

---

# Strategie, Prozesse, Supply Chain



... increasing competitiveness

- ein Vortrag von ca. 25 Minuten

- **Wer wir sind**
- **Mission, Claim**
- **Geschäftsfelder**
- **Leistungsbereiche und Branchen - Überblick**
- **Strategie-Beratung**
  - **Beispiele**
  - **Projekte**
- **Kooperationen**
- **Markt und Wettbewerb**

## KÜRSCHNER CONSULTING

- gibt es seit 2001
- Einzelunternehmen mit etwa 10 selbständigen Partnern (engerer Kreis) und ausgedehntem Netzwerk
- unabhängig
- Sitz in Süddeutschland: Rosenheim-Raubling
- knapp eine Autostunde von 3 internationalen Flughäfen
  
- stark internationale Ausrichtung: > 50% im Ausland
- alle Partner > 45 Jahre
- gestandene Praktiker mit hervorragendem theoretischen Hintergrund
- ehemalige Führungskräfte aus Industrie, Handel und Dienstleistungsunternehmen
- Mehrsprachigkeit

## Mission

### KÜRSCHNER CONSULTING

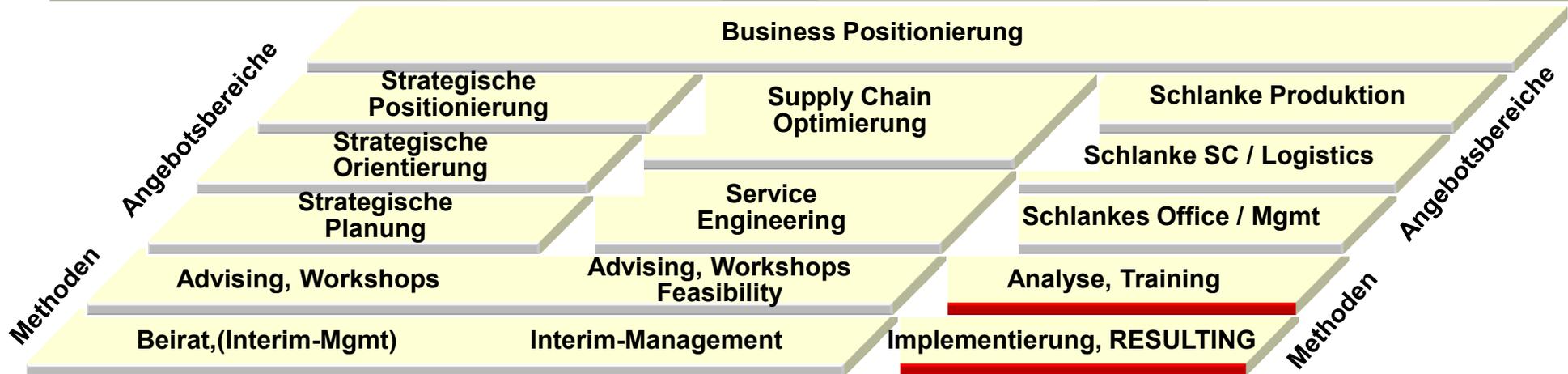
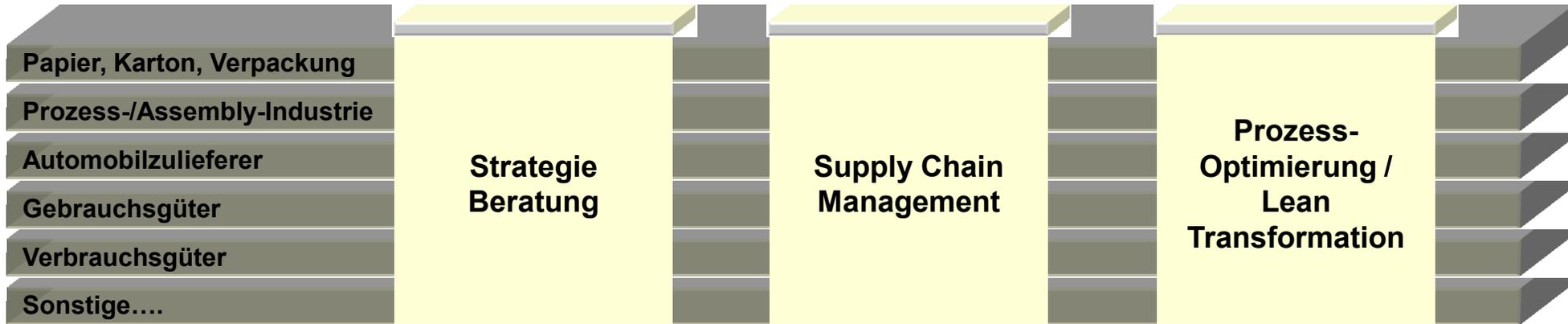
- bietet **hochqualitative** Dienstleistungen bezüglich Beratung, Implementierung und Interim Management
- für mittlere und größere Firmen und Organisationen im **In- und Ausland**
- **fokussiert** auf die Bereiche Strategie, Supply Chain Management und Prozessoptimierung

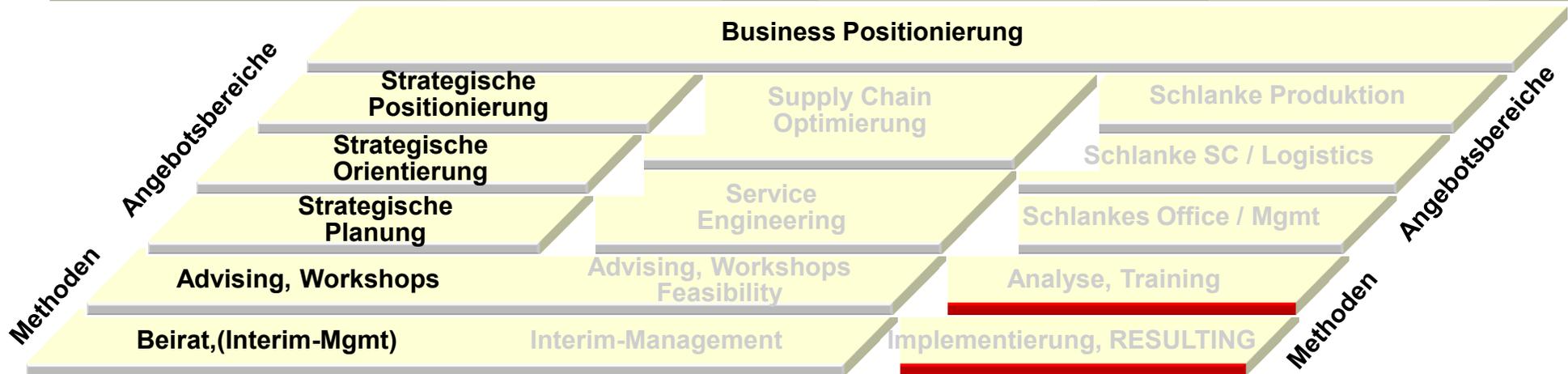
## Claim

Unsere Arbeit zielt auf eine **deutlich erhöhte Wettbewerbsfähigkeit** der von uns betreuten Firmen / Organisationen:

- im Bereich der **strategischen Ausrichtung** / Positionierung,
- durch eine leistungsfähige und **kostengünstige Supply Chain**,
- oder via nachhaltiger **Einsparungen, Produktivitätsverbesserungen** und **Beschleunigung** von Prozessen

Was	Wer	Wie
<b>Strategieberatung</b>	mittlere / größere Unternehmen	Analyse, Datenerhebung Guidance bei Strategieformulierung bei strategischer Planung Coaching / Sparring, Workshops, Beirat
<b>Supply Chain-Optimierung</b>	kleinere / mittlere größere Unternehmen	Analyse, Benchmarking Optimierung gesamte Lieferkette incl. innerbetrieblicher Abläufe Beratung, Interim Management
<b>Prozess-Reengineering</b>	mittlere / größere Unternehmen	Analyse Keyprozesse Blitz-Kaizens (interdisziplinäre u. hierarchiefreie Workshops) Wirtschaftlichkeitsgarantie





## 1. Business Positionierung

- Kurzcheck Unternehmens-übergreifend
- KPIs
- Ressourcen-Basics
- Qualitatives Assessment

## 2. Strategische Position(ierung)

- IST-Zustand
- Benchmarking
- Wettbewerber Status
- SWOT - Check

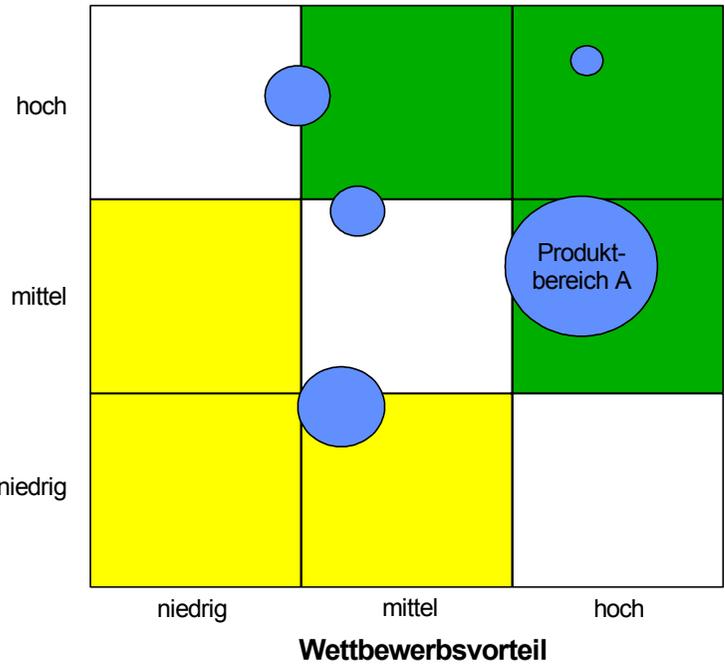
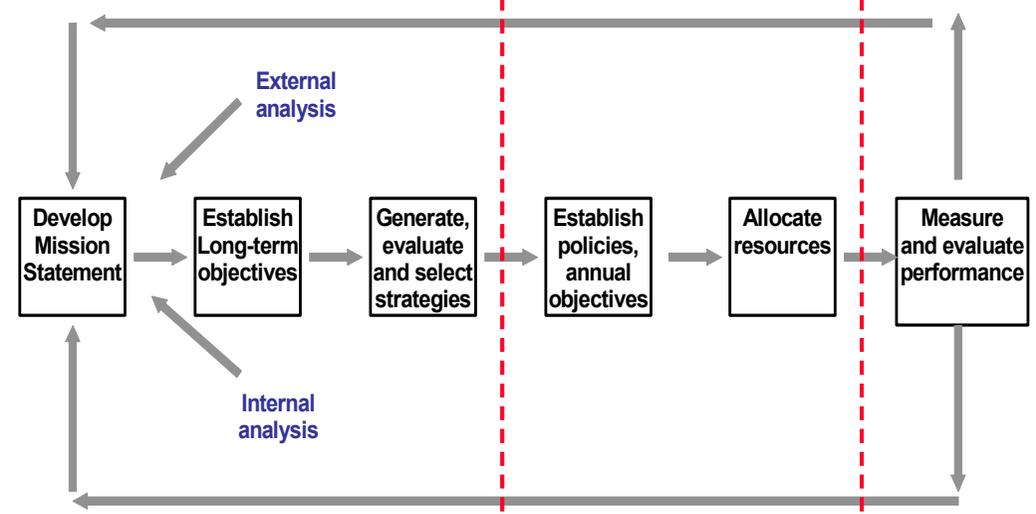
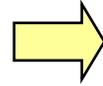
## 3. Strategische Orientierung

- Mission, Vision
- Wettbewerbsstrategische Positionierung
- Entwicklung Strategiestile für Markt
- Ressourcen Allokations-Optionen
- Strategie-Alternativen

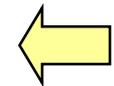
## 4. Strategische Planung

- Erarbeiten Strateg. Delta u. Milestones
- Gerüst u. Inhalt Strategieplan
- Entwicklung Controlling Tools
- Balanced Scorecards
- Strategie Evaluierung: Messungen intern / extern

**Strategie-Management**



- Investieren
- Selektiv vorgehen
- Abschöpfen

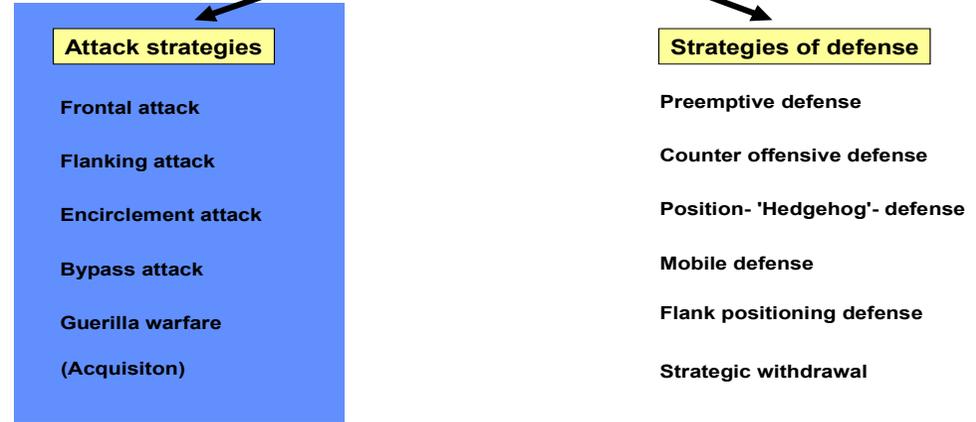


**Ressourcen-Allokation**

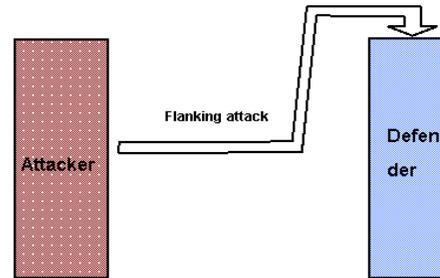
## Wettbewerber Strategie



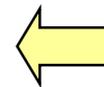
### Confrontation strategies



### Flanking attack



CHARACTERIZATION	PRECONDITIONS	PROs	CONs
<b>Attack against weak points of adversary</b> geographically <u>segmentwise</u> against profitable but weakly held Randgebiete d. Gegners • PL-strategy against manufact. brands • create and enforce new subsegments at the expense of main segment	• good market research, R&D, • Marketing, • Intelligence service	• also applicable if attacker has less resources than defender • less costs than frontal attack • Chances of success much higher than frontal attack	• slower 'liquidation' of adversary than via frontal attack

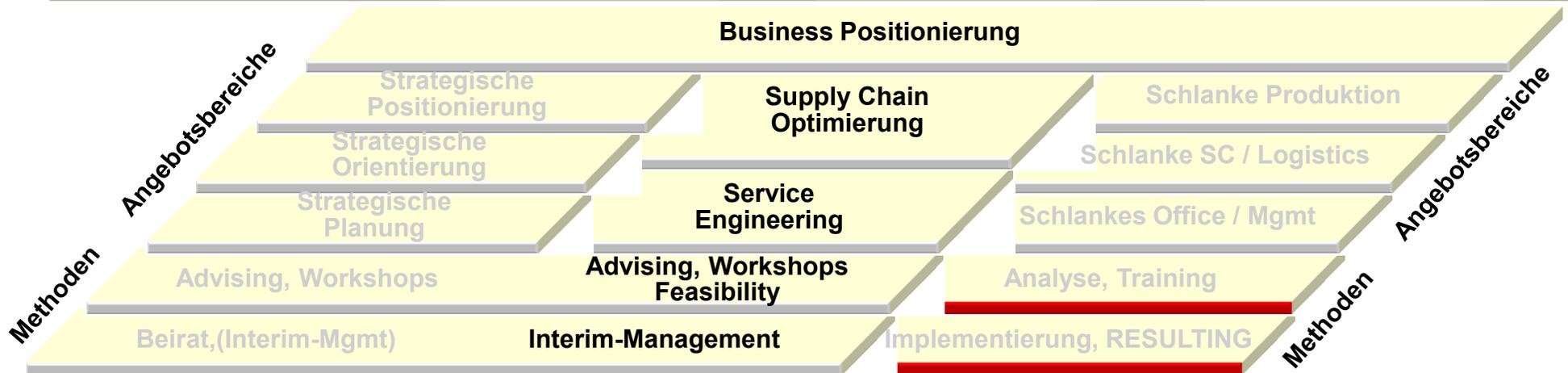
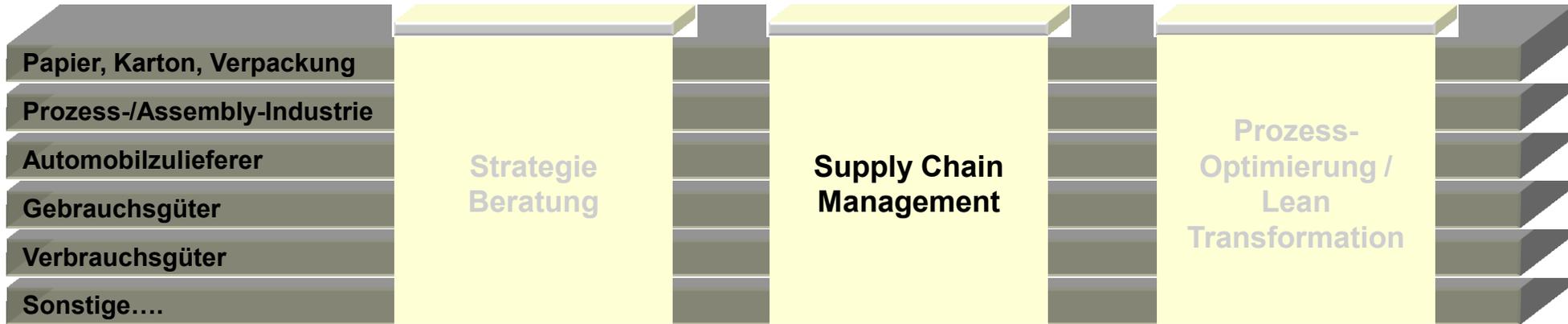


## Wettbewerber Strategie

often: identify and exploit uncovered market-needs

**Examples:** 'Danke' in D: Creation of an ecological subsegment  
 M-T contra Dow/F.B(EU): Attack in Scand., in order to prevail in Spain

Branche, Unternehmen	Ausgangslage / Problem	Lösung / Erfolg
<p><b>Papierindustrie</b> Werk 1000 MA</p>	<p>Nach Akquisition durch fremdes Unternehmen und Verlust v. Knowhow-Trägern war ungeschriebene Strategie für Haupt-Produkt verlorengegangen Produktgruppe rutschte ins Minus</p>	<p>Erstellung einer Produktstrategie incl. einer Marketingstrategie (Copystrategie) als Handlungsrahmen für alle Beteiligte</p> <p>Produktgruppe ist wieder hochprofitabel</p>
<p><b>Antennenmontage / Bau</b> Bereich 100 MA</p>	<p>Strateg. Planung überholt und unflexibel, führte zur Aufblähung Fixkosten</p>	<p>Review bzw. vollkommene Reformulierung der strategischen Planung ergab &gt; 50% Projektkosten-Einsparung plus konzeptionelle Konsolidierung des Bereichs</p>
<p><b>Verbrauchsgüter B2C</b> U-Division – 3.100 MA</p>	<p>Profitable Division stand vor grundsätzl. Weichenstellung anlässlich Markteintritt eines überlegenen Wettbewerbers</p>	<p>Erstellung Grundsatzstrategie, incl. Ressourcen-/ Regional-/ Akquisitions-/ Marken-/individueller Wettbewerber-Strategie Division ist heute sehr profitabel</p>



## 1. Business Positionierung

- Kurzchecks, Benchmarking
- KPIs
- Qualitatives Assessment
- Relevanz SCM

## 2. Supply Chain Optimierung

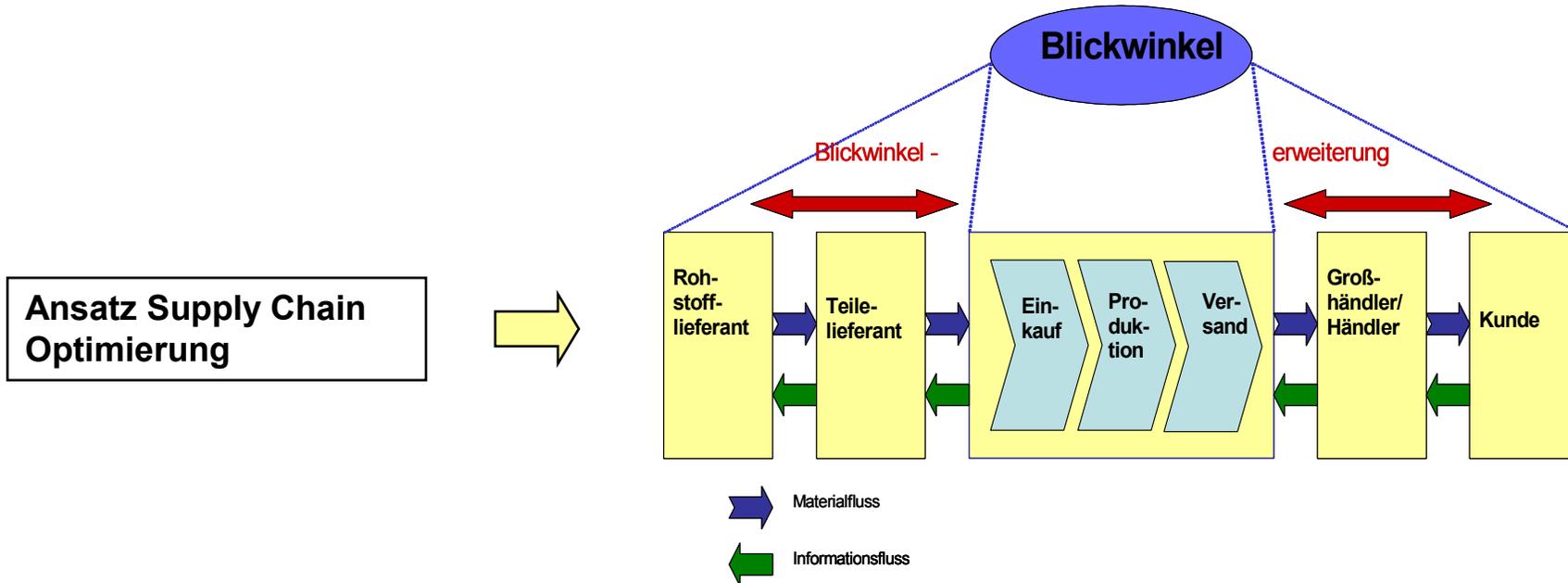
- Einkauf u. Beschaffung
- Produktionsplanung: Grob- / Feinplanung
- Verkürzung innerbetriebl. Durchlaufzeiten
- Lagerstrategien und Bestandsoptimierung
- Transportlogistik

## 3. Service-Engineering

- Management Auftragszyklus (OTD-Prozess)
- Lieferzuverlässigkeit (inbound, intern, outbound)
- Verkürzung Lieferzeiten
- Verkürzung Reaktionszeit
- Optimierung Transportlogistik

## 3. cont'd

- Entwicklung Controlling Tools
- Aftersales / Technical Support
- Ganzheitliches 'weiches' Servicemanagement

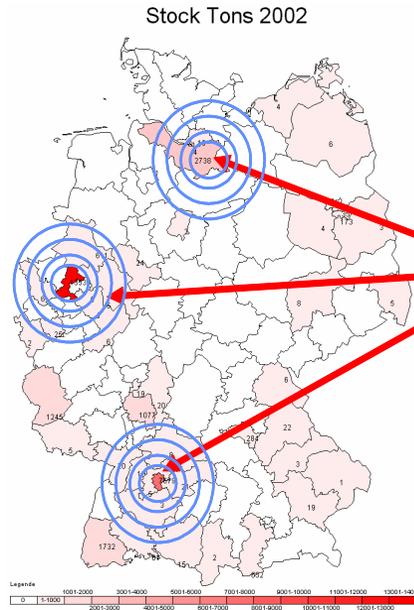
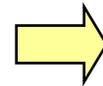


## You Reduce Vendor Lead-Time By:

1. Minimizing/Consolidating Vendors
2. Using Long Term Contracts/Blanket Orders
3. Collaborative Planning & Scheduling
4. Maximizing and Increasing Transportation Deliveries
5. Minimizing Receiving/Incoming Inspection Queue Times
6. Minimizing the Order Release Bucket Size
7. Choosing Regional/Local Vendors

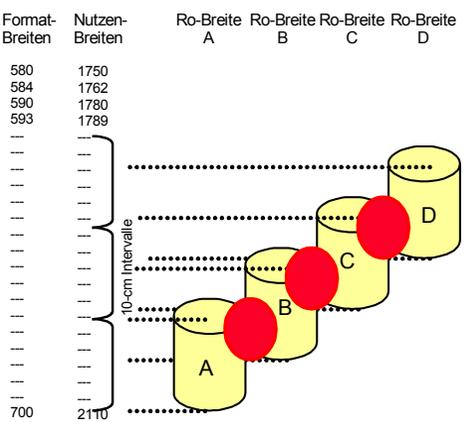
Training Einkauf und Beschaffung

**Transportlogistik –  
Destinations - Cluster**



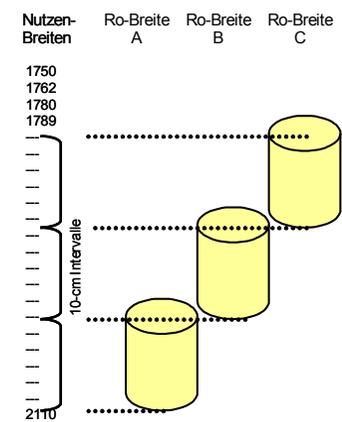
Die geografische Analyse zeigt ein anderes Bild als das Streckengeschäft:  
Die Replenishment – Mengen gingen in mehrere geografische Schwerpunkte von Deutschland

**Jetzige Situation (vereinfacht)**

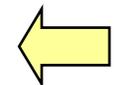


- + weniger Randbeschnitt
- + größere Sicherheit bei Sollbeständen
- + bessere Kombinierbarkeit bei PE-Schnittopt.

**Alternative Situation (vereinfacht)**

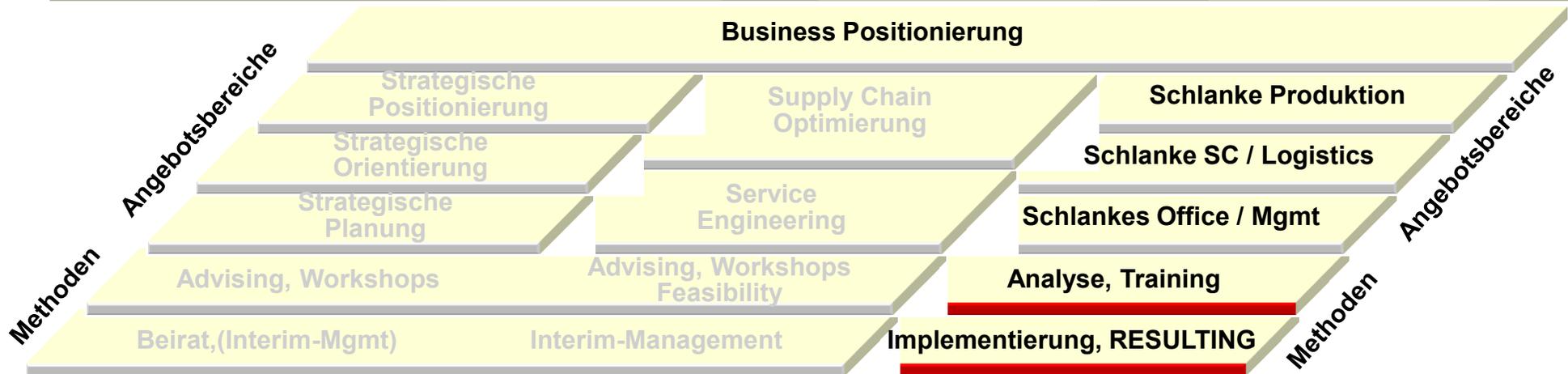
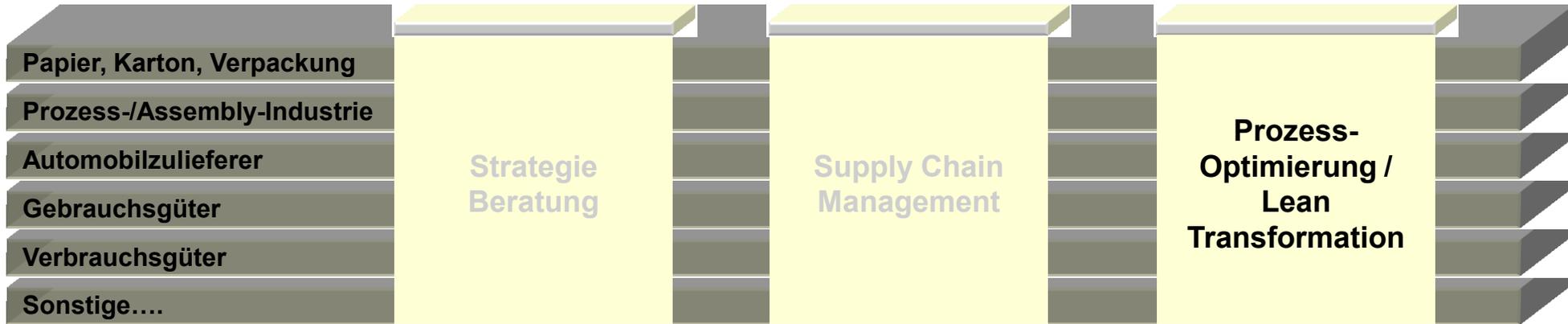


- + weniger Spezies
- + vollere Rolle (mit Aufträgen)
- + bessere Einhänges
- + weniger Vorproduktion / FFL
- + weniger Planungsaufwand



**WIP - Optimierung**

Branche, Unternehmen	Ausgangslage / Problem	Lösung / Erfolg
<p><b>Konsumgüter Nonfood</b> Werk 500 MA</p>	<p>Hohe Lagerbestände, viel obsoletes Material, trotzdem Lieferschwierigkeiten schlechte Hitrate</p>	<p>Durchforstung RM / WIP / FG – Bestände Reichweitenoptimierung, Reduktion Beschaffungsmengen und –zeiten Einsparungen 1,6 Mio Cash bzw. 350 K€ (P/L) pro Jahr</p>
<p><b>Prozessindustrie</b> 2 Werke 1.700 MA</p>	<p>Division strebte Wettbewerbsvorteil via kürzere Leadtimes u. weniger Kosten für maßgeschneiderte Produkte nach Osteuropa</p>	<p>Erstellung Feasibility Studie bez. Teilsubstitution von MTS-Lieferungen zu MTO-Sendungen in Osteuropa. Wettbewerbsvorteil ermöglicht, Profit-Plus ca. 1 Mio /Jahr</p>
<p><b>B2B</b> Werk 900 MA</p>	<p>Technischer Service hatte schlechtes Image im Markt Dauer Reklamations-Bearbeitung &gt; 30 Tage</p>	<p>Training, Prozessverschlinkung, Organisationsveränderung Verkürzung Reklamations-Handling auf 4 Tage bei g leichbleibenden Kosten =&gt; Imagegewinn</p>



## 1. Lean Transformation ( nach TPS)

### Produktion, SC/Logistics, Office/Management

- Layout, Materialfluss
- Anlagenverfügbarkeit
- Rüstzeiten
- visuelles Management
- Housekeeping
- Qualität
- Pullsysteme / Kanban
- Lageroptimierung
- Einkauf- / Beschaffungs-Optimierung
- Durchlaufzeiten
- Order-to-Delivery Prozess
- Schnittstellenstraffung
- Leitungsspanne

## 2. Vorgehensweise

### Analyse

- Unternehmen klass. betriebswirtschaftlich
- Key Produkte und –prozesse
- Qualitative Einschätzung

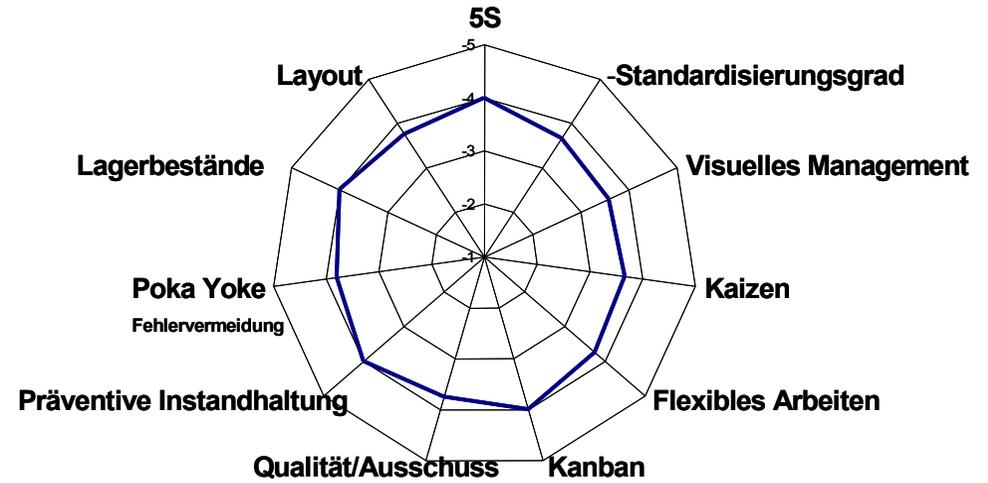
### Training

- Counterparts
- Workshop-Teilnehmer, Operators
- Potenzialevaluierung unteres u. mittl. Management

### Implementierung

- Blitz-Kaizens (1-2 Wochen) interdisziplinäre u. hierarchiefreie Workshops bzw. phys. Vor-Ort Umsetzung
- Follow-up Strukturen
- messbarer Erfolg
- Nachhaltigkeit
- ROI von 3:1 bis 15:1
- Wirtschaftlichkeitsgarantie

Analyse nach Lean-Prinzipien



**Separieren**

Klassifizieren in Renner, Wiederholer, Fremde

**Sichern**

Unfälle und Gefährdungen vorbeugen und vermeiden!

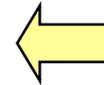


**Sauberhalten**

Anlagen, Werkzeuge und Arbeitsplatz als Teamaufgabe

**Sortieren**

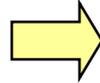
Einen Platz für alles und alles an seinem Platz



Training Housekeeping



### Quantifizierung Projekte



	Area	Projects	Savings Annualized		Cash Flow Increase Annualized	
			Min. Expected	Expected	Min. Expected	Expected
Overhead	Inventory	Inventory Reduction	€ 80,000	€ 80,000	€ 1,600,000	€ 1,600,000
	Logistics	Administration	€ 30,000	€ 36,000	€ 30,000	€ 36,000
	Total Annualized Overhead:		€ 110,000	€ 116,000	€ 1,630,000	€ 1,636,000
Material	Scrap	Unit A	€ 35,000	€ 42,000	€ 35,000	€ 42,000
	Scrap	Unit B	€ 126,838	€ 152,205	€ 126,838	€ 152,205
	Scrap	Unit C	€ 35,966	€ 43,160	€ 35,966	€ 43,160
	Total Annualized Material:		€ 197,804	€ 237,365	€ 197,804	€ 237,365
Labor	Floor	Downtime & Setup Direct Labor	€ 1,633,800	€ 1,960,560	€ 1,633,800	€ 1,960,560
	Floor	Downtim & Setup Machine expens	€ 2,108,732	€ 2,530,479	€ 2,108,732	€ 2,530,479
	Total Annualized Labor:		€ 3,742,532	€ 4,491,039	€ 3,742,532	€ 4,491,039
Total	Grand Total Annualized:		€ 4,050,336	€ 4,844,403	€ 5,570,336	€ 6,364,403

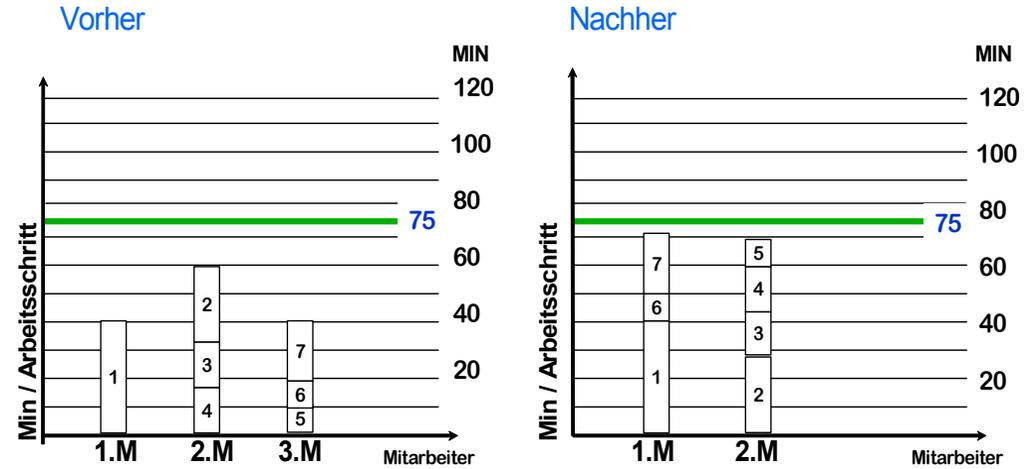
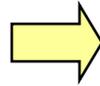
- Alain COINTE
- Jean-Daniel DEREPPE
- Jean-Marie KLYPKA
- René KOTALA
- Gaspard POLIZZI
- Daniel PRUVOST
- Joseph RIDOLFI
- Gerard SIBILLE



### Blitz-Kaizen-Teilnehmer

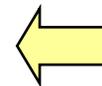
...une équipe avec une ancienneté 24 (mini) à 33 ans (maxi) dans la Société..

Smoothing an einer Produktionslinie



Gesamt Mitarbeiter Zykluszeit = 40 + 30 + 15 + 15 + 10 + 10 + 20 = 2 Mitarbeiter  
 Taktzeit 75

NO	SUCCESSIVE STEPS		STEP TIME min:s	CAN BE EXTERNAL	NOTES/IMPROVEMENTS
Temps total			2:11:00	0:25:07	



Rüstzeitreduzierung

Branche, Unternehmen	Ausgangslage / Problem	Lösung / Erfolg
<b>Metall, Automobilzulieferer</b> Werk 650 MA	Schlechte Anlagenverfügbarkeit lange Rüstzeiten bei vielen Rüst- Vorgängen von Maschinengruppen	Blitz-Kaizen 1 Woche Rüstzeitreduktion um 34% => jährl. Profit v. 2 16 K€
<b>Kunststoff, Konsumgüter</b> Werk 450 MA	Liquiditätsengpass hohe Lagerbestände, trotzdem Lieferprobleme	Review Lagerstrategie Blitz-Kaizen 1 Woche Neu-Definition Bestands-Soll 1,2 M€ Cash Flow = 220 K€ Savings (P/L) Erhöhte Lieferbereitschaft
<b>Kunststoff, Beleuchtung</b> 2 Werke 700 MA	Hohe Lagerbestände, trotzdem Lieferprobleme	Blitzkaizen 2 Wochen Reduktion Lagerbestände Fertigwaren durch neue Vorgaben 860 K€ Cash Flow = 160K€ Savings

## **KÜRSCHNER CONSULTING kooperiert u. a. mit folgenden Firmen / Organisationen**

- Argo Consulting
- Base Consulting
- Bundesverband Restrukturierung, Sanierung und Interimsmanagement
- TIP – Trierer Institut für angewandte Psychologie
- Münchener Marketing Circle
- IHC International Management Consultants
- Anwaltssozietät Fasshauer
- .....

Wettbewerb	Pro's/Con's
<b>BIG 10</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Gute Kontakte zu Entscheidern</li><li>+ Umfangreiches Know How</li><li>+ Leistungsstark</li><li>- Teuer</li><li>- Massenteam, Rezepte 'von der Stange'</li><li>- Fehlende soziale Kompetenz (häufig)</li><li>- Mangelnde Flexibilität</li></ul>
<b>Mittlere + kleinere Beratungshäuser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Teils gute Kontakte zu Entscheidern</li><li>+ in Spezialgebieten hohes Know How</li><li>+ Schlagkräftige Teams</li><li>- teils 'einseitiges' Spezial Know How</li><li>- oft versteckte Abhängigkeiten</li><li>- Hohe Fixkosten</li><li>- Mangelnde Flexibilität</li></ul>
<b>Einzelkämpfer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Geringe Fixkosten</li><li>+ Flexibel</li><li>+ Spezial Know How</li><li>+ unabhängig</li><li>- geringe Kontakte zu Entscheidern</li><li>- Know How teilw. beschränkter Umfang</li></ul>

## KÜRSCHNER CONSULTING + Netzwerk

- **Erstklassiges Know How**
- **Langjährige Erfahrung**
- **Internationaler Wirkungsbereich**
- **Flexibilität**
- **Umfassende Betreuung**
- **Adäquate Preisgestaltung**
- **Soziale Kompetenz**

