



Operational Excellence

Systematische Erschließung von Leistungs- und Ertragsreserven durch das PUSH-Programm



No. 1 Operational Excellence – Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg

3

**No. 2 Systematische Erschließung von Leistungs- und Ertragsreserven
durch das PUSH-Programm**

4

Kurzprofil: Exxent Management Team AG

10

Impressum

12

Operational Excellence – Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg

■ **Operational Excellence ist eines der herausragendes Merkmale erfolgreicher Unternehmen. Neben einer hohen Innovationskraft, Beherrschung der Herausforderungen der Globalisierung und kontinuierlichen Mitarbeiterqualifizierung ist Effektivität und Effizienz der gesamten Organisation eine weitere wesentliche Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg.**

■ **Operational Excellence ist aber kein Selbstläufer, sondern muss immer wieder neu erarbeitet werden**

Globale Beschaffungs- und Produktionsprozesse, verändertes Produkt- und Leistungsprogramm sowie neue IT-Möglichkeiten haben die Anforderungen an die Leistungserstellung in den letzten Jahren deutlich verändert

- Das Aufgabenspektrum und Anforderungsprofil dem Mitarbeiter sich heute stellen müssen, hat sich deutlich verändert. Handeln im globalen Rahmen, auf kulturellem und sprachlichem Neuland, mit schnellen und oft mit großen Unsicherheiten behafteten Entscheidungsnotwendigkeiten stellt die bisherigen Verhaltensspielregeln in Frage.
- Outsourcing, Produktionsstandorte in Niedriglohnländern, verlängerte Werkbank-Kapazitäten nicht mehr nur im Kirchturm-Umfeld sondern zunehmend in europäischen Nachbarländern, Softwareentwicklung- und Projektengineering-Leistungen aus Asien haben die bisherige Wertschöpfungskette und die Ressourcenstrukturen entscheidend verändert und an die innerbetrieblichen Leistungs- und Informationsprozesse neue Anforderungen gestellt.
- e-business, e-mail-Information und moderne Kommunikationstechniken bieten neue Effizienzchancen können aber ebenso schnell die operative Leistungsfähigkeit verschlechtern

Aber auch unabhängig von diesen einschneidenden Veränderungen ist die gesamte Organisation immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, um keine Performancedefizite entstehen zu lassen

- Zeit schafft Polster, Arbeitsroutinen spielen sich ein, suchen sich den bequemsten Weg. Defizite werden akzeptiert oder durch als Notwendig erachtete Mehrarbeit ausgeglichen. Problemlösungen werden oft außerhalb des eigentlich verantwortlichen Funktionsbereiches nachgebessert, damit Lieferzeiten und -qualitäten einhalten werden können.
- Veränderungen der Leistungsprozesse werden oft ausgelöst durch Einzelprobleme. Die schnelle und punktuelle Problemlösung steht dabei im Vordergrund, für eine grundsätzliche Optimierung fehlen Zeit und zwingend erforderliche Notwendigkeit.
- Individuelle Excel- und Access-Lösungen beseitigen den situativen Informationsnotstand, behindern aber die durchgängige und effiziente Informationsverarbeitung. Lösungen, Erkenntnisse, Erfahrungen bleiben im Zugriff Einzelner. Fehler werden immer wieder neu ausgeglichen. Die grundsätzliche Ursachenbeseitigung unterbleibt.

■ **Die anziehende Konjunktur macht die Effizienzprobleme deutlich. Steigende Überstunden und Zunahme der Leiharbeitskräfte sind oft das erste aber auch das teuerste Mittel, um die gestiegene Nachfrage zu befriedigen.**

■ **Durch das Push-Programm können die Leistungsreserven im Unternehmen durch einen Effektivitäts- und Effizienzsprung ausgeschöpft und die Ertragskraft nachhaltig gestärkt werden**

Operational Excellence muss fortlaufend neu erarbeitet werden

Veränderungen und „Trägheit“ erfordern die aktive Leistungs- und Ertragsoptimierung

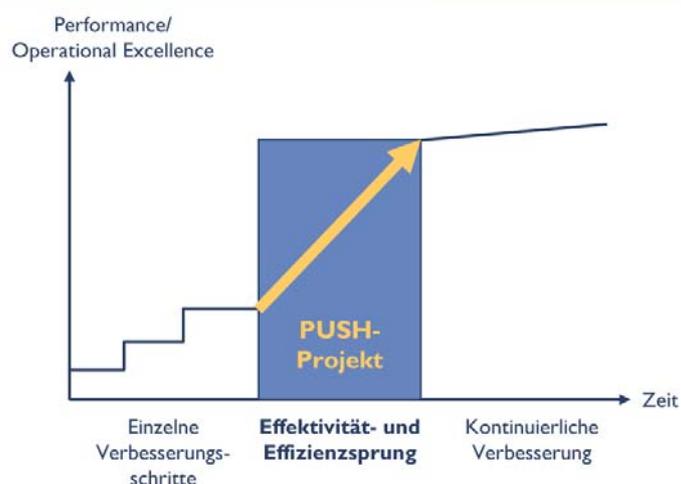
Systematische Erschließung vorhandener Leistungs- und Ertragsreserven durch das PUSH-Programm

Das Push-Projekt zielt darauf ab, eine sprunghafte Verbesserung der Gesamtperformance zu erreichen und dabei gleichzeitig die Methodik der Leistungsüberprüfung und Leistungssteigerung nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

PUSH bedeutet:

- Parallelität von Optimierung der Leistungs-/ Ressourcenstrukturen und Stärkung der Ertragskraft
- Radikale Überprüfung auf Notwendigkeit aller Tätigkeiten und Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Mobilisierung der Mitarbeiter durch ehrgeizige Ziele und intensiven Einbezug
- Bottom-up-Entwicklung der Maßnahmen zur Zielerreichung
- Coaching/Training der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte und Implementierung eines nachhaltigen Verbesserungsprozesses

Leistungs- und Ertragssprung durch PUSH-Projekt



Leistungs- und Ertragssprung durch PUSH-Projekt

PUSH ist ein anspruchsvoller, ganzheitlicher Ansatz bei dem die Mitarbeiter mit inhaltlicher und methodischer Unterstützung des Beraters in einer konzentrierten Aktion die einzelnen Bereiche und Prozesse des Unternehmens auf den Prüfstand stellen und Maßnahmen zur Performanceverbesserung erarbeiten.

Durch klare Spielregeln wird die Projektarbeit effizient und erfolgreich:

- Geben Sie dem Projekt die höchste Priorität
- Verbringen Sie keine Zeit damit, die Fehler der Vergangenheit zu rechtfertigen, jedem wird Generalamnestie erteilt
- Es gibt keine heiligen Kühe, sprechen Sie die Themen offen an, niemand wird an den Pranger gestellt
- Die erarbeiteten Bewertungsgrundlagen sind transparent, nachvollziehbar und werden kommuniziert
- Alle Verbesserungsideen sind erwünscht, die Diskussion ist konstruktiv ohne Killer-Phrasen
- Auch die Betrachtung von Randproblemen ist wertvoll
- Gehen Sie bewusst kalkulierbare Risiken ein
- Motivation ist ein Erfolgsfaktor; Halten Sie das Team und die einbezogenen Mitarbeiter informiert
- Die Leiter der einzelnen Untersuchungseinheiten sind für die Umsetzung verantwortlich

Klare Spielregeln sichern den Projekterfolg

Die einzelnen Phasen des Push-Projektes

Das Projekt erstreckt sich über 4 Kernphasen in denen in einem Top-down-/Bottom-up-Prozess pragmatisch und konzentriert die heutigen Gegebenheiten bewertet und die erfolgsversprechendsten Ideen und Maßnahmen zur Leistungs- und Ertragssteigerung herausgearbeitet werden.

PUSH-Projekt: 4 kompakte Arbeitsphasen zur Verbesserung der Performance



In 4 Arbeitsschritten zur besseren Performance

Projektvorbereitung:

Mit den Mitgliedern des Lenkungs- und Entscheidungsgremiums wird das Projekt aufgesetzt. Dazu werden die zu berücksichtigenden unternehmerischen Rahmenbedingungen definiert, die grundsätzliche Zielableitung formuliert und die Projektorganisation mit Projektleitung und Teammitgliedern festgelegt. Außerdem wird der Zeitplan für die Projektarbeiten mit einzelnen Milestones definiert.



Veränderungsleistung aus eigener Kraft mit Unterstützung des Beraters

Als wesentliche Randbedingungen für das Projekt werden berücksichtigt:

- Produkt- und Leistungsprogramm und daraus resultierende Anforderungen an die Organisation
- Grundsätzliche Markt- und Wettbewerbsposition
- Interne und externe Erfolgsfaktoren
- Derzeitige Struktur der Wertschöpfungskette und der Ressourcenbindung (Kapital und Personal)
- Kosten- und Ertragsstrukturen (Vorjahr und aktuelles Plan-Budget)

Phase 1: Aktivitätenanalyse

Die **profunde Aktivitätenliste** ist die **Grundlage für gemeinsames Problemverständnis**, für die **Einschätzung der erforderlichen Voraussetzungen für notwendige Veränderungen** und die **Bewertung der Effekte von Verbesserungsmaßnahmen**.

Dabei werden die einzelnen Aufgabenbereiche nach Aktivitäten und deren Ergebnisse strukturiert, der durchschnittliche Zeitbedarf abgeschätzt und so die jeweilige Ressourcenbindung (Personal und Sachkosten) ermittelt. Außerdem werden die aufwandsbestimmenden Einflussfaktoren und vorhandene Störgrößen festgehalten.

Untersuchungsbereich: Instandhaltung
Verantwortlicher: Herr xxx

Projektbeispiel

Aufgabe	Aktivität	Ergebnis/Zweck	Häufigkeit	Ø Zeitbedarf	Gebundene Personalkapazität p.a.	Andere Sachkosten p.a.	Störfaktor, Aufwand bestimmende Einflussfaktoren
1 Besprechungen/ Organisation	11 Arbeitsablauf	111 Unterweisung	1 x Tag	2 Std.	0,5	–	Projektcontrolling liefert Daten zu spät
		112 Projektstand	2 x Monat	2 Std.	0,3	–	
	12 Jahresplanung	121 Budgetabstimmung	1 x Jahr		0,02	–	
2 Reparaturen ⋮	21 Knetter	211 Dichtungen	2 x Woche	6 Std.	0,36	25.000	Anderen Dichtungslieferanten prüfen
Gesamter Tätigkeitsbereich					Σ	Σ	

Die Aktivitätenanalyse schafft die Grundlage für den Effizienzsprung

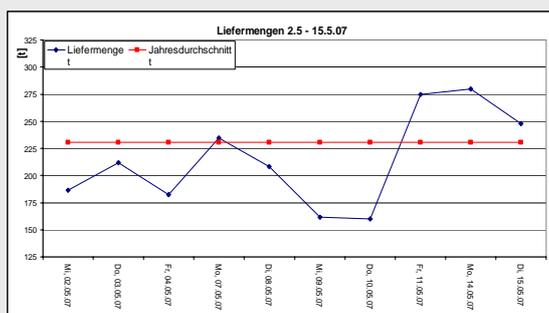
- Die **Aktivitätenanalyse** wird vom jeweiligen Verantwortlichen für den Untersuchungsbereich **gemeinsam mit Leistungs- und Know-how-Trägern des Bereichs** nach dem einheitlichen Schema erarbeitet. Begonnen wird mit einer **Grobstruktur**, die bei Bedarf jeweils **verfeinert** werden kann.

Interner Projektleiter und Berater koordinieren diese Arbeit und stellen die **Aussagefähigkeit der Daten** sicher.

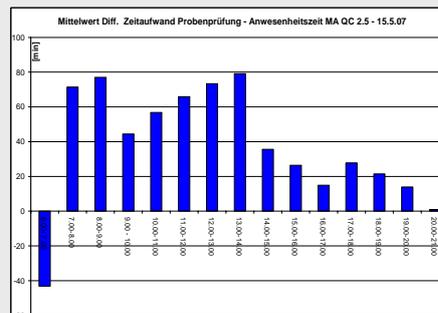
Ergebnisbeispiele – Aktivitätenanalyse

Projektbeispiel

Ø Auslastung nach Tagen



Ø Auslastung während des Tages

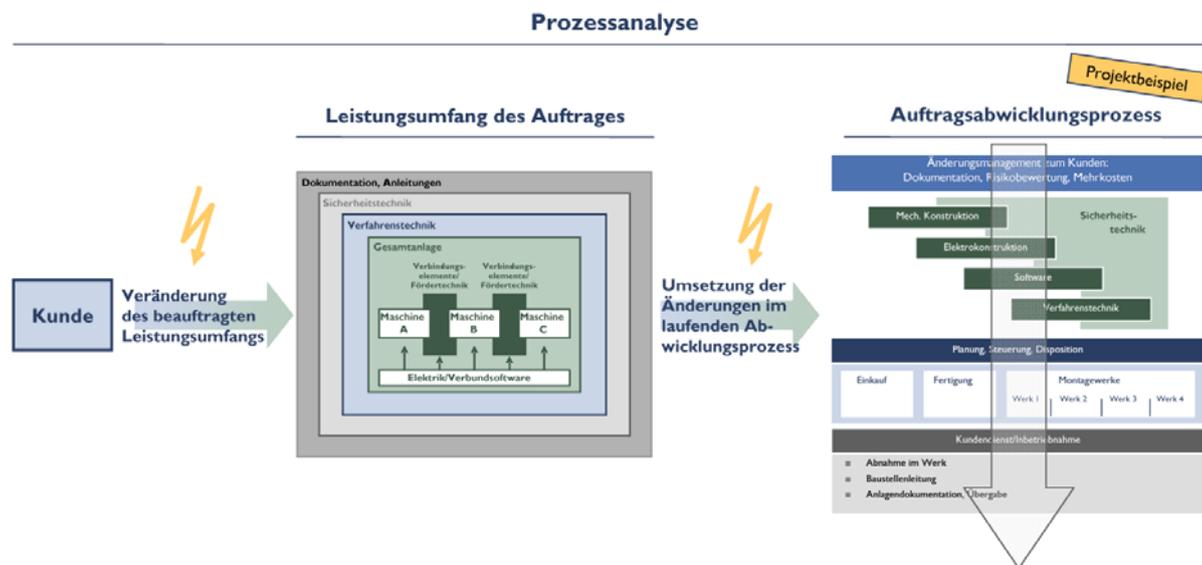


Phase 2: Prozessanalyse

Parallel zur Analyse der Aktivitäten in den einzelnen Untersuchungseinheiten werden die wesentlichen Geschäftsprozesse betrachtet. Dabei stehen im Fokus:

- Grundsätzliche Prozessabfolgen, Zeit- (Takt) -Strukturen
- Anforderungen an Informationsübergaben
- Durchgängigkeit der IT-Systemunterstützung
- Beeinträchtigungen/Doppelarbeiten durch Wartezeiten, Informationslücken, nachträgliche Änderungen des liefernden Bereichs aufgrund mangelhafter Vorklärunen, etc.

Das Projektbeispiel zeigt die Problematik, die durch Änderungen seitens des Kunden bzw. durch verspätete Auftragsklärung verursacht wird.



Ziel war es, den Umfang der durch nachträgliche Änderungen bzw. verspätete Klärungen entstehenden Störungen des Standardabwicklungsprozesses und die damit verbundenen Lieferungs-, Ertrags- und Gewährleistungsrisiken aufzuzeigen und sie durch Einführung adäquater Quality-Gates beherrschbar zu machen.

- **Probates Mittel für die Prozessanalyse sind Workshops mit den jeweils am Prozess beteiligten Leistungsträgern. Diese Arbeiten werden vom jeweiligen Prozess-Verantwortlichen bzw. vom Projektleiter/Berater moderiert. Auch hier wird mit einer Grobstrukturierung begonnen, die bei Bedarf vertieft werden kann.**

Analog zur Aktivitätenanalyse werden die durch Störgrößen gebundenen Ressourcen ermittelt.

Phase 3: Ideengenerierung, Bewertung/Selektion und Priorisierung

Zentraler Kernbereich des PUSH-Projektes ist die Generierung von Verbesserungsvorschlägen.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Aktivitäten- und Prozessanalysen findet die Ideengenerierung statt. Bereichsbezogene bzw. prozessbezogene Arbeitsgruppen mit möglichst breitem Einbezug der Mitarbeiter entwickeln einen Pool an Verbesserungsideen. Dabei sind zur Unterstützung und Anregung alle bekannten Kreativitätstechniken möglich. Je nach Fragestellung sind dies u.a.:

- Brainstorming, brainwriting
- Morphologischer Kasten
- Fragenkaskaden
- 6 Hut Methode
- Ishikawa-Diagramm
- Mind mapping

Typische Suchfelder für Verbesserungsideen

Mängel	Das Produkt entspricht nicht der Spezifikation
Überproduktion	Es wurde mehr als benötigt produziert (Teile, Halbfabrikate, etc.)
Wartezeiten	Verlorene Zeit
Transport	Jeder Transport verursacht Kosten
Suchen/Herumlaufen	Mitarbeiter verbringen Zeit durch unnötige Wege auf dem Gelände
Prozessabläufe	Prozessschritte, die nicht (mehr) benötigt werden
Bestände	Reduzierungsmöglichkeiten aller Bestände

Alle Ideen sind es wert, genannt zu werden. Auch eine „absurde“ Idee kann eine „verwendbare“ auslösen

Ideengenerierung und Ideenbewertung sind zwei getrennte Arbeitsschritte.

Während die Generierung eine Sammlung darstellt, wobei die einzelnen Vorschläge nur aufgenommen, kurz inhaltlich diskutiert werden (Verständnis) aber nicht kommentiert oder bewertet werden, gilt es im 2. Schritt diejenigen Ideen herauszufiltern, die die größten Effekte hinsichtlich Leistungssteigerung und Ertrag haben.

Die Leiter der einzelnen Untersuchungsbereiche bewerten jede Idee hinsichtlich Verbesserungspotential, zeitlicher Realisierbarkeit und erforderlicher Voraussetzungen (notwendige Investitionen).

Anschließend werden diese Bewertungen konsolidiert und nach

- A (= realisieren),
 - B (= in einem 2. Schritt realisieren) und
 - C (= keine Realisierung vorgesehen)
- durch das Projektteam gemeinsam klassifiziert

Ideen-Bilanz

Bereich: Fertigung
Verantwortlicher: xxx

Projektbeispiel

Lfd. Nr.	Titel Idee	Beschreibung	Potential p.a.	Voraussetzungen/ Investitionen	Realisierungszeitraum	Klassifizierung
1	Druck Betriebswasser	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhung Betriebswasserdruck, dadurch Einsparung Stadtwasserverbrauch; alternativ: Automatische Nachspeisung Stadtwasser 	40.000 €	17.000 € Druckerhöhungsanlagen; alternativ: Automatische Nachspeisung	3 Monate	A
2	Verbesserung Dosiergenauigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dosierung in Reaktoren ■ Dosierung in slurry-Behälter ■ Durch exakte Dosierung kann die Nacheinstellung mit Vorfirnis reduziert werden 	90.000 €	164.000 € neue Dosierköpfe	5 Monate	A
3	Erhöhung Dosiergeschwindigkeit der Einzelkomponenten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durch Erhöhung der Dosiergeschwindigkeiten Reduzierung der batch-Zeit. Ziel: Verzicht auf Nachtschicht, dadurch MA-Austausch mit BM-Fertigung (siehe lfd. Nr. 2) 	17.000 €	14.400 € Zusatzpumpe	5 Monate	A
4	Eingabe Rezepte in Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Freigabe Kopparameter ■ Erstellung einer Eingabemaske 	0,02 MA	3.080 € SAP-Anpassung	1 Monat	B

In der Ideen-Bilanzierung findet Selektion und Priorisierung statt

Phase 4: Definition der Maßnahmen im Einzelnen und Realisierungsplanung

Für jede umzusetzende Idee werden die Maßnahmen im Detail definiert, das jeweilige Umsetzungsteam definiert und der erforderliche Zeitbedarf abgeschätzt.

Außerdem werden Milestones vereinbart, bei denen das Realisierungsteam über den erreichten Fortschritt berichtet.

Realisierungsplanung

Bereichsübergreifende Projekte	Projekt-leiter/Team	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
■ Durchgängigkeit der Basisdaten	xx						
■ Integration der E-Technik	xx	Konzept, Test		Übertragung der einzelnen Maschinentypen			
■ Vereinheitlichung Schaltplanstruktur	xx			Werk 1		Werk 2 und 3	
■ Vereinfachung Arbeitsplanerstellung und Akkordlohnabrechnung	xx	Konzept, Test		Übertragung der einzelnen Maschinentypen			
■ Systemgestützte Kalkulation	xx	Detailkonzept Stammwerk		Konzepte für die Werke		Anwendung	
■ Abspeicherung der Maschinenkarte, Vereinfachung der Änderungssystematik	xx	Konzept	Programmierung + Test		Abspeicherung		
■ Einführung Anlagen-(Maschinen)-Karte	xx		Konzept	Programmierung + Test		Anwendung	

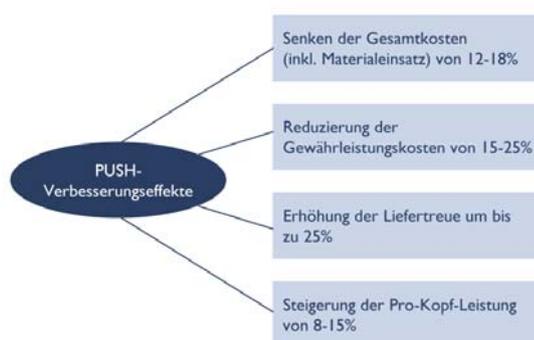
Praxisbeispiel

Die Umsetzungsplanung definiert Team, Maßnahme und Zeitraum

Projektergebnisse:

- Alle Kernprozesse sind transparent hinsichtlich Kostenstrukturen und Kostentreiber. Maßnahmen zur Verbesserung sind erarbeitet
- Bereichsinterne Leistungspotentiale sind definiert, die einzelnen Maßnahmen zur Realisierung sind erarbeitet und die Umsetzungsplanung liegt vor.
- Mitarbeiter und Führungskräfte haben gelernt, ihr jeweiliges Aufgabengebiet unternehmerischer zu sehen, der Blick für mögliche weitere Improvements ist geschärft. Die Kenntnisse über die Gesamtzusammenhänge sind deutlich besser. Die Bereitschaft zugunsten nachfolgender Prozesse mehr zu leisten ist deutlich gestiegen.
- Alle Bewertungsarbeiten und Abschätzung der Verbesserungspotentiale werden gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern des Auftraggebers durchgeführt. Das solide Fundament für die folgende Umsetzung und Erreichung der Ergebnisverbesserung wurde dadurch bereits gelegt.
- Die Implementierung wird im Einzelnen geplant. Milestones sind festgelegt und helfen Termin- und Qualitätskontrollen durchzuführen (Monitoring-Prozess).

PUSH führt zu einer nachhaltigen Leistungs- und Ertragsverbesserung



Verbesserungen werden auf vielen Gebieten gleichzeitig erzielt

Unternehmensprofil Exxent Management Team AG

■ Unser Beratungsansatz ist konsequent unternehmerisch

Wir konzentrieren uns auf zentrale Fragen der Unternehmensführung. Außergewöhnliche Resultate für unsere Kunden zu erbringen, ist unser Ziel und Bestreben.

Wir entwickeln Strategien, Konzepte und Lösungsansätze unter dem Blickwinkel der erfolgreichen Umsetzung. Bei der Umsetzung die treibende Kraft zu sein, stützt unseren Erfolg.

Erklärtes Ziel unserer Arbeit ist es, die Wettbewerbsposition unserer Kunden zu stärken und zu differenzieren. Damit erreichen wir nachhaltige Leistungs- und Ergebnisverbesserungen.

Wir arbeiten deshalb vorrangig mit Vorständen, Geschäftsführern und Eigentümern zusammen, welche die Weiterentwicklung und Zukunftssicherung ihres Unternehmens darin sehen, in der Branche und im Unternehmen neue Standards exzellenter Performance zu setzen.

Die Gesellschafter und Partner der Exxent Management Team AG verfügen über eine mehr als 20-jährige Management- und Beratungserfahrung. Sowohl als Manager in verantwortungsvoller Funktion in der Industrie, als auch als Berater haben wir Unternehmen erfolgreich restrukturiert, umgebaut und zukunftssicher ausgerichtet. Pragmatismus, Stringenz, der Blick für das Wesentliche und die hohe Mobilisierungskraft zeichnen uns aus. Die Führungskräfte finden in uns – dank der Kombination aus Management – und Beratungserfahrung – vertrauensvolle Partner und Unterstützer für ihren Erfolg. Der gemeinsame Erfolg ist Motor unseres Einsatzes und Handelns. Unsere Stärke liegt darin, dass wir für die unterschiedlichen Problem- und Aufgabenstellungen in den Lebensphasen der Unternehmen die richtige Antwort bezüglich Lösungsansatz, Wissen, Erfahrung, Expertise und Methodik finden. Der professionelle Einsatz unserer Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten sichert messbare Umsetzungsergebnisse, und an diesen lassen wir uns messen.

■ Wir fokussieren uns auf drei Felder in der Beratung: Wachstumsstrategien, Restrukturierung, Operational Excellence.



► Wachstumsstrategien, Restrukturierungen und Operational Excellence-Programme erfolgen immer im Kontext zukunftsweisender Geschäftssysteme

3 Felder in der Beratung

Branchen und Themen:

Branchen	Themen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anlagenbau ■ Maschinenbau ■ Fahrzeugbau/Automobil-/Kfz-Zulieferindustrie ■ Elektronik, Wehrtechnik ■ Prozessindustrie (Chemie, Papier, Metallurgie, Pharma) ■ Logistikausrüster ■ Logistikdienstleister/Logistik-Carrier und Logistik-Operateure ■ Service-/Dienstleistungsunternehmen ■ NuG (Food, Beverages) ■ Gebrauchsgüter (FMCG) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wachstumsstrategien ■ Geschäftsfeldstrategien ■ Restrukturierungen ■ Fusionen, Integrationen ■ Optimierungsprogramme ■ Führungsorganisation ■ Reengineering/Kostensenkung/Ressourcendimensionierung ■ Sourcing ■ Produktion ■ Logistik

Branchen und Themen von Exxent

Wir sichern den Projekterfolg auf drei Ebenen: Inhalt, Methode und Prozess

Exxent als „Content Driver“	Wir verfügen über den erfahrenen und geschulten Blick, um schnell die inhaltliche Problematik zu erkennen und zu bewerten. Gemeinsam erarbeiten wir mit dem Auftraggeber nachhaltige, umsetzungsfähige Lösungen.
Exxent als „Methods Provider“	Wir setzen entsprechend der unterschiedlichen Problematik und Aufgabenstellung die richtige Kombination von erfolgreich erprobten Methoden ein.
Exxent als „Process Driver“	Wir treiben den Umsetzungsprozess systematisch und gezielt durch Know-how-Transfer, Unterweisung und Unterstützung. Wir wecken die Bereitschaft und den Willen der internen Führungskräfte zur Herbeiführung der notwendigen Veränderung.

Sicherung des Erfolgs auf drei Ebenen

Ansporn und Anspruch: Exxent leads to Excellence

Unser unternehmerisches Selbstverständnis verpflichtet uns zum Erfolg. Das Erreichen absoluter Qualität, Professionalität, Kundenorientierung und Umsetzungsstärke ist unser Anspruch. Für den Erfolg unserer Kunden gehen wir die Extrameile. Dabei übertreffen wir die an uns gesetzten Erwartungen.

Herausgeber

Exxent Management
Team AG

Inhalt

Karl Heinz Bücheler
John A. Eke
Ralf P. Jäschke
Hermann Walleit

Gestaltung

Christine Porsche
(Grafik Designer)

Copyright

Exxent Management
Team AG
© 2007

Anschrift

Exxent Management Team AG

Stefan-George-Ring 2
D-81929 München
Tel +49 89 520314-0
Fax +49 89 520314-90
www.emt.ag
mail@emt.ag