



# Outsourcing von Logistikleistungen



|   | Seite     |
|---|-----------|
| <b>No. 1 Outsourcing von Logistikleistungen –<br/>Einleitung</b>  | <b>3</b>  |
| <b>No. 2 Fallbeispiel 1:<br/>Outsourcing der Werkslogistik bei einem Kleinserien-Fahrzeugbauer</b>                              | <b>7</b>  |
| <b>No. 3 Fallbeispiel 2:<br/>Outsourcing-Gesamtlogistik bei einem Sondermaschinenbauer</b>                                      | <b>8</b>  |
| <b>No. 4 Phasen, Methoden und Elemente eines erfolgreichen Outsourcings mit<br/>Unterstützung der Exxent Management Team AG</b> | <b>9</b>  |
| <b>No. 5 Lesson Learned –<br/>Erfahrungen aus der Projektumsetzung</b>  | <b>11</b> |
| <b>Kurzprofil: Exxent Management Team AG</b>  | <b>13</b> |
| <b>Impressum</b>  | <b>14</b> |

# Outsourcing von Logistikleistungen – Einleitung

## ■ Ein kurzer Überblick

**Outsourcing** ist keine neue Erfindung. In einer arbeitsteiligen Wirtschaft ist es seit vielen Jahren gewohnte Praxis, Tätigkeiten an Zulieferer und Dienstleister zu vergeben, die diese weitaus professioneller und bei gleicher – zum Teil höherer – Qualität zu günstigeren Preisen anbieten.

**Outsourcing von Logistikleistungen** im Unternehmen nimmt zu. Dafür gibt es verschiedene Gründe:

- Erhöhter Kostendruck durch globale Wettbewerber
- Verstärkte Fokussierung des Unternehmens auf Kernkompetenzen
- Volatilität der Märkte und verstärkter Zwang zur Flexibilisierung
- Verbessertes, innovatives Leistungsangebot der Dienstleister
- On-demand-Nachfrage bei höherer Reaktionsfähigkeit und geringer Planungssicherheit
- Aufbrechen von Tarifstrukturen durch Outsourcing

*Gründe für das zunehmende Outsourcing von Logistikleistungen*

## ■ Die Logistikdienstleistungen sind vielfältig und lassen sich nach verschiedenen Kriterien segmentieren und bündeln:

| Nach Art der Materialbewegung  | Aus Sicht der Wertschöpfungskette des Kunden   | Nach Art der Bündelung  | Art des transportierten Gutes (Güterklasse)   |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transport (Strasse, See, Binnenschiff, Luft, Schiene, Pipeline)</li> <li>■ Umschlag (Terminals, Cross-docking)</li> <li>■ Lagerhaltung (Warehousing, Bestandsführung, Bestands-handling)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffungslogistik</li> <li>■ Produktionslogistik (Werkslogistik)</li> <li>■ Distributionslogistik</li> <li>■ Retrologistik (Vollgut, Hauptprodukte, Behälterrückführung, Abfallentsorgung, Leergut-rückführung)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auftragslogistik (Sammelgut, Stückgut)</li> <li>■ Projektlogistik (Events, z.B. Weltmeisterschaft/Formel 1, Firmen-Umzüge etc.)</li> <li>■ Kontraktlogistik (Supply-Chain-Lösungen, Prozessketten, Logistik-lösungen, Logistikcenter)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ KEP (Kurier/Express/Paket)</li> <li>■ Stückgut</li> <li>■ Kaufmännische Güter</li> <li>■ Schüttgut</li> <li>■ Rohmaterial</li> <li>■ Gefahrgut</li> <li>■ Sondergüter</li> </ul> |

*Der Markt für Logistikdienstleistungen lässt sich anhand von vier Kriterien – mit jeweils branchenspezifischen Ausprägungen – segmentieren*

### Branchenspezifische Ausprägungen sind:

|                   |                 |                                   |                   |                                 |            |                     |                  |            |                     |
|-------------------|-----------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------------------|------------|---------------------|------------------|------------|---------------------|
| Fashion Logistics | Media Logistics | Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) | Getränke-logistik | Maschinenbau/Sondermaschinenbau | Automotive | Furniture Logistics | Office-Logistics | Anlagenbau | Baustellen-logistik |
|-------------------|-----------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------------------|------------|---------------------|------------------|------------|---------------------|



■ Die von der Exxent Management Team AG durchgeführte Studie zum „Logistikmarkt 2010“ zeigt folgende Outsourcingfelder in ausgewählten Branchen auf:

| Outsourcing-Potenzial für Logistikdienstleister  | Treiber für Outsourcing  | Branche                                   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Werksversorgung und globale Supply-Chain</li> <li>■ Werkslogistik/Intralogistik</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zunahme nationaler und internationaler Vorleistungen (globales Sourcing)</li> <li>■ Zunahme der Komplexität, des Kostendrucks und daraus der weiteren Fokussierung auf Kernkompetenzen</li> <li>■ Zunahme multilokaler Wertschöpfung stellt Komplexität der Logistikdienstleistungen dar und führt zu weiterem Outsourcing</li> </ul> | <b>Maschinenbau</b>                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Europäische Vertriebszentren</li> <li>■ Direkt- und Aktionslogistik (Polarisierung Fachhandel vs. Center oder Direktlogistik)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Herstellung in low-cost Countries, Zusammenführung der Marken, jedoch in europäischen Distributions-Centern</li> <li>■ Schneller Cross-docking-Prozess vom Herstellerland zum Point-of-Sales (POS)</li> </ul>   | <b>Weiß und braune Ware</b>               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Supplier-Parks bei Original Equipment Manufacturer (OEM)</li> <li>■ SCM-Lösungen für Zulieferer (Werksversorgung kombiniert mit der Beschaffungskette)</li> <li>■ Behälterlogistik</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Logistikdienstleister synchronisieren mehrere Kfz-Zulieferer nach Just-in-Sequence (JIS)</li> <li>■ Die OEM strukturieren die globale Versorgungskette für ihre Werke nach standardisierten Systemen (Vorlauf-Hauptlauf-Nachlauf)</li> </ul>  | <b>Automotive</b>                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Werksentsorgung beim Hersteller (Abfüller) direkt zur POS-Versorgung</li> <li>■ Retrologistik (Leergut)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zunahme Discounter und damit der Großmengen- und Aktionslogistik</li> <li>■ Gesetzlicher Zwang zur Leergut-Rückführung eröffnet neuen Markt</li> </ul>  | <b>Nahrungs- und Getränkeindustrie</b>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klassischer Schwerpunkt ist Werksversorgung: die Fertigmöbellogistik für Massenhersteller wird zu einem neuen Wachstumsfeld</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhöhte Anforderungen an Möbelhersteller in internationaler Verteilung mit Konsequenz der Vergabe an professionelle Logistikanbieter</li> </ul>   | <b>Möbelindustrie</b>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integriertes „hub-and-spoke System“ für Textil-Depots und Direktlogistik aus Beschaffungsmärkten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Textil-Unternehmen konzentrieren sich und nehmen die Rolle des Mode- und Marketing-Kontor ein</li> <li>■ Logistikkostensatz wird zentraler Wettbewerbsfaktor</li> </ul>   | <b>Textilindustrie</b>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktversorgung der unterschiedlichen Auswertungskanäle (Kino, Rental, Sale, TV)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kleinere Auswertungsfenster</li> <li>■ Konzentration auf wenige „Blockbuster“</li> <li>■ Projektgeschäft mit schneller Push-Versorgung</li> </ul>   | <b>Medienlogistik Film &amp; Audio</b>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Distributionscenter für differenzierte Absatzkanäle</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostendruck durch kleinere Auflagen und Zwang zum Outsourcing</li> <li>■ Konzentration auf die Verleger-Kernkompetenzen</li> </ul>  | <b>Medienlogistik Print, Verlagswesen</b> |

## ■ Woran liegt es, dass dennoch die Outsourcing-Projekte oft noch nicht zum gewünschten Erfolg führen?

Vier Gründe sind zu nennen:

- Unzureichende Marktkenntnisse vom Dienstleistungsangebot sowie mangelnde Erfahrung im Umgang mit dem Auswahl- und Outsourcing-Prozess
- Im Vorfeld der Entscheidung wird die „outzusourcende“ Leistung nicht ausreichend exakt beschrieben
- Das Controlling über den Erfüllungsgrad des Leistungspakets wird als nicht professionell genug wahrgenommen
- Zu geringe Anpassung der Organisation an die veränderte Situation nach dem Outsourcing

Die mangelnde Erfüllung der mit einem Outsourcing verbundenen Erwartungen hat also im wesentlichen ihre Ursachen in mangelnder Vorbereitung und Begleitung des Projektes. Ein Dienstleister handelt ebenso wie der Auftraggeber im eigenen Interesse, das sich nicht immer mit dem des Kunden deckt. Es ist daher unbedingt notwendig, im Vorfeld und während der Laufzeit des Outsourcing-Projektes ein Projekt-Controlling zu etablieren, das in der Anbahnungsphase Probleme vermeidet, in der Aktivphase rechtzeitig auf Probleme hinweist und klare Vorgaben für die Verantwortlichkeiten und die Beseitigung der Schwierigkeiten gibt.

*Vier Gründe für nicht umfassend erfolgreiche Outsourcing-Projekte*

## ■ Outsourcing ist demzufolge auch unter Risikogesichtspunkten zu sehen. Risiken können reduziert und ausgeschaltet werden, wenn die folgenden Fragen und Aufgaben umfassend beantwortet werden:

- Was kann outgesourct werden? – Analyse der Möglichkeiten
- Was soll outgesourct werden? – Welche Möglichkeiten sind sinnvoll?
- Welche Dienstleister gibt es? – Welcher ist für mich der Richtige?
- Welche rechtlichen Dinge müssen bedacht werden?
- Beschreibung der wirtschaftlichen Inhalte
- Beschreibung der Schnittstellen zum Dienstleister
- Laufende Kontrolle des Dienstleisters – Welche Kriterien und Kennzahlen?
- Was passiert, wenn sich Dienstleister und Auftraggeber trennen?

Unsere Erfahrung zeigt, dass zum Beispiel bei Unternehmen der Fertigungsindustrie durch Outsourcing von Logistikdienstleistungen, die um die Fertigung herum anfallen, die Herstellkosten beachtlich gesenkt und die Flexibilität erhöht werden kann. Die Ausschöpfung der Kostenpotenziale – neben anderen Maßnahmen – kann dazu führen, dass Unternehmen ihre Fertigung oder Fertigungsfunktionen nicht verlagern und somit auch keine Risiken aus der Verlagerung eingehen. Die Devise lautet **„alle Potenziale des Standorts auszuschöpfen, denn die Verlagerung ins Ausland birgt weitaus höhere Risiken als Outsourcing am Standort“**.

Qualifizierte, professionelle Logistikdienstleister zeigen Kosteneinsparungspotenziale auf und realisieren diese im Sinne einer Win-Win-Situation.

*Risikoreduzierung im Outsourcing bei Beachtung folgender Fragen und Aufgaben*



## Fallbeispiel I: Outsourcing der Werkslogistik bei einem Kleinserien-Fahrzeugbauer

### ■ Ausgangssituation des Unternehmens

Der Kleinserien-Fahrzeugbauer „**Logistik-Technik AG**“ produziert an mehreren Standorten in Europa Standardprodukte für die Intralogistik und hat sein Produktprogramm soweit nach Baureihen strukturiert, dass jeder Standort sich auf 4-6 Kleinserien mit einem Monatsausstoß von ca. 500 Geräten bzw. Systemen konzentrieren kann.

In den vergangenen Jahren erfolgte eine Neustrukturierung der Fertigung mit dem Ziel der Senkung der Fertigungskosten. Parallel dazu wurde das Global Sourcing verstärkt und die Kostenposition verbessert, jedoch nicht ausreichend genug.

Der weiterhin starke Wettbewerbsdruck warf nun die Frage nach einer Verlagerung des deutschen Fertigungsstandortes nach Osteuropa auf. Vor dieser Entscheidung sollte jedoch überprüft werden, ob entlang der Wertschöpfungskette alle Möglichkeiten der Kostensenkung ausgeschöpft waren. Der Fokus der Überprüfung sollte dabei besonders auf die Logistikkosten gelegt werden.

### ■ Die Exxent Management Team AG wurde beauftragt, eine Wertstromanalyse (Prozesskostenanalyse) mit dem Ziel der Verifizierung der Notwendigkeit zur Verlagerung durchzuführen

Dabei waren folgende **konkrete Fragestellungen** zu beantworten:

- Wie ist die Wertschöpfung am Standort außerhalb vom Materialeinsatz heute zusammengesetzt? Was gehört dazu?
- Wie ist die Aufteilung zwischen eigener Fertigung im engeren Sinne, verlängerter Werkbank und Logistik?
- Welche internen und externen Leistungsträger sind mit welchem Wertanteil an den Herstellkosten beteiligt?
- Wie hoch ist in der neu zu definierenden „Prozesskette der eigenen Wertschöpfung“ der reine Logistikkanteil?
- Sind die Logistikkosten bekannt und transparent?
- Welche Hebel gibt es zur Kostensenkung im Logistikbereich?

### ■ In der von uns durchgeführten Wertstromanalyse der Produktion und Logistik am Standort Deutschland konnten wir feststellen, dass von den 50 Mio. € Fertigungs- und Logistikkosten (100%) 14 Mio. € (28%) reine Logistikkosten (Materialhandling, Lagern etc.) waren. 14 Mio. € Logistikkosten in Relation zu 36 Mio. € Fertigungskosten (direkt und indirekt) waren Anlass und Potenzial zugleich, um über Kostenreduzierung durch Outsourcing nachzudenken.

Als **Ergebnis der Wertstromanalyse** konnte darüber hinaus festgestellt werden:

- Kostentreiber in der Produktions- und Logistikkette sind Auftragssteuerung und Materialhandling
- Der Werkshof wurde zum „Güterverkehrszentrum“ zwischen den Produktionslinien
- Hohe Ressourcenbindung (Personal, Fläche, Verwaltungssupport) für Transportieren, Lagern etc.

### ■ Die Lösung für Reduzierung der Ressourcenbindung bzw. Logistikkosten lag im Outsourcing der Werkslogistik. Während der Analysearbeit wurden bereits Gespräche mit Logistikdienstleistern geführt. Zwei Logistikdienstleister waren in einem Konzeptwettbewerb. Die Lösung bestand im so genannten „harten Outsourcing“, inkl. Betriebsübergang § 613a. Das Ergebnis bedeutet die **Reduzierung der Logistikkosten von 14 auf ~10 Mio. €** innerhalb von 3 Jahren.

*Weitere Senkung der Herstellkosten durch Reduzierung der Logistikkosten*

*Die Wertstromanalyse liefert ein klares Bild über die Logistikkosten*

*Logistikkosten im Vergleich zu Fertigungskosten zu hoch*

## Fallbeispiel 2: Outsourcing-Gesamtlogistik bei einem Sondermaschinenbauer

### ■ Ausgangssituation des Unternehmens

Das Unternehmen „**Bau- und Förderanlagen GmbH**“ befindet sich in der Restrukturierung. Fokussierung auf Kernkompetenzen, Reduzierung der Fertigungstiefe, Flexibilisierung und Variabilisierung der Kostenstruktur waren und sind Hebel der Zukunftssicherung und Steigerung der Ertragsfähigkeit. Die Reduzierung der Logistikkosten war neben anderen Maßnahmen eine zwangsläufige Notwendigkeit.

### ■ Die von uns durchgeführte **Wertstromanalyse** ergab folgendes Bild:

- Von 75 Mio. € Produktions- und Logistikkosten waren 32% (24 Mio. €) Logistikkosten
- Die Logistikaufgaben und -prozesse waren sehr fragmentiert; zahlreiche Funktionsträger waren in Teilaufgaben involviert
- Der eigentliche Kostentreiber mit der höchsten Ineffizienz stellte die Werkslogistik dar

*Sehr fragmentierte Logistikleistungen*

In diesem Fall bestand die **Lösung in einer Doppelstrategie: Schaffen eines Profit-Centers Logistik** und im **Outsourcing von Logistikleistungen**. Örtliche Gegebenheiten sprachen gegen eine vollständige Umsetzung des § 613a. Es wurde demzufolge folgende Aufgabenteilung gewählt:

#### **Profit-Center-Logistik in der Rolle des internen Dienstleisters für Produktion**

- Zentrale Steuerung über logistischen Leitstand
- Abstimmung mit Fertigungssteuerung
- Operative Durchführung aller Innentransporte und Lagerfunktionen

#### **LDL mit der Rolle bzw. mit den Aufgaben**

- Hausspediteur für Eingangsfrachten
- Avisierung von Lieferungen
- Terminverfolgung/Mahnliste
- Unterstützung des Versands für Ausgangsfrachten bei Standardlieferungen
- Ansteuerung von Verpackung/ Subcontractor
- Übernahme von Personal (Innentransport)
- Fuhrparkmanagement für alle Flurförderwerkzeuge sowie Regalbedientechnik

*Aufteilung der Logistik bei Aufrechterhaltung einer Logistikkompetenz im Unternehmen*

Der LDL übernimmt alle dem Zentrallager vor- und nachgeschalteten Prozesse. Durch diese Lösung können die Logistikkosten innerhalb der nächsten Jahre um 30% gesenkt werden. Dies bedeutet bei diesem Unternehmen eine Senkung der Herstellkosten um ca. 10%.

*Senkung der Herstellkosten um 10%*



# Phasen, Methoden und Elemente eines erfolgreichen Outsourcings mit Unterstützung der Exxent Management Team AG

## Vorgehensweise



Sieben Schritte zum erfolgreichen Outsourcing

Entscheidend dabei ist die Auswahl der richtigen Outsourcingfelder und der Konzeptwettbewerb.

## Wertstromanalyse zur Gewinnung von Transparenz über Logistikleistungen und Logistikkosten



Wachstumsanalyse liefert Transparenz

Die Wertstromanalyse transferiert die nach Kostenstellen erfassten Kosten für Logistikdienstleistungen in Prozesskosten. Logistikleistungen werden nach Prozessen und auflaufenden Prozesskosten dargestellt.

## Auswahl von geeigneten Dienstleistern

Basis dafür sind Kriterien wie Branchenerfahrung, Referenzen, Prozesskenntnisse, Fähigkeiten und Ressourcen, Kundenorientierung etc. Dieser Kriterienkatalog wird spezifisch unter Berücksichtigung der Anforderungen des Kunden erstellt.

Unternehmens-spezifische Kriterien für die Auswahl des Logistikdienstleisters

■ **Logistikdienstleister mit branchen- und/oder funktionsspezifischer Erfahrung sind zunehmend die geeigneten Partner:**



*Komplettlösungen „one-stop-shopping“ werden nachgefragt*

■ **„Wettbewerb der Konzepte“**

Der wesentliche Unterschied eines „Wettbewerbs der Konzepte“ zu einer Ausschreibung ist der, dass die Ausschreibung ein bestimmtes Konzept vorschreibt und daher Kreativität anderer ausschließt. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass der Weg der offenen Konzepte der Vorteilhaftere ist, da wir hierdurch das Erfahrungspotenzial der einbezogenen Logistikdienstleister voll ausschöpfen und somit Win-Win-Situationen entstehen, die insgesamt ein wesentlich besseres Ergebnis zeigen.

*Verbesserte Win-Win-Situationen*

■ **Bewertung und Auswahl des Dienstleisters**

Aufgrund unserer umfassenden Prozesskenntnis können auch neue Konzepte schnell bewertet und auf Praktikabilität und Durchführbarkeit geprüft werden. **Als unabhängiger Dienstleister sehen wir uns dabei als Moderator der Entscheidung. Die Entscheidung wird immer vom Kunden getroffen.**

*Berater in der Rolle des Moderators*

■ **Vertragsabschluss**

Ist der Favorit im „Wettbewerb der Konzepte“ ausgewählt, kommt der vertraglichen Ausgestaltung eine wesentliche Bedeutung zu. Logistikverträge sind spezielle Vertragswerke, die durchaus Fallstricke und Probleme enthalten können. Aus rechtlichen Gründen können wir dabei nicht den Teil der juristischen Beratung abdecken, sondern konzentrieren uns auf die Inhalte und wirtschaftliche Ausgestaltung. Besondere Bedeutung kommen hier dem Pflichtenheft, der Leistungsbeschreibung und dem Controlling der Leistung (Definition von Leistungskennziffern) zu.

■ **Transformation**

Mit Abschluss des Vertragswerkes ist die konzeptionelle Arbeit getan und es geht an die Implementierung des präferierten Konzeptes. Über die Festlegung von Milestones überwachen wir für Sie die inhaltliche Umsetzung und den damit verbundenen Erfolg.

## Lesson Learned – Erfahrungen aus der Projektumsetzung

### ■ Identifikation des Logistikdienstleisters

Jede Phase des Outsourcing-Projektes hat seine eigenen kritischen Faktoren und Gesetzmäßigkeiten. Der wichtigste Meilenstein von allen ist sicherlich die Identifikation und Gewinnung des richtigen LDLs als Kontraktpartner für die eigene Logistik.

Voraussetzungen für den erfolgreichen Abschluss des **Shortlist-Auswahlprozesses** sind:

- Marktkennntnisse in der Vorselektion
- Organisation des Konzeptwettbewerbs
- Intensive Arbeits- und Lösungsrunden mit den Logistikanbietern
- Nachvollziehbarkeit der Auswahlentscheidung für interne Logistikleitung und Top-Management

### ■ Der Konzeptwettbewerb ist der zentrale Prozess, in dem parallel zwei Faktoren immer deutlicher herauskommen:

- Welcher LDL arbeitet sich Schritt für Schritt in die Supply Chain und die Anforderungen des Kunden ein?
- Welches Zielkonzept ergibt sich für das individuelle Outsourcing-Modell?

### ■ Bereits in der Analyse- und Konzeptphase werden in allen Outsourcing-Projekten folgende Phänomene sichtbar:

- Das Controlling-System ist für das Thema Logistikkosten nicht ausgelegt und bietet selten „auf Knopfdruck“ eine ausreichende Kostendatenbasis
- Logistikkosten sind in der Regel in einer Vielzahl von Kostenstellen und Kostenarten enthalten:
  - Personalkosten direkt, Lager und Fertigung
  - Personalkosten indirekt
- Selbst auf der Betriebsdaten-Erfassungsebene bleibt oft unklar, ob z.B. Monteure und Schlosser gemäß Arbeitsplan Vorgänge verrichten oder Material suchen bzw. bereitstellen
- Ein großer Anteil von „Blindleistungen“ in der Fertigung hat mit Ineffizienz im Materialhandling zu tun

*Entscheidend ist die Auswahl des richtigen Logistikanbieters*

*Heutige Kostenrechnungssysteme geben keine Transparenz über die echten Logistikkosten*

■ **Bei Vertragsverhandlungen empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:**

- Trennung von betriebswirtschaftlichen und juristischen Inhalten:
  - Pflichtenheft als Anlage des Logistikvertrages
  - Asset Deal als separater Baustein
- Einweisung und Unterrichtung der Juristen in die Economics des Projektes

*Klarheit in Vertragsverhandlung schaffen*

■ **In der Umsetzung entscheiden dann wieder andere Erfolgsfaktoren:**

- Abgestimmte Auswahl des Projektverantwortlichen auf Logistikdienstleister-Seite
- Reporting-System mit wöchentlichem Jour Fixe
- Risiken-Management für dieses Projekt
- Festlegung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses von Anfang an auf Basis der Key Performance Indikatoren im Pflichtenheft

*Enges Erfolgscontrolling sichern*

## 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 und damit nachhaltige Leistungs- und Ergebnisverbesserungen zu erreichen.

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.

### ■ Ansporn und Anspruch

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.

### Exxent Management Team AG

Stefan-George-Ring 2

D-81929 München

Tel +49 89 520314-0

Fax +49 89 520314-90

[www.emt.ag](http://www.emt.ag)

[mail@emt.ag](mailto:mail@emt.ag)

**Herausgeber**

*Exxent Management  
Team AG*

**Inhalt**

*Karl Heinz Bücheler  
Hermann Walleit  
John A. Eke*

**Gestaltung**

*Christine Porsche  
(Grafik Designer)*

**Copyright**

*Exxent Management  
Team AG  
© 2006*