



Operative Exzellenz

Neue Wege in der Möbelproduktion



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung



Handwerkliche Wurzeln versus Erfolgsfaktor operative Exzellenz

Die Produktionswurzeln der deutschen Möbelindustrie liegen in der handwerklichen Fertigung. Das merkt man in vielen Industriebetrieben der Möbelbranche bis heute. Auch wenn oftmals Millionenumsätze und tausende Stückzahlen durch die Werke „geschoben“ werden, so haben die in den Werken anzutreffenden Produktionsphilosophien und die eingesetzten Methoden nur wenig mit dem State of the art effizienter Operationsprozesse anderer Branchen zu tun.

Der eine oder andere möbelfremde „Operationsfachmann“, der die Wertschöpfungsarchitekturen und -prozesse anderer Branchen kennt, kann sich darüber aus mindestens zwei Gründen eigentlich nur wundern: Zum einen, weil moderne Produktionsmethoden kein heiliger Gral sind. Sie sind, ausgehend vom berühmten „Toyota-Prinzip“ spätestens seit Ende der 90iger Jahre auch in Deutschland bekannt und haben branchenübergreifend erfolgreich Einzug gehalten. Zum anderen beweisen die wenigen sehr erfolgreichen Möbelhersteller – egal ob Hersteller von Küchen, Wohn- oder Schlafzimmern oder Polstermöbeln – allesamt, dass eine effiziente Produktion und die Beherrschung der Prozesskette in der Wertschöpfung auch in der Möbelbranche ganz zentrale Erfolgsfaktoren sind. Anders formuliert: Wer preisadäquate Qualität liefert, geringe Reklamationen und schnelle Durchlaufzeiten hat und pünktlich, zuverlässig den Handel bedient und dabei die Kostenführerschaft innehat, der hat im Wettbewerb die Nase vorn. Operative Exzellenz schafft Wettbewerbsvorteile, die sich in Marktanteilen und in der GuV ausdrücken. Warum wird dieser Erfolgsfaktor aber in vielen Möbelunternehmen nach wie vor oftmals so stiefmütterlich behandelt?

Ganz einfach: Die altgedienten Mitarbeiter kennen die Methoden nicht, die Jungen oder Branchenfremden können sich nicht durchsetzen oder verkommen zum zahnlosen Tiger, der „alte Inhaber“ hat sein Geschäft über Beziehungen gemacht und nicht über „Lean-Management-Philosophien“. Entsprechend gering ist die Bedeutung dieser schnell als „akademisch“ verschrieener Übungen etc.. Kurzum: Die Wurzeln liegen woanders, der Kreis schließt sich.

Task-Force-Ansatz von W&P:

Mitarbeiterbefähigung mit Methodik und Teamgeist

Der in der Möbelproduktion erprobte und bewährte Ansatz der Task Force (TF) von W&P setzt an dieser Ausgangssituation an. Ziel ist es, nicht wertsteigernde Tätigkeiten zu verringern, Verschwendung zu eliminieren und die Wertschöpfungseffizienz zu steigern. Themen wie Ausschuss und Durchlaufzeit reduzieren, Fehler und Reklamationen vermeiden, Probleme in der Produktion sichtbar machen, Standards erstellen etc. stehen im Fokus der TF-Arbeit. Nach Durchführung und Etablierung des TF-Ansatzes verfügt am Ende das Unternehmen über ein **Produktionssystem**, das an das bekannte Toyota Produktionssystem angelehnt ist. Dabei setzt die TF-Arbeit darauf, moderne Mess- und Verfahrensmethoden auf die Besonderheiten der Möbelfertigung zu übertragen. TF-Teams werden werks-/wertschöpfungsübergreifend etabliert und die Mitarbeiter werden direkt „an der Maschine“ weiterqualifiziert und zu selbstverantwortlichem Handeln sowie zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP) befähigt.

Projektbeispiele und ausgewählte W&P-Referenzen

Kunde & Aufgabenstellung

- Produzierendes Unternehmen
- ca. 400 Mio. € Umsatz
- ca. 1.200 Mitarbeiter
- Signifikante Verbesserung von Produktivität und Qualität in der Fertigung (Reduktion Stillstände, Ausschuss, Nacharbeit, Reklamationen)

Vorgehensweise

- Aufnahme der Prozesse und Wertschöpfung mittels strukturierter W&P Wertstromanalyse
- Ermittlung und Bewertung des Ressourceneinsatzes (Tätigkeitsstruktur- und Blindleistungsanalyse)
- Integration externer Qualitätssicht (Befragung von Handel und Endkunden)
- Schaffen eines einheitlichen Qualitätsverständnisses
- Transparenz der Kosten und Leistung über Prozesskosten und Maschinencontrolling
- Einführung von Task Force-Teams zur strukturierten Verbesserungsarbeit
- Neugestaltung von Qualitätsmanagement/Instandhaltung

Ergebnisse

- Erarbeitung/Umsetzung eines Einsparpotenzials von > 3 Mio. €
- Signifikante Reduktion von Stillständen, Ausschuss, Nacharbeit und Reklamationen
- Prozessuale und „mentale“ Verankerung der „Qualität“
- Einführung von Kennzahlen und Controlling-Systemen
- Sicherung der Nachhaltigkeit im Rahmen von Audits

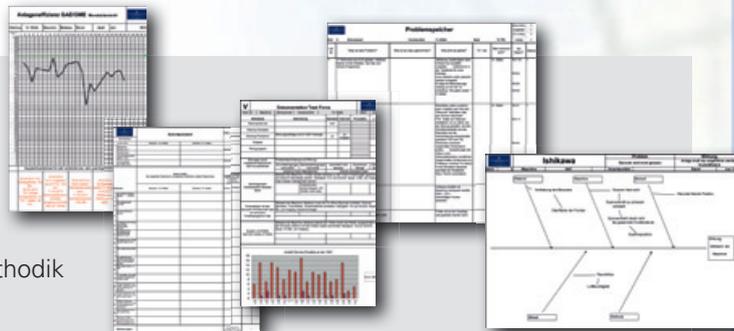




Für die erfolgreiche Etablierung der Task Force, muss die dahinterstehende Idee und Methodik in Kick-Off-Veranstaltungen flächendeckend über die Werke/Produktionsbereiche eingeführt werden. Dies betrifft alle Abteilungen im operativen Bereich und angrenzende Service-Bereiche, wie z. B. Arbeitsvorbereitung und Instandhaltung. Die TF-Arbeitsgruppen bestehen aus Abteilungsleitern, Mitarbeitern der Produktion, der Qualitätssicherung und der Instandhaltung. Zusätzlich unterstützen TF-Moderatoren das TF-Team bezüglich einer strukturierten Bearbeitung von Problemen, die den Alltag von Maschinen und Montagelinien beeinflussen. Eine regelmäßige Auditierung sichert die Qualität der TF-Arbeit und unterstützt die Weiterentwicklung zur selbstlernenden Organisation.

Einfache, schlanke TF-Dokumentation

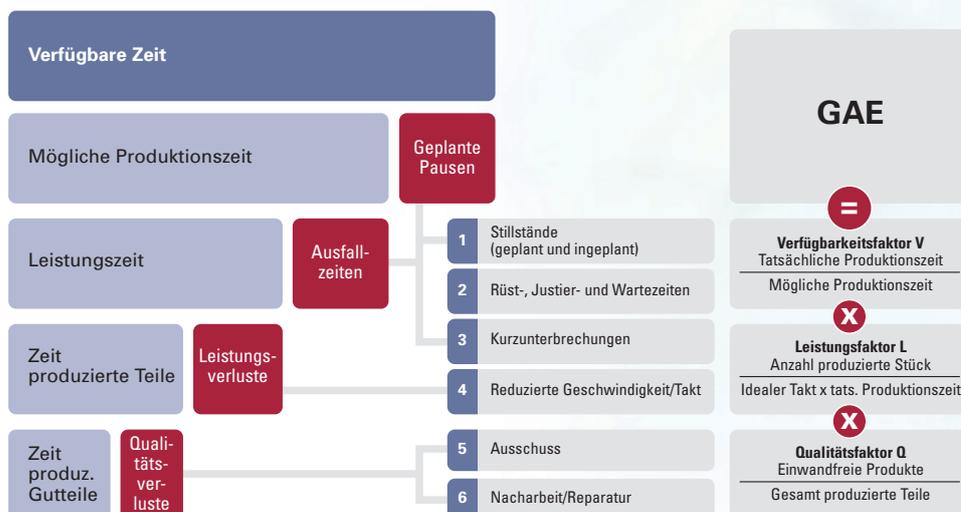
Visualisierung für Methodik
und Controlling



Fester Bestandteil der TF-Arbeit ist der Einsatz adäquater Methoden, mit denen Ziele, Maßnahmen, Ergebnisse und Fortschritte dokumentiert und visualisiert werden.

Messgrößen und Methoden

Eine sehr probate Messgröße für eine effiziente Produktion ist die sog. **Gesamt-Anlagen-Effizienz (GAE)**. Mit der Einführung dieser Kennzahl wird es möglich, Verluste transparent zu machen, um im Gegenschluss verborgene Potenziale im Bereich der Verfügbarkeit, Taktung des Ausschusses zu heben.



Die Basis für erfolgreiche Task Force-Arbeit liegt primär in der methodischen Problembearbeitung. Hierzu gehört die exakte Problembeschreibung (der Stillstands- oder Ausschussmerkmale), die methodische Ursachenanalyse bspw. mit 5xWarum, Ishikawa und die konsequente Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen.

Projektbeispiele und ausgewählte W&P-Referenzen

Kunde & Aufgabenstellung

- Produzierendes Unternehmen
- ca. 85 Mio. € Umsatz
- ca. 250 Mitarbeiter
- Optimierung der Produktion mit Fokus auf Durchlaufzeit (DLZ) und Bestände

Vorgehensweise

- Wertstrom-Aufnahme und -Design
- Workshops und Einzelinterviews mit Funktions-/Bereichsleitern
- Tätigkeitsstrukturanalyse in den Bereichen Fertigung und Technik
- Entwicklung eines neuen Planungs- und Materialbereitstellungsprozesses
- Anpassung des Fertigungslayouts und der Organisation zur Sicherstellung der Fließfertigung
- Sicherstellen der Materialverfügbarkeit durch konsequentes und frühzeitiges Nachhalten kritischer Teile/Lieferanten
- Modularisierung/Standardisierung von Baugruppen und Bauteilen

Ergebnisse

- Einsparung im Bereich der Materialkosten um ca. 1,2 Mio. € p. a.
- Reduktion der Bestände um ca. 3 Mio. €
- Einführung von Auftragssteuerung und Vorgabezeiten
- Reduktion der DLZ um ca. 25 %
- Mentalitätswechsel in der Fertigung nach Einführung von 5S



Operative Exzellenz Neue Wege in der Möbelproduktion



W&P – WIR GESTALTEN ERFOLGE

4

Ablauf- und Aufbauorganisation der Task Force

In der Regel treffen sich die TF-Teams wöchentlich für ca. eine Stunde an der Anlage. Hierbei werden die aktuellen Probleme analysiert und Lösungsansätze erarbeitet. Im Alltagsgeschäft übernimmt das TF-Team unter der Leitung des Abteilungsleiters selbst die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die erarbeiteten Maßnahmen. Die Task Force-Arbeit ist klassische Projektarbeit. Die Koordination abteilungsübergreifender Problemstellungen/Maßnahmen übernimmt der Werksleiter. Allgemeine organisatorische Themen, wie die Priorisierung der relevanten Maschinen, die Planung der TF-Termine etc. werden vom sog. **TF-Steuerungsteam** bestehend aus Werksleitung und Geschäftsführung bearbeitet.

Controlling der TF-Arbeit: „Führen mit Zielen“

Der nachhaltige Erfolg der TF-Arbeit wird durch ein **konsequentes Controlling** sichergestellt, was sich im Wesentlichen aus diesen drei Elementen zusammensetzt: Der Problemspeicher dient zur Problembeschreibung und zur Dokumentation der Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und der dahinterstehenden Timeline. Die „Maschinen-Controlling-Datei“ zum Führen und Auswerten der maschinen-spezifischen Verfügbarkeits- und Qualitätsfaktoren. Drittes Element ist die „Task Force-Potenzial-Datei“. Mit Hilfe dieses Tools lassen sich die Entwicklung der einzelnen Maschinen und deren Merkmale überwachen, die Einsparpotenziale berechnen und den gegenwärtigen IST-Werten gegenüberstellen.

Task Force - Controlling / Leistungsmessung		Maschinen									
		10000					20000				
Maßnahme	Thema	Maßnahmen									
Maßnahme 01	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 02	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 03	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 04	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 05	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 06	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 07	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 08	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 09	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 10	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 11	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 12	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 13	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 14	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 15	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 16	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 17	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 18	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 19	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maßnahme 20	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000

Herausforderungen und Umsetzungshürden

Die Praxiserfahrung zeigt, dass zu Umsetzungsbeginn die TF-Teams mit den unterschiedlichsten Schwierigkeiten kämpfen. Hier ist es essentiell „am Ball zu bleiben“ und den Teams die notwendige fachliche Unterstützung und auch Zeit zum Wandel zu geben. Häufiges Problem ist die **Datenqualität der Aufschreibungen**. Um eine valide Datenbasis für die Leistungsmessung und -optimierung der Anlagen zu erhalten, ist eine konsequente Plausibilisierung der Aufschreibungen in den Schichtprotokollen erforderlich. Üblich sind Abweichungen innerhalb der einzelnen Schichten oder die falsche Klassifizierung von Stillständen, Nebentätigkeiten und Ausschussarten. Eine weitere Herausforderung der TF-Arbeit ist das ausgeprägte **Abteilungsdenken mit fehlendem Fokus auf die gesamte Prozesskette**. Für die erfolgreiche Optimierung zwischen den einzelnen Prozessschritten müssen die Abteilungen übergreifend zusammenarbeiten. Eine einheitliche Definition der Fehler- und Ausschussarten ist hier nur ein wichtiges Beispiel. Generell auffällig in der TF-Arbeit ist die mangelnde **Genauigkeit bei der Problembeschreibung**. Die Beschreibungen müssen kurz, konkret und quantifiziert (Umfang in Euro etc.) sein.

Projektbeispiele und ausgewählte W&P-Referenzen

Kunde & Aufgabenstellung

- Produzierendes Unternehmen
- ca. 1,5 Mrd. € Umsatz
- ca. 7.000 Mitarbeiter
- Weltweit 14 Fertigungsstandorte
- Neugestaltung des globalen Fertigungsnetzwerks

Vorgehensweise

- Aufnahme der globalen Absatzplanung (5 Jahre)
- Berücksichtigung von Service Level-Anforderungen der Märkte und Kunden
- Analyse der Fertigungsstandorte gemäß detailliertem W&P-Leitfaden (Technologie, Ressourcen, Kosten, Leistung)
- Definition Kernkompetenzen und Kernkomponenten
- Einbezug von relevanten Restriktionen (z. B. local content, Standortzusagen)
- Aufbau von strukturellen Alternativen („Green Field Approach“)
- Einsatz W&P-Modell zur Bewertung der strukturellen Alternativen

Ergebnisse

- Abgestimmte Gestaltung des globalen Fertigungsnetzwerks inkl. aller Lieferbeziehungen (Lieferanten, Werke, Märkte, Kunden)
- Schließung von zwei Standorten in Europa bei gleichzeitigem Aufbau von drei Standorten in strategischen Märkten (China, Südamerika, Russland)
- Business Case für das gewählte Szenario
- Klare Umsetzungs-Roadmap
- Initialisierung von Quick Wins



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung



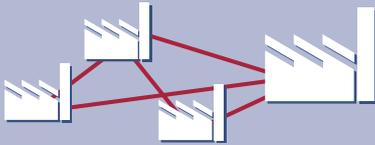
Operative Exzellenz in der Möbelindustrie

Möbelhersteller sind oft keine Low-Tech-Unternehmen mehr, werden aber wegen den oft handwerklichen Wurzeln so geführt. Die Marktbedingungen in der Möbelbranche verlangen aber heute mehr denn je operative Exzellenz. Mit dem TF-Ansatz haben wir in dieser Ausarbeitung eine bewährte Methodik beschrieben, die auf der operativen Ebene ansetzt. Wir unterscheiden darüber hinaus die beiden Ebenen Wertschöpfungsstrategie und -netzwerk.

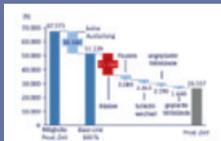
Wertschöpfungs-Strategie



Wertschöpfungs-Netzwerk



Shop-Floor-Management



Basis für die Definition der **Wertschöpfungsstrategie** ist die Bestimmung der Fertigungstiefe und daraus abgeleitet die Fixierung von strategischen Eckpunkten hinsichtlich technologischer und kapazitiver Anforderungen an das Wertschöpfungsnetzwerk. Häufig ist gerade bei „produzierenden“ Unternehmen die Frage der Fertigungstiefe mit viel Emotionalität verbunden, da sich das Unternehmen „über die Fertigung definiert“. Ist die strategische Ausrichtung klar wird festgelegt, welches **Wertschöpfungsnetzwerk** den vom Kunden geforderten Nutzen kostenoptimal und robust darstellt.

Wie viele Fertigungsstandorte werden benötigt, wo sollten diese idealerweise liegen und wie sind diese in der Lieferkette miteinander verbunden? Für den deut-

schen Mittelstand stellt sich hier branchenübergreifend die Frage nach der richtigen Einbindung der Emerging Markets in die Wertschöpfung. Internationalisierung ist eben mehr als nur Export.

Daneben ist es vor dem Hintergrund steigender Kosten- und Qualitätsanforderungen seitens Hersteller und Endkunden „kriegsentscheidend“, dass die operativen Prozesse gerade am **Shop-Floor** so gestaltet sind, dass eine hohe Produktivität bei gleichzeitig hohem Qualitätsniveau und niedriger Verschwendung garantiert ist. Kritischer Erfolgsfaktor ist hierbei auch die Beherrschung der in der Möbelindustrie oft vorherrschenden Komplexität von Prozessen und Produktstrukturen – man denke nur an die Varianten-Teile- und Oberflächenvielfalt bei Einbauschränken oder auch im Bereich Küchen.

Operative Exzellenz in der Möbelproduktion verlangt, die Herausforderungen auf allen drei Ebenen – Wertschöpfungsstrategie, Wertschöpfungsnetzwerk und Shop-Floor-Management – zu meistern.

Sprechen Sie mit uns, wenn Sie mit einem branchen- und operationserfahrenen Beraterteam Ihre Ziele realisieren möchten.

Expertise & Erfahrung in der Möbelindustrie

Unser Team für Sie



Dr. Timo Renz
Partner

- 15 Jahre Beratungserfahrung
- Zahlreiche Projekte in Möbelindustrie und -handel



Michael Schunda
Mitglied der Geschäftsleitung

- 20 Jahre Berufserfahrung, überwiegend in der Beratung
- Beratungsschwerpunkte: Operational Excellence, Supply Chain Management, Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung



Ulrich A. Lammer
Senior Consultant

- Dipl.-Ing. Univ. TUM
- 4 Jahre Beratungserfahrung
- Beratungsschwerpunkte: Operational Excellence, Supply Chain Management, Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Nymphenburger Str. 21
80335 München
www.wieselhuber.de

WIR GESTALTEN ERFOLGE



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE & INNOVATION

ORGANISATION & FÜHRUNG

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de