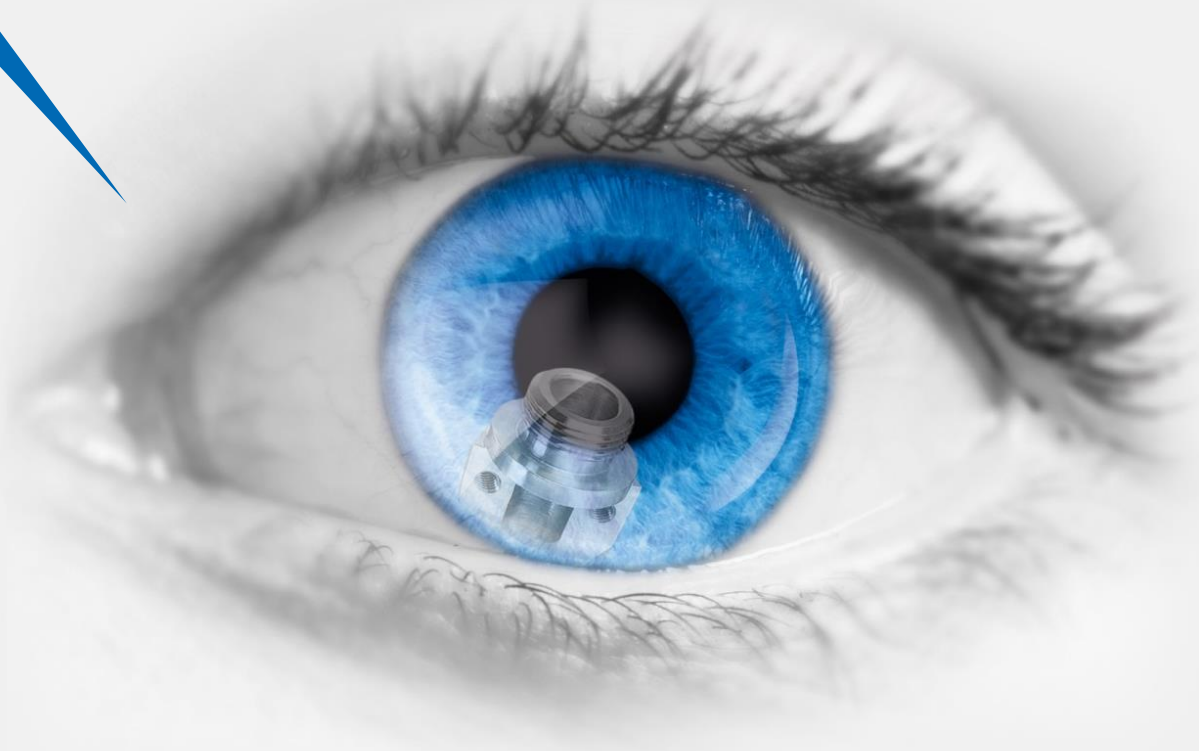


Herzlich Willkommen!

Durchgängige Strategieentwicklung und Kennzahlenmanagement nach der TOC-Philosophie



REFERENT



B.Eng. Wirt.-Ing.

Markus Paul

Assistent der Geschäftsführung

Leitung KVP / TOC Manager

Projektleitung „Formel S“

Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH

Max-Planck-Str. 4

78549 Spaichingen

markus.paul@schuhmacher.de

www.schuhmacher.de

AGENDA

- Vorstellung
 - Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH
 - TOC Projekt „Formel S“
- Strategieentwicklung / Strategie & Taktik Baum
- Kennzahlenmanagement / Kennzahlenbaum
- Kritische Betrachtung
- Fazit & Ausblick

Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH

- Gründung 1949
- Inhabergeführt in 3. Generation
- 130 Mitarbeiter
- Umsatz 2014: 18 Mio. €
- Standorte in Spaichingen (D) und Beharovice (CZ)
- Hauptbranche Automobilindustrie
- Zertifiziert nach ISO TS 16949:2009



Formel S

- Projektinhalt:
 - Einführung der TOC Philosophie unternehmensweit
 - Einführung der Software **Simple Planning** zur Produktionssteuerung

- Beratung durch die Alkyone Consulting GmbH & Co. KG

- Projektstart Januar 2015
- Dauer voraussichtlich 2 Jahre



Übersicht Projektelemente

TOC im Prozess

Basis:

- PDCA
- Visualisierung
- Kennzahlenbaum
- Kommunikation
- Ausbeutung CCR
- Logistik (Bahnhöfe, Buchung, Milk Run)

Sonderelemente:

- CCPM im Neuteileprozess
- PLS Produktlinien-Simplifizierung
- SIOP Produktklassifizierung
- Kalkulation

IT / Simple Planning

- Disposition
- Produktion
- Dynamisierung
- DDQ

Formel S - Meilensteine

Status 10/2015

■ Strategieentwicklung / Jonah Programm

→ Implementierung eines Strategie & Taktik Baumes

erledigt

■ Einheitliche PDCA Systematik im KVP

erledigt

■ Kennzahlenmanagement nach TOC

→ Erstellung & Implementierung eines Kennzahlenbaumes

in Arbeit

■ *Simple Planning* zur Produktionssteuerung nach TOC

in Arbeit

■ Regelkommunikation und standardisierte Arbeit

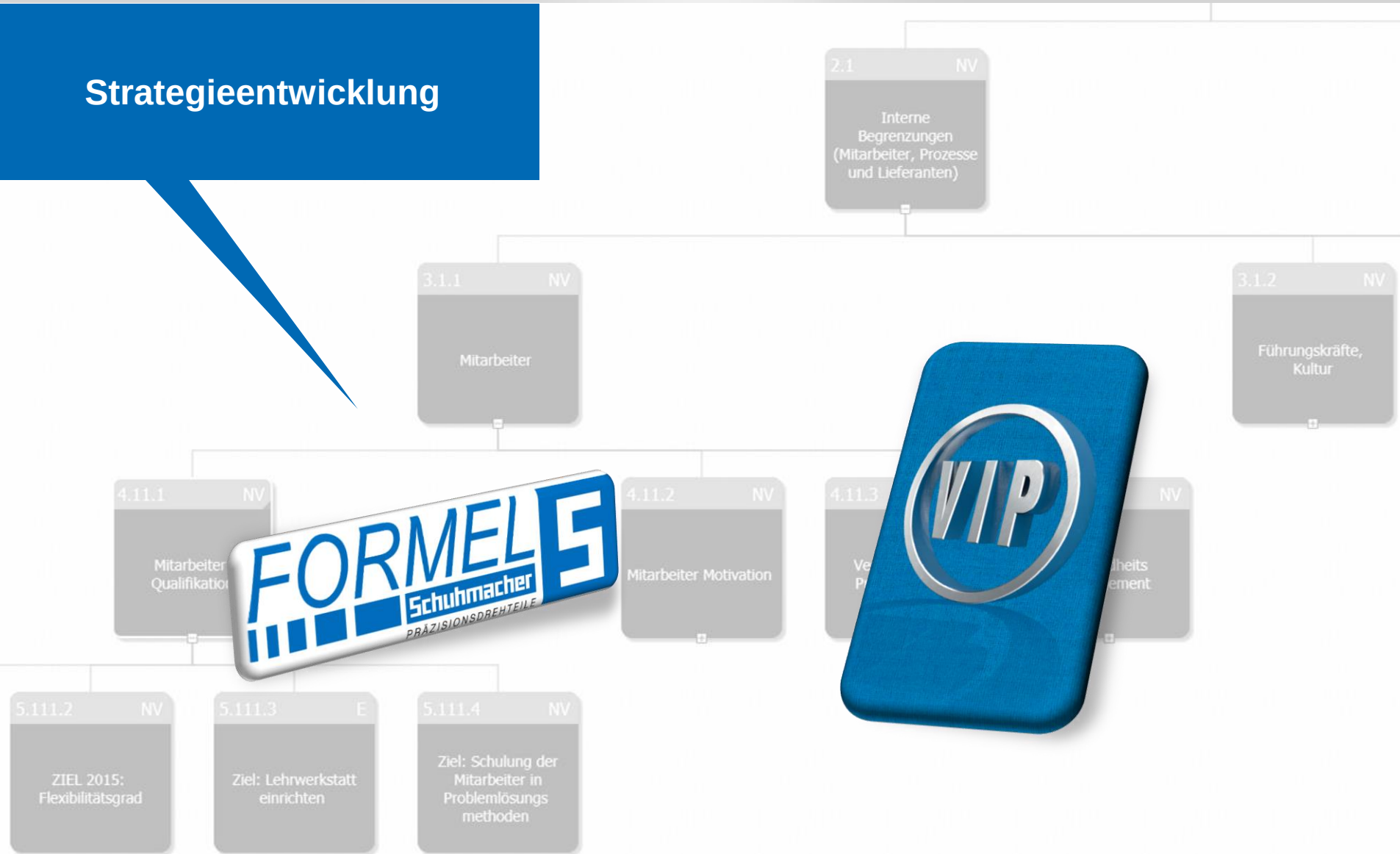
in Arbeit

■ Neuteileplanung mit CCPM

offen

TOC4U Netzwerktagung

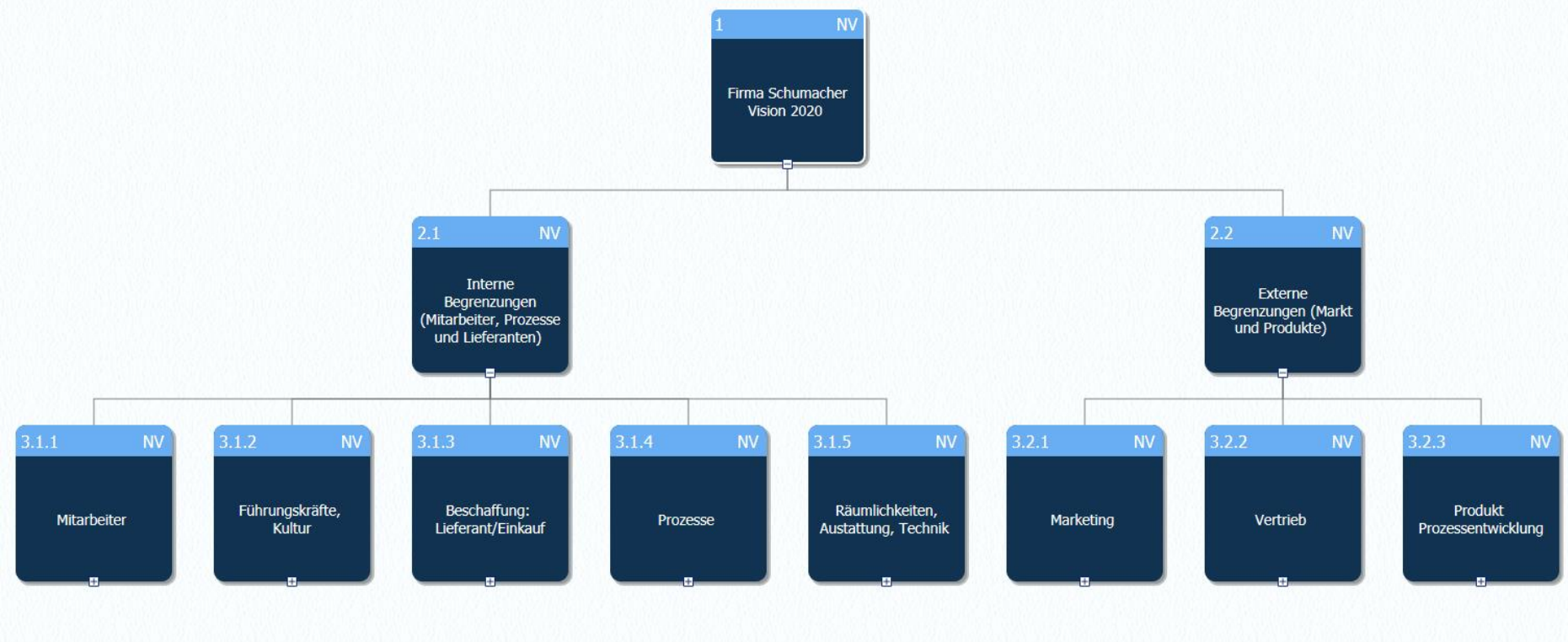
Strategieentwicklung



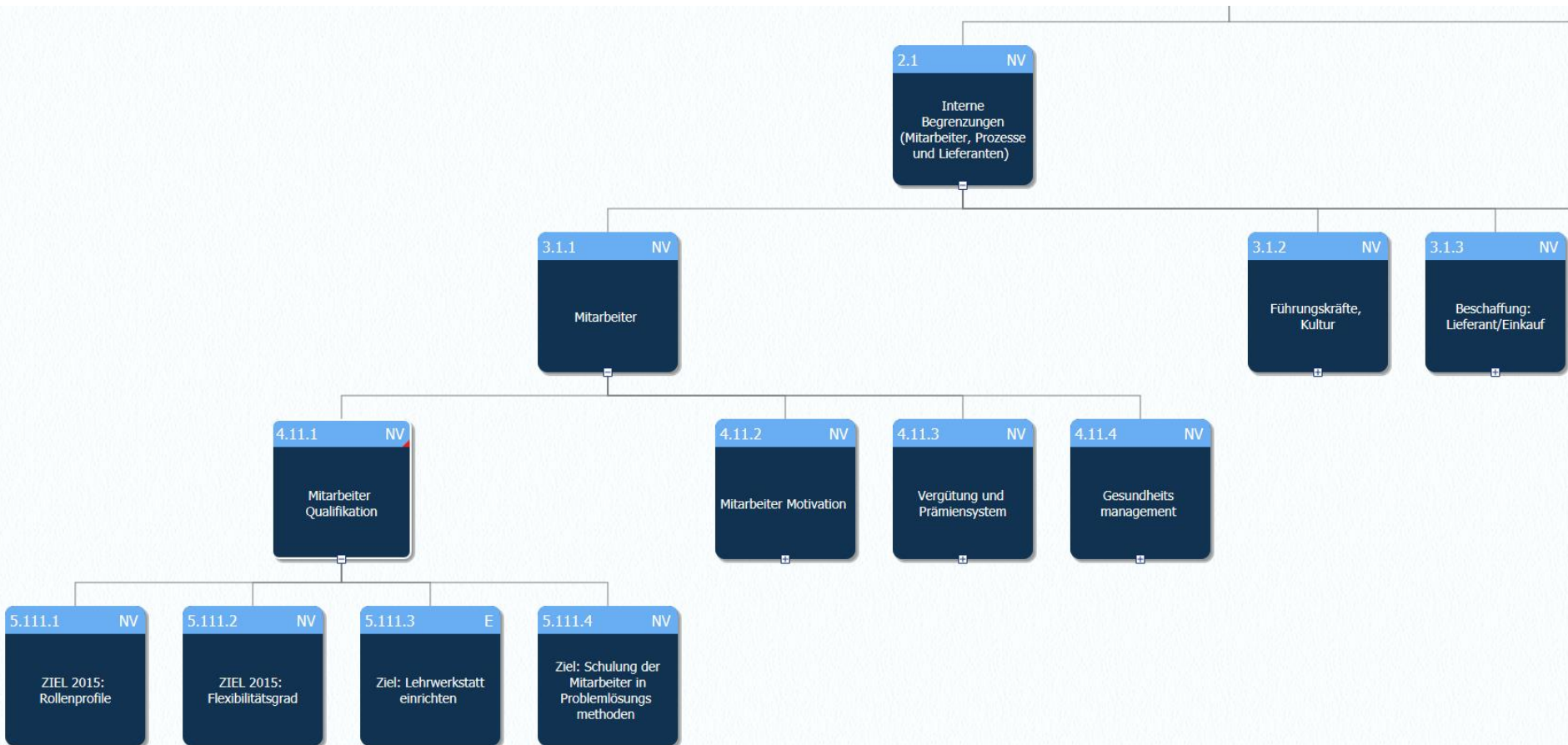
Durchgängige Strategieentwicklung

- Neuformulierung der Unternehmensleitlinien und der Vision 2020 als Basis
- Durchführung mehrerer TOC-Workshops
 - Teilnahme der kompletten Führungsebene mit ca. 30 Personen
- Jonah Program (TOC Thinking Processes)
 - Teilnahme des Top-Managements
 - Erarbeitung des Current Reality Tree, Future Reality Tree und Transition Tree
- Ableitung des Strategie & Taktik Baumes
- Erstellung eines Maßnahmenplans auf Basis des S&T Baumes

Der Strategie & Taktik Baum



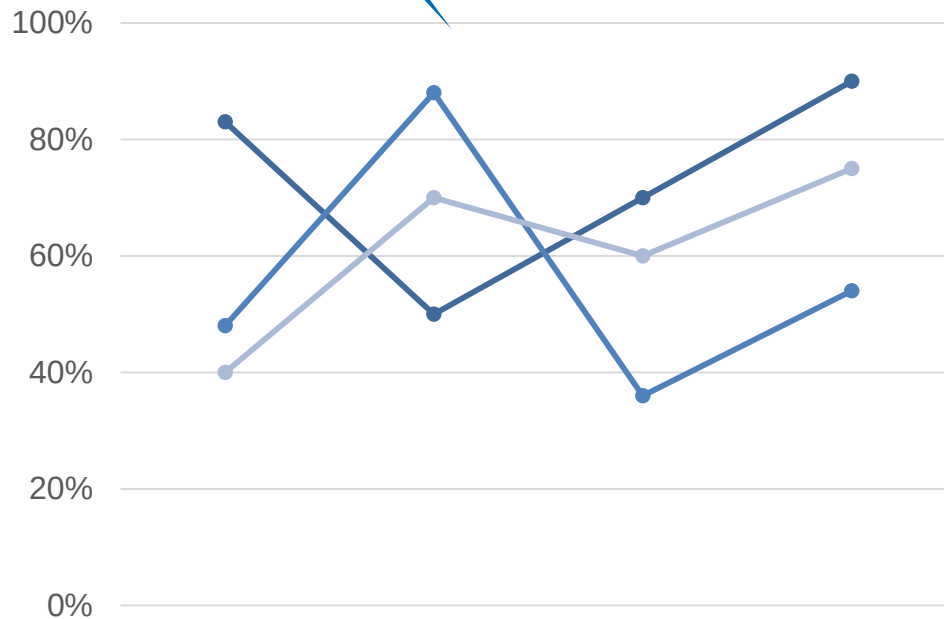
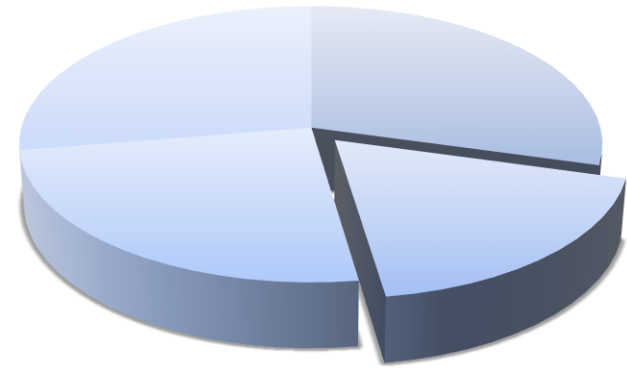
Der Strategie & Taktik Baum



Der Strategie & Taktik Baum



Kennzahlenmanagement

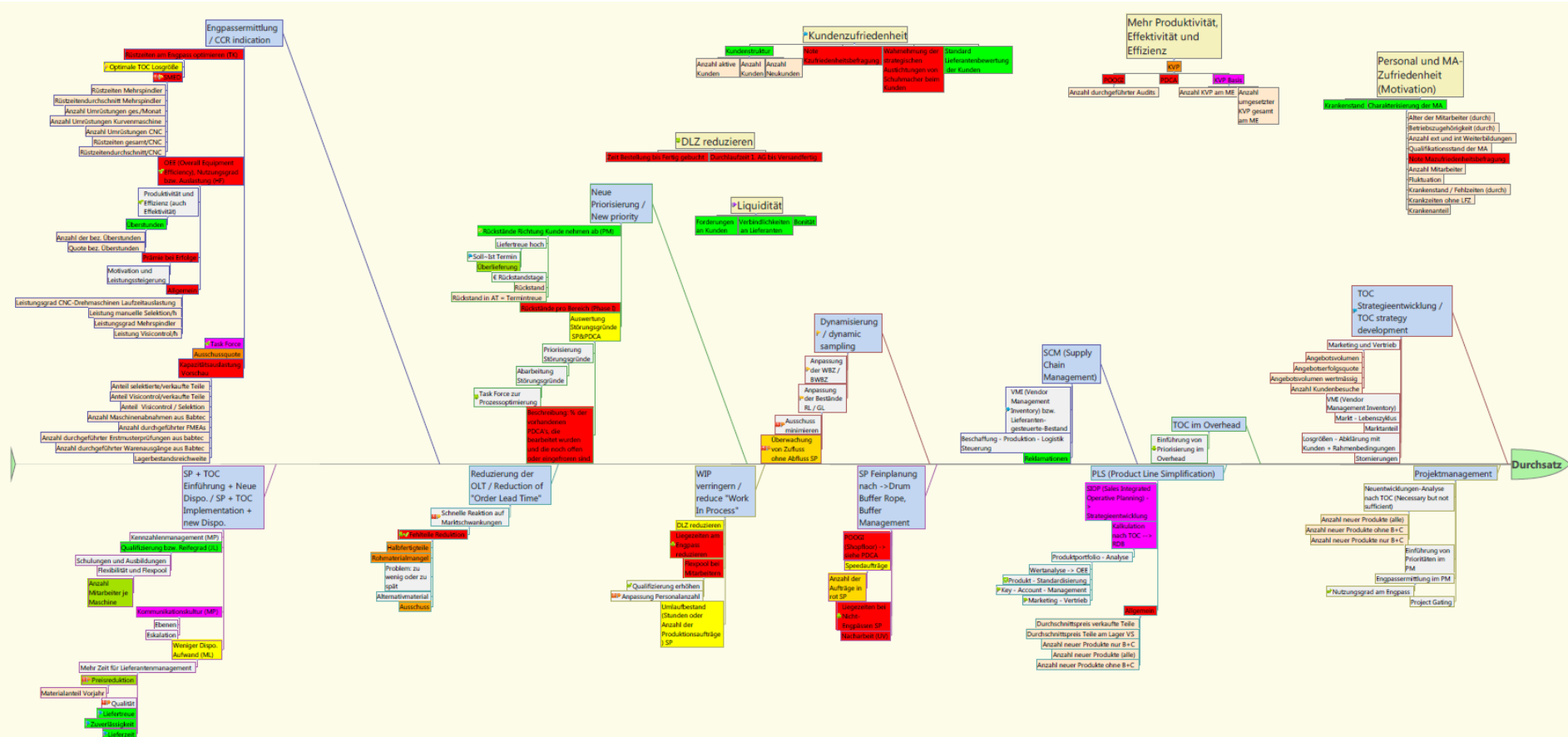


Kennzahlenmanagement

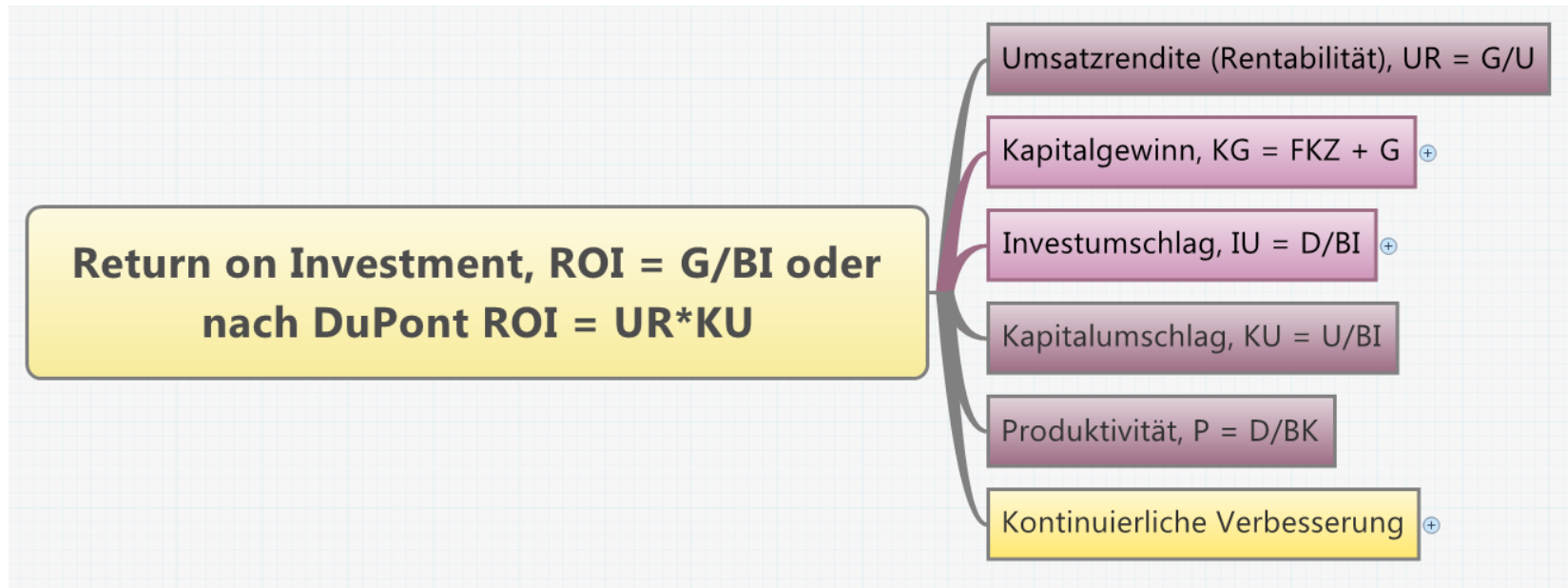
- Durchsatzkalkulation als Basis
 - Definition von Durchsatz, Bestände, Betriebskosten, Totale Variable Kosten
- Analyse des bestehenden Kennzahlensystems
- Erarbeitung eines Ursache-Wirkungs-Diagramms
 - Einarbeitung von TOC-relevanten zu den bestehenden Kennzahlen
 - Ausarbeitung der Abhängigkeiten der Kennzahlen untereinander
 - Zuordnung der Kennzahlenentwicklung zum zeitlichen Verlauf des Projekts
- Ableitung des Kennzahlenbaumes aus den Ergebnissen der Analyse

TOC4U Netzwerktagung

Ursache-Wirkungs-Diagramm (Projektkimplementierung)

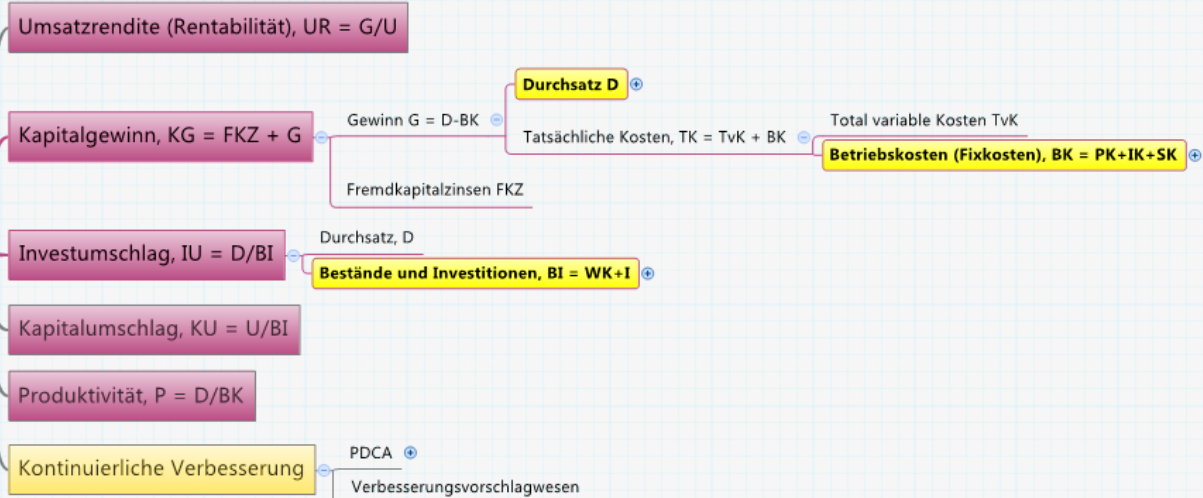


Der Kennzahlenbaum (Unternehmenssteuerung)

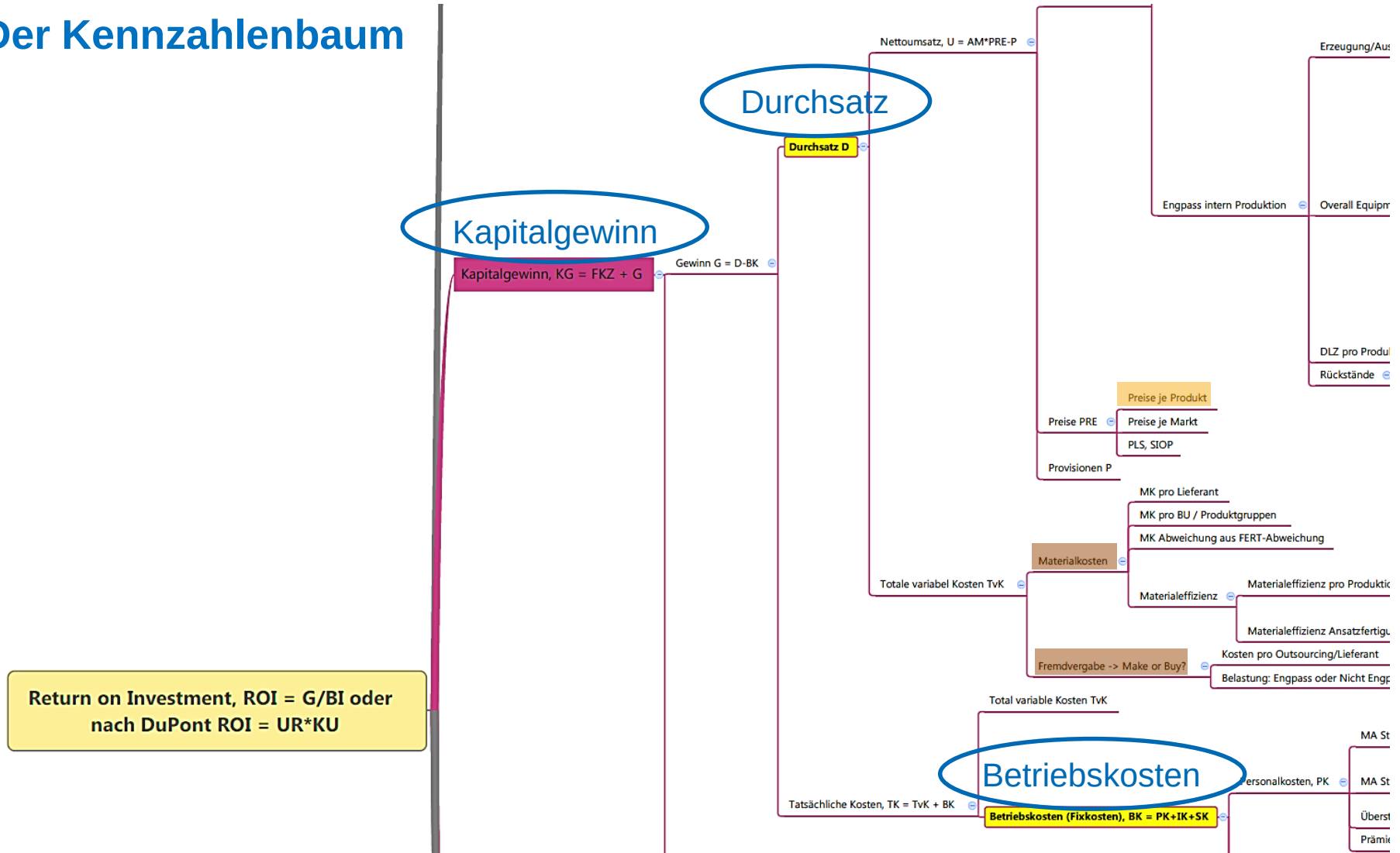


Der Kennzahlenbaum (Unternehmenssteuerung)

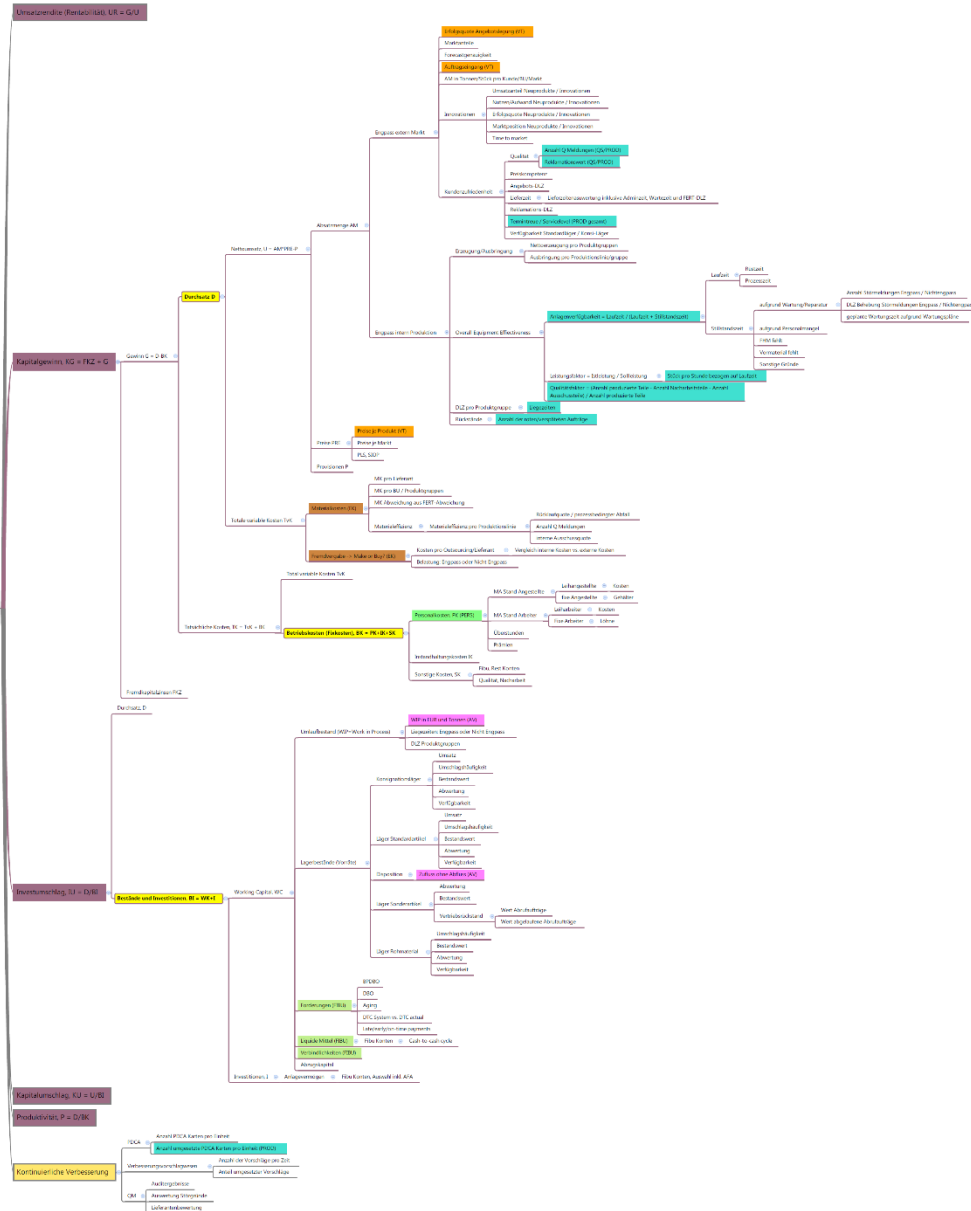
**Return on Investment, $ROI = G/BI$ oder
nach DuPont $ROI = UR \cdot KU$**



Der Kennzahlenbaum



Return on Investment, ROI = G/BI oder
nach DuPont ROI = UR*KU



Beispiel aus der Kennzahlenmatrix

Kennzahlenbaum Excel - Excel

DATEI START EINFÜGEN SEITENLAYOUT FORMELN DATEN ÜBERPRÜFEN ANSICHT ENTWICKELTOOLS

A8 : X ✓ f 0

1 2 3 4 5 6 7 8

Kennzahlenmatrix nach Kennzahlenbaumschema (inkl. ZKZ)

Info Positions-Nr. - Zusammensetzung:

Positions-Nr.	Positions-Beschreibung	Kurzbezeichnung / ID	Bereich	Ergebnis-Verantwortlich	Erfassungs- / Berechnungs-Verantwortlich	Berechnung & Datenherkunft	Steuerungskennzahl (SK) Überwachungskennzahl (UK) Hilfskennzahl (HK) Hilfsposition (HP)	Berücksichtigt in Management Review	Pflegezyklus wöchentlich (W) monatlich (M) quartalsweise (Q) halbjährlich (HJ) jährlich (J)
1-1	Return on Investment	ROI	Geschäftsleitung	Herr S. Schuhmacher; Herr Lochmann		Gewinn / Bestände und Investitionen	SK	x	J
2-1	Umsatzerlöse	UR	Geschäftsleitung	Herr S. Schuhmacher; Herr Lochmann		Gewinn / Umsatz	SK	x	Q
2-2	Kapitalgewinn	KG	Geschäftsleitung	Herr S. Schuhmacher; Herr Lochmann		Fremdkapitalzinsen + Gewinn	SK	x	Q
3-1	Gewinn	G		Herr S. Schuhmacher; Herr Lochmann		Durchsatz - Betriebskosten	UK		M
3-1-1	Personal/Materialanteil am Umsatz	M38	Buchhaltung	Frau Dreher	Frau Dreher	Personalkosten + Materialkosten / Umsatz	HK		M
3-1-2	Veränderung P+Mat z. Vorjahr	M39	Buchhaltung	Frau Dreher	Frau Dreher		HK		M
3-1-3	Personal/Material Vorjahr	M37	Buchhaltung	Frau Dreher	Frau Dreher		HK		J
4-1	Durchsatz	D		Herr S. Schuhmacher; Herr Lochmann		Umsatz - Betriebskosten	SK	x	M
5-1	Nettoumsatz	U		Herr Fischer	Herr Fischer	Absatzmenge * Preis - Provisionen	UK		M
5-1-1	Umsatz/Netto Vorjahr	M31	Verkauf	Herr Fischer	Herr Fischer	Umsatz/Monat	HK		J
5-1-2	Umsatz/Netto pro Kunde	M13	Verkauf	Herr Fischer	Herr Fischer	Umsatz gesamt : Anzahl der Kunden	HK		Q
5-1-3	Umsatz / Mitarbeiter	M18	Buchhaltung	Frau Dreher	Frau Dreher	Summe Umsatz : Anzahl der Mitarbeiter	UK		M
5-1-4	Umsatz pro Mitarbeiter und Stunde	M18/1	Buchhaltung	Frau Dreher	Frau Dreher	Umsatz : Anzahl Gesamtstunden	HK		M
5-1-5	Umsatz B+C+Teile (Seit Jan. 2008)	#	Verwaltung	Herr Amann	Herr Amann		UK		M
5-1-6	Verhältnis B+C zu Nettoumsatz		Verwaltung	Herr Amann	Herr Amann		UK		M
5-1-7	Veränderung zum Vorjahresmonat		Verwaltung	Herr Amann	Herr Amann		HK		M
5-1-8	Umsatz/Netto	M19	Verkauf	Herr Fischer	Herr Fischer	Umsatz gesamt	UK		M
5-1-9	Umsatzveränderung z. Vorjahr	M10	Verkauf	Herr Fischer	Herr Fischer	Umsatz/Monat : Umsatz Vorjahresmonat	UK		M
5-1-10	Umsatz/Netto pro Arbeitstag	M12	Verkauf	Herr Fischer	Herr Fischer	Umsatz / Arbeitstage	UK		M
6-1	Absatzmenge	AM		Herr Fischer	Herr Fischer		UK		M
6-2	Preise	PRE					HP		
6-3	Provisionen	P					UK		
6-2-1	Totale variable Kosten	TVK				Materialkosten + Fremdvorgabe FB	UK		
6-2-2	Bewertungsergebnis Lieferanten	M44	Angebotswesen	Frau Bauser / Herr Lehmann		Erfüllungsgrad	UK		J
6-2-3	Kosten bezogene Fertigteile/3400	M25	Fremdleistungsmanage	Frau Dreher		Kosten für bezogene Fertigteile	UK		M
6-4	Materialkosten	MK	Einkauf, Fertigung			nur Rohmaterial und eingekaufte Bauteile für produzierte Artikel	SK	x	Q
6-5	Fremdvorgabe - Make or Buy (Ausgaben für FB)	FB	Einkauf, Fertigung			externe Fertigung und Veredelung	SK	x	Q
6-5-1	Tatsächliche Kosten	TK				Betriebskosten + Totale Variable Kosten	UK		M
6-5-2	Anteil Handelsware	M26	Angebotswesen	Frau Dreher		Zugekaufter Umsatz zu Gesamtumsatz	UK		M
6-5-3	Betriebskosten (Fikokosten)	BK				Personalkosten + Instandhaltungskosten + Sonstige Kosten	SK	x	M
6-5-4	Kosten Werkz. und Kleint. 3214/3211	M19	Buchhaltung	Frau Dreher		Kosten Werkzeuge und Kleinteile	UK		M
6-6	Personalkosten	PK				Summe aller Untergruppierungen (Leiharbeit, Löhne, Gehälter)	SK	x	M
6-7	Instandhaltungskosten	IK					UK		
6-8	Sonstige Kosten	SK					UK		
6-9	Fremdkapitalzinsen	FKZ				Summe aller Untergruppierungen für Sonderkosten	UK		
2-3	Investitionsumschlag	IU	Geschäftsleitung	Herr S. Schuhmacher; Herr Lochmann		Durchsatz / Bestände und Investitionen	SK	x	J
2-3-1	Investitionsquote	IT	Geschäftsleitung	Herr S. Schuhmacher		Investitionen / Gewinn bzw. Cash Flow	UK		J
3-3	Bestände und Investitionen	BI				Working Capital + Investitionen	SK	x	M
4-3	Working Capital	WC				Summe aus Umlaufbestand, Lagerbestände, Forderungen, liquide Mittel, Abzugskapital, Verbindlichkeiten	UK		M
5-4	Umlaufbestand	UB					HP		
6-3	WIP in EUR und Tonnen	WPEUR	Fertigungssteuerung	Frau Bissegla			SK	x	M
6-10	Liegezeiten Engpass / Nichtengpass	LE					UK		
6-11	Durchlaufzeit nach Produktgruppen	DLZ					HP		
6-6		I				Summe aller Einzelkostenbestände	UK		

Kennzahlenbaum Matrix KB Struktur

BEREIT

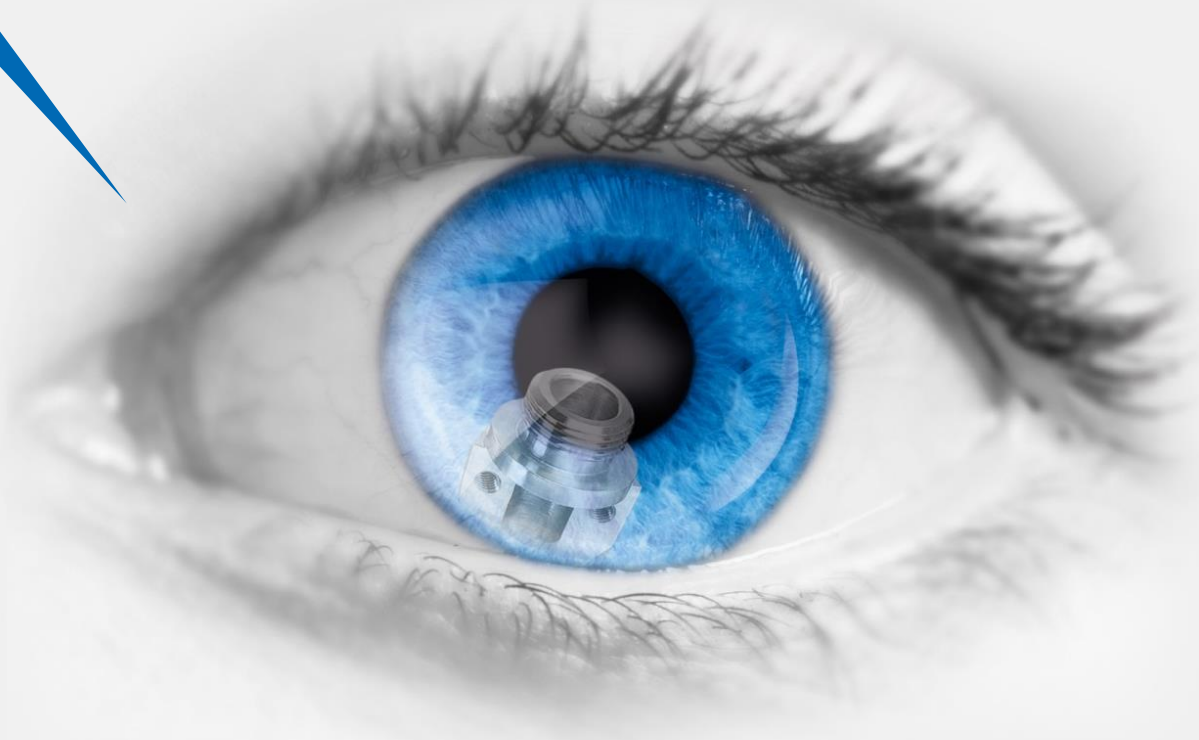
Kommunikation auf Basis der Kennzahlenmatrix

Regelbesprechungen alle Ebenen						
Besprechungen	Teilnehmer	Ort	Zeit	Mögliche Themen & Kennzahlen		
Formel S - Level 4						
Strategie & Taktik - Sitzung	Geschäftsführung, Leitung Rechnungswesen, kfm. Leitung, Fertigungsleitung, QMB, AdGF	BZV1	Bei Bedarf	<u>Steuerungs-Kennzahlen:</u> <u>Marktentwicklung:</u> <u>Strategische Entscheidungen:</u> <u>Strategie & Taktik-Baum:</u>	Umsatz, Durchsatz, Gewinn, Liquidität Branchenentwicklung, SIOP-Analyse Personal, Investitionen, Eskalation, etc. Maßnahmen-Status	
Formel S - Level 3						
Sachgebietsleiter-Monatsrunde (strategisch)	Sachgebietsleiter	BZV1	Bei Bedarf	<u>Produktion:</u> <u>Vertrieb/ Verkauf:</u> <u>Einkauf:</u> <u>Qualität:</u>	Produktivität, Bestände, Umlaufbestand, OEE am Engpass Durchsatz/ Gewinn/ Umsatz, Auftragseingang/ -bestand, Rückstand, Lagerbestand/ Ladenhüter Umschlagshäufigkeit, Kosten, Reklamationen, Ausschussentwicklung	
Sachgebietsleiter-Wochenrunde (taktisch)	Sachgebietsleiter	Infoboard Verwaltung	Wöchentlich freitags 9 Uhr	Bestände, Termine, Rückstand, Engpässe, Eskalation, Projekte, Formel S Themen, PDCA (Statistik)		
9:00 Uhr – Runde	Sachgebietsleiter	Infoboard Verwaltung	Täglich 9 Uhr	5S, POOGI/KVPs, Audits, Engpässe, Eskalation, allg. Infos, abteilungsübergreifende Infos		
Formel S - Level 2 (abteilungsübergreifend)						
Kapazitäts-Sitzung	Techn.GF, Fertigungsleitung, Fertigungssteuerung, Fertigungsorganisation	BZV1	Wöchentlich	Kapazitätsbelastung, Ausbringung, Kapazitätsverschiebungen, Engpässe		
Rückstandssitzung	Verkauf/Dispo, Fertigungssteuerung, Vertrieb, Versand/ Logistik	BZV1	Wöchentlich Montags 14:30 Uhr	Kapazitätsbelastung allg. Infos, Rückstände, Termin-Eskalation, Terminverschiebungen		
KVP-Runde (taktisch)	AdGF, Gruppenleiter, Technik, Fertigungsleitung, Fertigungsorganisation, Toolmanagement, QS	Aufenthaltsraum	wöchentlich Mittwochs 13:15 Uhr	5S, POOGI/KVP, SMED, Audits, Engpässe, Eskalation, Maßnahmen		
Formel S - Level 1 (Abteilungsintern)						
Fertigungsrundgang Drehen	Fertigungsleitung, Fertigungssteuerung, QMB, Gruppenleiter	Infoboards in den Gruppen	täglich 8 Uhr	5S, SMED, POOGI, Audits, Kapazitätsbelastung, allg. Infos, Anzahl KVP, TOP 15, Reklamationen, Mängelberichte, PDCA Störmeldekarten Wirksamkeit (Statistik), Audits (Punktesystem), 5S Audits, Liegezeiten, TPM, Ausschuss		
Formel S - Level 0 (Gruppenintern)						
Schichtübergabe Fertigung Drehen	Gruppenleiter, Einrichter, Bediener	Infoboards in den Gruppen	täglich 6 Uhr, 14Uhr, 22 Uhr	5S, SMED, POOGI, Audits Störmeldekarten, Reklamationen, Mängelberichte, 5S, TPM, Ausschuss		

Praktische Anwendung der Kennzahlenmatrix

- Kennzahlen werden in den Regel-Besprechungen beurteilt
- Abweichungen können frühzeitig festgestellt werden
- Auswirkungen und Ursachen können anhand der Baumstruktur direkt beurteilt werden
- Für jede Kennzahl sind Eingriffsmethoden in der Matrix hinterlegt, um Abweichungen zu bearbeiten.
- Effekt:
 - Schnelle Analyse
 - Schnelle Reaktionsfähigkeit
 - Schnelle Maßnahmendefinition
 - Effektive Besprechungskultur

Schlussbetrachtung



Kritische Themen

- Konformität nach Branchenstandards, z.B. ISO TS 16949 (Automobil)
 - Prozessorientierung des Ziele- und Kennzahlensystems
 - Anforderungen an die Managementbewertung
 - Risikobetrachtung in der neuen Auflage

- Kostenrechnung VS. Durchsatzkalkulation
 - Klassische Kennzahlen der Kostenrechnung (DB, Cash Flow, etc.)
 - Gesetzliche Anforderungen an die Bilanzierung

- Lokal VS. Global
 - Prämien aufgrund individueller Zielvereinbarung
 - Kennzahlen für „lokale Effizienz“

Fazit

- Sicherstellung, dass Untergeordnete Ziele dem Gesamtziel dienen → FOKUS
- Nachvollziehbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen → LOGIK
- Basis für klare Kommunikation → TRANSPARENZ
- Einfache Prüfung auf Zielerreichung → SICHERHEIT
- Vereinfachte Risiko-Betrachtung → WEITBLICK

Ausblick

- Erstes Managementreview anhand des Strategie & Taktik Baumes
- Übertragung des Kennzahlenbaumes in ein BI System
- Etablierung der neuen Kommunikationskultur
- Überwachung der Kennzahlen im weiteren Projektverlauf
- ISO-Zertifizierung 2016 mit neuem Ziele- und Kennzahlensystem
- Implementierung eines Prämiensystems auf Basis der erarbeiteten Ziele und Kennzahlen im Strategie und Taktik Baum (Individual- und Teamprämien)

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

**Durchgängige Strategieentwicklung und
Kennzahlenmanagement nach der
TOC-Philosophie**



Markus Paul, Schuhmacher Präzisionsdrehteile GmbH, Spaichingen