

FALLSTUDIE

Unternehmens- weites Lean- Management- System



TBM unterstützt Carlisle Companies Inc. bei der Umsetzung eines Lean-Management-Systems, das strategische Ziele und kontinuierliche Verbesserung verknüpft, um an 75 Standorten weltweit deutliche Geschäftsergebnisse und Wachstum zu erreichen

Kunde

Carlisle Companies ist ein global agierender, diversifizierter Hersteller mit fünf operativen Hauptgeschäftsfeldern, gegründet 1917, mit 75 Einrichtungen weltweit.

Herausforderung

Carlisles CEO wollte die Wertschöpfung durch eine aggressive Umsatzsteigerung, vergrößerte operative Margen, internationales Wachstum, reduziertes Umlaufvermögen und verbesserte Kapitalrendite beschleunigen.

Lösung

Mit primärem Augenmerk auf der Vergrößerung der operativen Margen und der Reduzierung des Umlaufvermögens half die TBM Consulting Group Carlisle dabei, das Carlisle Operating System (COS) zu entwickeln und in all seinen Betrieben weltweit einzuführen.

Ergebnisse

EBIT-Steigerung um 11%, Absenkung des Umlaufvermögens von 30,4 auf 21,9% des Umsatzes. Kosteneinsparungen von 70 Millionen USD, eine Reduktion der Nutzfläche um ca. 185.000 m² und weitere Verbesserungen der Finanzergebnisse wurden dem Carlisle Operating System (COS) zugeschrieben.

Carlisle Operating System verknüpft Strategie und Durchführung und liefert beeindruckende Ergebnisse

Wie die meisten US-amerikanischen Hersteller, hatte Carlisle Companies Inc. jahrzehntelang verschiedene Lean- und Six-Sigma-Instrumente eingesetzt, um operative Verbesserungen zu erreichen. Aber obwohl Carlisle in seinen drei Hauptsektoren mit der Konkurrenz mithalten konnte und den S&P-500-Index fortlaufend übertraf, fehlte etwas. Worin dieses Etwas bestand, war CEO David Roberts klar, als er damit begann, die Fabriken zu besuchen, nachdem er 2007 zum Unternehmen gekommen war.

„Ich hatte es satt, ständig von der kostengünstigeren Fertigung in China zu hören. Ich war überzeugt davon, dass wir, wenn wir es richtig anstellten, mit China konkurrieren konnten.“

— David Roberts,
Chairman, President und CEO bei Carlisle

„Wenn ich eine Fabrik betrat, hatte ich keine Ahnung, wie sie dort die Produktivität maßen“, erinnert er sich. „Jeder Betrieb machte das anders. Es war offensichtlich, dass wir eine einheitliche Betriebsweise für alle unsere Fabriken brauchten.“

Aber die einheitliche Produktivitätsmessung war erst der Anfang. Roberts Ansicht nach gab es beträchtliche Möglichkeiten, mehr zu leisten, sogar viel mehr. „Ehrlich gesagt hatte ich es satt, ständig von der kostengünstigeren Fertigung in China zu hören. Ich war überzeugt davon, dass wir, wenn wir es im Unternehmen richtig anstellten, mit China konkurrieren konnten.“

„Durch die Produktivitätssteigerung, die wir umgesetzt haben, konnten wir sogar Arbeit aus unseren chinesischen Fabriken zurück in die USA holen.“



- 1. Carlisle Construction Materials**
Fertigt Bedachungssysteme für Dächer mit geringer Neigung auf gewerblichen Strukturen. 2011 Umsatz von 1,48 Milliarden USD
- 2. Carlisle Transportation Products**
Fertigt kleine bis mittlere Diagonalluftreifen, radiale Anhängerreifen, Kunststoff- und Stahlräder sowie Industrieriesen und damit in Beziehung stehende Komponenten. 2011 Umsatz von 732 Millionen USD
- 3. Carlisle Brake & Friction**
Fertigt Bremssysteme für industrielle, landwirtschaftliche und militärische Off-Highway-Ausrüstung sowie Reibungsbeläge für Kupplung, Bremse, Getriebe und industrielle Bewegungssteuerungssysteme. 2011 Umsatz von 473 Millionen USD
- 4. Carlisle Interconnect Technologies**
Entwickelt und produziert Drähte, Kabel und Baugruppen für Luft- und Raumfahrt. Fertigt außerdem HF-/Mikrowellenkabelanschlüsse und -baugruppen sowie Kabelbaugruppen für den medizinischen Bereich. 2011 Umsatz von 300 Millionen USD
- 5. Carlisle FoodService Products**
Fertigt und vermarktet Mehrweggeschirr, Tischabdeckungen, Kochgeschirr und Zubehör für die privatwirtschaftliche und institutionelle Gastronomie, industrielle Besen, Bürsten, Wischer und Rotationsbürsten sowie Einwegbehälter für Lebensmittel und Einwegabdeckungen. 2011 Umsatz von 236 Millionen USD

Nach der Einführung des Carlisle Operating System (COS) vor fast vier Jahren begann das Unternehmen, viele dieser Möglichkeiten zu nutzen. Seit 2009 haben COS-Initiativen zu Kosteneinsparungen von mehr als 70 Millionen USD geführt und die Fertigungs- und Lagerfläche des Unternehmens um ca. 185.000 Quadratmeter verkleinert. Wie die meisten US-amerikanischen Unternehmen erlebte Carlisle 2009 während der Rezession einen Umsatzrückgang. Aber im Gegensatz zu den meisten anderen hatte das Unternehmen in jenem Jahr einen Anstieg der Nettoeinnahmen zu verzeichnen, teilweise aufgrund seiner COS-Initiativen. 2011 verbuchte Carlisle einen Rekordumsatz von 3,2 Milliarden USD, 28 Prozent mehr als 2010.

„Durch die Produktivitätssteigerung, die wir umgesetzt haben, konnten wir sogar Arbeit aus unseren chinesischen Fabriken zurück in die USA holen. Wir können bei den Kosten mit China mithalten, insbesondere angesichts der in China steigenden Lohnkosten“, berichtet Roberts.

Diese Ergebnisse sind, davon ist die Unternehmensführung überzeugt, erst der Anfang. Die Einführung des COS in fünf Hauptgeschäftseinheiten - die recht unabhängig voneinander arbeiten - und 75 Fertigungsstandorten weltweit war keine leichte Aufgabe. Das, was bei Carlisle alles zusammenhält, ist, wie diese Fallstudie zeigt, das starke Engagement der Führung, eine deutliche Abstimmung zwischen Verbesserungsprioritäten und Fünfjahres-Geschäftszielen und ein einheitliches, klar vermitteltes Betriebssystem, das sich im Einklang mit Carlises Entwicklungsbedarf weiter ausdehnt.

Am Anfang schon ans Ende denken

Ein Überblick über das Carlisle Operating System beginnt nicht mit den Elementen des Systems selbst. Er beginnt mit Carlises strategischer Vision. Wie im Geschäftsbericht des Unternehmens zu lesen ist, hat Carlises Programm bis 2014 fünf zentrale Ziele: globaler Umsatz von 5 Milliarden USD, Vergrößerung der operativen Marge auf 15 Prozent, Steigerung des außerhalb der USA erwirtschafteten Umsatzes auf 30 Prozent, Reduzierung des Umlaufkapitals auf 15 Prozent des Umsatzes und Gesamtkapitalrendite von 15 Prozent. Jede Geschäftseinheit hat ein eigenes Programm mit spezifischen Zielen, die, wenn sie erreicht werden, insgesamt das Unternehmensziel ergeben. Diese Ziele stehen fest und werden nicht jedes Jahr geändert ([Siehe Interview mit CEO David Roberts, letzte Seite](#)).

Wie die jeweilige Einheit ihre Ziele erreichen soll, wird im „strategischen Umsetzungsprozess“ bestimmt, in dem jährliche Verbesserungsprioritäten (AIP) und Leistungskennzahlen (KPI) für jede Ebene der Geschäftseinheit festgelegt werden. Strategische Umsetzung, die auch als Policy Deployment, Hoshin Kanri oder Hoshin-Planung bezeichnet wird, ist ein Durchführungsinstrument, das Unternehmensverbesserungsaktivitäten an den kurz- und langfristigen Zielen sowie der Strategie eines Unternehmens ausrichtet. Die Leistungskennzahlen werden vom Management monatlich im Hinblick auf die Zielerfüllung überprüft. Das sichert die fortlaufende Fokussierung, und es können schnell Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden, falls ein Bereich hinter den Vorgaben zurückbleibt.

Der Ansatz zwingt die Führungskräfte - und das Unternehmen als Ganzes - dazu, sich auf einige wenige Initiativen zu konzentrieren, die im Hinblick auf Wachstum und Rentabilität den größten Effekt bringen.

„Am Anfang hatte jeder unserer Geschäftsbereiche sechs, sieben oder acht AIP. Jetzt hat jeder Geschäftsbereich drei oder vier“, sagt Mike Voigt, Vice President COS. „Man muss auch die angemessenen Ressourcen dafür bereitstellen können. Man erzielt bessere Ergebnisse, wenn man am Geschäft arbeitet und drei AIP richtig gut erfüllt.“

Roberts führte 2009 auf Führungsebene eine COS-Stelle ein, um dessen Bedeutung für den gesamten Konzern zu unterstreichen. Heute hat weit über die Hälfte der Carlisle-Mitarbeiter eine COS-Schulung durchlaufen, meist im Zusammenhang mit Kaizen-Veranstaltungen. Bislang hat das Unternehmen 1.500 einwöchige und kürzere Kaizen-Verbesserungsveranstaltungen durchgeführt. Nach wie vor findet in sämtlichen Einrichtungen durchschnittlich eine pro Monat statt, manchmal sogar bei Zulieferern.

Um den Fortschritt aufrechtzuerhalten, prüft Carlisle die COS-bezogene Leistungsverbesserung mithilfe eines Prozesses mit drei Bewertungsstufen (Bronze, Silber und Gold). Im Rahmen der Planungs- und Prüfungsmeetings besprechen Voigt und die Standortmanager den aktuellen Stand von Kaizen-Veranstaltungen der vergangenen sechs Monate.

„Wir gehen hinaus zum Gemba und führen eine Prüfung im Hinblick auf vergangene Kaizen-Veranstaltungen durch“, erklärt Voigt. „Halten wir das Erreichte aufrecht? Erreichen wir die gesteckten Ziele? Hat sich das in den Finanzzahlen niedergeschlagen? Haben wir unsere Hausaufgaben gemacht? Durch die Überprüfung dieser vergangenen Kaizen-Veranstaltungen sehen wir, was gut funktioniert und was nicht und wo noch Anpassungen nötig sind.“

Carlisle beurteilt außerdem regelmäßig die Leistung jedes Standorts im Hinblick auf das Verhalten des Managements mithilfe eines Prozesses, der als Kaizen als Tagesgeschäft (Managing for daily improvement / MDI) bezeichnet wird. MDI ist ein zentraler Bestandteil des Carlisle Operating System. Während der ursprünglichen Einführung des COS half TBM dem Unternehmen dabei, die

MDI-Prinzipien an Carlisles Bedarf anzupassen. Zum Programm gehören SQDC-Tafeln (was für Sicherheit, Qualität, Lieferung und Kosten steht), die die Leistung für jeden Arbeitsbereich und den gesamten Standort sowie die Aufrechterhaltung von 5S anzeigen. Die auf den Tafeln angezeigten Zahlen sind mit den übergreifenden Geschäfts- und Unternehmenszielen abgestimmt.

Bei täglichen Gängen durch die Betriebe prüften die Fabrikmanager die Leistung in jeder Abteilung und Arbeitszelle und vermerkten, in welchen Bereichen Maßnahmen erforderlich waren. Das System hatte zu Rechenschaftspflicht und einem Gefühl der Verantwortung für tägliche Entscheidungen geführt und funktionsübergreifende Zusammenarbeit unumgänglich gemacht.

„Jetzt kann ich in jede beliebige Fabrik und jedes beliebige Vertriebszentrum spazieren und finde dort diese Tafeln“, sagt Roberts. „Die Messungen sind unterschiedlich. Es kann sein, dass in einem Reifenwerk eine andere Kostenkennzahl gemessen wird, als in einer Fabrik für Gastronomieprodukte. Aber zumindest ist für mich begreiflich, was sie zu messen versuchen, ich kann sehen, dass sie das jeden Tag messen, ich sehe, dass sie ihre Begehungen jeden Tag durchführen, und ich sehe, ob bei aufgetretenen Problemen Maßnahmen ergriffen wurden.“

Weil dafür Veränderungen in den Denkprozessen und im Verhalten des Managements erforderlich sind, nimmt die Umsetzung eines solchen Programms einige Zeit in Anspruch. Am Anfang war den Managern nicht ganz klar, was sie auf den Begehungen tun sollten. Einer der besonderen Aspekte von Carlisles MDI-Programm sind die drei Reifegrade. Jeder Grad steht für eine höhere Verfeinerungsstufe. Wenn eine bestimmte Praxis voll und ganz umgesetzt wurde, wissen Carlisles Manager, was sie als Nächstes tun müssen, um noch effektiver zu werden.

„So schmerzhaft 2009 auch war, es schuf das für Veränderungen nötige Umfeld... Die Rezession weckte in uns die Bereitschaft, alles Nötige zu tun, um sicherzustellen, dass wir so etwas nicht noch einmal würden durchmachen müssen.“

— Mike Voigt,
V.P. von Carlisle Operating System

„Ich erinnere mich, dass mich einige der Schichtleiter zu sich riefen, nachdem die Begehungen in einem der Betriebe mehrere Wochen lang durchgeführt worden waren“, berichtet Voigt. „Sie sagten: ‚Das ist das Beste, was wir je gemacht haben. Jahrelang hatten wir mit falschen Bestellinformationen, mangelhaften Teilen aus vorgelagerten Prozessen und anderen Problemen zu kämpfen. Jetzt notiert sich das Führungspersonal von Operations diese Probleme und überträgt jemandem die Zuständigkeit dafür, etwas dagegen zu unternehmen.‘ Und genau das bringt die Macht von MDI auf den Punkt.“

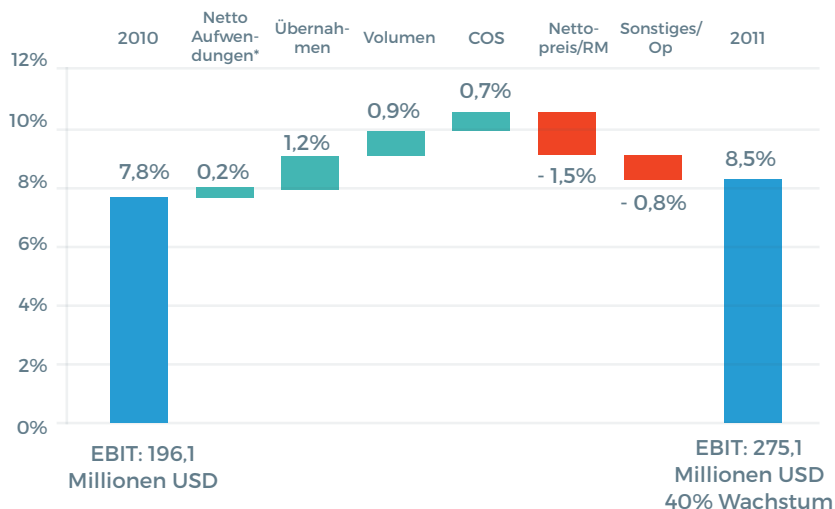
Einflussreiche Führungskräfte in Aktion

Wie oben erwähnt, wurden Strategieumsetzung, einheitliche Kennzahlen, MDI, fortlaufende Bewertungen und viele andere Elemente des Carlisle Operating System entwickelt, um Carlisles Fabriken dabei zu unterstützen, gemachte

Finanzielle Wirkung des Carlisle Operating System

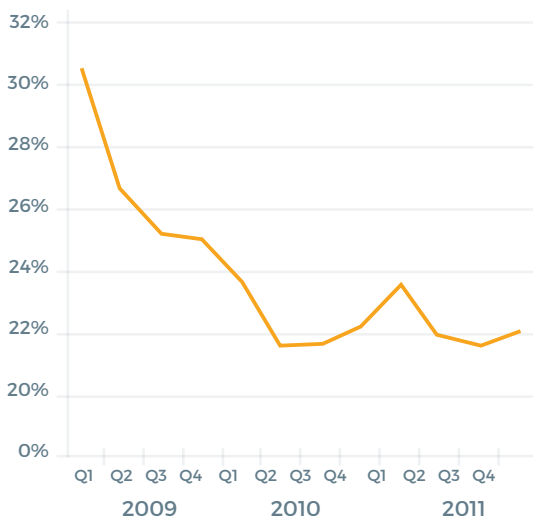
Carlisle begann das Carlisle Operating System 2008 umzusetzen, als es gleichzeitig auch damit begann, seine strategischen Fünfjahresziele im Geschäftsbericht des Unternehmens hervorzuheben: 5 Milliarden USD Umsatz, 15 Prozent operative Margen, Erwirtschaftung von 30 Prozent des Umsatzes außerhalb der USA, 15 Prozent Kapitalrendite und Umlaufkapital in Höhe von 15 Prozent des Umsatzes.

Carlisles Margenbrücke 2011



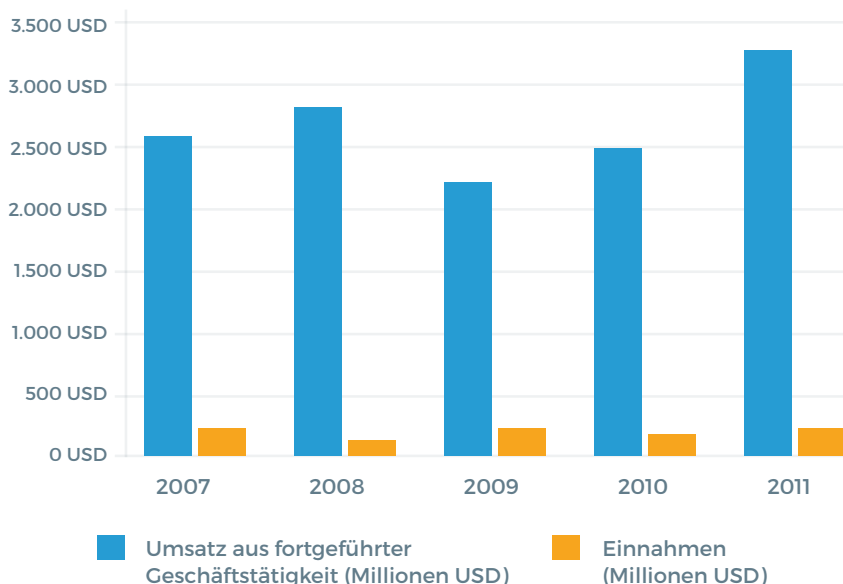
Als integraler Bestandteil von Carlisles Strategie zur Verbesserung der Finanzergebnisse trugen die COS-Bemühungen zu einem 40-prozentigen Anstieg des Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (EBIT) und zum Ausgleich gestiegener Rohstoffpreise und anderer Kosten bei.

Umlaufkapital als Prozentsatz des Nettoumsatzes




Systeme und Verfahren zur Verbesserung der Bedarfsprognosekompetenz, Verfahren zur Verkürzung der Zahlungszyklen und die Umsetzung von Best Practices in der Zahlungsabwicklung haben Carlisles Kennzahlen für Umlaufkapital und Kapitalrendite verbessert.

Jahresumsatz



Carlisles Jahresumsatz stieg 2011 um 28 Prozent auf 3,22 Milliarden USD. Auf organische Preis- und Volumenzuwächse war die Hälfte des Wachstums gegenüber dem Vorjahr zurückzuführen.



Carlises Suche nach dem „perfekten Motor“ endet nie

2011 verlieh die TBM Consulting Group Carlisle ihre höchste Auszeichnung, den „Perfect Engine Corporate Award“. Die Auszeichnung würdigt das Engagement des Unternehmens für eine globale Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung in Kombination mit unserem Erfolg beim Erzielen erheblicher Wertschöpfung. Zusätzlich erhielt die Fabrik von Carlisle Interconnect Technologies in Tukwila, Washington, TBMs „Perfect Engine Site Award“ 2011 als Anerkennung der herausragenden betrieblichen und kulturellen Verbesserungen, die dem Standort durch COS gelungen sind.

Ebenfalls im Jahr 2011 wurde den Fabriken von Carlisle Interconnect Technologies in Tukwila, Washington und in St. Augustine, Florida; der Fabrik von Carlisle Transportation Products in Fort Scott, Kansas, und der Fabrik von Carlisle Brake & Friction in Pontypool, Wales, als ersten Carlisle-Fabriken die bronzene Auszeichnung für operationelle Exzellenz verliehen.

Fortschritte aufrechtzuerhalten und sich weiter zu verbessern. Viele setzen verschiedene Formen der schlanken Produktion schon seit Jahren ein, mit unterschiedlichem Erfolg. Unterstützung von CEO, Bereichsleitern und dem Vorstand ist das, was laut Voigt die jetzigen Bemühungen von den früheren unterscheidet. Alle Mitglieder des Managements, die das COS nicht wirklich unterstützten, als es eingeführt wurde, sind gegangen. Die Wirtschaftsrezession 2008-2009, zu der es kurz nach der Einführung kam, brachte das Programm zusätzlich in Schwung.

„So schmerzhaft 2009 auch war, es schuf das für Veränderungen nötige Umfeld“, sagt Voigt. „Viele unserer Betriebe arbeiteten drei oder vier Tage pro Woche oder 30 bis 32 Stunden. Und es gab auch Entlassungen. Die Rezession weckte in uns die Bereitschaft, alles Nötige zu tun, um sicherzustellen, dass wir so etwas nicht noch einmal würden durchmachen müssen.“

Als unternehmensweiter COS-Repräsentant hat Voigt die Aufgabe, Kommunikation, Ressourcen und Support bereitzustellen, wo und wann immer nötig. Diese Rolle lässt sich nicht von der Zentrale aus spielen. Letztes Jahr war er 49 Wochen lang auf Reisen, teilte sein Wissen und fand kleine „Schätze“ - oder Best Practices - die er an die anderen Unternehmensteile weitergeben konnte.

Eine der besten Methode, die Carlisle fand, um Wissen und Know-how in der gesamten Organisation weiterzugeben, sind regelmäßige COS-Konferenzen. Es wurden bereits mehrere in verschiedenen Weltregionen durchgeführt, wobei sich Bereichsleiter und COS-Manager trafen, die einen Teil ihrer Arbeit präsentierten und eine der örtlichen Fabriken besuchten.

Oberste Prioritäten heute

Zusätzlich zu den unablässigen Bemühungen um die Verbesserung der operationellen Exzellenz in allen Bereichen - und um ein schnelles Aufholen von Neuerwerbungen durch Bewertungen, Strategieumsetzung und Zukunftspläne - arbeitet Carlisle zusammen mit Zulieferern und Kunden an der Umsatz-, Bestands- und Betriebsplanung (SIOP). Ein Großteil dieser Arbeit konzentriert sich auf den Informationsfluss.

„Wenn man 75 Standorte weltweit hat, die man voranbringen muss, während die Leute schon jede Menge zu tun haben“, sagt Voigt, „dann muss man äußerst strategisch entscheiden, auf welche Programme man setzen will. Sie müssen aus fokussierten und einfachen Punkten bestehen, die sich leicht umsetzen lassen. Wir machen jetzt dasselbe mit TPM [Total Productive Maintenance], was wir vorher mit MDI gemacht haben.“

Nach vier Jahren der Prozessverbesserungen wurde TPM aufgrund der höheren Geschwindigkeit, mit der sich Materialien jetzt durch Carlises Betriebe bewegen, zu einem entscheidenden Faktor. Kürzere Zykluszeiten bedeuten, dass die gesamte Ausrüstung wesentlich verlässlicher sein muss. TBM half dem Unternehmen dabei, ein dreistufiges TPM-Programm und Workshops zu entwickeln, die in den vergangenen Monaten in jedem Bereich eingeführt wurden.

„Das Feedback war sehr positiv. Mitarbeiter, die glaubten, bei der Instandhaltung gute Arbeit zu leisten, verlassen die Sitzungen mit der Einsicht, wie viel Verbesserungsspielraum es noch gibt“, sagt Voigt. „So läuft es immer. Es gibt immer ein noch höheres Leistungsniveau, das es anzustreben gilt.“

Managerinterview: Warum operationelle Exzellenz?



Ein Interview mit David Roberts, Chairman, President und Chief Executive Officer, Carlisle Companies Inc. (www.carlisle.com)

Der ehemalige Marine (1967-1969) David Roberts hatte Führungsfunktionen bei mehreren Unternehmen inne, darunter die Budd Company (jetzt ThyssenKrupp Budd), Piney Bowes, die Marmon Group und Graco Inc. Roberts wurde im Juni 2007 Chairman, President und Chief Executive Officer von Carlisle Companies Inc. Er verfügt über einen Bachelor of Science der Universität Purdue und einen MBA der Universität Indiana.

Wie messen Sie die Auswirkungen des Carlisle Operating System?

Wenn Sie sich unsere tatsächlichen harten Einsparungen während der vergangenen drei Jahre anschauen, dann liegen die etwas über 20 Millionen USD pro Jahr. Und offen gesagt haben wir auch für dieses Jahr Einsparungen von 20 Millionen USD prognostiziert. Es wäre uns schwer gefallen, den Abschwung, der 2008 begann, bis jetzt durchzustehen, wenn wir keine Lean-Methoden eingesetzt hätten. Die Einsparungen, die wir in diesem Zeitraum erreichen konnten,

waren das Ergebnis der COS-Bemühungen und des Einsatzes all unserer Leute. Unsere Rentabilität war 2009, mitten im Abschwung, höher als 2008, bevor der Abschwung begann, und das bei 23 Prozent weniger Umsatz.

Wie nutzen Sie die Strategieumsetzung, um Verbesserungsaktivitäten zu priorisieren?

Jeden Monat führe ich mit meinen Mitarbeitern ein Strategieumsetzungsmeeting durch. Das machen wir meist telefonisch. Wir gehen die Kegeltabellen und KPI durch und stellen fest, wie gut unsere Leistung ist. Angefangen haben wir 2009. Jetzt haben wir ein viel besseres Verständnis der übergreifenden Ziele und der Maßnahmen, die wir ergreifen, um sie zu erreichen. Wir haben fünf strategische Elemente: Umsatzwachstum, Margenvergrößerung, Globalisierung, Verbesserung der Kapitalrendite und Verbesserung beim Umlaufkapital. Für diese Punkte schauen wir uns jeden Monat an, ob sie im roten oder grünen Bereich sind. Über alles, was im grünen Bereich ist, sprechen wir nicht, ist ein Ziel im roten Bereich, besprechen wir, was wir tun müssen, um das zu ändern.

Wie nehmen Sie persönlich an der kontinuierlichen Verbesserungsarbeit bei Carlisle teil?

Ich habe nichts mit dem täglichen Betriebsgeschehen unserer Standorte zu tun. Ich messe ihre Leistung. Ich besuche die Fabriken oft. Wenn ich zufällig in einer Fabrik bin, wenn dort eine Tafelbegehung stattfindet, nehme ich daran teil. Ich schaue mir alle Tafeln an, und ich erwarte von allen, dass sie die Instrumente benutzen, die wir ihnen an die Hand geben. Normalerweise besuche ich unsere größeren Fabriken einmal pro Quartal, wobei ich für alle unsere Festangestellten und manchmal auch unsere auf Stundenbasis Beschäftigten ein finanzielles Update durchführe. Ich sage ihnen, wie gut wir im jeweiligen Quartal dastehen. Die letzten drei Folien, die ich mit unseren Mitarbeitern durchgehe, sind unsere fünf strategischen Ziele und wie unsere Leistung gemessen an diesen Zielen ist. Ich zeige ihnen die Kegeltabellen und erkläre die Fortschritte, die wir machen, oder, in einigen Fällen, den Mangel an Fortschritt hin zu unserer strategischen Vision. Diese Folien gehören zu jeder meiner Präsentationen bei meinen Fabrikbesuchen.

Was sind die hauptsächlichen Herausforderungen und Ziele, an denen Sie dieses Jahr arbeiten?

Wir arbeiten jedes Jahr auf dieselben fünf strategischen Ziele hin. Die verändern sich nie. Sie bleiben dieselben, und das Vergütungsprogramm aller ist mit unserer Leistung im Hinblick auf diese fünf Ziele verknüpft. Beständigkeit ist wichtig. Man kann nicht dauernd die Ziele ändern, weil die Mitarbeiter sonst keine Vorstellung davon haben, wie unsere Gesamtvision für das Unternehmen aussieht. Unsere Ziele bleiben gleich, und wir sprechen über sie jedes Mal, wenn wir zusammenkommen.

GESCHWINDIGKEIT GEWINNT IMMER

TBM ist spezialisiert auf operative und Lieferkettenberatung für Hersteller und Händler. Wir sorgen dafür, dass Ihre betrieblichen Abläufe Vollgas geben, damit Sie agiler werden und Ihre Geschäftsleistung drei- bis fünfmal mehr beschleunigen können als Ihre Konkurrenten.