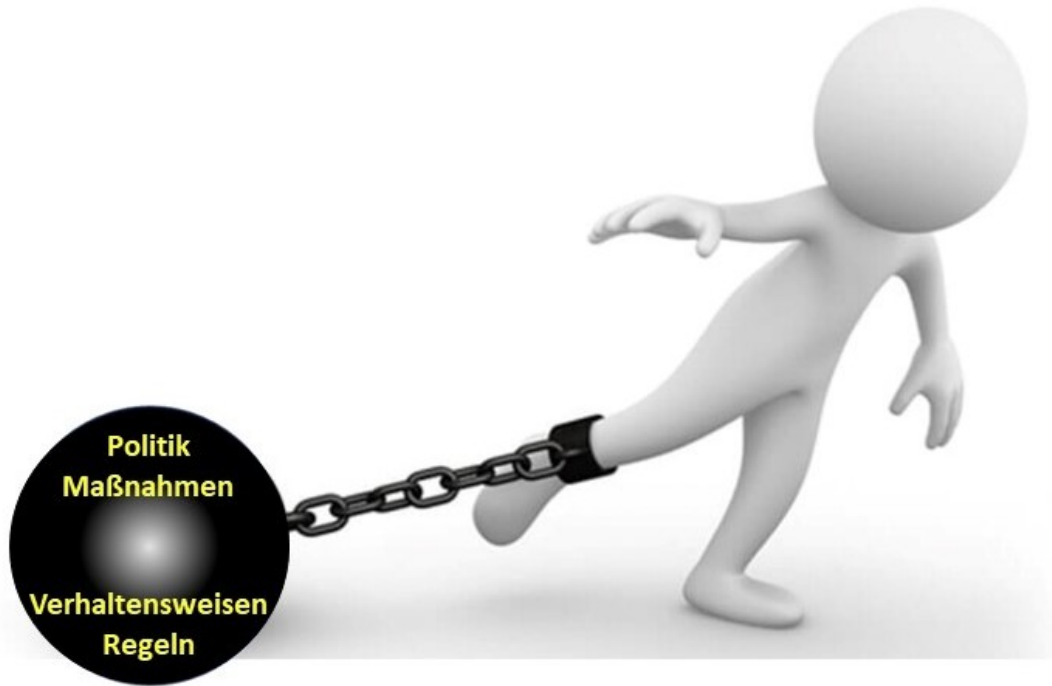


Guten Tag ,

in dieser Woche geht es darum:

Warum ist es so **wichtig**, denjenigen **Bereich** Ihres Unternehmens zu **identifizieren**, der die größte **Einschränkung** darstellt und damit weiteres **Gewinnwachstum** verhindert?

Lesen Sie mehr darüber!



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 19. Ausgabe

Haben Sie Ihre Einschränkung gefunden? (1)

Wenn Sie der CEO sind, haben Sie die Abteilung identifiziert, die einen größeren Gewinn verhindert?

1. Ist es die Produktion, die nicht genug produzieren kann, um alle Aufträge zu erledigen, die Ihre Vertriebsmitarbeiter gewonnen haben? Verlieren Sie Aufträge und Kunden, weil Sie nicht pünktlich liefern können?
2. Bringt die Produktentwicklung neue Produkte nicht schnell genug auf den Markt? Bleibt Ihr Produktsortiment hinter dem der Konkurrenz zurück?
3. Gewinnen Ihre Vertriebsmitarbeiter genug Aufträge, um Ihr Werk zu füllen?
4. Liefern Ihre Lieferanten die bestellten Materialien und Komponenten pünktlich und vollständig?

Nehmen wir an, Ihre Fabrik ist die Einschränkung. Die Produktion hat viele Ressourcen, die als System arbeiten, um Ihre Produkte herzustellen. Nicht alle Ressourcen werden für alle Produkte benötigt. Sie können mehrere Produktionslinien haben, von denen jede ein einschränkendes Element hat.

Warum ist die Einschränkung so wichtig? Sie kennen die Antwort. Sie bestimmt den maximalen Durchsatz, den eine Linie produzieren kann.

Was ist der Durchsatz? Es geht nicht um die Anzahl der Kilos, Einheiten, Meter usw., die die Fabrik produziert. Unser Ziel ist es, Geld zu verdienen. Der Durchsatz muss daher die Rate sein, mit der wir durch Verkäufe Geld verdienen. Wenn wir mehr Produkte herstellen, ohne mehr zu verkaufen, erhöht sich der Bestand, aber nicht der Durchsatz. Es ist eine Verschwendung von Zeit und Ressourcen.

Beispiel: Stellen Sie sich eine Fabrik vor, die eine synthetische Faser (z. B. Aramid, eine Nylonart, die "stärker als Stahl" ist) spinnt (produziert). Die Einschränkung kann der Extruder sein, der das Polymer zu den Spinddüsen drückt; es können die Dosierpumpen sein, die eine genaue Menge zu jeder Spinddüse liefern, oder es könnte die Aufwicklung sein, die die Faser auf ein Rohr aufwickelt.

Fasern gibt es in vielen Gewichtsklassen pro 10'000 Meter (ein Garn, das 100 Gramm auf 10'000 Meter bringt, ist 100 Decitex). Der Decitex eines Produkts kann von 10 bis 2500 Decitex variieren. Die Produktionsraten und der Preis pro Kilogramm variieren erheblich. Wie viele Kilos und Meter das System produzieren kann, hängt von der Kapazität des Decitex, des Extruders und der Aufwickler ab.

Aramidprodukte werden von 8-10 Profitcentern auf sehr unterschiedlichen Märkten verkauft. Das Werk kann die Nachfrage aller Profitcenter nicht befriedigen. Die Werksleitung möchte die Kapazität erhöhen, aber das Topmanagement hat dies blockiert.

Der ständige Strom von Eilaufträgen zwang das Werk zu weiteren ineffektiven Produktänderungen. Der Betriebsleiter hat eine Softwarelösung gefunden, die sein Planungsproblem lösen soll. Er hat vorgeschlagen, diese Software für 1/2 Million € zu installieren.

Auf der Sitzung zur Besprechung dieser Investition fragte jemand (Peter): "Warum brauchen wir diese Software, um eine bessere Nachfrageprognose zu erstellen? Wir haben bereits eine hervorragende kurzfristige Prognose".

Das löste eine heftige Reaktion aus: "Was soll das heißen, wir haben eine gute Prognose? Wir werden ständig durch Änderungen und Notaufträge durcheinander gewirbelt. Die Fabrik ist weit von einem reibungslosen Produktionsfluss entfernt!"

Peter antwortete: "Wir verkaufen fast alles auf Vorrat, sehr wenig wird auf Bestellung gefertigt. Der Artikelbestand sollte ausreichen, um die voraussichtliche Nachfrage bis zum nächsten Nachschub zu decken. Wir wissen auch, dass es eine optimale Produktionsreihenfolge gibt, um die Umrüstzeiten zu minimieren. Diese Informationen reichen aus, um den Produktionsplan der Fabrik zu steuern."

Das Team verstand nicht sofort. Sie waren sich einig, dass der beste Produktionsplan darin bestünde, die Produkte vom kleinsten zum größten Dekitex durchzugehen. Auf diese Weise ist jede Umstellung so kurz wie möglich. Sie waren sich einig, dass die Fabrik eine Menge produzieren sollte, die dem Ziel abzüglich des tatsächlichen Bestands entspricht.

Es dauerte sechs Wochen, um alle davon zu überzeugen, dass das Konzept des Produktrads und der Auffüllung des Lagerbestands mit geringem Risiko funktionieren würde. Peter bekam grünes Licht.

Abgesehen von der Diskussion über die Zielvorgaben für das Inventar war die Umsetzung einfach. Die Wahl der Zielmengen war unerheblich. Eine geringe Nachfrage nach einem Artikel senkte die Zielvorgabe. Eine höhere Nachfrage erhöhte die Zielvorgaben.

Vor der Implementierung glaubte die Geschäftsleitung, dass sie einen Kapazitätsengpass hatte. Das System von Peter bewies das Gegenteil. Die Durchlaufzeit des Produktrads schrumpfte von 30 auf 20 Tage, weil das Werk über ausreichende Kapazitäten verfügte.

Peter und sein Team erzielten 10 % mehr Kapazität und Umsatz. Die Bestände gingen um etwa 40% zurück. Die Einhaltung der Fälligkeitstermine verbesserte sich von niedrigen 80% auf fast 95%. Eine großartige Leistung, die keine zusätzlichen Kosten verursacht.

Worin bestand also das Hindernis? Es war nicht die Maschinenkapazität. Es war die Art und Weise, wie das Unternehmen die Nachfrage, die Produktion, die Planung und die Terminierung verwaltete, und die Entscheidung, konkurrierende Profitcenter zu haben. Profitcenter gibt es immer noch, aber der Planungs- und Dispositionsprozess ist das steuernde Element.

Politiken, Regeln, Maßnahmen und Verhaltensweisen (gängige Praktiken) sind oft die Ursache für etwas, das nur wie eine physische Einschränkung aussieht.

Wie Eli Goldratt sagte, sind PRMBs eine großartige Quelle für lukrative Verbesserungen.

Die meisten Richtlinien enthalten gute Regeln ... ändern Sie nur, was geändert werden muss.

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

Viele Grüße
Antje Häcker

Antje Häcker
COO

T +49 (0) 741 209692-40
F +49 (0) 741 209692-49
M +49 (0) 171 9977079
antje.haecker@alkyone-consulting.com

Alkyone Consulting GmbH & Co. KG

Auf dem Wall 29, 78628 Rottweil

Geschäftsführer: Paul Seifriz | Amtsgericht Stuttgart HRA 726 774

www.alkyone-consulting.com