit der Prozesse anhand von KPIs wichtig, um daraus Schlüsse ziehen zu können und entweder zu verstärken oder gegenzusteuern.
8. Zusätzliche **Marktchancen** ermitteln und entsprechende Geschäftsplanung – Durch die gewonnenen stabileren Prozesse können sie den bestehenden Markt deutlich effektiver bearbeiten und den Absatz bzw. Umsatz damit steigern. Zusätzlich kann aber womöglich weiteres Marktpotenziale erschlossen werden. Dazu können wir gemeinsam zusätzliche Marktchancen ausloten und realisieren.
9. Supply-Chain auf Basis neuem **Absatzbudget** planen – womöglich ist zur Bearbeitung der zusätzlichen Marktpotenziale die Supply-Chain anzupassen und/oder abzusichern.
10. **Lastenheft Industrie4.0** – stabile, standardisierte und messbare Prozesse sind die Grundvoraussetzung für die Einführung von Digitalisierungs- oder Industrie4.0 Ansätzen. Deshalb ist jetzt der richtige Zeitpunkt, um dafür ein Lastenheft zu definieren, das beschreibt, wo diese Ansätze Sinn machen.



Priorisierungs-Portfolio

## PRIORISIERUNG

Die oben skizzierten Maßnahmen verursachen Aufwand. Das bedeutet typischerweise Geld aber auch Personalkapazität, Management-Awareness und womöglich auch Beraterhonorar. Alle definierten Maßnahmen gleichzeitig anzugehen, würde ihre Organisation womöglich überfordern und/oder dazu führen, dass jede einzelne Maßnahme nicht mit der notwendigen Geschwindigkeit vorankommt.

Deshalb ist eine Priorisierung der Maßnahmen wichtig. Die Kriterien nach denen priorisiert werden soll, sind je nach Unternehmenssituation unterschiedlich. Im Fall eines Liquiditätsengpasses ist es z.B. wichtig die Maßnahmen zu priorisieren die schnellstmöglich einen positiven Cash-Flow generieren. Bei einer reinen Kosten-reduktion sind sowohl die Höhe der möglichen Kostenreduktion als auch der ROI wesentlich. Das gleiche gilt auch bei einer Ergebnisverbesserung bei der auch die Hebel Preis, Menge und Programmbereinigung bewegt werden sollen.

Um diese Art der Priorisierung richtig machen zu können müssen alle Maßnahmen so weit konkretisiert werden, dass Aufwand und Nutzen bestimmt werden können.

So entsteht eine Kaskade an Maßnahmen, die jetzt mit Verantwortlichen bestückt werden müssen. Gemeinsam mit den Verantwortlichen kann dann die Zeitachse definiert werden. Ein Realisierungs- und Cash-Flow-Plan ist dann das Ergebnis.

## ICH UNTERSTÜTZE SIE GERNE

Seit über 30 Jahren beschäftige ich mich mit der Optimierung und Restrukturierung von Prozessen und Strukturen in produzierenden Unternehmen. Dabei habe ich von der Definition der Strategie bis hin zum Shop-Floor Management alle Rollen bei der Realisierung der Steigerung der Unternehmens-Profitabilität ausfüllen dürfen.

Als Coach gebe ich diese Erfahrung gerne an Sie und Ihr Team weiter. Als Berater unterstütze ich sie gerne, gemeinsam mit meinem Team, bei der Moderation und als Teil ihres Teams.

Gerne spreche ich mit Ihnen über Ihre Aufgabenstellung oder als Ideengeber. Vereinbaren Sie gerne einen Termin mit mir über :

Kopieren Sie den Link und fügen ihn in ihren Browser ein. So kommen Sie zu meiner Buchungsseite:

<https://outlook.office.com/bookwithme/user/e3ec620dff24a71b21e1e6b91a39607@delta4u.de/meetingtype/YEzSoY3CjE211UEgX-aWvw2?anonymous>

## Delta4U Consultants GmbH

Oliver Ruoff  
 Herdweg 10  
 D-71384 Weinstadt  
 Mobil: 0176-61754409

