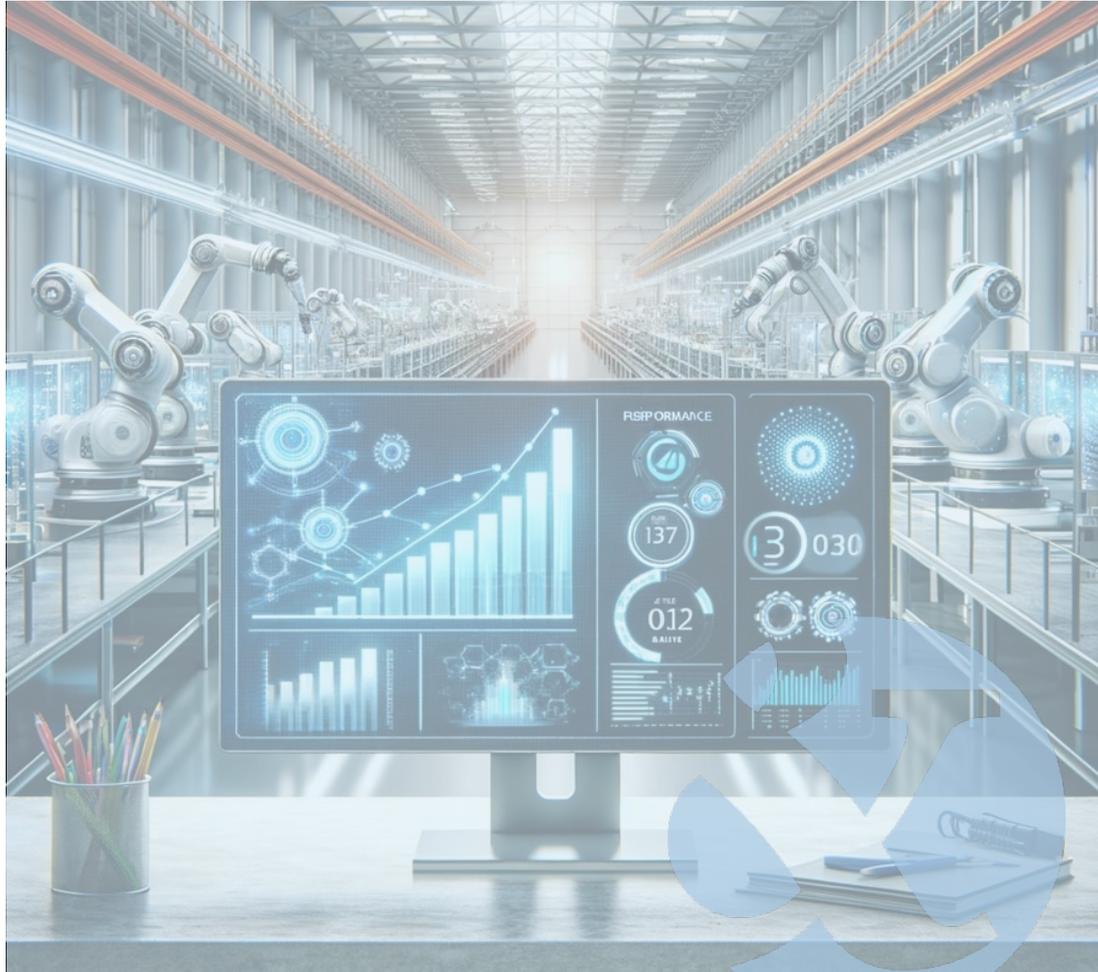


# HORN & COMPANY

Top-Management-Beratung



## Resilientes Performance Management

---

Ein Leitfaden für ganzheitliche Produktionsperformance

# Fehlende Möglichkeiten zur Weitergabe gestiegener Kosten erfordert in allen Bereichen einen genaueren Blick auf Kostentreiber und Ineffizienzen

*Aktuelle Herausforderungen vor dem Hintergrund sinkender Margen*

In einem zunehmend volatilen und wettbewerbsintensiven Marktumfeld sehen sich Unternehmen immer häufiger mit unvorhersehbaren Herausforderungen konfrontiert.

Der Druck, die Rentabilität abzusichern und Wachstum zu fördern, wird verstärkt durch plötzliche Marktverschiebungen, sich ändernde Verbraucherpräferenzen sowie steigende Kosten, insbesondere in den Bereichen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Lohnstückkosten und Energie. Vor diesem Hintergrund sind EBIT-Einbrüche keine Seltenheit mehr, sondern eine bittere Realität, die viele Unternehmen erleben.

Neben internen Initiativen zu strukturellen Anpassungen sowie der Optimierung der Vertriebsperformance, sehen wir in produzierenden Unternehmen vor allem die Produktion als weiteren großen Stellhebel um GuV wirksame Maßnahmen abzuleiten. Natürlich ist heute die Produktionsoptimierung in ziemlich jedem Unternehmen ein Fokus-Thema, Lean-Methoden und Performanceprogramme haben Ihren Weg durch alle Industrien gefunden, jedoch häufig ohne langfristigen Erfolg. In diesem Papier beschreiben wir unsere best-practice Erfahrungen für einen ganzheitlichen Ansatz zur nachhaltigen Performanceverbesserung in der Produktion, sowie typische Fehler, die es zu vermeiden gilt.

*Es gilt weitere Stellhebel zu identifizieren und diese kontinuierlich zu monitoren – mit Blick auf die Bekämpfung der Ursachen von Ineffizienzen*



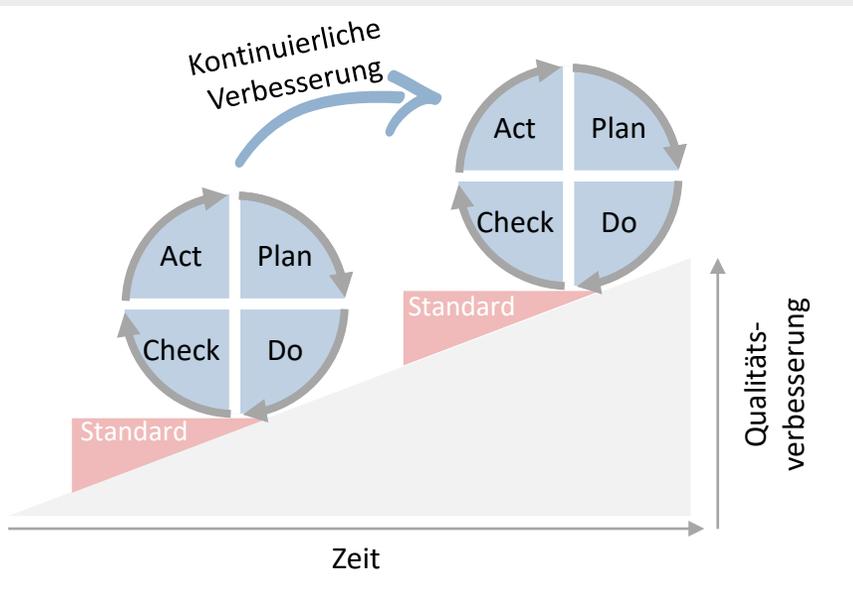
Aktuelles Spannungsfeld eines Unternehmens

# Der Blumenstrauß an effizienzfördernden Methoden in der Produktion ist bunt und allseits bekannt – aber bringen die Methoden den erwarteten Nutzen?

*Ausbleibender monetärer Effekt trotz Etablierung eines Kennzahlensystems*

Der Wunsch nach Effizienzsteigerungen in der Produktion ist ein Dauerthema und daher immer wieder Gegenstand neuer Untersuchungen. Infolgedessen wächst die Fülle an Methoden, mit denen die Anlageneffektivität gesteigert, Verschwendung reduziert und die Qualität kontinuierlich verbessert werden soll.

Ein essenzielles Konzept in diesem Zusammenhang ist die Verbesserung in kleinen Schritten. Stetige Verbesserungen und die Sicherung der erreichten Verbesserungen durch die Etablierung von Standards sind weitaus erfolgversprechender als radikale Veränderungen, die die Prozessstabilität anfangs sensibel beeinträchtigen können. Bekannte Methoden, die auf der inkrementellen Verbesserung aufbauen, laufen unter den Namen Kaizen, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) oder dem TQM (Total Quality Management). Weitere Methoden flankieren die Verbesserung durch die Entwicklung von Regeln zur Aufrechterhaltung von Ordnung am Arbeitsplatz (5S), zum Design nahezu fehlerloser Prozesse (Six Sigma) oder mit Ansätzen zur Vermeidung von Verschwendung und der bedingungslosen Fokussierung auf Wertschöpfung (Lean Management). Die Verbesserung im Zeitverlauf wird mit sog. Balanced Scorecards erfasst, in denen wichtige Kennzahlen in regelmäßigen Abständen eingetragen werden.



Schematische Darstellung der kontinuierlichen Verbesserung

Mittlerweile sind diese Methoden vielen geläufig und viele Unternehmen versuchen diese zu adaptieren um davon zu profitieren. Typischerweise werden Mitarbeiter zu Schulungen geschickt um dort in ein- oder mehrtägigen Workshops die Grundprinzipien der Methoden vermittelt zu bekommen. Hier liegt eine große Gefahr für das Scheitern: Die Übertragung des Gelernten in die eigene Organisation wird zu schnell als gegeben angenommen – schließlich sei das Prinzip verstanden worden. Die Realität sieht aber allzu häufig anders aus, denn gerade in der Umsetzung sind die eigentlichen Herausforderungen zu meistern. Dazu zählen:

- Befähigung der Führungskräfte die Konzepte allein zu leben und Einleitung eines Kulturwandels in der Organisation
- Ausrichtung der Ziele auf allen Managementebenen entlang der Unternehmensziele und –strategien
- Schaffung von Verantwortlichkeiten in den Produktionsbereichen und –prozessen sowie Aufrechterhaltung einer regelmäßigen Berichterstattung und der kontinuierlichen Messung des Fortschritts
- Einführung der Steuerung nach relevanten und zeitnah verfügbaren Kennzahlen

Bei erfolgreicher Umsetzung dieser vier Schritte schafft die Einführung der Methode einen Mehrwert für das Unternehmen und verkommt nicht zum Selbstzweck. Achten Sie darauf, dass insbesondere die Führungskräfte alte Verhaltensmuster ablegen und über genügend Führungserfahrung verfügen, um auch die nächste Ebene anzuleiten. Achten Sie zudem darauf, dass Verantwortlichkeiten stets eindeutig zugeordnet sind. Nur dann werden abgestimmte Ziele auch nachgehalten und auch nur dann sind positive Performanceänderungen in einem Bereich zu erwarten. Die Messung der Performance sollte sich ausschließlich auf wirklich relevante Kennzahlen konzentrieren. Das Nachhalten von Fortschritten bindet schließlich Ressourcen, die auch anderweitig eingesetzt werden könnten.

# Unser Ansatz: Einbettung einzelner Kennzahlen in ein ganzheitliches und aufeinander aufbauendes Performance Framework über alle Führungsebenen

*Eine effektive Performancesteigerung in der Produktion verlangt eine gute Führung, auf allen Ebenen!*

## 1. Vision als Leitfaden der Performance

Die Unternehmensvision ist das Fundament einer jeden strategischen Ausrichtung, denn sie definiert das Ziel und den Zweck unternehmerischen Handelns. Die Performance-Optimierung muss auf diese Vision abgestimmt sein, sodass jede Verbesserungsmaßnahme und Innovation nicht nur kurzfristige Erfolge erzielt, sondern auch nachhaltig zum Erreichen der übergeordneten Unternehmensziele beiträgt. Ein solch integrierter Ansatz sorgt dafür, dass Ressourcen, Technologien und Prozesse effektiv zusammenwirken, um die Vision in messbare Ergebnisse umzusetzen und den langfristigen Unternehmenserfolg zu fördern.

## 2. Ausrichtung an Unternehmenszielen

Performance-Ansätze sind aus unserer Sicht nur dann effektiv, wenn sie nicht nur auf der operativen Ebene eingeführt werden, sondern ganzheitlich in der Organisation Verankerung finden. „Lean? Ja, das machen wir doch bereits!“ ist ein typischer erster Satz aus Organisationen. Oft ist die Performance trotzdem nicht wie gewünscht, was zeigt, dass die Methodik noch nicht gelebt wird. Das Management muss diese Ansätze aber genau so verinnerlichen wie die operativen Mitarbeiter an der Linie, nur dann



lässt sich die Wirkung voll entfalten. Folgende Fragestellungen müssen dann beantwortbar sein: „Wer trägt für welche Bereiche/ Prozesse die Verantwortung?“, „Wie wird kontrolliert, ob man dieser Verantwortung gerecht wird?“, „Anhand welcher Kennzahlen werden aktuell Erfolge gemessen und zahlen diese wirklich auf die Unternehmensziele ein?“.

## 3. Verdeutlichung der Bedeutung von Führung

Im Performance Management ist Führungsstärke ein zentrales Element für den Erfolg von Verbesserungsstrategien. Eine engagierte Führung muss operative Maßnahmen wie Lean Management in erster Linie unterstützen. Darüber hinaus müssen aber auch KPIs festgelegt und überwacht werden um sicherzustellen, dass diese Maßnahmen auch zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Weiterführende

Methoden wie die Hoshin-Kanri-Methode vertiefen diesen Gedanken. Führungskräfte tragen daher die Verantwortung, dass Performance-Maßnahmen nicht nur eingeführt sondern auch aktiv gelebt werden, um nachhaltige Veränderungen herbeizuführen.

## 4. Controlling als Zugpferd der Erfolgsmessung

Ohne klare Vorgaben, woran sich der Erfolg misst, ist es schwer, Mitarbeiter zu motivieren oder die Verantwortlichen an Ihre Ziele zu erinnern. Hierbei ist es wichtig, dass diese Ziele in klaren Kennzahlen festgehalten, besprochen und berichtet werden und ein Soll-Ist Abgleich erfolgt. Unsere Erfahrung zeigt, dass oft nicht zu wenig aber falsch reportet wird. Ein grundlegender Fehler ist das einfache Versenden von Reports an einen Empfängerkreis, ohne diese vorstellen zu müssen oder Feedback dazu zu erhalten. Hinterfragen Sie sich, wann es im letzten Jahr Rückfragen zu einem Report gab! Ist die Antwort „nicht einmal“, dann prüfen Sie doch einmal, ob dieser Report wirklich notwendig ist.

## 5. Transparenz als Fundament für Fortschritt

Um vermeintliche und wirkliche Schwachstellen effektiv aufzudecken, ist Transparenz entlang der Prozesse unerlässlich. Zu oft haben wir

beobachtet, dass der gefühlte „Schmerz“ die tatsächlichen Probleme verfehlt. Erst durch die Schaffung von Klarheit in den Abläufen können die wahren Schmerzpunkte identifiziert und adressiert werden. Eine ideale Transparenz erstreckt sich granular bis hinunter zur Produktionslinie und ermöglicht es Mitarbeitern, ihre Leistung anhand von Kennzahlen zu verfolgen und so Missstände zu erkennen und proaktiv zu beheben.

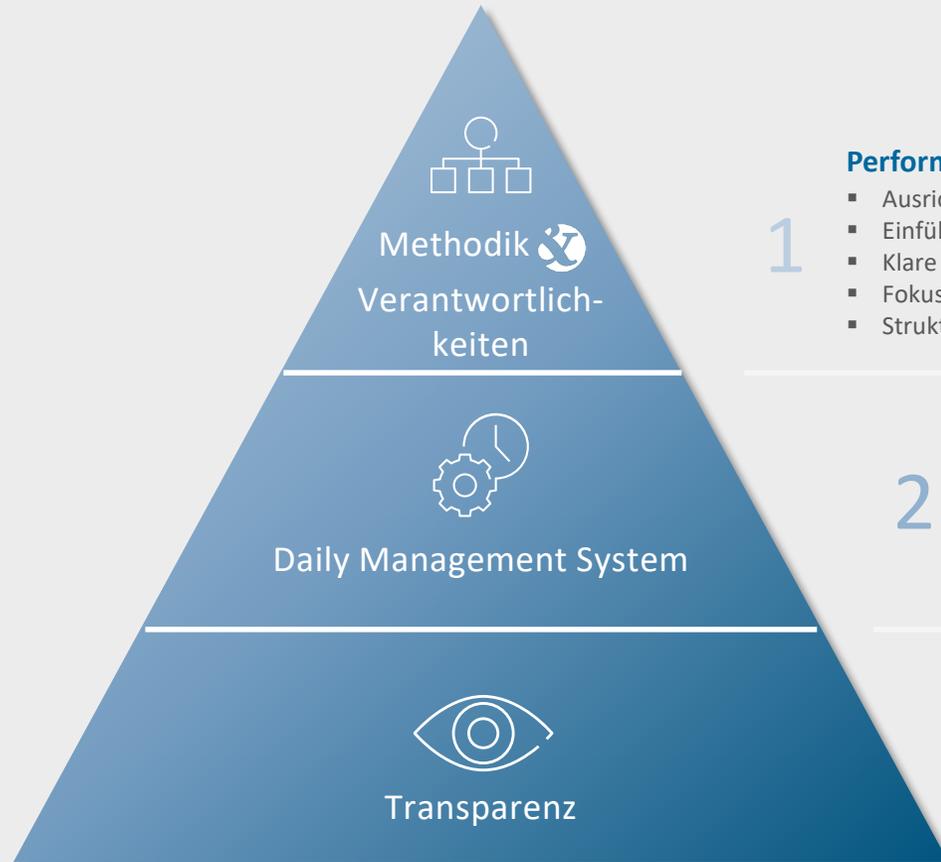
Transparenz sollte auf eine pragmatische und einfache Weise bereitgestellt werden, damit jeder ein Beitrag im Sinne der Unternehmensstrategie liefern kann. Wir empfehlen den Einsatz von Scorecards und Dashboards, weil dies effektive Mittel sind um einen schnellen Überblick über aktuelle Performance-Indikatoren zu vermitteln und ein besseres Verständnis für die Prozesse zu fördern. Dies bildet die Grundlage für Fortschritt und ermöglicht es, kontinuierliche Verbesserungen systematisch zu planen und umzusetzen.

*Nur, was man messen kann, kann man auch bewerten und verbessern.*

*- Peter F. Drucker -*

# Die Methodik muss operationalisiert werden und auf Zahlen, Fakten und Daten aufbauen

„Lücke“ zwischen Theorie und Praxis pragmatisch schließen



H&C operative Verbesserungsmethodik

1

## Performancesteigerung Top-Down vorgeben

- Ausrichtung der Ziele auf allen Ebenen an den strategischen Zielen des Unternehmens
- Einführung eines regelmäßigen Reportings bezüglich Maßnahmen und Zielerreichung auf allen Ebenen
- Klare und eindeutige Benennung von Verantwortlichkeiten sowie zugehörigen Ziel-Kennzahlen
- Fokussierung auf **Ursachen**, nicht auf die Bekämpfung von Symptomen
- Strukturierte und effiziente **Kommunikation**

2

## Unmittelbare Rückmeldung der aktuellen Performance

- Etablierung über alle Unternehmensebenen hinweg
- Etablierung einer „Anpack“-Mentalität durch Befähigung der Mitarbeiter, notwendige Schritte zu erkennen und zu gehen
- Tägliches Reporting performancerelevanter Kennzahlen zur Identifizierung von Schwächen und Ableitung von Maßnahmen
- **Kontinuierliche Verbesserung** durch nachhaltige PDCA-Aktivitäten
- Visuelles Management via Whiteboard und Dashboards

3

## Transparenz ist die Basis jeder Erkenntnis

- Schaffung von Transparenz mit Fokus auf Aktualität, Relevanz und Pragmatismus
- Darstellung und Visualisierung wichtiger Kennzahlen und der aktuellen Performance mittels Dashboards
- Frühzeitige Identifikation von Auffälligkeiten und Schwächen um Katastrophe abzuwenden
- Steuerung mittels KPIs via Zielen und Abweichungen
- Verfolgung der KPI-Entwicklungen und Erkennung von Trends

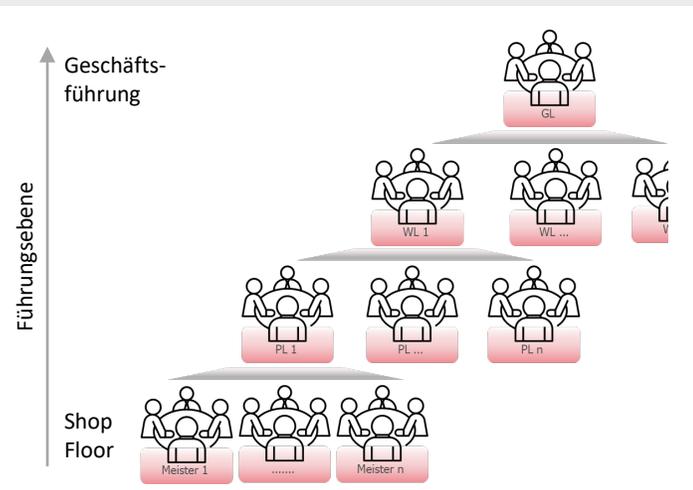
# Implementierung eines effektiven Performance Management Systems am Shop Floor ist der Grundstein für weitere Maßnahmen

*Fundamente und Meilensteine einer nachhaltigen Leistungssteigerung*



## Boards zur operativen Steuerung

Eine effektive Performance-Steuerung beginnt direkt am Puls der Produktion: dem Shop Floor. Hier legt das Performance-System den Grundstein für alle weiteren Maßnahmen und Gespräche, die sich durch die Managementkaskade bis zur Werkleitung und der Geschäftsführung fortsetzen. Die Kaskadenmethode stellt sicher, dass Informationen und Maßnahmen klar kommuniziert werden und sich die Zielerreichung auf allen Ebenen nachvollziehen lässt. Nur ein flächendeckendes und konsistent gelebtes Performance Management System erzielt die maximale Wirkung und hebt die Performance auf ein neues Level.



Die Kaskadenmethode vom Shop Floor bis zur Geschäftsführung

## Warum ist dies so entscheidend?

**Direkte Kommunikation:** Am Shop Floor werden täglich Trends, der Grad der Zielerfüllung und Optimierungsmaßnahmen transparent gemacht. Dies schafft eine unmittelbare Verbindung zwischen täglichen Arbeitsprozessen und Unternehmenszielen.

**Integration der Kaskade:** Vom Mitarbeiter über den Schichtleiter bis hin zur Werkleitung und der Geschäftsführung wird ein stetiger Informationsfluss gewährleistet, der für ein synchronisiertes und zielgerichtetes Handeln über alle Ebenen hinweg sorgt.

**Operative Steuerung:** Tägliche Meetings und die visuelle Darstellung von Kennzahlen an einem analogen oder digitalen Board im Produktionsbereich ermöglichen eine schnelle Reaktion auf Abweichungen und die unmittelbare Einleitung von Maßnahmen zur nachhaltigen Optimierung.

**Nachhaltige Verankerung:** Regelmäßige Reviews vorab definierter Kennzahlen, ob isoliert oder integriert in bestehende Systeme wie den Balanced-Scorecard-Meetings, fördern die kontinuierliche Verbesserung und eine dauerhafte Verankerung der Performance-Management Kultur.

Die Implementierung dieser Prinzipien erfordert ein strukturiertes Vorgehen. Dieses beinhaltet die Einführung regelmäßiger Termine, die sich konsequent an Kennzahlen orientieren, um Abläufe zu optimieren und strategische Unternehmensziele zu sichern. Unsere Erfahrungen zeigen, dass eine effiziente Gesprächsführung nicht einfach adaptiert wird sondern anhand von Leitlinien (z. B. der 1-3-5-10 Regel) erlernt werden muss. Anhand dieser Leitlinien wird in Sekundenschnelle der Status quo besprochen, Abweichungen identifiziert und Maßnahmen zur Problembeseitigung definiert.

## Das Ergebnis ist ein Daily Management System (DMS)

**Transparenz:** Klare Visualisierung der aktuellen Performance und offener Diskurs über Kennzahlen.

**Zielorientierung:** Die Fokussierung auf ausgewählte, beeinflussbare KPIs lenkt die Aufmerksamkeit auf das wesentliche.

**Agilität:** Durch die zeitnahe Besprechung von Kennzahlen werden schnelle Anpassungen und Verbesserungen realisierbar.

**Engagement:** Mitarbeiter werden durch das Verständnis und die Beeinflussung der KPIs direkt in den Verbesserungsprozess eingebunden.



Operatives Board am Shop Floor

Das DMS auf operativer Ebene wird auf den höheren Managementebenen durch ein wöchentliches bzw. monatliches Meeting ergänzt. Die Kennzahlen werden auf einer der Entscheidungsebene angepassten Granularität besprochen. Mit diesem Ansatz rücken wir weg von isolierten Aktionen hin zu einer kaskadierenden Performance Management Strategie, die auf jeder Ebene das volle Potenzial entfaltet und nachhaltige Erfolge sichert.

# Führung als wesentlicher Baustein für eine erfolgreiche Implementierung der Methodik in der Organisation



## Die Rolle der Führung in der Performance-Management-Kaskade

### Situative Führung – Ein entscheidender Baustein für den Erfolg

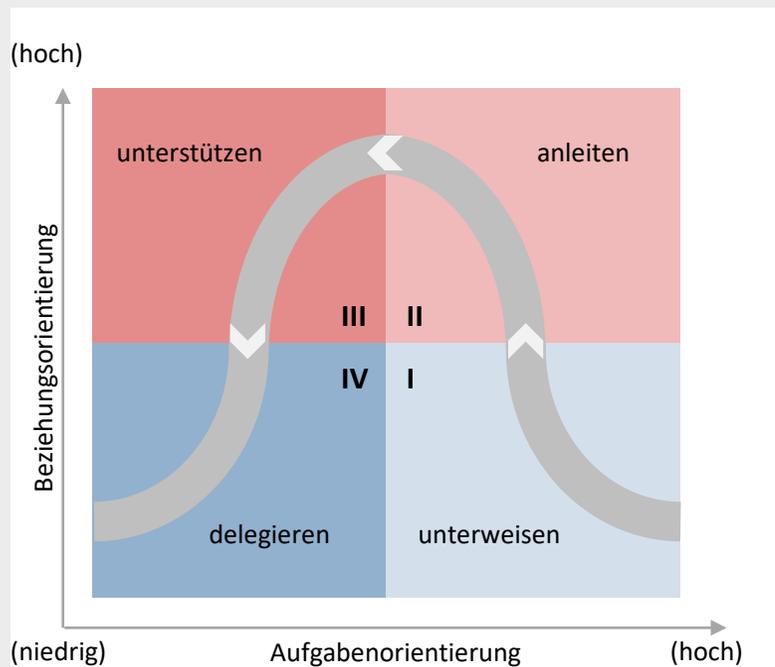
Entscheidende, adaptive Führung ist unabdingbar für den langfristigen Unternehmenserfolg. Führungskräfte müssen dabei nicht nur als Vorbilder agieren, sondern ihr Team auch aktiv für Performanceinitiativen begeistern und befähigen. Die Theorie der situativen Führung von Hersey und Blanchard verdeutlicht, dass es keinen universellen Führungsstil gibt, der in jeder

Situation greift. Stattdessen müssen Führungskräfte die spezifischen Bedingungen ihrer Aufgaben und die Dynamik ihres Teams genau analysieren und ihren Führungsstil entsprechend anpassen. Ein maßgeschneiderter Führungsansatz, der die unterschiedlichen Fähigkeiten und Motivationen innerhalb eines Teams berücksichtigt, ist für die Erreichung des maximalen Erfolgs entscheidend. Die besten Führungspersonen verstehen es, den Überblick zu bewahren, relevante Faktoren zu berücksichtigen und dann einen Führungsstil auszuwählen, der ihre Situation optimal widerspiegelt und unterstützt. Am Ende geht es beim Thema Führung darum, Menschen zu begeistern, zu befähigen, und zu Handlungen zu bewegen, welche sie ohne die Führung nicht oder nur verzögert angehen würden.

zwischen der Notwendigkeit, genau zu sein, und der Effizienz in der Entscheidungsfindung.

**Drittens** muss Doppelarbeit vermieden werden. Dies tritt häufig auf, wenn Prozesse nicht klar definiert oder Aufgaben zwischen verschiedenen Bereichen nicht gut koordiniert sind.

Für eine zielführende Führung via Kennzahlen sollten Report-In Intervalle auf allen Ebenen etabliert werden. Diese Meetings müssen klar strukturiert sein, entsprechend detailliert vorbereitet werden und in angemessenen Intervallen stattfinden, je nach Bedarf der Managementebene.



Die Vier Führungsstile der situativen Führung nach Hersey und Blanchard

### Best Practices für eine effektive Führung und Meetingkultur

Aus unserer umfangreichen Projekterfahrung haben wir einige Fallstricke zusammengetragen, welche sich immer wieder im Führungsstil einschleichen:

**Erstens** sollten Führungskräfte frei von Schuldzuweisungen agieren um die Teamdynamik zu fördern und den Fokus auf die objektive Analyse der Probleme zu lenken. Ebenso gilt es, engstirniges Denken und Silo-/Bereichsdenken aufzubrechen. Teams sollten ermutigt werden, über ihre eigenen Arbeitsbereiche hinaus zu denken und zu handeln.

**Zweitens** ist es wichtig, sich nicht in Detaildiskussionen zu verstricken oder sich in langwierigen und unrealistischen Planungen zu verlieren. Es gilt, ein Gleichgewicht zu finden

### Wesentliche Key-Player für Performanceoptimierungen

Wir empfehlen innerhalb der Performanceoptimierung die Rolle eines kompetenten KVP\*-Managers einzuführen. Dieser sollte direkt der Werkleitung unterstellt sein, um zu betonen, dass das Lean-Management nicht nur eine Methodik, sondern eine Kultur und damit Chefsache ist. Regelmäßige Erfolgsmessungen und ein angemessener Support durch die Werkleitung sind für eine kontinuierliche Verbesserung und für die Erreichung der Unternehmensziele essenziell.

Die Installation eines erfahrenen Werks-Controllers unterstützt dabei, die Wirtschaftlichkeit und Effizienz des Werkes zu steuern. Ebenso wichtig ist die Implementierung eines Daily Management Systems auch auf Werkleitungs- und Produktionsleiterebene einzuführen, um operative Exzellenz täglich zu leben und zu messen.

\*KVP = Kontinuierlicher-Verbesserungs-Prozess

# Merkmale eines erfolgreichen Kulturwandels: Kurze und effiziente Regeltermine mit Fokus auf Ursachen und nicht den Symptomen

*Effektives Performance Management: Aufbau und Durchführung im Tagesgeschäft*



## Alle an Board? Richtung vorgeben und Segel setzen!

Im Tagesgeschäft und vor dem Hintergrund wachsender Anforderungen wird es zunehmend schwieriger, die Kommunikation zwischen den operativen Mitarbeitern und den Führungsebenen effektiv zu halten. Umso wichtiger ist es, nicht einfach nur ein Performancesteigerungsprogramm im Unternehmen durchzuführen, sondern ein ganzheitliches Performance-Management-System in den Arbeitsalltag zu integrieren.

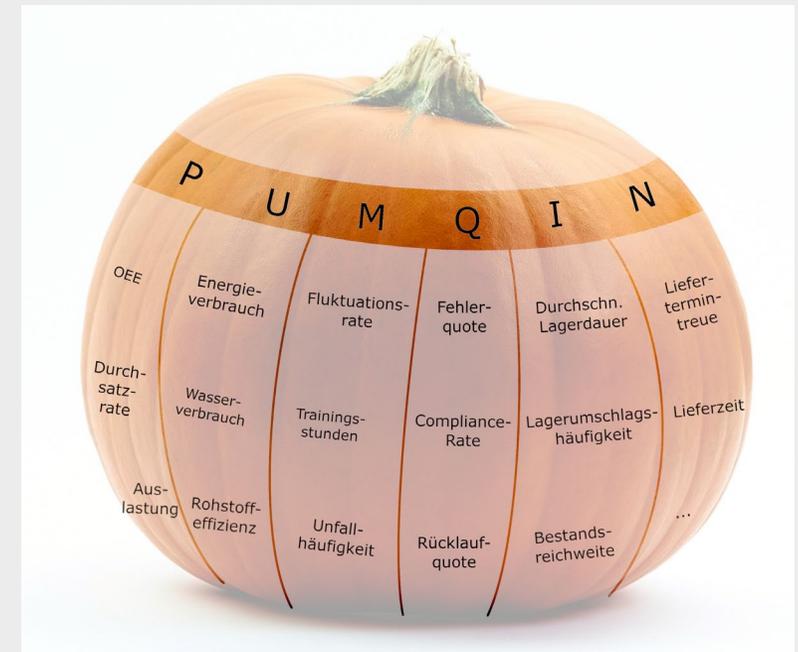
In unseren Projekten haben wir hier sehr positive Erfahrungen mittels eines Daily Management System (DMS) gesammelt. Hierbei werden täglich abgestimmte Themen besprochen wie z.B. Krankenstand, Unfälle, Sperrbestände, OEE, Fertigwarenoutput und weitere produktions- und unternehmensspezifische Kennzahlen. Ziel muss es sein, schnell einen Überblick über ein Themenfeld zu vermitteln, sodass Fehlentwicklungen sofort erkannt und durch entsprechende Gegenmaßnahmen adressiert werden. Denken Sie immer daran, dass jedes Meeting einen Mehrwert liefern soll und keine Selbstbeschäftigung ist. Diese Gefahr wird allzu leicht unterschätzt und deswegen ist insbesondere ein großer Fokus auf die wirksame Implementierung des DMS zu legen. Hierfür stehen erfahrene Experten zur Verfügung, die anleiten, coachen und die Meetings begleiten.

Um die Themen im DMS effizient und zügig zu besprechen ist Zeitmanagement sehr wichtig. Auch hierfür gibt es eine Reihe an Methoden, aus denen ein Unternehmen wählen kann. Es kommt aus unserer Sicht auch weniger auf das konkrete Tool, als vielmehr auf die Meeting-Kultur und die konsequente Integration eines gut beherrschbaren Tools an.

## Das H&C PUMQIN Modell

Denken Sie daran ein Board zu entwickeln, welches die Steuerung der Produktion erleichtert und im Einklang mit den Zielen des Unternehmens ist? Ein Beispiel für Klarheit in der Produktion bietet unser PUMQIN-Modell. Gemeint sind die folgenden fünf Dimensionen, anhand derer sich der Zustand der Produktion schnell beschreiben lässt:

- **Productivity:** Ein grundlegendes Ziel im Operations Management, das oft durch Effizienzsteigerungen, Prozessoptimierungen und den Einsatz von Lean-Management-Praktiken erreicht wird.
- **Utilities & Resources:** Überwachung und Management des Verbrauchs von Energie sowie von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen.
- **Manpower:** Das Personalmanagement, das sich mit der Entwicklung, der Führung und dem Einsatz von Mitarbeitern befasst, einschließlich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.
- **Quality:** Die Sicherstellung und Überwachung der Produkt- und Prozessqualität, die häufig durch Qualitätssicherungssysteme und kontinuierliche Verbesserungsprozesse unterstützt wird.
- **Inventory:** Optimierung des Lagerbestands und Reduzierung von Sperrbeständen durch verbessertes Inventory Management.
- **Network:** Die Gestaltung und Optimierung des Produktions- und Lieferantennetzwerks, einschließlich Aspekte wie Supply Chain Management und Logistik.



Darstellung des PUMQIN-Schemas

# Mit der 1-3-5-10 Regel den regelmäßigen Austausch zw. Mitarbeitern und Führungskräften effizient steuern und bei deren Problemlösung unterstützen



*Ein effizienter Gesprächsleitfaden für tägliche Regeltermine*

## Die Etablierung eines Daily Management Systems als zentrales Element

Ziel eines Daily Management System (DMS) ist es, kennzahlengeleitete kritischen Punkte zu identifizieren und diese gezielt mit Maßnahmen anzugehen. Ein Meeting-Vorgehen, welches sich in diesem Zusammenhang bewährt hat, ist die 1-3-5-10 Regel.

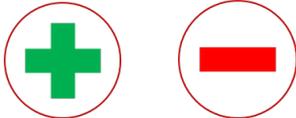
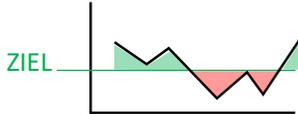
Die Zahlen geben vor, wie viele Sekunden sich einer klar definierten Abfolge von Fragen gewidmet werden soll:

1. Eine Sekunde: Wie ist der aktuelle Status?
2. Drei Sekunden: Gibt es Abweichungen zum erklärten Soll/Zielbild?
3. Fünf Sekunden: Welche Gründe gibt es für die Abweichung?
4. Zehn Sekunden: Welche Maßnahmen wurden eingeleitet?

Diese Vorgaben müssen nicht stoisch befolgt werden, sondern sind als Leitplanken für ein effektives und effizientes Meeting zu verstehen. Diese Methode wird für jeden Bereich bzw. jede Kennzahl angewandt und liefert einen schnellen Informationsaustausch. Die Mitarbeiter orientieren sich daran, in wenigen Sekunden einen schnellen Überblick zu geben und auch schon erste Abweichungen zu erklären bzw. direkt mit Maßnahmen zu belegen. Das Vorgehen hat sich bewährt, weil es Führungskräfte vor zu vielen Einzeldetails schützt und bei der eigentlichen Aufgabe unterstützt: der Führung von Mitarbeitern! Denken Sie immer daran, dass komplexere Probleme und Maßnahmen Abseits des DMS besprochen werden sollten, schließlich bindet jedes Meeting wertvolle Zeit der Mitarbeiter.

Aus unserer Erfahrung zeigt sich, dass das Prinzip der 1-3-5-10 Regel schnell vermittelt ist und mit dem richtigen Coaching auch gut in der Organisation etabliert werden kann. Wie schon erwähnt ist die Meeting-Kultur eines Unternehmens maßgeblich für den Erfolg eines DMS. Achten Sie deshalb auch an dieser Stelle darauf, welche Teilnehmer einen Mehrwert liefern und laden sie diese gezielt ein. So bleibt das Meeting ein konzentrierter Austausch für relevante Inhalte.

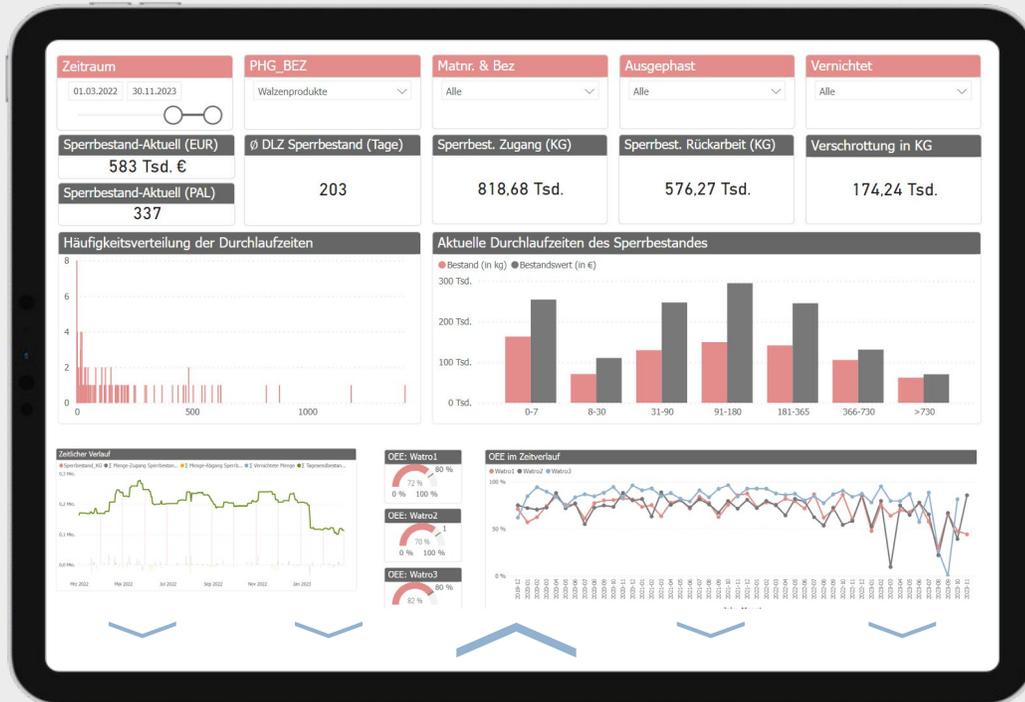
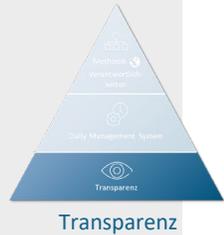
Ein weiterer Vorteil des engen „Gesprächskorsetts“ ist die Verinnerlichung des Konzepts der kleinen Verbesserungen. Bei der kurzen Zeit, die für das Daily Meeting zur Verfügung steht, ist der Austausch der wesentlichsten Informationen das Ziel. Schritt für Schritt wird sich von Woche zu Woche verbessert und das Ergebnis wird mit zunehmender Zeit sichtbar.

<b>STATUS:</b> Gut oder schlecht	<b>1 Sekunde</b>	
<b>Abweichung zum Ziel und Trend</b>	<b>3 Sekunden</b>	
<b>Gründe für die Abweichung</b>	<b>5 Sekunden</b>	
<b>Geplante Problem-lösungs-Maßnahmen (WAS / WER / WANN)</b>	<b>10 Sekunden</b>	

Kernelemente der 1-3-5-10 Regel

# Befähigung zur Selbstoptimierung durch zeitnahe Bereitstellung und visuelle Aufbereitung essenzieller Kennzahlen in Form individueller Dashboards

*Transparenz als Fundament des Kennzahlensystems*



Interaktive Bedienung

Stückliste	Fertigware / STLNR / STLAL / Einsatzmaterial	FW-Menge	FW-Einheit	Einsatzmenge	Einsatz-Einheit
[-] I0817		1.000,00	KG		KG
[-] 00005066		1.000,00	KG		KG
[-] 1		1.000,00	KG		KG
	00007138-Natronlauge 50%, lose			12,90	KG
	00019902-Stickstoff fluessig, TW			26,90	M3
	00022096-Natriummetabisulfid E 223, 25 kg			5,50	KG
	00022929-Propylenoxid, TW			68,00	KG

Ein anwenderfreundliches Dashboard trägt dazu bei, dass die Benutzer stärker mit Kennzahlen arbeiten und sich an diesen orientieren. Wenn das System einfach zu bedienen, visuell ansprechend, flexibel und interaktiv ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Benutzer das System nutzen – einfach weil es ihnen bei ihrer Arbeit hilft.



**Einfache Bedienbarkeit:** Wenn das Dashboard einfach zu bedienen und intuitiv ist, können die Benutzer leicht die benötigten Daten abrufen und analysieren. Dadurch müssen sie sich nicht mit komplizierten Prozessen herumschlagen oder das Controlling mit Anfragen überhäufen. Dies führt zu einer höheren Benutzerzufriedenheit.



**Visuelle Darstellung:** Ein anwenderfreundliches Dashboard stellt Daten auf eine ansprechende und leicht verständliche Art und Weise dar. Wenn die Benutzer die Daten auf einen Blick verstehen, treffen sie schneller fundierte Entscheidungen und haben ein besseres Verständnis für die aktuellen Entwicklungen und Probleme.



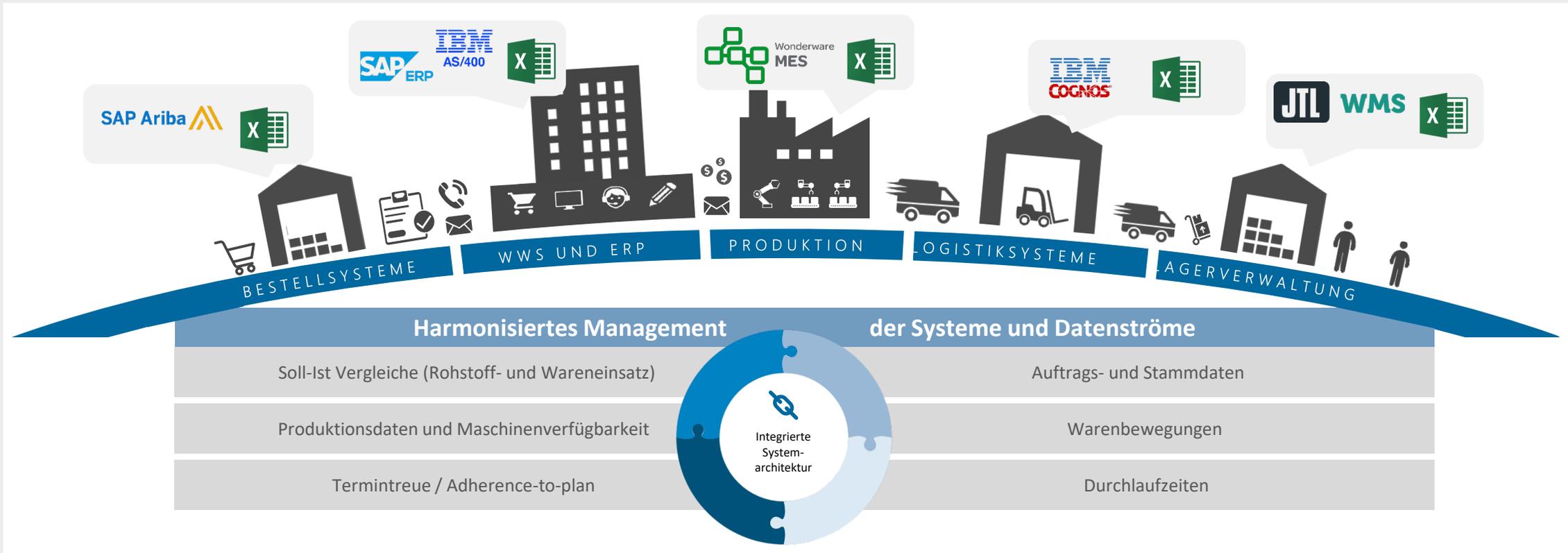
**Flexibilität:** Ein gutes Dashboard sollte flexibel genug sein, um unterschiedliche Anforderungen und Bedürfnisse der Benutzer zu erfüllen. Wenn das System die Möglichkeit bietet, Berichte und Dashboards individuell anzupassen, haben die Benutzer die Möglichkeit, die benötigten Informationen leicht selber abzurufen und zu verarbeiten.



**Interaktive Elemente:** Ein weiteres Merkmal eines anwenderfreundlichen Dashboards sind interaktive Elemente wie z.B. Filter oder Drill-Down-Funktionen, die es den Benutzern ermöglichen, die Daten auf verschiedene Arten zu analysieren und tiefer in die Details einzusteigen. Dies trägt dazu bei, dass die Benutzer ein besseres Verständnis für die Methodik entwickeln und die Vorteile des Performance-Programmes erkennen und sich zu eigen machen.

# Komplexe Strukturen & Datenströme in der Wertschöpfung sollen effizient und im Sinne der Anwender abgebildet werden

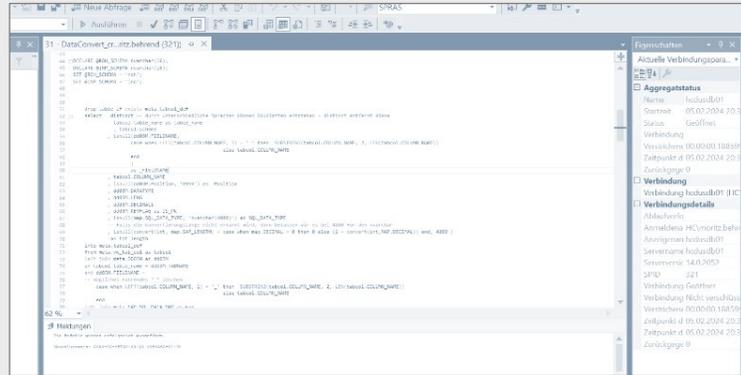
Beispiel für Datenströme und Systeme in einem Unternehmen



Für eine leistungsstarke Produktions- und Kostenkontrolle ist es entscheidend, dass die in der vorhandenen Systemarchitektur verfügbaren Daten der Produktion auch verfügbar gemacht werden. Dazu müssen die Daten aus unterschiedlichen Quellen harmonisiert und bedarfsgerecht aufbereitet werden. Es ist wichtig, dass die Datenverarbeitung die unterschiedlichen operativen Anforderungen der Fertigung berücksichtigt. Eine optimale Benutzererfahrung ergibt sich, wenn die Informationsbedürfnisse der Nutzer durch die gewünschte Datengranularität und -aktualität bedient werden. Die zeitnahe Verfügbarkeit von Produktionskennzahlen erhöht die Transparenz im Material- und Energieeinsatz und bildet das Fundament für ein agiles und kosteneffizientes Produktionsmanagement. Weitere Kernelemente der Datenaufbereitung sind eine schnelle Verbreitung von Veränderungen in Auftragslage oder Produktmix zu den Entscheidern sowie das Nachhalten von Wartungsintervallen. Schließlich ist eine rigorose Anlagenwartung essenziell um ungeplante Produktionsunterbrechungen zu reduzieren.

# Von Daten zu Entscheidungen: Transformieren Sie Ihre Unternehmensdaten in operative Exzellenz

*Praktischer Leitfaden zur Datenharmonisierung und effektiven Entscheidungsfindung*

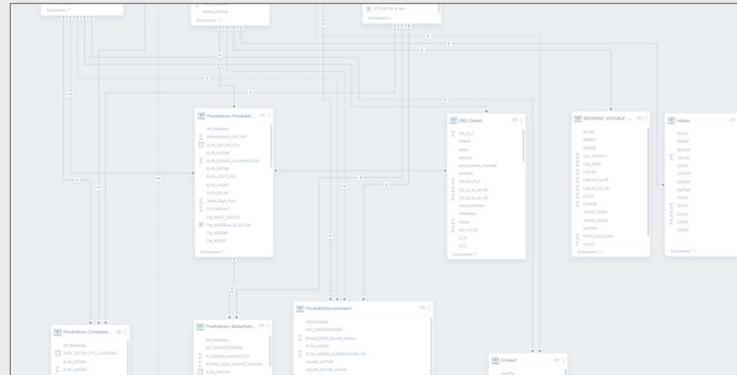


SQL Code zur Datenaufbereitung

## Aufbereitung der Rohdaten

Oft liegen die notwendigen Daten in mehreren Quellsystemen vor. Das Überführen dieser Daten in ein führendes System (idealerweise das ERP-System) ist häufig mit großem Aufwand verbunden, wobei das im allgemeinen gar nicht notwendig ist. Wir favorisieren den Weg, die notwendigen Daten an einer Stelle zentral abzulegen, wie z.B. einer SQL-Datenbank. Dieser Ort wird auch als Data-Lake bezeichnet. Die Daten im Data-Lake werden typischerweise aus unterschiedlichsten Systemen zusammengetragen z.B. aus dem ERP, dem CRM oder dem WMS.

Eine Alternative zum Data-Lake stellt die direkte Anbindung von Daten in einem Tool dar. Dies ist eine gute Lösung, wenn viele Daten nur lokal z. B. in Form von täglichen Excels als Tagesberichte in der Produktion vorliegen.



Entity Relationship Diagram (PowerBI)

## Ableitung der notwendigen Business Logik

Von den angebotenen Daten ausgehend sollten die Daten so aufbereitet werden, dass sie der Businesslogik folgen. Dies geschieht in einer Zwischenschicht (dem sogenannten Business-Layer) oder erfolgt direkt in einem Tool. Je nach notwendiger Kennzahl eignen sich hier insbesondere Business-Intelligence- und Process-Mining Lösungen. An diesem Punkt erfolgt die Transformation von Daten in Mehrwerte. Dieser Schritt benötigt daher auch eine enge Abstimmung mit der Fachabteilung um die Daten richtig zu interpretieren und entsprechende Kennzahlen zu bilden.

Ziel sollte es sein, Kennzahlen vertikal und horizontal darzustellen. Dies bedeutet, dass einerseits Vergleiche im Zeitverlauf als auch mit anderen Bereichen (Produktionslinien, Verbrauchstellen, Werke, ...) möglich sind.



Exemplarisches Dashboard (PowerBI)

## Visualisierung von Zahlen und Fakten in Dashboards

Die Visualisierung dient in erster Linie dazu, ein ganzheitliches Bild über den Zustand in der Produktion zu erhalten. Dieses Bild sollte sich konsequent von der granularen, operativen Shop-Floor Ebene bis hin zur aggregierten Top-Management-Ebene fortsetzen lassen. Abweichungen zu Zielwerten werden erkennbar und bilden den Ausgangspunkt für Erkenntnisgewinn und weitere Performanceoptimierung. Die Verfügbarkeit der Datentransparenz ist die Voraussetzung für das Führen und Steuern mittels Kennzahlen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass unsere Visualisierungen in Form von Dashboards eine breite Akzeptanz in der Organisation erfahren und interessante Diskussionen ausgelöst haben. Über Zahlen, Daten und Fakten lässt sich eben einfacher sprechen als über gefühlte Wahrnehmungen.

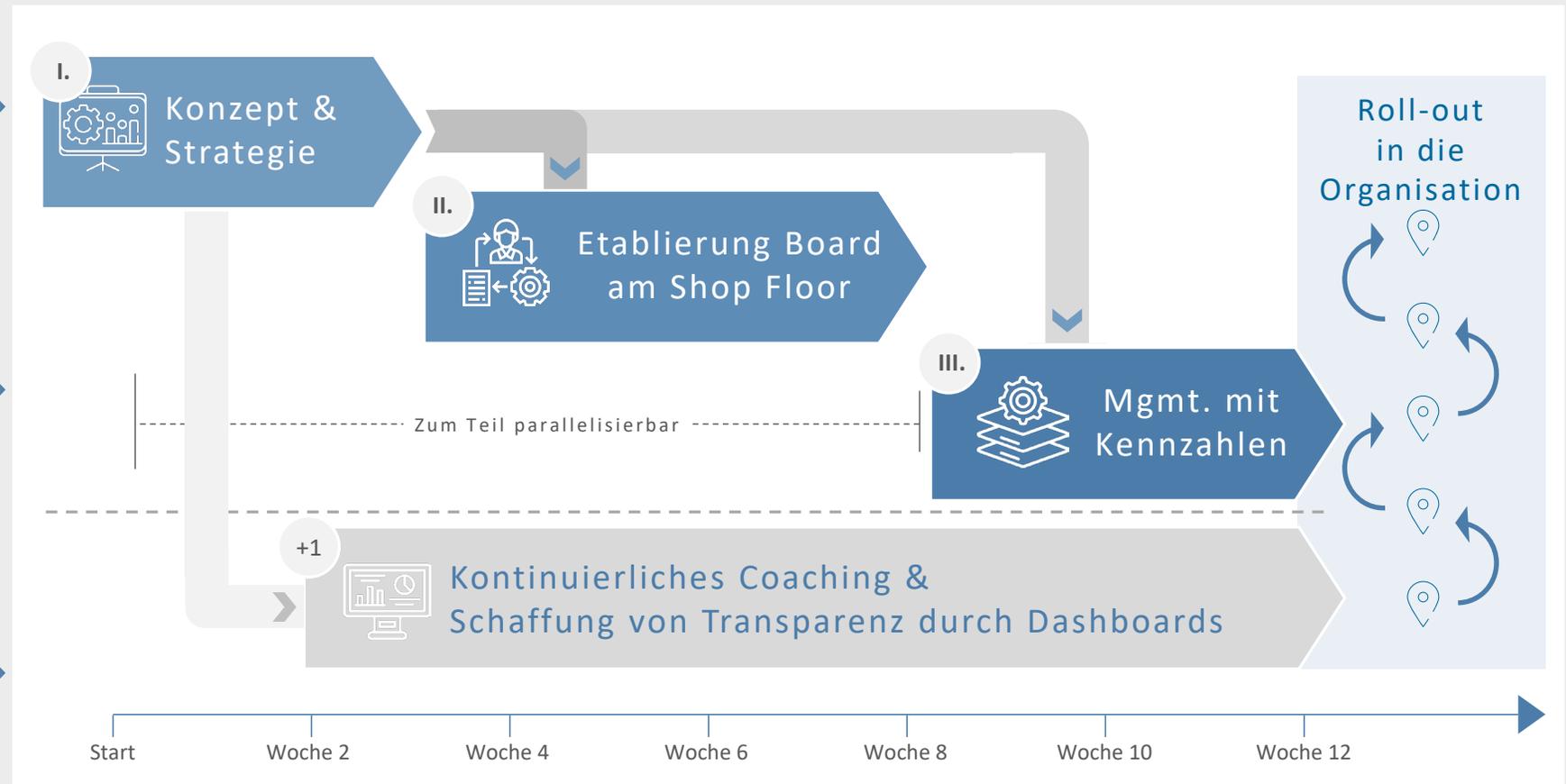
# Demonstration des Effizienzsteigerungspotenzials anhand eines ausgewählten Piloten (Produktionscluster / Produktgruppe) in einem 12 Wochen Sprint

*Projektaktivitäten und -verlauf zur Realisierung eines resilienten Performance Management Systems*

Unser erprobter H&C Projektansatz mit paralleler und aufeinander aufbauender Bearbeitung von Konzept, prozessualer Abbildung und System-Ebene sichert von Anfang an eine effektive und effiziente Projektdurchführung ab.

- Klare Deliverables in den einzelnen Strängen
- Regelmäßige Abstimmungen und klare Handlungsempfehlungen für die relevanten Entscheidungsträger
- Kontinuierliche Verprobung der erarbeiteten Inhalte mit zentralen Stakeholdern
- Gemeinsame Roadmap für die schrittweise Realisierung des erarbeiteten Zielbilds

Üblicherweise wird Methodik und Vorgehen anhand eines ausgewählten Piloten innerhalb von 12 Wochen demonstriert. Anschließend kann dieses Vorgehen auf andere Bereiche der Organisation übertragen werden. Horn & Company unterstützt bei Bedarf.



Exemplarischer Projekttablauf

# Ihr Erfolg ist unser Auftrag!

Erzielte Erfolge aus vergangenen H3C Performance-Initiativen



Bis  
50 %  
zu

## Reduktion Inline-Verluste

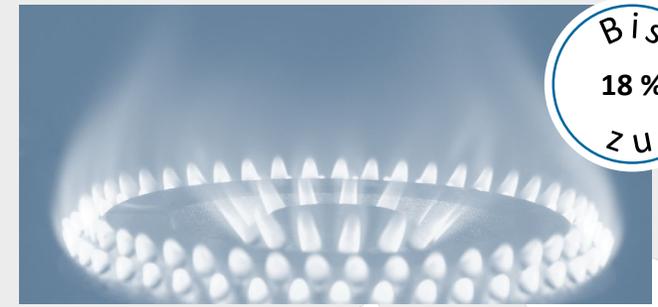
Stärkere Verankerung von Verantwortlichkeiten bei Belegschaft und Definition von Kennzahlen



Bis  
65 %  
zu

## Abbau Sperrbestände

Maßnahmenkatalog zur Reduktion sowie Commitment der Verantwortlichen (inkl. reduzierte Verschrottung)



Bis  
18 %  
zu

## Optimierter Energieeinsatz

Transparenz über Energieverbrauch und sofortiger Eingriff bei ungeklärten Abweichungen



Bis  
30 %  
zu

## Reduktion Lead-time to Repair

Schnellere Instandhaltungsaktivitäten durch Identifikation von Ursachen und Transparenz



Bis  
10 %  
zu

## Reduktion Mehrverbräuche

Soll-Ist-Abgleiche von tatsächlichen Produktionsmengen und Stücklisten



Bis  
20 %  
zu

## Reduktion Krankenstände, Steigerung Motivation

Transparenz für Krankenstände der Belegschaft und einhergehende Ursachen-Bekämpfung

# Horn & Company: Top-Management-Beratung mit umfangreicher Expertise im B2B-/ FMCG-Umfeld

Über uns

Industrie-Expertise - als Teil einer starken Gruppe

HORN & COMPANY

Financial Services

Konsumgüter & Handel

Industrie/ B2B

HORN & COMPANY  
Data Analytics

Data Analytics

neuland  
member of Horn & Company

Innovation



HORN & COMPANY	1	HORN & COMPANY	427
McKinsey&Company	2	McKinsey	403
BCG	3	Boston Consulting	394
BAIN & COMPANY	4	Bain	388
OliverWyman	5	Oliver Wyman	383



Unser Verständnis für messbaren Erfolg

- Seit 2009 am Markt und heute über **250 exzellente Berater**
- Hohes Level an **Seniorität** und operative C-Level Erfahrung
- Stark **unternehmerisches Verständnis**
- Ganzheitliche Beratungs- und Umsetzungskompetenz
- Inhaltliche **Schwerpunkte der Beratungsprojekte:**
  - Strategieentwicklung
  - Erhöhung der Profitabilität (Top + Bottom Line)
  - Digitalisierung und Prozessoptimierung
  - Organisation (Agilität und End-to-End Prozessorganisation)
- Innovative **Best-in-Class Data Analytics** Methoden und Tools
- Umfangreiches **Netzwerk/Partnerschaften mit IT-Solution Providern**

Datengestützte Top-Management Beratung mit messbaren und GuV-wirksamen Lösungsansätzen – als pragmatischer Partner unserer Kunden

# Strategie- und Wertsteigerung als Horn & Company DNA – vom Konzept bis zur Umsetzung aus einer Hand

*Auszug relevanter Referenzen*

## Industrie



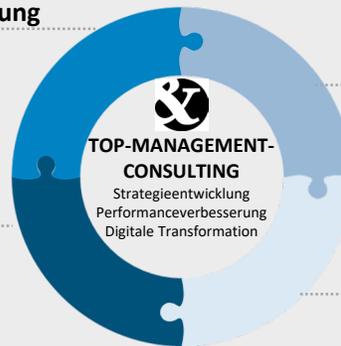
## Kernbereiche unserer Aktivitäten

### Strategische Weiterentwicklung

Maßnahmenbasierte und GuV-verprobte Strategie-Optionen und deren Verankerung in der Organisation

### Process Intelligence

Process Mining, Robotics / Process Digitalization, Datenbasiertes Business Process Management und abgeleitete Effizienz- & Wachstumspotenziale



### Wertsteigerungsinitiativen

Optimierungen entlang der Kernwertschöpfungskette in Industrie und Handel – von der Innovation über die Operations bis zum Kunden

### Geschäftssteuerung

Steuerung & Controlling, BI-Tool-gestützte KPI-Entwicklung und Reporting, Planung, Forecasting & Simulation

## Handel



# Wir verbessern Strukturen, Prozesse, Ergebnis & Kosten – nachhaltig

## Übersicht Kompetenzfelder Horn & Company



### STRATEGY & CUSTOMER EXCELLENCE

- Strategie/Zielmärkte/Maßnahmen
- Pricing & Sales-Push-Programme
- Vertriebseffizienz & Ertragssteigerung



### ORGANIZATION & TRANSFORMATION

- Strukturkosten-/ Effizienzprogramme
- (Re-) Organisationen/ Integrationen
- Change & Transformation



### RESTRUCTURING & RECOVERY

- Business Review & Gutachten
- Finanzierungs-/Liquiditätsmanagement
- Leistungswirtschaftliche Optimierung



### DATA DRIVEN SOLUTIONS

- E2E-Prozessgestaltung & ERP-Migration
- Effizienz-/Bestandsprogramme
- Verankerung Methodik/Reporting



### PROCUREMENT & OPERATIONS

- Produktionsstrategie und Distributionsnetzwerk
- Optimierung Produktion, Logistik, Instandhaltung, Innovation und Einkauf
- Planung S&OP/IBP, OPS Benchmarking



### SUSTAINABILITY & ESG

- ESG-Implementierung mit Mehrwert
- Lieferkettenoptimierung
- Nachhaltige Produkte/Services

Ganzheitlicher Ansatz – pragmatische Lösungen – hohe Umsetzungsorientierung

Im Verlauf der vergangenen 6 Monate intensiv nachgefragte Themen (durch Ausschreibungen, Direktansprache)

# Horn & Company ist „Vordenker“ bei Ergebnisverbesserung

Aktuelle Publikationen, Auszug



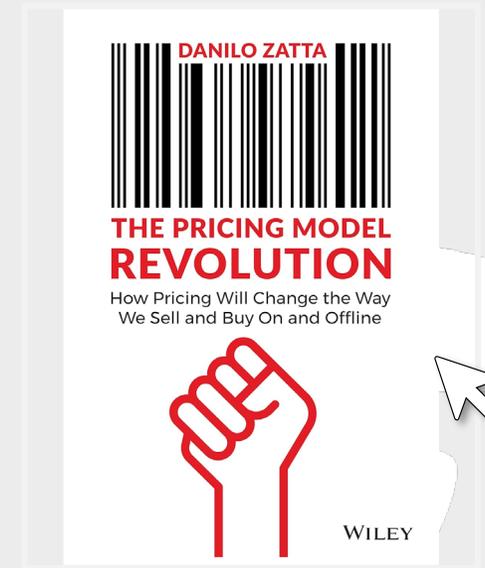
Kostenmanagement  
in unsicheren Zeiten



Kostenpotenziale  
schneller erkennen



Bestände aktiv steuern  
mit Process Mining



Preise richtig  
gestalten

Weitere Publikationen unter: [www.horn-company.de/publikationen-uebersicht](http://www.horn-company.de/publikationen-uebersicht)

# Ihre Autoren & Ansprechpartner

## Autoren



**Dr. Kai-Michael Schaper**, Geschäftsführender Partner, berät seit über 20 Jahren Unternehmen aus den Branchen Handel & Konsumgüter bzgl. Strategie- und Wachstumsprogrammen.

✉ [kai-michael.schaper@horn-company.de](mailto:kai-michael.schaper@horn-company.de)



**Dr. Mathias Hummel**, Principal, ist Experte für Finanz- und Werkscontrolling und berät Kunden branchenübergreifend u.a. zu Working Capital & Supply Chain Optimierungen.

✉ [mathias.hummel@horn-company.de](mailto:mathias.hummel@horn-company.de)



**Dr. Moritz Behrend**, Senior Associate, berät seit über 3 Jahren Firmen in Industrie und Handel bei Transformations- und Kostenprojekten sowie bei Working Capital Optimierungen.

✉ [moritz.behrend@horn-company.de](mailto:moritz.behrend@horn-company.de)