



# SIE - UNSER KUNDE !

Geschäftliche Informationen für Kunden und Interessenten. 9/2009  
Ein kostenloser Service der DR. Hans-Peter SCHUSTER Managementberatung

\*\*\* Tel. 07141-4627 13

\*\*\* e-Mail: [HansPeter.Schuster@t-online.de](mailto:HansPeter.Schuster@t-online.de) \*\*\*

Fax 07141- 4627-75 \*\*\*



**Seriengerechte Neuausrichtung  
des Fertigungsbereichs sowie  
der Betriebs- und  
Produktionslogistik,  
bei gleichzeitiger Realisierung  
deutlicher Produktivitätspotentiale**

Das mittelständische Unternehmen, die Electrovac Hacht & Huber GmbH, mit einem Umsatz von rund 30 Mio€ in 2005, produziert an insgesamt drei Standorten, einem davon in Salzweg bei Passau (Ostbayern).

Das Unternehmen agiert in einem der gegenwärtig wettbewerbsintensivsten Branchen, der Elektrotechnischen Industrie, mit Schwerpunkt Automobil-Zulieferindustrie; es hat sich dort als Verfahrensspezialist auf der 2nd-tier-Ebene etabliert und beliefert einen internationalen Kundenkreis mit anspruchsvollsten Produkt-Anforderungen.

Das Know-how beruht auf einer fast sechzigjährige Erfahrung in der Glasisolierung elektrischer Leiter, sowohl von Sockeln, als auch von Einfach- und Mehrfach-Durchführungen, für Komponenten der Hochleistungselektronik, wie z.B. für Hybridgehäuse, LWL-Komponenten, Transistorhalter und Sensoren. Die Abnehmer finden sich dementsprechend vorzugsweise in den Branchen Maschinen- und Automobilbau, Medizintechnik sowie Luft- und Raumfahrt.

Der zertifizierte Betrieb verfügt über eine eigene Werkzeug- und Schmelzform-Herstellung, und eine lückenlose eigene Wertschöpfungskette, von der spanlosen Metallteilefertigung, über die Glasaufbereitung vom Rohglas bis hin zur fertigen Verschmelzung, einschließlich einer sich anschließenden Oberflächenbehandlung.

## Ausgangssituation:

Die Nachfrage nach Produkten des Unternehmens steigt ständig. Die Wachstumsraten der vergangenen Jahre und die Erwartungen für die kommenden Jahre sind zweistellig. Dabei entfallen auf 16 Artikel 80% des Mengenvolumens und 82% der gesamten Herstellkosten des Standortes.

Der Standort in Ostbayern ist bezüglich Flächenerweiterungen voll ausgereizt. Ziel ist es deshalb, auf den vorhandenen Produktionsflächen weitere Ausbringungssteigerungen durch Produktivitätsverbesserungen zu realisieren.

Die stark Verfahrensbestimmte Prozesskette stellte besondere Anforderungen an die Problemlösungskompetenz unseres Hauses. Wie und mit welchen Ergebnissen wir das Projekt zielführend bearbeitet haben, lesen Sie auf den Seiten 2 und 3.

## Das aktuelle Praxisbeispiel



**SERIENGERECHTE  
PRODUKTIONSLOGISTIK**

Seiten 1 – 3

## Kunden & Projekte

**BEHR**

**EFFIZIENZSTEIGERUNG  
IM WERTSCHÖPFUNGS-  
PROZESS EINES  
PRODUKTBEREICHES**

Seiten 5 - 6

## Förderung Sozialer Einrichtungen



Volksbund Deutsche  
Kriegsgräberfürsorge e.V.: Seite 3

**Hier erfahren Sie das Neueste !**  
[www.management-business-services.de](http://www.management-business-services.de)

**„Wer aufhört besser zu  
werden, hat aufgehört gut zu  
sein ! Eduard Mörike**



DAS AKTUELLE PRAXISBEISPIEL

Mit freundlicher Genehmigung unseres zufriedenen Kunden !

Fortsetzung von Seite 1

Der Wertschöpfungsprozess stellt sich wie folgt dar  
(vereinfachte Prinzipdarstellung):



Geschäftsführer  
Herr Dipl.-Kfm. (FH) Ingo Pfeil

„Sachverstand und schnelle analytische Kompetenz, gepaart mit verständlicher Kommunikation, befähigen Herrn Dr. Schuster zur Erarbeitung von pragmatischen Lösungen, die geeignet sind, nachhaltig den Unternehmenswert zu steigern.“

Electrovac  
Hacht & Huber GmbH  
Anglstr. 4  
D-94121 Salzweg  
Tel. 0851-491-100  
Fax 0851-491-119  
www.electrovac.com

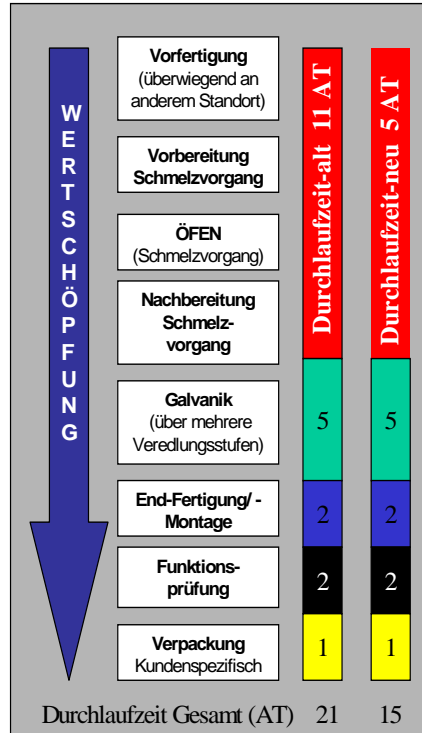
Entwicklungspartner für  
Serienprodukte

Gehäuse für  
Hybridschaltungen und  
LWL-Komponenten.

Glasdurchführungen für  
Sensoren.

Transistorhalter.

Kundenspezifische  
Sonderlösungen !

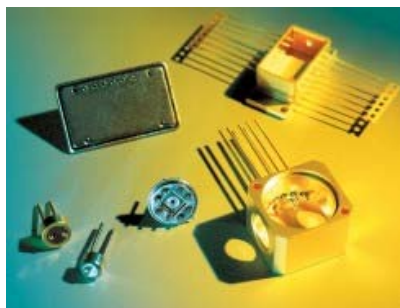


Methodisches Vorgehen

- ✓ Ermittlung Auftrags-Durchlaufzeit
- ✓ Erzeugnis-Struktur-Analyse
- ✓ Identifikation selbstregelnder Teilprozessabschnitte entlang der Wertschöpfungskette
- ✓ 1. Prozessoptimierung des Prozessabschnitts n den längsten Durchlaufzeitanteilen.  
 Ansatz: Realisierung kürzeste Prozesszeit mit den Elementen
  - durchgehende Linien (ohne techn. Verkettung)
  - ONE-CHARGEN-FLOW
  - Optimierung LOGISTIK (Bestandsstrukturanal)
  - KANBAN- Materialversorgung
- ✓ 2. Prozessoptimierung des Prozessabschnitts n den zweitlängsten Durchlaufzeitanteilen (GALVANIK).  
 Ansatz: Optimale Ausschöpfung der tech. Prozessfähigkeit (Anzahl Bäder, Gebinde, etc.)
- ✓ 3. Anpassung der Standort-/ Werks- Aufbauorganisation an veränderte Prozessabläufe

Projektergebnisse  
aus Industrial Engineering

- Umsetzung von Maßnahmen mit Realisierung von Produktivitätspotentialen im Millionen-Bereich
- Reduzierung der Bestandshöhe um 50%
- Verkürzung der Durchlaufzeit um > 30%
- Bereitstellung von Mitarbeiter- und Anlagen-Produktivitäts- sowie Bestands-Steuerungs-Kennzahlen
- Ermittlung von Planzeiten für Prozessmodellierungen und schnelle Angebotskalkulationen







## DAS AKTUELLE PRAXISBEISPIEL

Mit freundlicher Genehmigung unseres zufriedenen Kunden !

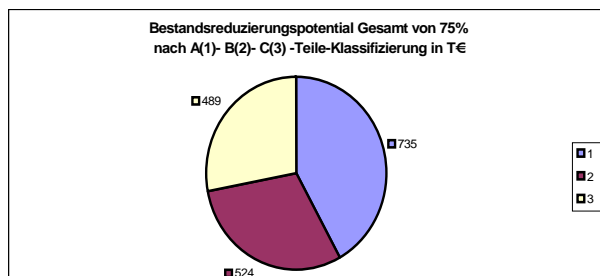
Fortsetzung von Seite 2 –

### Betriebswirtschaftliche Wirkungen

- Höhere Ausbringung bei unterproportionaler Kostenentwicklung
- Geringere Kapitalbindung in Beständen und durch eine effizientere Kapazitätsnutzung
- Kürzere Reaktions- und Lieferzeiten (größere Flexibilität durch kürzere Durchlaufzeiten)
- Geringeres Qualitätsrisiko durch stabilere Prozesse (Reduzierung Ausschuss, Nacharbeit, ...)
- Geringerer Flächenbedarf (u.a. Material-Bereitstellung an den Arbeitsplätzen)
- Deutliche Verbesserung des Betriebsergebnisses (v.S.)



Der Standort Salzweg der Electrovac Hacht & Huber GmbH



## FÖRDERUNG SOZIALER EINRICHTUNGEN



### ERINNERUNG UND MAHNUNG !

Unterstützen auch Sie - wie wir es schon seit Jahren tun - die Friedensarbeit des Volksbundes !

Der Volksbund ist ein gemeinnütziger Verein mit humanitärem Auftrag. Das Motto seiner Arbeit lautet: "Versöhnung über den Gräbern - Arbeit für den Frieden".

Kriegsgräberfürsorge ist überall in der Welt staatlich organisiert und finanziert. In Deutschland wird sie überwiegend von der Bevölkerung getragen. So finanziert auch der Volksbund die Arbeit zum allergrößten Teil aus freiwilligen Mitgliedsbeiträgen und Spenden der Bürger und braucht deshalb auch Ihre Hilfe!



Volksbund Deutsche Kriegs-  
gräberfürsorge e.V.  
Spendenkonto 43 00 603  
BLZ 500 100 60  
Postbank Frankfurt / Main  
www.volksbund.de





ANTWORT-FAX

Antwort-Fax: 0 71 41 / 46 27 75

Absender:

Firma: \_\_\_\_\_

Ansprechpartner: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Straße / Hausnr.: \_\_\_\_\_

PLZ / Ort: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

- **Wir bitten unverbindlich um Ihr Informationsmaterial mit Referenzliste.**
- Wir bitten um telefonische Informationen.
- Wir bitten um ein unverbindliches Informationsgespräch.

Unser Wunschtermin: \_\_\_\_\_

Unser Ansprechpartner: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Ort / Datum: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Unterschrift

\_\_\_\_\_

Firmenstempel



Steigerung Produktivität  
und Wirtschaftlichkeit



Prozessoptimierung und  
Zeitwirtschaft bei  
**PRODUZENTEN und  
DIENSTLEISTERN**



Restrukturierung und  
Organisationsanpassungen



Produktion, Materialwirtschaft,  
Logistik:  
**PRODUKTIONSLOGISTIK**



Geschäfts-, Wirtschafts-,  
Vorhabensplanung



Restrukturierung /  
Krisenmanagement



Strategieentwicklung /  
Unternehmensplanung



Monatliche Informationen  
zur Zielerreichung



Lease a Controller



Existenzgründung



Betriebliche  
Nachfolgeregelung



Revisions-Dienstleistungen



Projekt-/Interimsmanagement



Management-Moderation



## KUNDEN & PROJEKTE

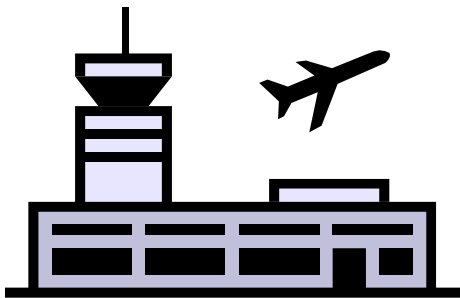
*Mit freundlicher Genehmigung unseres zufriedenen Kunden !*



### Effizienzsteigerung im Wertschöpfungsprozess eines Produktbereiches

Die Behr GmbH & Co. KG, mit Hauptsitz in Stuttgart, fertigt in ihrem Stuttgarter Werk, neben Großserien-Erzeugnissen für die Automobilindustrie, auch Kleinserien für Industriekunden, darunter auch Erzeugnisse für die Luftfahrtindustrie. Das im Werksumfeld noch vergleichsweise kleine, aber nachhaltig deutliche Wachstumsraten ausweisende Geschäftsfeld, soll produktionsseitig auf die erwarteten Mengensteigerungen ausgerichtet werden. Dazu ist der aktuelle Wertschöpfungsprozess zu analysieren und auf effiziente Abläufe bei erhöhtem Mengenaufkommen zu konzipieren.

Im Wertschöpfungsbereich Luftfahrt werden neben der Kleinserienfertigung sowohl Neuanläufe und Änderungen als auch Prototypenbau und Reparaturen bearbeitet. Die administrative Auftragsabwicklung findet im SAP-R3-Umfeld statt.

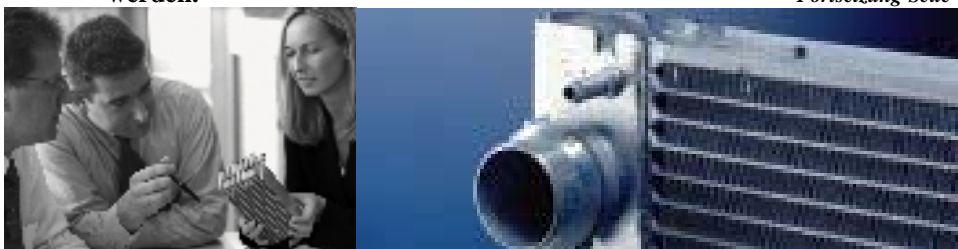


Die Analysephase ergab u.a. nachstehende Erkenntnisse:

- Der aktuelle Wertschöpfungsprozess ist sehr arbeitsteilig, sowohl intern als auch mit Externen
- Das Erzeugnis (Ez-)Programm ist hinsichtlich seiner Komplexität / Wertschöpfungstiefe sehr heterogen: Zur Verbesserung der Transparenz führten wir vier „Ez-Komplexitäts-Kategorien“ ein.
- Darauf aufbauend analysierten wir die Stückzahlentwicklung 2005 bis 2011 und die Veränderung des Ez-Mix nach Ez-Kategorien.

Auf Grundlage der Ez-Mix-Veränderungen konnte die daraus resultierende Veränderung des Kapazitätsbedarfs nach Arbeitsplätzen (Fähigkeiten) bestimmt und damit eine bedarfsorientierte Kapazitätsauslegung ermittelt werden.

*Fortsetzung Seite 6 -*



# BEHR



Leitung Industrialisierung PL-EK  
Herr Jürgen Wolf

„Dr. Schuster Consulting ist durch die vorhandene interdisziplinäre Kompetenz und die hoch qualifizierte Beratung zuverlässiger Entwicklungspartner von Behr geworden“.

Behr GmbH & Co. KG  
Werk Stuttgart

Siemensstraße 140  
D-70469 Stuttgart  
Tel. 0711-896-2500  
[www.behrgroup.com](http://www.behrgroup.com)

LUFT-ÖL-KÜHLER  
STAPELSCHIBEN-  
KÜHLER  
INDUSTRIE-KÜHLER  
LUFTFAHRT-  
ERZEUGNISSE

# BEHR





## KUNDEN & PROJEKTE

Mit freundlicher Genehmigung unseres zufriedenen Kunden !

Fortsetzung von Seite 5 -

Während der Analyse wurden weitere Schwachstellen im Prozessablauf aufgezeigt; hierzu zählten

- Defizite im Logistik-Bereich, insbesondere bei der Materialversorgung und -bereitstellung.
- Dispositionsverhalten / Beschaffung im SAP-R3-Umfeld.
- Eine retrograde Buchungspraxis, die die Materialverfügbarkeitsprüfung erschwert.
- Die vorhandenen Meldepunkte sind für eine transparente Auftragssteuerung nicht ausreichend, lassen keine aussagefähige Auftragsfortschrittsverfolgung zu und führen in Folge zu erheblichem Zeitaufwand bei der Materialsuche (Kapazitätsbindung).
- Die Analyse der Auftrags-Durchlaufzeit (DLZ) ergab Ansätze im Hinblick auf „marktgerechtere Lieferzeiten“.
- Eine ergänzende Produktivitätsanalyse zeigte deutliche Potentiale auf.

Gefordert war also eine Überarbeitung der sehr arbeitsteiligen Prozessabläufe zur zielgerichteten Auftragsplanung und -steuerung. Zu der von uns gestalteten Neukonzeption der Abläufe gehörten neben zahlreichen operativen Detail-Maßnahmen

- ✓ die komplette Layout-Überarbeitung des Fertigungsbereiches Luftfahrt
- ✓ Gestaltung einer an Prozesserfordernissen ausgerichteten Struktur-/ Aufbauorganisation
- ✓ Definition und Vereinbarung von Auftragseinplanungs- / Übergaberegeln, die eine Fertigung und Durchlaufzeiten erst plan- und steuerbar machen und damit den Gesamtprozess beschleunigen (kürzere Auftrags-DLZ)
- ✓ Implementierung von „Frühwarninstrumenten“ zur Sicherung der Materialversorgung.

Dabei konnte auch aufgezeigt werden, dass eine Verkürzung der DLZ die Kapitalbindung (in Beständen) deutlich mehr reduziert, als eine nicht beschaffungsmarktgerechte Bestands-Zielsetzung, mit der Folge zunehmender angearbeiteter Aufträge / steigender Umlaufbestände.

Die Ausschöpfung der Produktivitätsreserven führt im Planungszeitraum zu einem, im Vergleich zum Mengenwachstum unterproportionalen Kapazitätsaufbau.

Das Konzept überzeugte unseren Kunden. Wir wurden deshalb **mit der Umsetzung der Konzeption und den hierzu erforderlichen operativen Detailmaßnahmen beauftragt.**

### Das Gesamtergebnis

Ein fünfmonatiger Vergleichszeitraum mit dem Vorjahr ergab:  
Trotz deutlicher Zunahme der gefertigten Ez-Typen und Neuanläufe sind

- ❖ die gelieferten Stückzahlen um 149 % und
- ❖ der Verkaufswert der Ablieferungen

ggü. Vorjahr gestiegen.

Diese Leistung wurde mit bis dato gleicher Produktivkapazität, aber unter neuen organisatorischen Bedingungen erbracht. Es fielen vernachlässigbare Betriebsmittelinvestitionen an. Das Potential ist derzeit noch nicht ausgeschöpft.

Copyright beim Herausgeber: DR. Hans-Peter SCHUSTER, Managementberatung, Talallee 42, D-71636 Ludwigsburg

**BEHR**

Leitung Industrialisierung PL-EK  
Herr Jürgen Wolf

Behr GmbH & Co. KG  
Werk Stuttgart

Siemensstraße 140  
D-70469 Stuttgart  
Tel. 0711-896-2500  
[www.behrgroup.com](http://www.behrgroup.com)

LUFT-ÖL-KÜHLER  
STAPELSCHEIBEN-  
KÜHLER  
INDUSTRIE-KÜHLER  
LUFTFAHRT-  
ERZEUGNISSE

**BEHR**