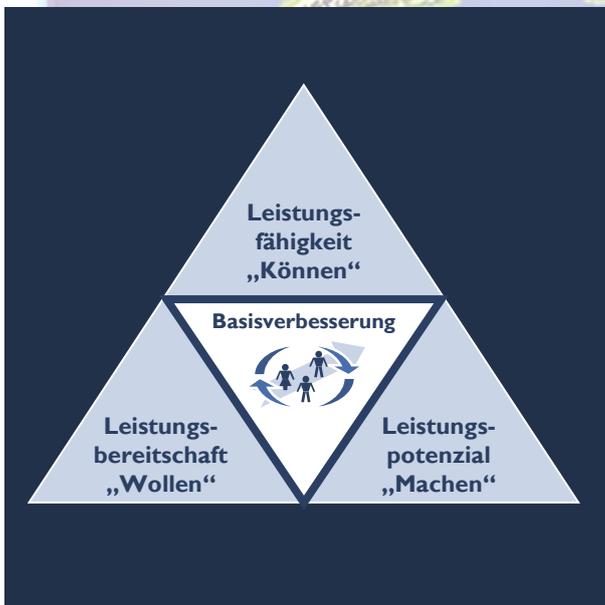


Basisverbesserung und das „&“

Effiziente
Prozess-Revolution
&
zeitgleiches
Change-Management



1. Unsere Idee: Die Innovation – Was ist neu?	Seite
1.1 <i>Veränderung und Treiber: Warum?</i>	2
1.2 <i>Der neue Ansatz? Was?</i>	5
1.3 <i>Die Organisation: Wozu?</i>	7
1.4 <i>Die Veränderung: Wie?</i>	15
1.5 <i>Der Nutzen des „&“</i>	17
2. Unsere Methode Basisverbesserung – Die Lösung	
2.1 <i>Was ist Basisverbesserung?</i>	19
2.2 <i>Prinzipien Basisverbesserung</i>	21
2.3 <i>Wie funktioniert Basisverbesserung?</i>	22
3. Exxent Consulting	28

1.1 Veränderung und Treiber: Warum?

1

Durch den rasanten strukturellen und gesellschaftlichen Wandel unterliegen Organisationen heute mehr als früher ständigen Veränderungen. Dabei werden tief greifende strategische und unternehmenspolitische Entscheidungen getroffen, welche die Zukunft sichern sollen:

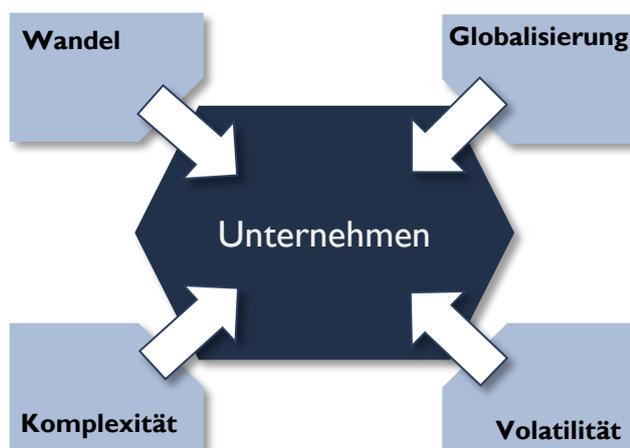
Aufgaben werden verlagert, Strukturen aufgebrochen und neue Schnittstellen geschaffen. Oftmals betrifft das ganze Betriebe oder Standorte – bis hinunter an die Basis.

Organisationen werden so zu instabilen Systemen, die jeden Tag flexibel sein müssen. Um auch für die Zukunft gewappnet zu bleiben, ist ein hohes Maß an Lern- und Veränderungsbereitschaft nötig.

■ Treiber der Veränderung von außen:

Warum können viele **Organisationen** oft nur langsam oder gar nicht auf Veränderungen und neue Herausforderungen effektiv und rechtzeitig reagieren?

Wir müssen die **Treiber kennen** und verstehen, die heute auf die Unternehmen wirken, sowohl von **außen als auch von innen**. Dabei wirkt sich die zunehmende Vernetzung von Unternehmen, Geschäftsprozessen und Informationssystemen auf alle Faktoren aus und sorgt für zunehmend schnellere Entwicklungen.



Äußere Treiber der
Veränderung:
Outside-In

■ **Wandel**

Produktlebenszyklen dauern heute in der Regel halb so lang wie früher (Bsp.: Golf 6 vs. Golf 2).

Der technologische Wandel führt zu einer beschleunigten Verbreitung von Innovation: Es dauerte ca. 70 Jahre bis 50% der Konsumenten Elektrizität, Festnetztelefone und Autos besaßen, während diese Entwicklung bei Internet, Handy und MP3 bereits nach 10 Jahren erreicht wurde.

■ **Globalisierung**

Die Globalisierung hat dazu geführt, dass die Wertschöpfungsketten auch von mittelständischen Unternehmen zu über 50% auf die neuen Wachstumsländer

(z.B.: BRIC-Staaten) verlagert wurden.

Noch vor 10 Jahren war es hauptsächlich die Exportquote, welche die Internationalisierung getrieben hat, heute ist fast die Hälfte der Arbeitsplätze eines Unternehmens davon betroffen, und nicht mehr nur die Bereiche Vertrieb und Marketing.

■ **Komplexität**

Komplexität zeigt sich mit mehreren Dimensionen:

Vielfalt, Vielschichtigkeit, Vernetzung, Wirkungsintensität, etc.

Zudem gibt es in den heutigen organisatorischen Systemen zunehmend sachliche, soziale, zeitliche und kognitive Komplexität.

Wir müssen zwischen der von außen getriebenen und der intern selbstgemachten Komplexität unterscheiden. Die externe Komplexität lässt sich nur schwer verringern, aber dafür besser beherrschen.

■ **Volatilität**

Die Ausschläge und Varianz der kurzfristigen Veränderungen nehmen enorm zu:

Während es in den letzten 10 Jahren ca. 500 Börsentage mit mehr als 2% Schwankung im Dax gab, waren es in der 80er Jahren noch weniger als 200.

Die Automobilindustrie sieht sich Neuzulassungsschwankungen von mehr als 20% im Vorjahresvergleich gegenüber. Die Anforderungen und der Anspruch an die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens werden damit immer größer (Dynamic Capabilities)

1

Wandel

Globalisierung

Komplexität

Volatilität

■ **Treiber der Veränderung von Innen:**

Aus der Innenperspektive des Unternehmens wirken Faktoren, die einerseits eher selbstgemacht sind und gleichzeitig die Veränderungsfähigkeit blockieren können. Viele Organisationen haben sich selbst von Standard und Stabilität entfernt.



1
Treiber der Veränderung
Inside-Out

Intransparenz, Redundanzen und mediale Komplexität reduzieren kontinuierlich Standards, Stabilität und Sichtbarkeit (Visibility) der Prozesse.

Anstatt es sich selber schwer zu machen sollten, Organisationen einen Veränderungsprozess aktiv gestalten, der die Beherrschbarkeit der externen Faktoren und gleichzeitig die Effizienz der internen Abläufe miteinander kombiniert.

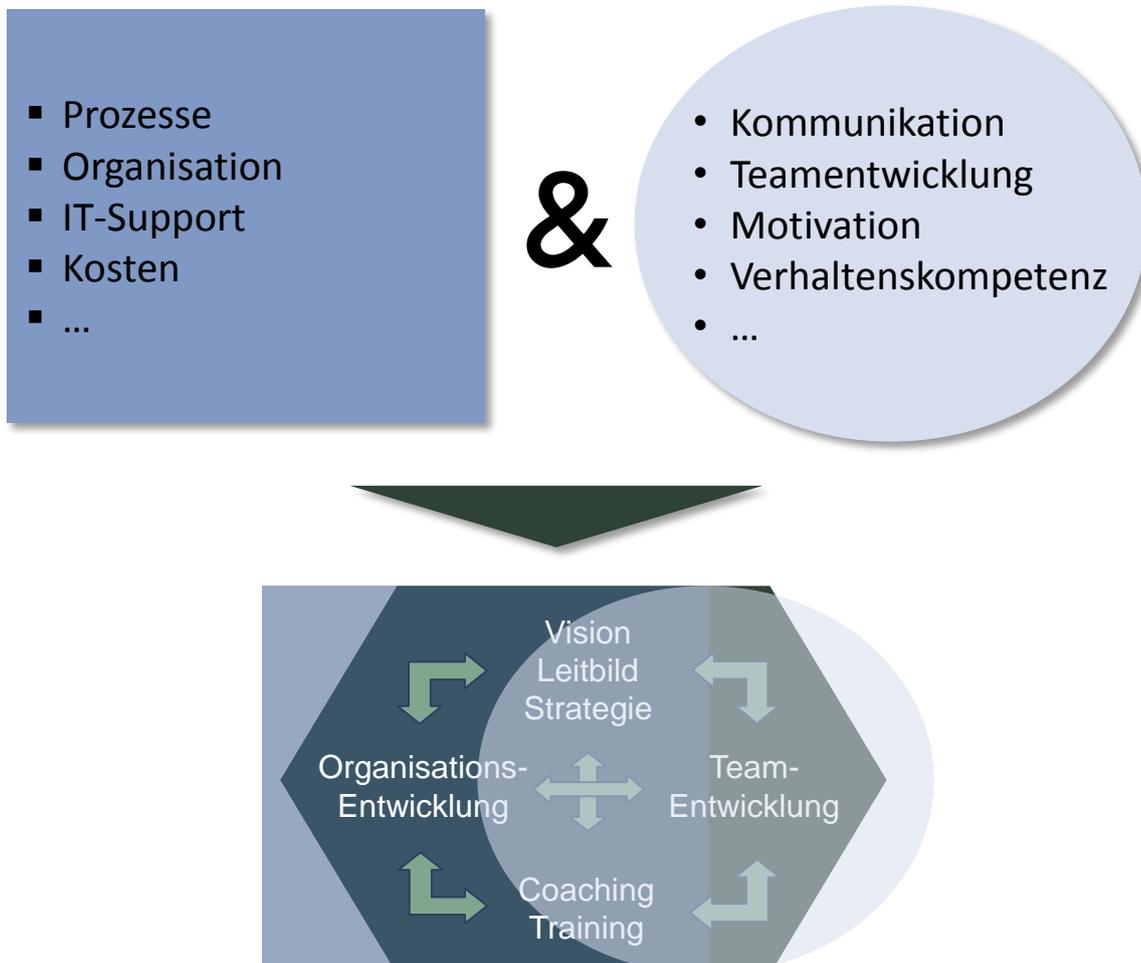
1.2 Der neue Ansatz

1

Oft werden in der Praxis Veränderungsprozesse einseitig aufgesetzt oder nur von Effizienz bzw. Teamcoaching getrieben.

Beispielsweise können die Organisatoren der Logistikprozesse exzellente Sollprozesse entwickeln, sie verlieren allerdings in den ersten Umsetzungsschritten die Beteiligten durch eine nicht „verdauliche“ Projektumsetzung. Andererseits können die reinen Change-Manager exzellent mit viel Einfühlungsvermögen Veränderungsteams mobilisieren und motivieren, werden aber durch Sachzwänge und fachliche Implikationen ausgebremst.

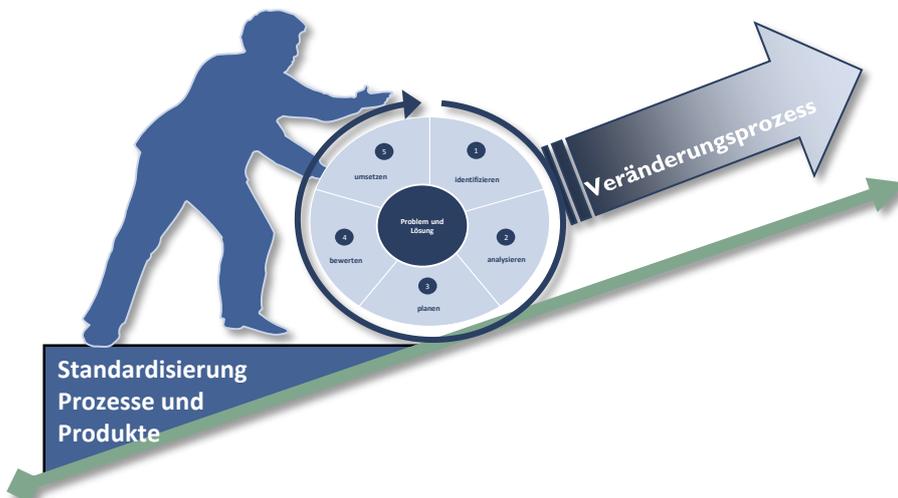
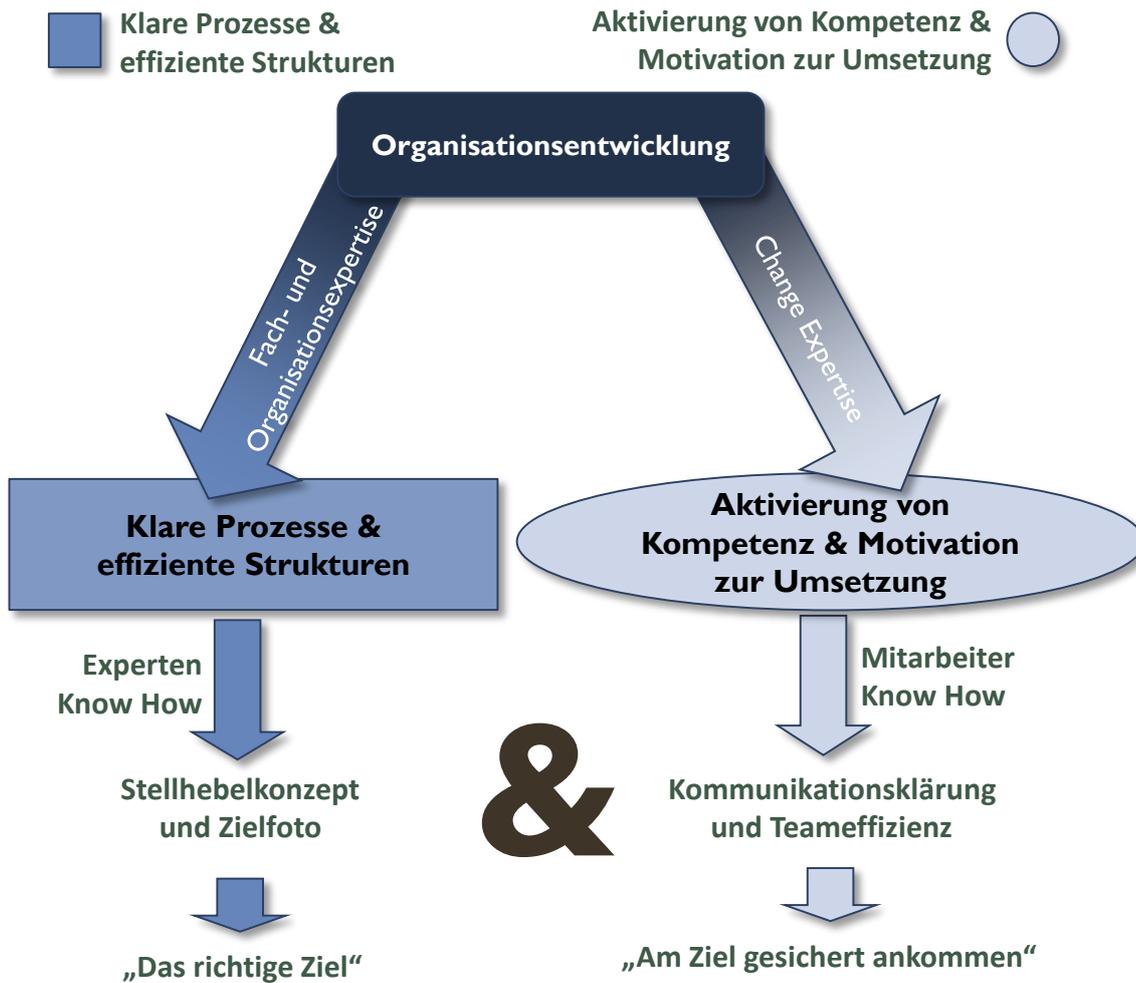
Dieser Umstand führt dazu, dass viele gut geplante und effektive Entwicklungsansätze in ihrer Umsetzung fehlschlagen und somit als insgesamt gescheitert gelten können.



■ **Organisationsentwicklung – verdaulich und ausbalanciert**

Um die notwendigen Veränderungsprozesse gründlich, effizient und schnell meistern zu können, müssen die zwei klassischen Ansätze der Organisationsentwicklung vereint werden:

1 ■ ■
Organisationsentwicklung



1.3 Die Organisation

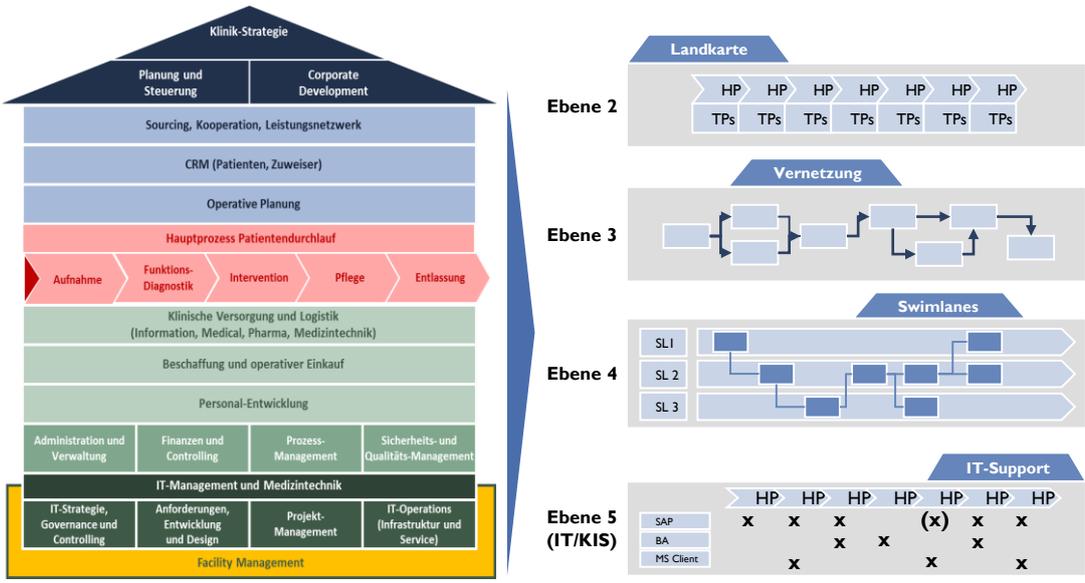
1

Die **Leistungsfähigkeit und Effizienz der Organisation** wird im Wesentlichen durch die **Wertschöpfungs- und Prozessketten** beeinflusst:

- Strategieprozesse positionieren das Unternehmen.
- Innovations- und Entwicklungsprozesse bringen Produkte und Technologien hervor.
- Marketing- und Vertriebsprozesse gewinnen und binden Kunden.
- Der Auftragsdurchlauf setzt Kundenwünsche um.
- Die Logistikkette sorgt für die Bereitstellung von Material und Produkten.
- Verwaltungsprozesse unterstützen als Shared-Services gesamthaft.
- IT-Prozesse stellen die Tools bereit.
- Finanz- und Controllingprozesse generieren Reports und Transparenz.

Die Gestaltung der Prozesse ist somit der rote Faden für die Organisationsentwicklung. Alle anderen Bausteine wie Strukturanpassung und IT-Gestaltung sollten sich danach ausrichten. Mit diesem Anspruch haben wir in den letzten 20 Jahren **Methoden und Verfahren der prozessorientierten Organisationsgestaltung** entwickelt, die letztlich ein kunden- und prozessorientiertes Unternehmen mit dynamischen Anpassungsfähigkeiten garantieren.

Das Prozesshaus visualisiert die Prozessarchitektur wie ein Navigationssystem



1

Das Prozesshaus Am Beispiel Klinik / Health Care

Die komplette Wertschöpfungskette wird vom Dach bis zum Fundament des Prozesshauses abgebildet.

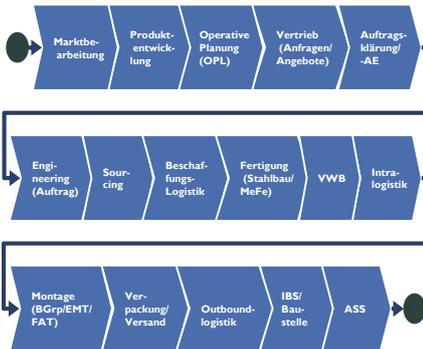
Jede Stufe der Wertschöpfung hat dabei ein genaues Ziel und ein Leistungsergebnis im Sinne eines Quality Gates (Strategie, Produkt, Kunde, Auftrag, Lieferung, Report). Alle Veränderungsaktivitäten, von der Analyse bis zu Umsetzung richten sich nach diesem Orientierungsmodell aus und können eindeutig zugeordnet werden.

Die Problemtrieber und Stellhebel stecken jedoch in tieferen Ebenen: „der Teufel steckt wie so oft immer im Detail“. Um jedoch die oft zitierte Verirrung im Detail zu vermeiden, haben wir ein stringentes Mehrebenensystem entwickelt. Hiermit ist es möglich, jede Aufgabe, jede Tätigkeit, jedes Problem, jeden Blitz, jeden Stellhebel, jede Sofortmaßnahme eindeutig einem Punkt in der Landkarte zuzuordnen (Prozesskodierung).

Das Auftrags- bzw. Patientendurchlauf ist der zentrale operative Hauptprozess

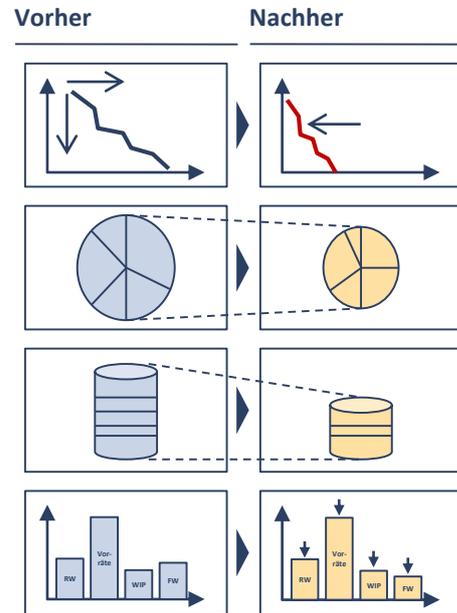
1 Ebenen 2-3

Wertschöpfungskette ADM



Zielsystem/-
Quadrat

- Zeit
- Qualitätskosten
- Prozesskosten
- Bestand



In unserem Konzept Auftragsdurchlauf sind alle operativen Arbeitsschritte und Teilprozesse miteinander verknüpft, die in der Gesamtsicht vom Kunden zum Kunden die Hauptleistung des Geschäftssystems umsetzen:

- Automobilzulieferer: Vom OEM-Abruf, über die Fertigungseinplanung, bis zur logistischen Bereitstellung
- Maschinenbau: Von der Auftragsklärung und Konstruktion, über Fertigung und Montage, bis zur Anlieferung und Inbetriebsetzung
- Kliniken (Patientendurchlauf): Von der Einweisung und Stationsaufnahme, über die Diagnose und Intervention, bis zur Entlassung bzw. Pflegeplanung
- Mode/Textil: Von der Musterkollektion und Vororder, über die Konfektionsbeauftragung, bis zur Erstauslieferung und Rücknahme
- Food and Beverage : Von der Absatzplanung und Einteilung, über die Abfüllung, bis zur Belieferung von Handel und Gastronomie

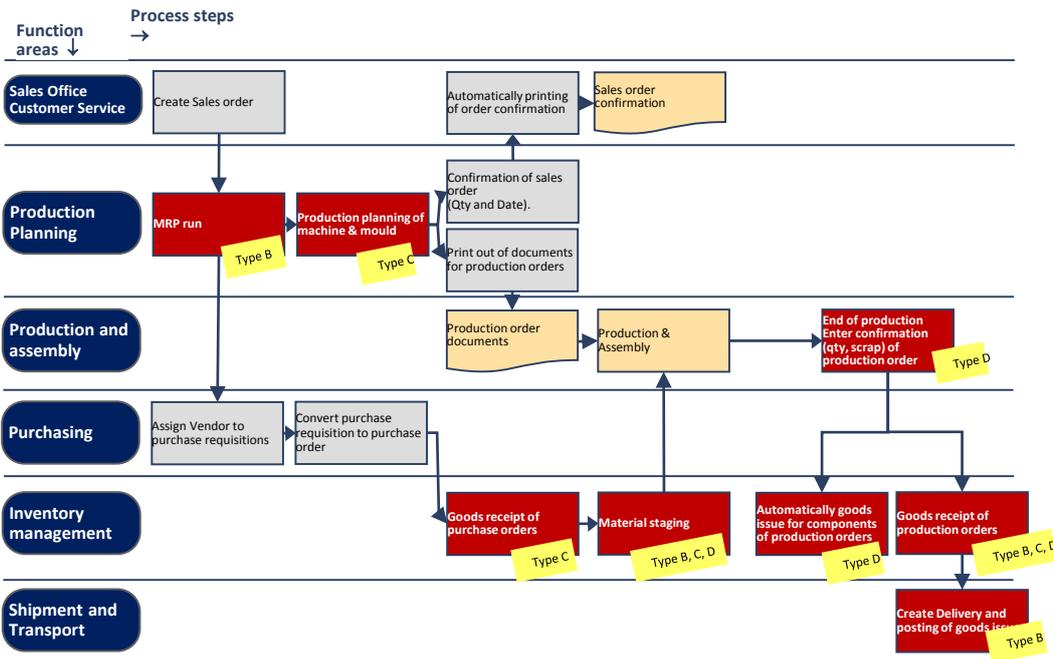
Damit ist der Auftragsdurchlauf der operative Kernprozess, der die Erfolgsfaktoren Zeit, Kosten, Qualität und Kapitalbindung hauptsächlich beeinflusst - dies im negativen und positiven Sinne



Die Methode „Brownpaper“ macht bereits in der Analyse die Zusammenhänge zwischen Problemtreibern (Blitze) und der Prozesseffizienz deutlich für alle sichtbar (Visibility). Dieser Ansatz erzeugt unter den Teilnehmern „Aha-Effekte“ und visualisiert die tägliche Arbeit und das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter in einer strukturierten Landkarte.

1

■ Gestaltung des IT-Supports als ein Prioritätsstellhebel

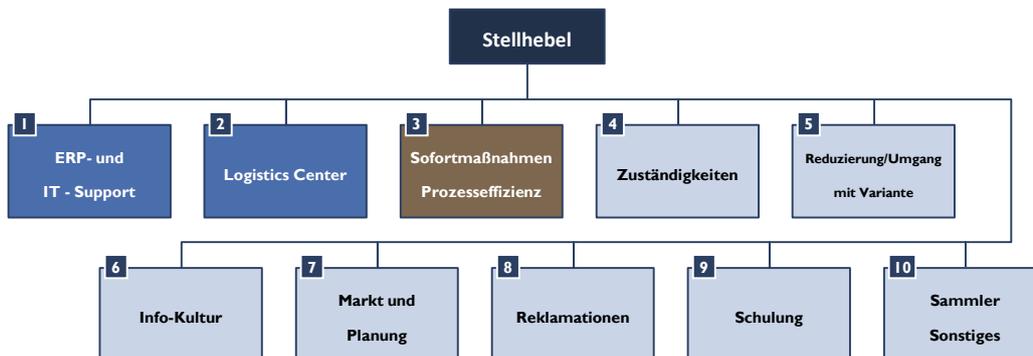


Unsere Erfahrung zeigt, dass die IT-Unterstützung der Prozesse heutzutage bis zu 50% der Prozessblitze ausmacht. Allerdings ist es oft nicht die IT selbst, die das Problem verursacht, sondern ihre Anwendung.

Einerseits ist die IT-Landkarte heute vielschichtig und komplex: Business Applications/ERP-Systeme (SAP etc.) müssen deutlich von der eigentlich IT-Architektur (Clients, Server, Backup,...) und dem dazugehörigen IT-Service (ITSM) abgegrenzt werden. Im obigen Beispiel einer prozessorientierten Bewertung der festgestellten ERP Probleme hat sich gezeigt, dass es 4 unterschiedliche Kategorien von IT-Blitzen geben kann:

- Kategorie A: Die Funktionalität ist nicht vorhanden.
- Kategorie B: Die Funktionalität ist vorhanden allerdings nicht konfiguriert.
- Kategorie C: Die Funktionalität ist konfiguriert jedoch nicht geschult.
- Kategorie D: Die Funktionalität ist eingeführt und geschult, wird jedoch nicht akzeptiert

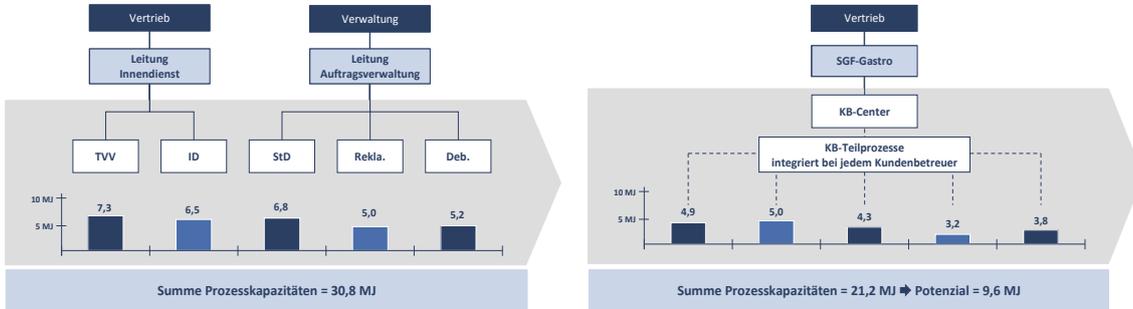
■ **Das Stellhebelsystem clustert und strukturiert alle Maßnahmen und Treiber**



Das Stellhebelsystem
Als Lösungs- und
Maßnahmen-
bibliothek

Unmittelbar nach der Brownpaperanalyse werden alle Problemtreiber und Prozessblitze strukturiert und nach Clustern visualisiert. Die Überschriften dieser Gruppierungen sind bereits unsere Vorstufen für Stellhebel. **Das Exxent-Stellhebelsystem** bietet uns zusätzlich zu dieser analytischen Strukturierung ein **Ordnungs- und Wissenssystem für alle bekannten und neuen Maßnahmen: unsere Maßnahmenbibliothek.**

■ **Beispiel veränderte Strukturorganisation: Kundenbetreuer-Teams statt Aufgabensilos**

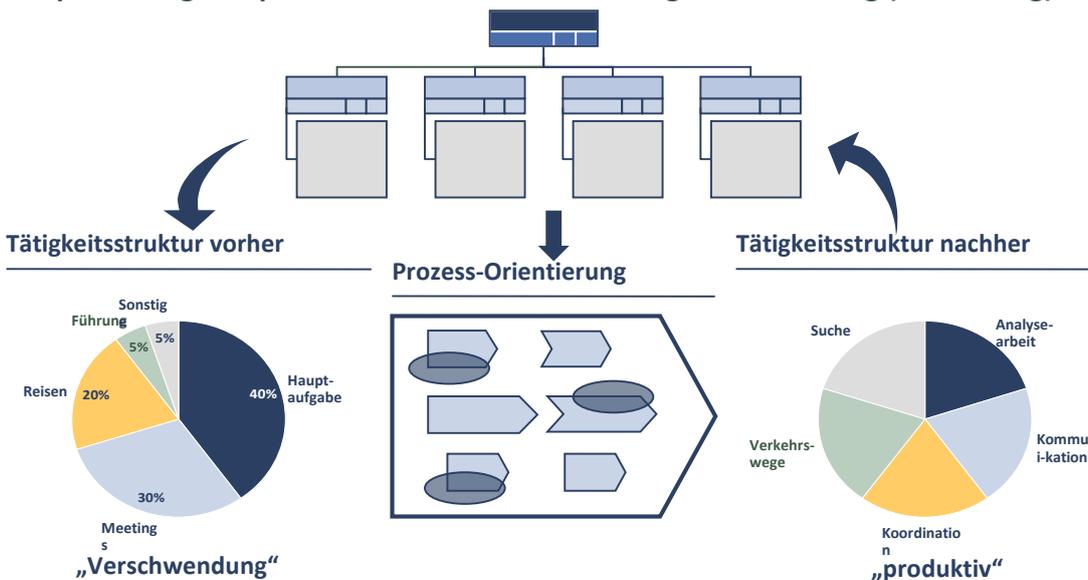


1

Kundenbetreuer-Teams statt Aufgabensilos

Die Strukturierung und Festlegung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen in der Organisation werden in unserer Arbeit wesentlich durch das Design der Sollprozesse (Wertstromdesign) beeinflusst. Es muss eine Organisationsstruktur im Sinne von Rollen und Regeln geschaffen werden, die die gewünschten Prozesse bestmöglich unterstützt. Im oben aufgezeigten Beispiel haben wir, für eine Brauerei, den Auftragsdurchlauf in den Geschäftsfeldern Handel und Gastronomie so konsequent auf die Kundenanforderungen ausgerichtet, dass alle kundenorientierten Aufgaben und Tätigkeiten in zwei Kundenbetreuungszentren gebündelt werden konnten. Dies hat dazu geführt, dass neben der Verkürzung und Verschlinkung von Abläufen auch das Wissen rund um den Kunden an wenigen Stellen gebündelt wird.

■ **Beispiele Tätigkeitsprofile: Prozessorientierte Tätigkeitskodierung (-verteilung)**



Prozessorientierte Tätigkeitskodierung

Analog zu unserem Beispiel Auftragsdurchlauf und Kundenbetreuung wird die Neuordnung und Synchronisation von Aufgaben und Prozessen in der gesamten Landkarte umgesetzt: Die neue Aufgabenstruktur ist produktiver und flexibler.

Vergleichbare Prozesshäuser anderer Branchen

Durch den analogen Aufbau der Prozesshäuser und –landkarten unterschiedlicher Branchen, erreichen wir neben der Vergleichbarkeit von sog. Benchmarks, auch die viel wichtigere Übertragungsfähigkeit von Good-Practises. Damit kann erreicht werden, dass bspw. in Klinikprozessen, industrielle Verfahren und Methoden aus der Automobilindustrie eingesetzt werden. Ein anderes häufig angewandtes Prozessvorbild ist der Sondermaschinenbau, der es fast vorbildlich schafft, auf Basis eines standardisierten Baukastensystems, die individuelle Kundenlösung, im Sinne eines „karierten Maiglöckchens“, zu liefern.

Beispiel: Prozesshaus eines Lebensmittelherstellers

1

Prozesshaus als Plattform für Good-Practise-Transfer

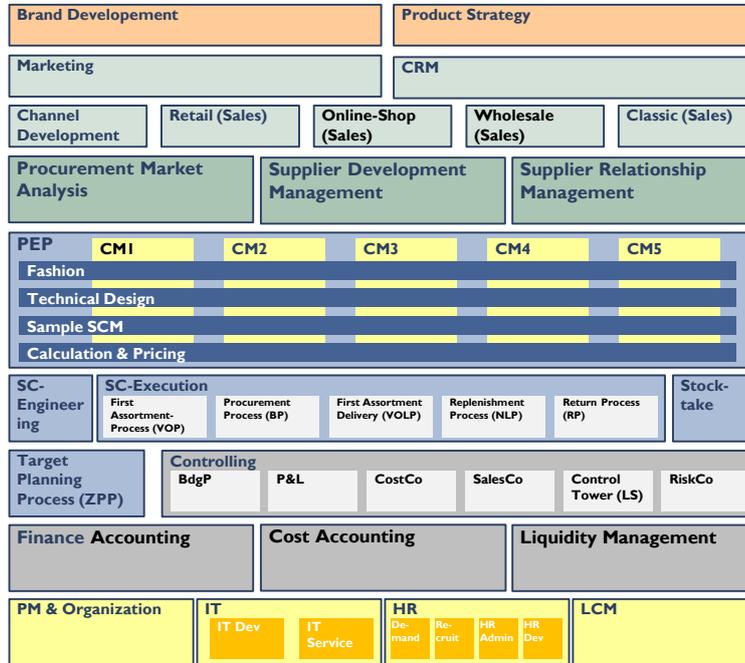
Prozesshaus mit Kernprozessen

Inhalte

Prozesshaus mit Kernprozessen	Inhalte
01 Strategie	Mission, Vision, Strategische Planung
02 BDM, Marketing & Kundenentwicklung	Absatzmarkt-, Kunden- und Wettbewerbsanalysen, Entwicklung Geschäftsmodelle, Marketing-Konzepte, Produkt-Markt-Kombinationen
04 Operative Planung	Vertriebs-, Finanz-, Produktions-, Beschaffungs-, Personal-, Investment-, SBA-Planung
03 Produktentwicklungsprozess (PEP)	Musterprozess, Markt- und Kundeninduzierter PEP, Ideenfindung, Produktdefinition, Produkteinführung, Produktmanagement
05 Vertrieb & Kontraktmanagement	Akquisition (aktiver Verkaufsprozess), Anfragenannahme und –bearbeitung (mit Kalkulation), Angebotserstellung, Kontraktabschluss, Kundenbeziehungsmanagement (CRM)
06 Einkauf & Kontraktmanagement	Lieferantenidentifikation, Lieferantenentwicklung, Marktanalysen, Beschaffungsstrategie, Legal Contract Management, Lieferantenbeziehungsmanagement
07 Auftragsabwicklung & Lieferprozess (OTC)	Auftragseingang und –klärung, Lieferterminprüfung, Versand- und Transportabwicklung, LDL-Abwicklung, Auftragsnachbearbeitung, Reklamationsbearbeitung
08 Disposition & Beschaffung (PTP)	Auftragsbezogene und bedarfsgerechte Beschaffung, Beschaffungsüberwachung (Track&Trace), Warenannahme & Qualitätskontrolle, Lieferreklamationen
09 Fertigung/Produktion	Arbeitsvorbereitung, Produktion ...
10 Technischer Support & Innovationen	Wartung technische Anlagen und Equipment, Reparaturen Anlagen und Equipment, Bereitstellung Infrastruktur
11 HR-Prozesse	Personneladministration, Bedarfsplanung, Qualifizierung, Talentmanagement, Recruiting, Ausbildung (Trainee)
12 Finanzen & Kfm. Prozesse	Finanzbuchhaltung, Controlling/Reporting, sonst. Administration
13 QM, Organisation und IT	Qualitäts- und Prozessmanagement, Organisationstransparenz, IT-Entwicklungen, IT-Administration- und Support

Beispiel für ein Prozesshaus: Lebensmittelhersteller

Beispiel: Prozesshaus Fashion Textile - Globaler Modehersteller mit starker Vertikalisierung

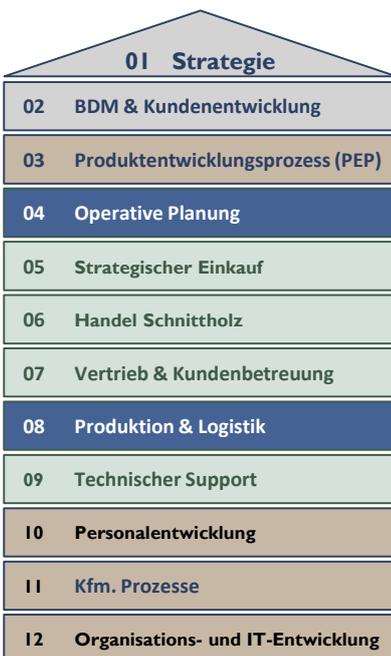


1

Beispiel für ein Prozesshaus: Fashion Textile

Beispiel: Prozesshaus vertikalisierten Hersteller von Holzprodukten - vom Wald bis zum Baumarkt

Kernprozesse



Inhalte



Beispiel für ein Prozesshaus: Holzproduktion

1.4 Die Veränderung

1

Bei der Veränderung von Organisationen wird immer in bestehende soziale Gefüge eingegriffen. Meist bereitet nicht die Veränderung an sich (z.B. neue Strukturen, Abläufe) Schwierigkeiten, sondern der Umsetzungsprozess: - die psychosoziale Neuausrichtung, die Führungskräfte und Mitarbeiter durchlaufen müssen, damit der äußere Change funktionieren kann. Die Umsetzung in den Köpfen und Händen der Menschen funktioniert nicht automatisch, nur weil ein äußerer Change angestoßen wird.

Changeprojekte scheitern am häufigsten an fehlender Information und Kommunikation sowie an „typischen“ menschlichen Verhaltensweisen bei Veränderungen, wie Unsicherheit, emotionalem Widerstand und anderen möglichen Ablehnungshaltungen:



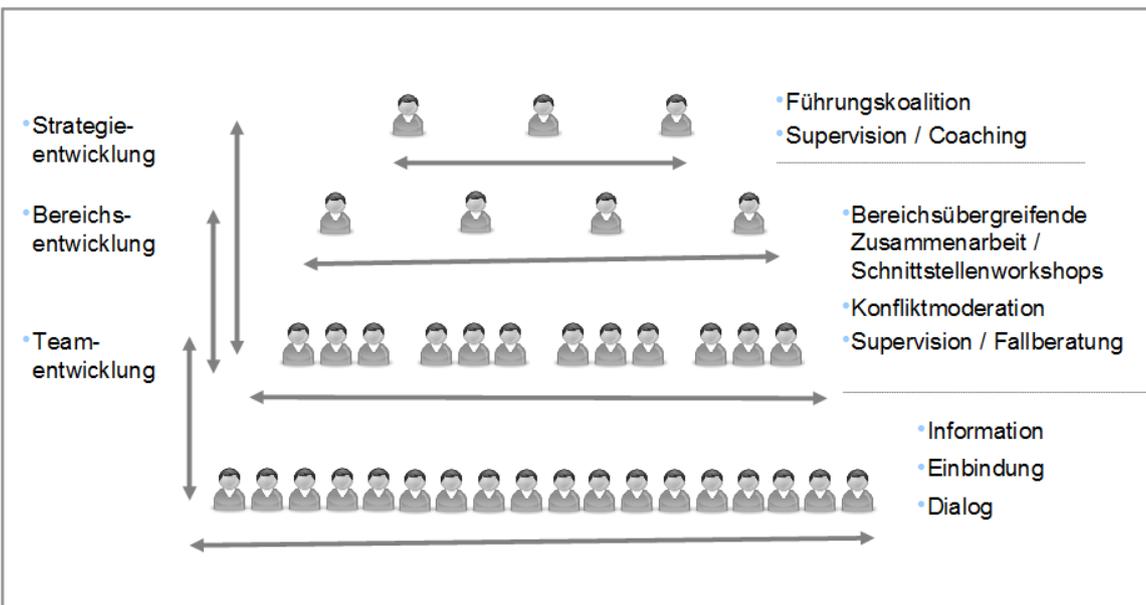
Den Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung in die betriebliche Praxis sehen wir daher im menschlichen und zwischenmenschlichen Bereich:

- Vertrauensbildung
- Erzeugen von Motivation
- Umgang mit Widerständen
- Teamentwicklung
- Individuelles Coaching
- Beratung von Führungskräften/MitarbeiterInnen
- Konfliktmanagement
- Kommunikation

■ Unser Beratungsverständnis zum Thema Change Management:

Wir begleiten und beraten Sie in Ihren Veränderungsprozessen, um den Wandel in Ihrer Organisation erfolgreich zu gestalten und nachhaltig wirksam zu machen.

Ein Schwerpunkt unserer Arbeit ist es, die Menschen in der Organisation in einen professionellen Dialog zu bringen, um Öffnung, Strategie, Beteiligung und Wirksamkeit auf allen Ebenen der Organisation zu erzeugen.



Horizontale und Vertikale Methoden

Wir legen den Fokus in unserem Beratungsansatz auf alle beteiligten Menschen einer Organisation. Wir arbeiten mit bewährten Methoden und nutzen die wichtigste Ressource in einem Veränderungsprozess - die Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter als Experten der Organisation.

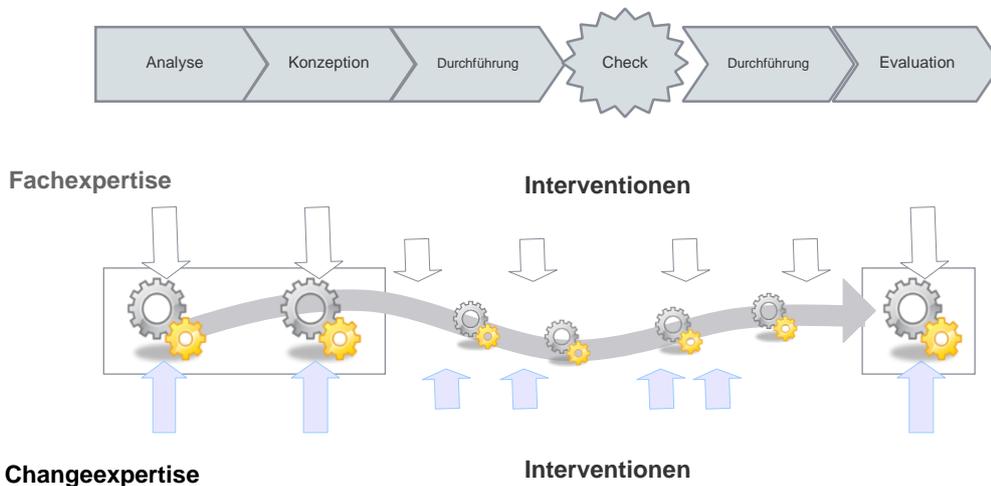
■ Der Nutzen unserer Changeexpertise für die Unternehmensführung

- Die Unternehmensführung hat ein klareres Bild über das „Wie“ im Veränderungsprozess und nicht nur über das „Wohin“.
- Der erhöhte Kommunikationsbedarf ist abgestimmt, transparent, gesteuert und wird bedient.
- Die Geschäftsführung übermittelt Informationen über den Status Quo im Change-Prozess.
- Zugleich erhält sie von Führungskräften und Mitarbeitern Informationen über die als dringend empfundene Handlungsfelder (Reibungsverluste, Umsatzverluste, Kosten, Ressourcen etc.).
- Auf Basis dieser Informationen kann die Unternehmensführung den Prozess besser steuern und die Aufträge an die Führungskräfte formulieren.

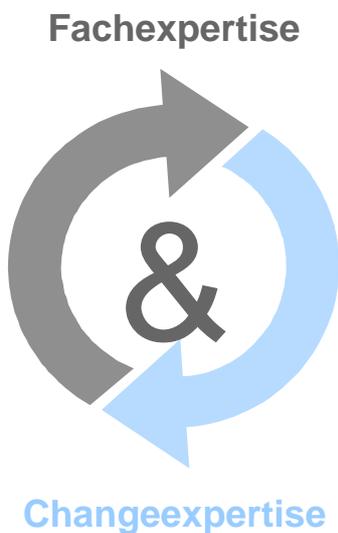
1.5 Der Nutzen des „&“

1

Die **Integration von Fach- und Changeexpertise** stellt eine Balance zwischen den zu Beginn klar formulierten Zielen und sich verändernden Ergebniserwartungen her. Mit unserem verbindenden Beratungsansatz bewerkstelligen wir den Spagat zwischen **dringlichen und wichtigen Zielen**, indem wir **pragmatische Lösungen und schnelle Erfolge** anstreben, gleichzeitig aber durch unsere **Changeexpertise** die **Akzeptanz und Nachhaltigkeit der erarbeiteten Maßnahmen** sicherstellen.



Wir ergänzen das unterschiedliche Beraterwissen und verbinden damit die Fach- ("was") mit der Changeexpertise ("wie").



Wir erzielen pragmatische Lösungen und schnelle Erfolge, gleichzeitig gelingt es uns durch unseren Beratungsansatz, Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in einen professionellen Dialog zu bringen, um Beteiligung und Wirksamkeit auf allen Ebenen der Organisation zu erzeugen.

Das externe Wissen wird prozessbegleitend zur Verfügung gestellt. Wir geben Sicherheit, ohne zu bevormunden.

Unser Ziel ist es, Sie durch unseren komplementären Ansatz dabei zu unterstützen, Zukunftsfähigkeit zu entwickeln, und zwar kurzfristig, ganzheitlich und nachhaltig.

Ihr Nutzen

■ Unsere Mission

Zusammenfassend bieten wir das Plus an Beratungsleistung, als starker Partner für den Mittelstand mit dem Ziel, stark und umfassend zu unterstützen.



Wir bieten die Möglichkeit, alle Bereiche von Themenstellungen innerhalb der Situationen passend zu den Vorstellungen des Kunden abzudecken. Dabei werden weder die allgemeine Ausrichtung noch die Ressourcen außer Acht gelassen. Kommunikation und Kultur werden ebenso fokussiert wie die fachlichen Themen.

■ Wie verstehen wir uns? Worauf fokussiert sich unser Beratungsansatz?

- Wir bringen Know-How und Praxiserfahrungen ein zur Initiierung, Steuerung und Begleitung von Veränderungs-Prozessen.
- Wir entwickeln gemeinsam Lösungen und begleiten aktiv den Umsetzungsprozess.
- Wir aktivieren die intern vorhandenen Know-How Ressourcen und sichern, dass das Wissen und die Fähigkeiten wachsen.
- Wir sorgen dafür, dass die kommunikativen und emotionalen Aspekte im Veränderungsprozess eingebracht, beachtet und berücksichtigt werden – denn die Menschen sind die Träger und Treiber von zielorientierten Veränderungen

Dabei fokussieren wir uns auf 5 Dimensionen:



2. Unser Produkt: Basisverbesserung

2

Programme zur Reorganisation und zum Steigern der Effizienz bleiben oft in der Konzeption oder den ersten Implementierungsstufen stecken. Als Gründe werden immer wieder die zeitintensive Konzeptumsetzung sowie die fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter genannt.

Nicht das Projekt selbst, sondern die konsequente und zügige Umsetzung, bringt die gewünschten Ergebnisse.

Wir beschreiben das Workshop-Programm „Basisverbesserung“ (BV), das die Mitarbeiter von Beginn an aktiv mit einbezieht und die Chancen der Realisierung auszuschöpfen.

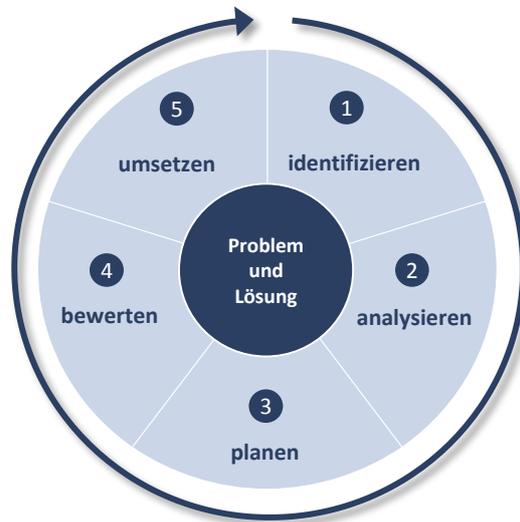
2.1 Was ist Basisverbesserung

Die **Basisverbesserung** ist ein **erprobtes und bewährtes Programm**, das die Probleme eines Bereichs gezielt angeht. Der Erfolg dieses Programms wurde in zahlreichen Projekten nachgewiesen. Dabei werden im Rahmen eines viertägigen Workshops **Rationalisierungspotenziale** aufgezeigt und kurzfristig spürbare Verbesserungen direkt realisiert.

Die Durchführung des Basisverbesserungs-Workshops orientiert sich an einem Prozessmodell, das die Problemlösung methodisch vereinfacht. In Arbeitsteams werden die Schritte: identifizieren, analysieren, planen, einführen und bewerten systematisch durchlaufen. Die Eliminierung von Verschwendung steht dabei im Vordergrund, und zwar durch:

- Abbau nicht leistungsrelevanter Tätigkeiten
- Schaffung transparenter und schlanker Prozesse
- Optimierung der Arbeitsplatzorganisation
- Optimierung des Ressourceneinsatzes
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit

■ In welchen Schritten wird eine Basisverbesserung durchgeführt?



Prozessmodell
Basisverbesserung

Ziel ist das Erkennen und Umsetzen von möglichst schnell wirksamen und mit wenig Aufwand realisierbaren Verbesserungen. Ein Großteil der erarbeiteten Lösungen kann noch während des Basisverbesserungs-Workshops getestet, implementiert und bewertet werden.

2.2 Prinzipien der Basisverbesserung

2

Prinzip 1: Einbeziehung der Mitarbeiter - Collaborative Organizational Design (COD)

- Die Durchführung der Basisverbesserungs-Workshops im Team mit Mitarbeitern des ausgewählten Untersuchungsbereiches basiert auf der Erkenntnis, dass niemand die Arbeitsabläufe besser kennt und versteht kann als derjenige, der täglich daran beteiligt ist.
- Zudem stellt die Einbeziehung der Mitarbeiter von Beginn an eine hohe Identifikation mit den erarbeiteten Problemlösungen sicher und schafft damit die Voraussetzung für eine schnelle Umsetzung der definierten Maßnahmen.

Prinzip 1

Prinzip 2: Transparenz

- Die grafische Darstellung von Prozessen und Problemen ist ein wichtiges Hilfsmittel bei der effizienten und systematischen Durchführung der Basisverbesserungs-Workshops. Durch den anschaulichen Vorher-Nachher-Vergleich werden die erzielten Verbesserungen klar erkennbar.
- Visualisierung dient jedoch nicht nur der Unterstützung des Teamarbeitsprozesses, sondern ist ein wichtiges Element, um den dauerhaften Erfolg der Umsetzung sicherzustellen.
- Die grafisch aufbereitete und gut sichtbar angebrachte Darstellung von Zielen, neuen Arbeitsabläufen, Richtlinien, Ergebnissen, Zusammensetzung von Arbeitsgruppen etc. schafft die notwendige Transparenz für die Erfolgskontrolle und weitere Verbesserungsansätze.

Prinzip 2

Prinzip 3: Sofortige Umsetzung der Maßnahmen und Nachhaltigkeit

- Leitlinie bei der Arbeit im Basisverbesserungs-Team ist die Betonung kurzfristiger Umsetzbarkeit der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge. Angestrebt werden Verbesserungsmöglichkeiten noch innerhalb des Workshops.
- Dieser Maßgabe liegt die Erkenntnis zugrunde, dass das größte und zugleich mit dem geringsten Aufwand realisierbare Produktivitätssteigerungspotenzial im Abbau von Verschwendung jeglicher Art liegt. Demzufolge liegt der Schwerpunkt auf Maßnahmen, bei denen keine bzw. nur geringe Umsetzungsinvestitionen erforderlich sind.
- Die sofortige Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen steigert zudem die Motivation der Mitarbeiter, da der Erfolg der Maßnahmen sofort sichtbar wird.

Prinzip 3

2.3 Wie funktioniert Basisverbesserung?

Der Ablauf: Wie wird die Basisverbesserung durchgeführt?

Die Basisverbesserung wird von uns schon länger erfolgreich angewendet. Durch die schnellen Erfolge erweist sie sich bei unseren Kunden größter Beliebtheit.

Im Vorfeld der Basisverbesserung findet gemeinsam mit den Basisverbesserungs-Moderatoren eine Besichtigung der möglichen Bereiche und Funktionen statt, bei der die zu untersuchenden Bereiche festgelegt und genau abgegrenzt werden. Der Untersuchungsbereich sollte dabei in sich abgeschlossen sein und eine Größe von 15-30 Mitarbeitern haben

Das Basisverbesserungs-Team setzt sich aus 9-12 Mitarbeitern sowie zwei bis drei Moderatoren zusammen. Das Team besteht aus:

- Mitarbeitern des ausgewählten Untersuchungsbereiches
- Mitarbeitern aus den vor- und nachgelagerten Bereichen
- Mitarbeitern aus unterstützenden Bereichen (z.B. IT)
- ggf. Betriebsrat

	Montag 21.05.	Dienstag 22.05.	Mittwoch 23.05.	Donnerstag 24.05.
Vormittags	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung GF ■ Einführung BV-Konzept ■ Vortrag 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortsetzung Prozessanalyse II ■ Aufnahme Prozess-blitze 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortsetzung Gruppenarbeit: Bildung Top 10 pro Gruppe ■ Erarbeitung von Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erarbeitung von Lösungen und Bewertung ■ Zusammenfassung der Ergebnisse pro Gruppe
Nachmittags	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation Prozess-aufnahme ■ Prozessanalyse I ■ Aufnahme Prozess-blitze 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Problem-Clustering ■ Problem-Priorisierung ■ Gruppeneinteilung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortsetzung der Gruppenarbeit ■ Erarbeitung von Lösungen und Bewertung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsolidierung aller Teilergebnisse ■ Präsentation der Ergebnisse vor der GF/GL
Abends	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung Tag 2 ■ Resumée Tag 1 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beginn der Gruppen-arbeit <ul style="list-style-type: none"> ■ Fläche + Logistik ■ Materialverfügbarkeit + Planung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abstimmung der Gruppenarbeit 	

Dieses **Vorgehen ist das Grundprinzip** unseres Produktes Basisverbesserung. Der konkrete Ablauf wird **jedoch individuell auf den Kunden** zugeschnitten. Je nach Situation kann eine Basisverbesserung in 4 Tagen am Stück oder in 2 mal 2 Tagen (zeitnah) durchgeführt werden.

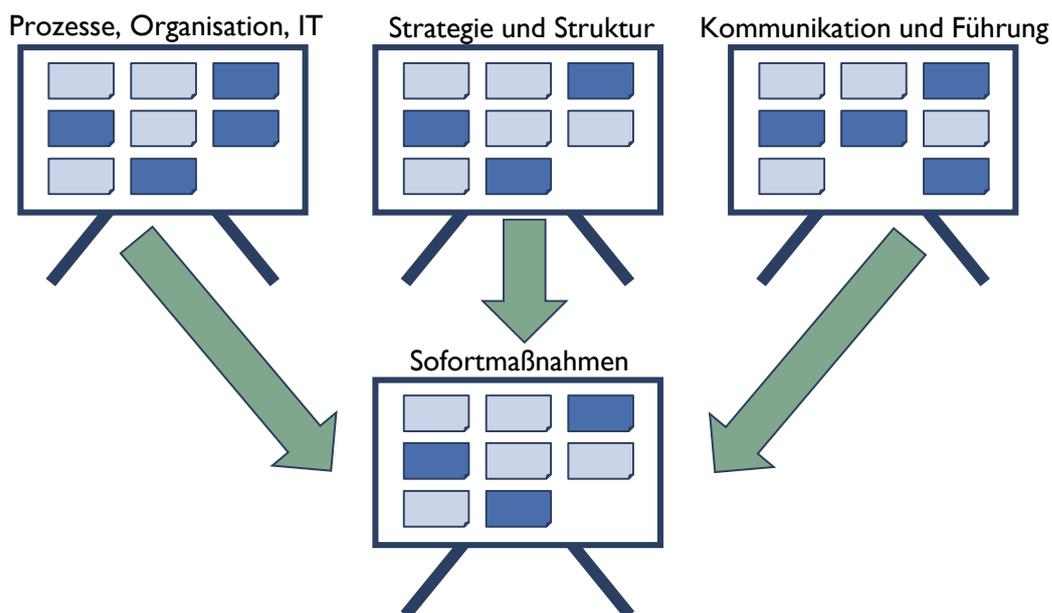
■ **Wie sieht die Basisverbesserung in der Praxis aus?**

■ **Problem-Clustering im Team**



- Wertstrom-Analyse + Mapping des Hauptprozesses
- Stellhebel-Systematik
- Morphologie der Verschwendung
- Jedes Team-Mitglied schreibt Themen/ Probleme auf Karten

■ **Sammlung, Besprechung und Gruppierung der einzelnen Problemkarten auf 4 Boards**



Die Ergebnisse sind nach quantitativen und qualitativen Kriterien zu unterscheiden. Bei den bisher durchgeführten BV-Programmen wurden Potenziale mindestens in Höhe der Projektkosten sofort realisiert.

Quantitative Ergebnisse sind z.B.:

- Sofortiges Umsetzen von Rationalisierungspotenzialen
- Reduzierte Personal- und Sachkosten
- Erhöhung der im Prozess bearbeiteten Leistungen bei gleicher Kapazität.
- Höhere Kundenzufriedenheit
- ...

Qualitative Ergebnisse sind z.B.:

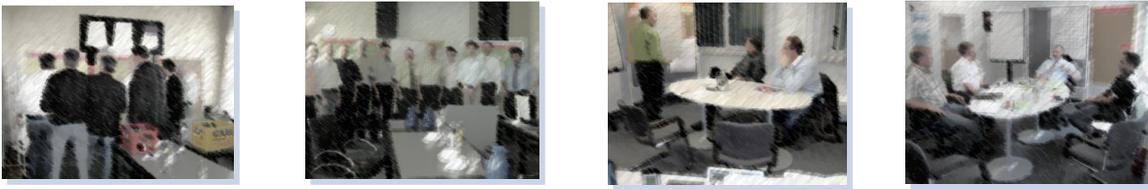
- Erhöhte Transparenz der Abläufe
- Klare Schwachstellenanalyse
- Gestiegener Teamgeist
- Förderung von eigenverantwortlichem Handeln und Problemlösungskompetenz
- ...

Viertägiger Workshop mit fest durchstrukturiertem Rahmenprogramm:

4-Tage-Rahmenprogramm

	1. Tag	2. Tag	3. Tag	4. Tag
vormittags	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellung konzeptionelle Grundlagen Ortsbegehung 	<ul style="list-style-type: none"> Gruppenbildung Beginn der Gruppenarbeit: Problemanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Gruppenarbeit: Planung von Lösungen, Einführung der Verbesserungen 	<ul style="list-style-type: none"> Einführung der Verbesserungen, Vorbereitung der Präsentation
nachmittags	<ul style="list-style-type: none"> Prozessanalyse „Brown Paper“ Problemsammlung/ Priorisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Gruppenarbeit: Problemanalyse, Erarbeitung von Lösungs-Ansätzen 	<ul style="list-style-type: none"> Gruppenarbeit: Einführung und Bewertung der Verbesserungen 	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnispräsentation durch die Prozess-träger, unterstützt durch Moderatoren

Teamarbeit

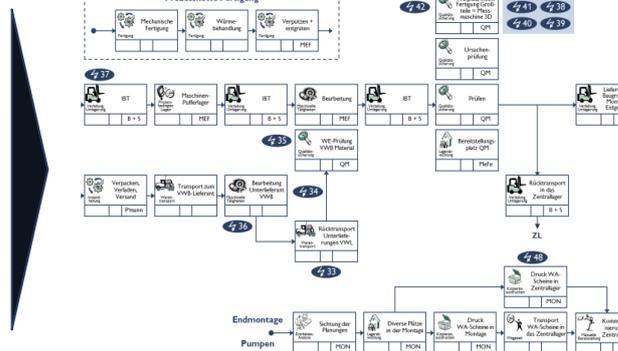
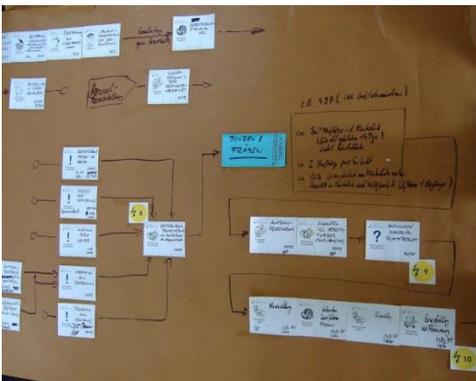


Gemeinsames Erarbeiten

Die jeweiligen Teams erarbeiten gemeinsam mit Hilfe gezielter Moderation der Berater in der Gruppe ihre Verbesserungskonzepte. Sie bestehen aus Mitarbeiter der verschiedensten Funktionen.

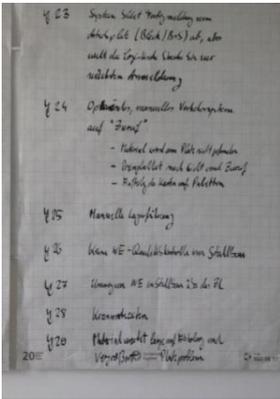
Brownpaper-Methode

Brownpaper



Mittels der Brownpaper-Methode werden die täglichen Prozesse, und vor allem die dazugehörigen Problemlitze, für alle Beteiligten deutlich. Durch die täglichen Routinen ist vielen Mitarbeiter nicht bewusst, wie viele Redundanzen und nicht wertschöpfende Prozesse sie täglich beschäftigen.

Blitzanalyse



- 41 ABs im Einkauf nicht für alle Bestellungen
- 42 Bis heute nur AW-Bestellungen im Leitstand
- 43 Mangelnde/nicht machbare Kapazitäts-Planung (Planung/Fläche) für den Wareneingang
- 44 Kein konsequenter Umgang mit WE-Zeiten
- 45 Beim Pförtner ist der Eingangskontrollpunkt für alle Lieferungen. Zur Zeit wird das noch nicht 100% eingehalten. Flächen-/Platzengpass im WE-Bereich
- 46 Nicht immer ist der Bezug auf der Anlieferung zu finden, es muss via Rückfrage eruiert werden, wer bestellt hat/Bedarfsträger ist
- 47 Kennzeichnungspflicht für Lieferanten, Nicht-Einhaltung für zu hoher Zeitbindung des WE-Personals
- 48 Mehrere Prüfrufe für die WE-Prüfung, speziell für Großteile
- 49 Hohe Zeitbindung durch Nacharbeiten für Teile, die vom Lieferanten kommen und dort geprüft werden könnten („Früher war es so“)
- 410 Stichwort „Lager 2000“: Lager Produktion (virtuell) als Platzhalter für alles, was nicht in das ZL kommt
- 411 Platz/Fläche am WE dauerhaft zu eng (permanenter Engpass für den heutigen Warenverkehr)
- 412 Personalengpässe beim Abladen: Montage-/Fertigungsbereiche müssen unterstützen, Personal bereitstellen, keine Krankkapazität im Wareneingang
- 413 Verfügbare Plateauwagen zu wenig („Symptom“), werden z.T. als Lagerfläche benutzt
- 414 Keine zentrale Disposition der IBT-Ressourcen (Innerbetrieblicher Transport)

Jeder Problemlitz wird dem jeweiligen Prozess zugeordnet und separat im Detail beschrieben. Nach Durchführung der Basisverbesserung werden die Ergebnisse in digitaler Form aufbereitet.

Lösungen und Potentiale

Prozess	Planen	Einplanen	Bewerten
	I	II	III
STB	0,5	0,5	0,5
MEF	0,5	0,5	0,5
MON	0,5	0,5	0,5
QB	0,5	0,5	0,5
ST-STB	0,5	0,5	0,5
ST-MEF	0,5	0,5	0,5
ST-MON	0,5	0,5	0,5
ST-QB	0,5	0,5	0,5
AV	0,5	0,5	0,5
Lager	0,5	0,5	0,5
Versand	0,5	0,5	0,5
Einkauf	0,5	0,5	0,5
Σ	1,0	1,0	1,0
H.M./B.S.	0,5	0,5	0,5
Pächtermann	0,5	0,5	0,5

Prozess	1	2	3	4	5
Konzept	✓	✓	✓	✓	✓
VWB	✓	✓	✓	✓	✓
Leitstand	✓	✓	✓	✓	✓
Beschaffungen	✓	✓	✓	✓	✓
Neu-Konzept	✓	✓	✓	✓	✓
Lieferanten-Auswahl	✓	✓	✓	✓	✓
Projektstruktur	✓	✓	✓	✓	✓
und Terminierung	✓	✓	✓	✓	✓
G.M. Planung	✓	✓	✓	✓	✓
und Prozesse	✓	✓	✓	✓	✓
G.M. Fläche und	✓	✓	✓	✓	✓
Struktur	✓	✓	✓	✓	✓
Normierung der	✓	✓	✓	✓	✓
Hygiene/Reinigungs-Bereich	✓	✓	✓	✓	✓
Einkaufs- und	✓	✓	✓	✓	✓
Transport-Systeme	✓	✓	✓	✓	✓
Direkte	✓	✓	✓	✓	✓
Einzelarbeiten	✓	✓	✓	✓	✓

Direkt vor Ort werden in den Teams und unter Absprache mit weiteren Funktionen, wie dem Controlling (im Optimalfall ist ein Controller bereits Mitglied des Teams), Lösungen und Potentiale erarbeitet.

Arbeitsergebnisanalyse



swwege und Flächen	Logistikprozesse	Zustand Verkehrswege	V
ide	Zu viele Transportbahnhöle	Hauptverkehrswege (Gleise) oft voll	Fehlteile/Ve
z.B. oder V	Transparenz Lagerort 2000+ Innentransport	Bodenbeschaffenheit	Das in Meist Material ist
n werden elagert	An- und Abfahrplatz	Transportwege Rundverkehrs-Sicherheit	T
t	Bereitstellungen vom Z.L. (Suchaufwand)	Zustand Verkehrswege (Breite, Oberfläche, Markierungen)	Kranwartz
ze	„Lager 2000“ als „virtuelles Gesamtlager“	Fahrwege im Außenbereich (Platz) in sehr schlechtem Zustand	Platzeurweg
schied muss	Klar definierte Anfahrplätze, Bereit- und Zwischenlagerplätze	Transportwege in schlechtem Zustand	Geeignete E
ittung der fahrplätze	Lagerplatzproblem Eingang-Ausgang	Priorisierung der Ein- und Auslagerungen	Mangelnde gestelle
teile	Lager 2000! Großer Suchaufwand	Priorisierung IBT	Koordinatic
als	Wareneingang zu klein, keine Krankkapazitäten	Das Einlagern in vorhandene Regale sollte durch den Transport geschehen. „Doppeltes Handling“	Beschädigte
	Wareneingang wird teilweise nicht gebucht.	Blaue Punkt wird nicht immer zur Transporteinlage verwendet	Stahlbau-W
	Bereitstellung aus dem Lager erfolgt nicht zentral.	Bearbeitung Materialnahmaschine und deren Zuordnung Blitz 16 bis 21	
	Platzprobleme an An- Abfahrbahnhöfen	Suchzeiten für Suche nach benötigtem Material	
	Transportwege zugestellt	Belastung der Meister + MB mit Koordinierungsaufgaben/PZEIBDE/ Löhnung/Suchaufwand/KANBAN	
	Transport Zwischenlager	Nachvollziehbarkeit der Liegezeiten = Analyse, wo Handlungsbedarfe KVP	
	An- und Abfahrplatz Stahlbau	Material auf Europaletten damit man in Regalen einräumen kann.	
		Schnelle Umsetzbarkeit → Machbar	

Arbeitsergebnisse werden nach Potenzialhöhe und Umsetzungsgeschwindigkeit gewichtet

Die Arbeitsergebnisse werden systematisch dargestellt und durch das Team gewichtet. Hierbei gilt ein grüner Punkt als sehr schnell umsetzbar und ein roter als ein Umsetzungsschritt mit besonders hohen Potenzial. Eine hohe Konzentration beider Farben auf einem Ansatz signalisiert einen Quick Win und sollte dementsprechend schnell angegangen werden.

Ergebnispräsentation und Umsetzung



Präsentation der Ergebnisse durch die Mitarbeiter

In der Regel werden Einsparungen und Verbesserungen in den folgenden Bereichen erreicht:

■ **Arbeitsfeld: Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen**

Ziel der Gestaltung von Arbeitsabläufen ist der effiziente und kundenorientierte Einsatz der Mitarbeiter. Dabei sind Tätigkeiten zu vermeiden, die redundant oder nicht wertschöpfend sind:

- **Überflüssige Rückfragen**
- **Doppelerfassung und Redundanzen**
- **Verwalten von Archiven, Ablagen etc.**
- ...

Im Rahmen der Neugestaltung werden Funktionsinhalte prozessorientiert zusammengefasst und auf (Teil-) Prozessverantwortliche übertragen.

Mit Hilfe der visualisierten Prozessketten ist eine Neugestaltung schnell durchführbar und für die Mitarbeiter gut nachvollziehbar.

■ **Arbeitsfeld: Gestaltung Arbeitsumfeld und Strukturen**

Das Arbeitsumfeld hat erheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Jedoch haben Mitarbeiter nur selten Zeit oder Gelegenheit Einfluss auf ihr Arbeitsumfeld zu nehmen: Die tägliche Arbeit steht im Vordergrund; störende Faktoren der Arbeitsumgebung werden zur Gewohnheit und nicht mehr bemerkt.

Die Basisverbesserung bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, Störfaktoren beispielsweise in den folgenden Bereichen zu beheben:

- Ergonomie der Arbeitsplätze
- Büromittel zur Archivierung
- Beleuchtung, Klima, Schallschutz
- Wegzeiten zu Kopierer, Fax, Drucker etc.
- Räumliche Verteilung der Mitarbeiter im Hinblick auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation
- Innerbetriebliches Klima

3. Exxent Consulting

■ Exxent Beratungsansatz: Operational Excellence

Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle operativen Funktionen und Prozesse ausgerichtet und stellt die Umsetzung in den Mittelpunkt

Exxent-
Beratungsansatz
und Spezialität



Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle **operativen Funktionen und Prozesse** ausgerichtet und stellt die **Umsetzung in den Mittelpunkt**.



Wir **konzentrieren** uns auf die **wesentlichen Stellhebel und operativen Potenziale** unserer Kunden, um außergewöhnliche **Resultate messbar** zu erzeugen und um die operative Prozesswelt auf die Strategien hin richtig auszurichten.



Hierzu entwickeln wir **individuell zugeschnittene Lösungen** und **unterstützen intensiv die Umsetzung**, der **größte Anteil** unserer Projekte ist **Umsetzungsarbeit**.



Unsere Erfahrungen bereiten wir systematisch in **Stellhebelkonzepten, Frameworks und Maßnahmenbibliotheken** auf, so dass wir über eine **umfangreiche Toolbox** verfügen.



Für unsere **Schwerpunkt-Branchen** stellen wir **spezialisierte Teams** bereit, die mit hervorragendem **Praxis- und Methodenwissen** schnell zum Ergebnis kommen.



Unsere Kunden schätzen daher unsere Praxisnähe, die **Bereitschaft "die Ärmel hochzukrempeln"** und **dabei zu bleiben bis es läuft**.



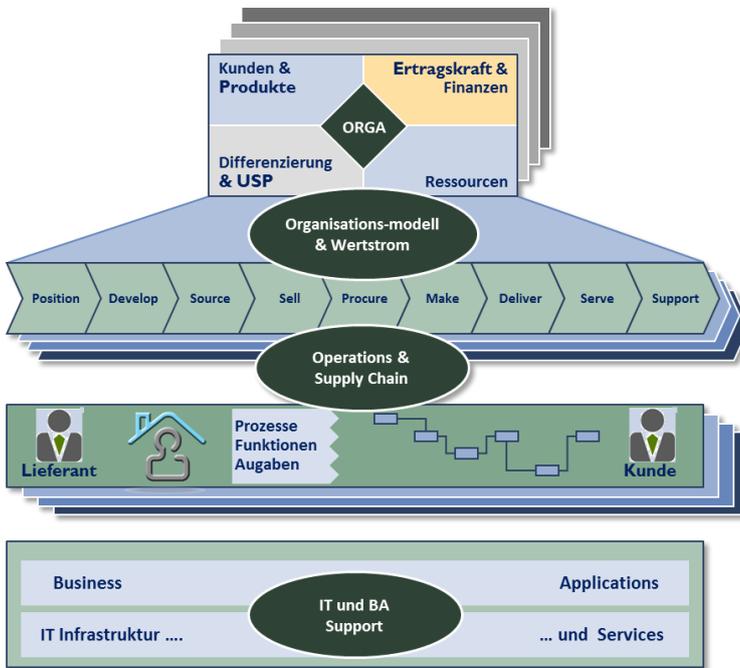
Unsere Stärke liegt darin, dass wir für die unterschiedlichen **Problem- und Aufgabenstellungen** in den Operations unserer Kunden stets die **richtige Antwort bezüglich Good Practice**, Konzeptlösungen und Methodik finden.



Der professionelle Einsatz unserer **Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten** sichert **messbare Umsetzungsergebnisse**, an denen wir uns gerne messen lassen.

Exxent Leitbild

Die Brückenbauer zwischen Strategie, Prozessen und IT-Tools



Strategie und Geschäftsmodelle

- ▶ Positionierung (Kunden & Produkte) und Segmentierung
- ▶ Differenzierung & USP
- ▶ Ertragskraft & Gewinnmodelle
- ▶ Ressourcen (HR, Assets, Kapital)

Organisationsmodell & Wertstrom

- ▶ Wertschöpfungskette und Kernprozesse
- ▶ Leistungsspektrum (make or buy)

Operations, Supply Chain und Prozesslandkarte

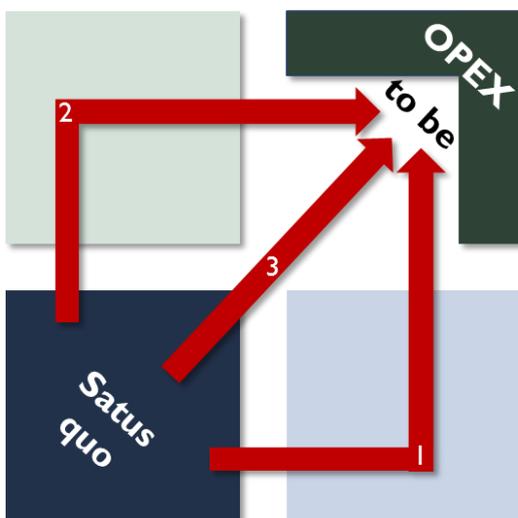
- ▶ Wertstromanalyse und -design
- ▶ Prozess-Management
- ▶ Organisations-Strukturen

IT and BA Management

- ▶ Anwendungen und Software
- ▶ ERP, CRM, CAD, E-Commerce
- ▶ IT - Infrastruktur

Exxent Umsetzungspfade

Umsetzungspfade und Verdaulichkeit als ein Schwerpunktthema der Umsetzung



- Wir legen ein starkes Augenmerk auf den **richtigen Umsetzungspfad**, denn er alleine entscheidet über **Geschwindigkeit, Erfolg und Motivation**.
- **Pfad 1 = Evolution:** Der erste scheinbar leichteste Pfad zeigt die größte Verdaulichkeit des Umsetzungs-Prozesses, aber auch das größte Speed-Risiko auf (blau - blau - grün).
- **Pfad 2 = Revolution:** Der zweite Pfad nimmt die größte Veränderung vorweg, beansprucht die Organisation am Anfang stark, aber führt am Ende schneller zum Ziel (blau - grün - grün).
- **Pfad 3: Der diagonale bzw. direkte Weg** trägt das größte Motivations- bzw. Verdaulichkeits-Risiko, ist aber unter extremem Handlungs-zwang und Sanierungsdruck oft erforderlich (blau - grün).

Ihre Ansprechpartner



John A. Eke
Geschäftsführender Gesellschafter
Mob +49 (0) 172 824 88 03
john.eke@exxent-consulting.de



Thomas Fiedler
Senior Consultant
Mob +49 (0) 89 416 127 35
thomas.fiedler@exxent-consulting.de



Marc A. Eke
Consultant
Mob +49 (0) 173 721 43 41
marc.eke@exxent-consulting.de

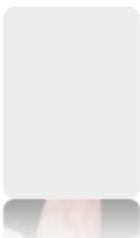


Friederike Rüffer
Assistentin der Geschäftsführung
Tel: +49 (0) 30 21801035
friederike.rueffer@exxent-consulting.de



Kristine Heinecke
Senior Consultant
Mob +49 (0) 170 294 91 60
kristine.heinecke@exxent-consulting.de

Unsere Change Experten



Nicole Große
Diplom Psychologin



Jörg Roedler
Diplom Psychologe

Kontakt und weitere Informationen

Exxent Consulting GmbH
Dahlienstraße 13
D-84174 Eching
Fax +49 8709 94302-90
www.exxent-consulting.de

Herausgeber
Exxent Consulting
GmbH

Inhalt
Marc A. Eke
John A. Eke
Nicole Große
Jörg Roedler

Copyright
Exxent Consulting
GmbH © 2014