



# EXCELLENCE

Gesellschaft für Wertschöpfung mbH®

## Optimierung eines Wertstroms

### Einführung einer prozessorientierten Organisationsstruktur unter Anwendung der Prozess-EXCELLENCE®

Dipl.-Ing. Thomas Habermann | EXCELLENCE Gesellschaft für Wertschöpfung mbH®

Dipl.-Ing. Rüdiger Becker | EXCELLENCE Gesellschaft für Wertschöpfung mbH®

Dauerhaft konkurrenzfähig im globalen Wettbewerb bleiben, die Wertschöpfung steigern, Kosten reduzieren und die Organisation flexibel auf Kundenbedürfnisse und Märkte ausrichten – Prozess-EXCELLENCE® ist der Schlüssel dazu. Die Prozess-EXCELLENCE® der EXCELLENCE Gesellschaft für Wertschöpfung mbH® stützt sich auf eine tiefgehende Analyse der Ist-Situation und identifiziert Optimierungspotenziale. Auf dieser Grundlage wird eine Veränderungsarchitektur mit einem Maßnahmenplan entwickelt, der mit einem strukturierten Projektmanagement und -tracking umgesetzt wird. Dabei kommt ein breites Spektrum anerkannter Methoden der BPE - Business Prozess-EXCELLENCE® wie SIX SIGMA oder LEAN-Management wie auch der systemischen Kompetenz in Veränderungsprozessen zum Tragen. Die Umsetzungsphase wird mit einer engmaschigen Überwachung der Wirksamkeit aller Maßnahmen begleitet. Unter aktiver Beteiligung des beauftragenden Unternehmens führt eine dezidierte Analyse zu der Gewähr, die Stärken, das Know-how der Mitarbeiter und die Konzentration auf die Kernkompetenzen einzubeziehen.

## 1. EINLEITUNG

Anlass für die Entwicklung der Prozess-EXCELLENCE® waren konkrete Anfragen von Kunden, diese bei der Überprüfung ihrer Prozesse und Strukturen zu unterstützen. In Form eines Berichtes sollte dem oberen Management eine angemessene Strategie sowie konkrete Maßnahmen zur Optimierung der Prozess- und Organisationsstruktur aufbereitet und kommuniziert werden.

Darüber hinaus wurden mehrere Phänomene in den Unternehmen identifiziert, die sowohl von den Unternehmen selbst als auch in den ersten Situationsanalysen exploriert wurden.

### Beispiel:

1. Expansion und Wachstum eines Unternehmens ziehen nicht immer eine Optimierung und flexible Anpassung der Prozesse und Organisationsstrukturen nach sich. Die Prozesse und Strukturen hatten Gültigkeit in den Anfängen des Unternehmens und entsprechen nicht mehr den aktuellen Gegebenheiten.
2. Die Professionalität, die Abläufe und die Kultur der Mitarbeiter unterliegen einem demografischen Wandel. Neue Mitarbeiter mit aktuellem Know-how und frischem Engagement treffen in ihren Kenntnissen und Fähigkeiten auf Handeln und Kulturen gestandener Mitarbeiter und gewachsener Organisationsstrukturen. Dieser Konflikt verursacht Reibungsverluste, bremst Innovationen und verhindert die den Veränderungen entsprechende Reifung.
3. Das Wachstum zieht eine Ausweitung der Produktpalette nach sich. Vormalig praktizierte Prozesse und Handlungsmaxime sind nicht mehr kompatibel mit dem Kerngeschäft, verkomplizieren die Wertstromkette(n) und haben negative Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfung des Unternehmens.

Der Fokus der Prozess-EXCELLENCE® liegt somit auf der Optimierung der Wertströme, der Steigerung der Wertschöpfung sowie auf einer signifikanten Senkung der Kosten.

### Der Mehrwert einer Durchführung der Prozess-EXCELLENCE® lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Strukturiertes Projektmanagement (Kosteneffizienz)
- Nutzung anerkannter Vorgehensweisen und Methoden (LEAN Management, SIX SIGMA)
- Maßnahmenplan zur nachhaltigen Steigerung der Wertschöpfung
- Signifikante Kostenreduzierung
- Wettbewerbsvorteil durch Kompetenz
- Prozesssteuerung mittels datenbasiertem Controlling
- Akzeptanzsteigerung gegenüber Veränderungen durch Einbindung der Mitarbeiter

## 2. INHALTE DER PROZESS-EXCELLENCE®

Bei der Anwendung der Prozess-EXCELLENCE® spielt es keine Rolle, ob es sich um ein junges oder langjährig bestehendes Unternehmen handelt. Auch die Branche und Größe ist bei der Einsetzbarkeit dieses strukturierteren Verfahrens nicht relevant; so kann es sich um ein Produktions-, Anlagenbau- oder auch Dienstleistungsunternehmen handeln; ebenso gilt es für klein- und mittelständische (KMU) wie auch großindustrielle Unternehmen.

Damit erhält die Prozess-EXCELLENCE® den Charakter eines generellen Verfahrens, das, je nach spezifischem Bedarf und gewünschter Ziele einer Optimierung, geplant und aufgesetzt wird. Hier kommt der Beteiligung von Fachleuten und Mitarbeitern des Unternehmens eine bedeutende Rolle zu. Dies vermeidet Standards und Methoden nach Rezept einzusetzen, welche nicht dem Bedarf des Unternehmens entsprechen. Zudem wird die Akzeptanz gegenüber den gemeinsam erarbeiteten Veränderungsmaßnahmen erhöht.

**Wesentliche Inhalte einer Prozess-EXCELLENCE® sind wie folgt anzuführen:**

### ► Auftragsklärung

- Projektumfeldanalyse
- Thematisch angepasste Interviews der Mitarbeiter und Führungskräfte
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Projektarchitektur für das Optimierungsvorhaben
- Projektauftrag

### ► Situationsanalyse

- Analyse des Wertstroms
- Darstellung der Material- und Informationsflüsse
- Identifizierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten
- Identifizierung von Schnittstellen-Konflikten im Wertstrom
- Prozessfähigkeitsanalyse (Ist-Analyse)
- Erarbeitung des Soll-Zustands
- GAP-Analyse
- Maßnahmenkatalog, ggf. Erarbeitung und Anpassung der Organisationsstruktur

### ► Umsetzung

- Abarbeitung des Maßnahmenkatalogs mit klaren Verantwortlichkeiten und Ergebnistracking
- Ggf. Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen

### ► Nachhaltigkeitssicherung

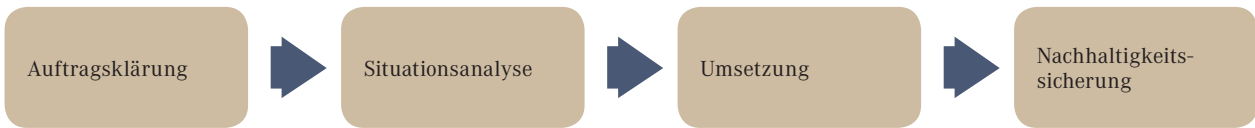
- Begleitung des Veränderungsprozesses
- Controlling aller Ergebnisse
- Regelmäßiges Reporting gegenüber dem Management

In all diesen dargestellten Phasen geht es darum, eine Kongruenz zwischen dem Kerngeschäft, den wesentlichen Wertstromketten, den darauf angepassten, effizienten Prozessen sowie der Befähigung der Mitarbeiter zur Umsetzung herzustellen.

Das Ziel der Prozess-EXCELLENCE® ist es, die Kosten signifikant zu senken, indem die Kundenbedürfnisse (intern wie extern) effizient und ohne Reibungsverluste erfüllt und die Prozesse wie auch Organisationsstrukturen den wesentlichen Wertströmen angepasst werden.

### 3. VORGEHENSWEISE

Das gesamte Projekt kann durch vier Phasen des Vorgehens skizziert werden:



Projektphasen der Prozess-EXCELLENCE®

#### 1. Phase: Auftragsklärung

Wesentliche Bestandteile dieser Phase sind:

##### ► Durchführung von Interviews

Mit einer Auswahl an Mitarbeitern und Führungskräften werden Interviews über die Einschätzung des Unternehmens unter den Dimensionen von Unternehmens- und Wettbewerbssituation, Kernkompetenzen sowie Kunden geführt. Eine Selbsteinschätzung auf den Feldern Strategie, Prozesse, Ressourcen und Mitarbeiter ergänzt die Sicht auf den Ist-Zustand des Unternehmens.

##### ► Analyse der Stärken und Schwächen

Mit Mitarbeitern und Führungskräften wird in einer strukturierten Form exploriert, wo sich die hauptsächlichen Stärken und Schwachstellen in den betrachteten Unternehmensbereichen und Prozessen, wo sich aber auch Chancen befinden.

##### ► Bildung von Arbeitshypothesen

Die Ergebnisse aus Interviews und Stärke-Schwäche-Analyse münden in die Bildung von Arbeitshypothesen. Die Arbeitshypothesen werden in der Situationsanalyse verifiziert bzw. falsifiziert und bilden die Grundlage für das weitere Optimierungsvorhaben.

##### ► Erarbeitung eines Projektauftrags für die Situationsanalyse

Das Ergebnis der Auftragsklärung ist ein mit dem Management abgestimmter Projektauftrag für die Situationsanalyse, der im Wesentlichen realistische Ziele des Optimierungsvorhabens, deren Erfolgskriterien und eine Meilensteinarchitektur mit Zeitschiene für die weiteren Projektphasen enthält. Ferner werden darin das Projektteam und das Steering Committee benannt. In einer Projektarchitektur für die Situationsanalyse werden alle wesentlichen Elemente dargestellt, die für die weitere Projektsteuerung notwendig sind.

#### 2. Phase: Situationsanalyse

Ausgehend von den Arbeitshypothesen werden in der Situationsanalyse gemäß des Projektauftrags je nach Zieldefinition dezidierte Analysen vorgenommen.

Folgende Elemente können in diese Phase einfließen:

##### ► Optimierung des Wertstroms und der Organisationsstruktur

Mittels Wertstromanalyse werden sämtliche Material- und Informationsflüsse, die damit einhergehenden Prozesse, Schnittstellen, Durchlaufzeiten etc. identifiziert und nach ihrem Beitrag zur Wertschöpfung geclustert und priorisiert. Daraus werden ein Soll-Wertstrom mit klaren Kennzahlen zur effizienten Prozesssteuerung und die Soll- Organisationsstruktur erarbeitet. Dabei steht die Frage im Fokus, mit welcher Organisationsstruktur können die Soll-Wertstromprozesse optimal durchgeführt werden.

##### ► Entwicklung eines Maßnahmenplan

Eine GAP-Analyse mit Identifizierung von Maßnahmen zur Eliminierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten und Schwachstellen ist wesentlicher Inhalt dieser Projektphase. Zudem müssen Mitarbeiter und Organisation ggf. befähigt werden, die Veränderungen umzusetzen und zu „leben“. Dies kann bedeuten, dass sich ein Maßnahmenplan ergibt, der verschiedene Teilprojektthemen enthält: neben Themen der Prozessoptimierung auch Themen der Personal- und Organisationsentwicklung.

##### ► Erarbeitung der Gesamtarchitektur für die Umsetzungsphase

Eine Gesamtarchitektur für die Umsetzungsphase beinhaltet alle Maßnahmen gemäß Plan und verschafft einen klaren zeitlichen und inhaltlichen Überblick, über wesentliche Schritte, terminierte Meilensteine, Ergebnisse und eingesetzte Ressourcen aller notwendigen Umsetzungsmaßnahmen.

## Projekt: Optimierung eines Wertstroms

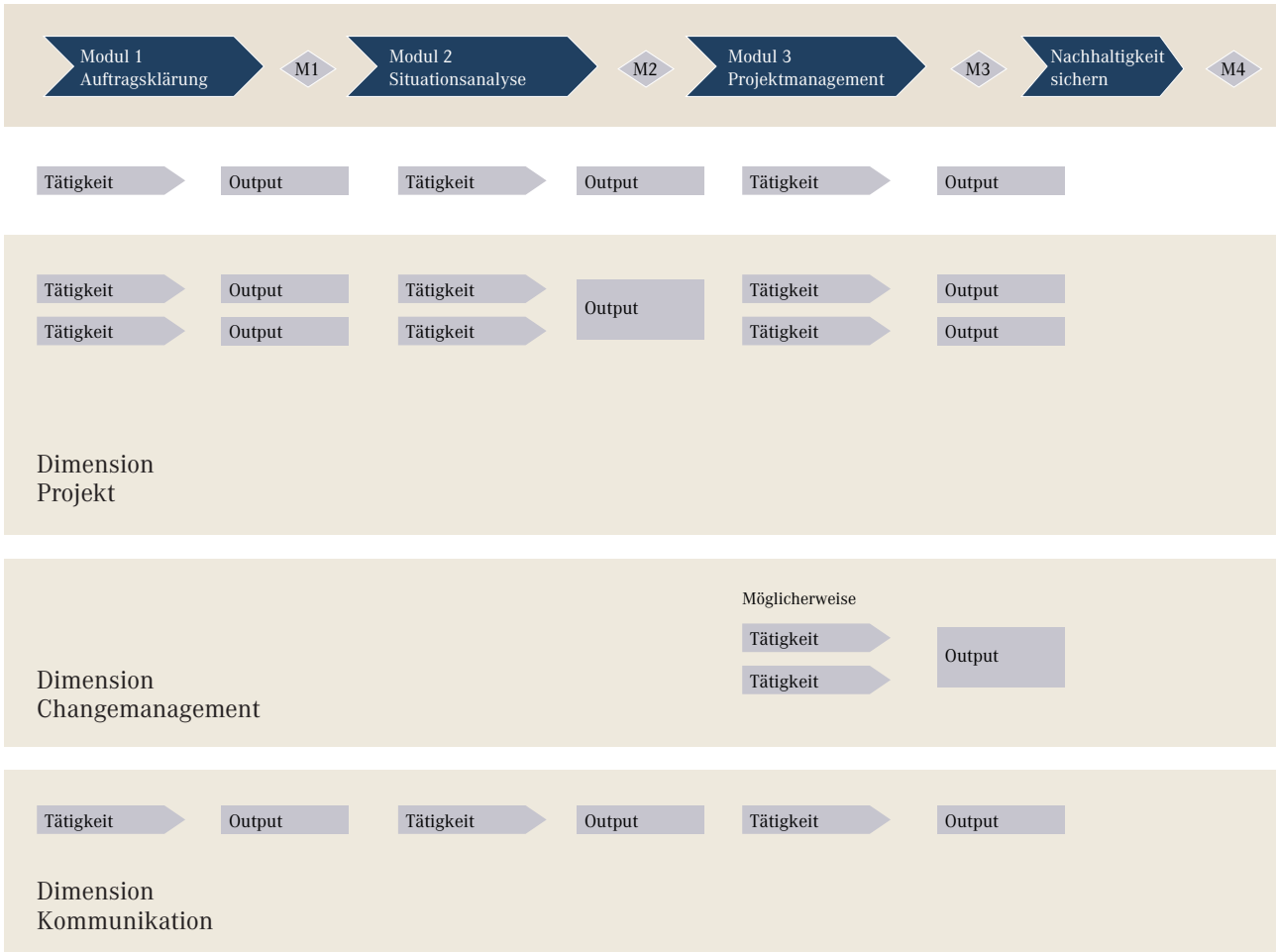


Abb. 1: Beispiel: Gesamtarchitektur eines Projekts

► **Projektauftrag für die Umsetzungsphase**

In dem Projektauftrag für die Umsetzungsphase werden alle relevanten Inhalte, Ziele, Beteiligten und Abfolgen gemäß der Gesamtarchitektur definiert; dieser wird vom Management verabschiedet.

Damit ist eine Projektsteuerung mit klaren Absprachen und Ergebnissen möglich. Das Erstellen des Projektauftrags für die Umsetzungsphase bildet den Abschluss der Situationsanalyse.

### 3. Phase: Umsetzung

#### Ziel der Umsetzungsphase

Ziel dieser Phase ist es, den Wertstrom mit den direkten und unterstützenden Prozessen schlank, effizient und verschwendungsfrei zu gestalten. Notwendige Schnittstellen in internen wie externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind klar definiert, optimiert sowie in Form von Kennzahlen zu steuern und die Mitarbeiter sind für neue Rollen und Aufgaben qualifiziert.

Basierend auf den Resultaten der ersten beiden Phasen werden die konkreten Maßnahmen umgesetzt und regelmäßig kontrolliert. Mit den Mitarbeitern identifizierte, nicht wertschöpfende Prozessschritte und Schnittstellen, werden in Abstimmung mit dem Management eliminiert, „Low-hanging-fruits“ werden erkannt und umgesetzt.

Im Folgenden sind die wesentlichen Elemente der Umsetzungsphase aufgeführt:

#### ► Projekttracking

Alle Haupt- und Teilprojekte werden ebenfalls einem Projektmanagement unterzogen und durch ein Einzel- und Multiprojekttracking dokumentiert und gesteuert. Jederzeit ist durch das strukturierte Projektmanagement und die Gesamtarchitektur ein Überblick über den Stand des Projektes auf den drei Ebenen der Architektur möglich (Projekt-, Changemanagement- und Kommunikationsebene). Sind alle Meilensteine mit konkreten Erfolgskriterien hinterlegt, ist ein effizientes Projekttracking dadurch möglich. Begleitend erfährt das Unternehmen durch Information, Transparenz, Trainings und Coaching eine Befähigung, die Veränderungen zu tragen, auszuführen und nachhaltig zu implementieren.

#### ► Aktive Beteiligung

Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter des Unternehmens in Teams, Gremien, Sitzungen und Workshops erfordert ein hohes Maß an Ressourcen des Auftraggebers. Der Nutzen liegt auf der Hand:

- Beteiligung sichert Etablierung
- Beteiligung sichert Verständnis
- Beteiligung führt zu aktiver Verantwortungsübernahme
- Umsetzung und Implementierung von Veränderung unter Beteiligung sichert den nachhaltigen Erfolg nach Abschluss des Projektes
- Beteiligung vermeidet Standardlösungen und unbedachten Methodeneinsatz am Bedarf des Unternehmens vorbei

#### ► Personalentwicklung

Mögliche Veränderungen in den Prozessen und Strukturen des Unternehmens führen meist zu Maßnahmen der Personalentwicklung.

Mitarbeiter sind zu befähigen, diese Veränderungen aktiv und verantwortlich zu leben und umzusetzen. Dazu kann es wichtig sein, die den Veränderungen entsprechenden Rollen, Positionen und Verantwortungsstrukturen zu überprüfen und Lücken zu identifizieren: Welcher Mitarbeiter muss welche neuen Rollen und Positionen mit welchen Fähigkeiten und Ressourcen ausfüllen? Daraus wird ein Personalentwicklungsprogramm erarbeitet, welches in der Lage ist, durch Seminare, Workshops und Coachings die professionellen und/oder persönlichen GAPs zu schließen.

Inhalte dieses Personalentwicklungsprogramms können sein:

- Definition der Rollen (RACI-Methode)
- Erarbeitung/Anpassung der Stellenprofile
- Entwicklung der Führungskräfte
- Trainings zu Kommunikation und Konfliktbewältigung
- Einzel-Coachings
- Einführung/Anpassung von Mitarbeitergesprächen

#### ► **Projektreporting und Dokumentation**

Gemäß der Projektarchitektur für die Umsetzungsphase werden alle Maßnahmen, Veränderungen und erarbeiteten Ergebnisse in Form eines standardisierten Projektreportings dokumentiert und nachvollziehbar gehalten. Management und Steering Committee werden regelmäßig der Projektstatus berichtet, notwendige Entscheidungen werden unterbreitet und ggf. herbeigeführt.

Sofern notwendig, werden auch die nicht am Projekt unmittelbar Beteiligten und zukünftigen Mitarbeiter und Führungskräfte über die Verbesserungsaktivitäten informiert.

#### ► **Umsetzung konkret (beispielhaft)**

Nach Abschluss aller Teamworkshops und Konzeptionierung der Veränderungsmaßnahmen erfolgt die praktische Umsetzung. In einem Managementleitfaden ist dargestellt, wie die Einnahme der neuen, prozessorientierten Struktur und der neuen Rollen durch die befähigten und ausgebildeten Mitarbeiter erfolgt. Das „Leben“ des Soll-Wertstroms mit den einhergehenden Prozessen und die Einnahme der neuen Organisationsstruktur bilden den Abschluss der Umsetzungsphase.

Dieser formale Abschluss kann folgendermaßen inszeniert werden:

- Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter des Unternehmens
  - Transparenz über Ziele und den Prozess der Veränderung
  - Einführung in die konkreten Maßnahmen
  - Erklärung und Autorisierung der neuen Struktur, Rollen und Positionen
- Veröffentlichung des Managementleitfadens
- Bekenntnis des Managements zu den Veränderungen und Erwartungshaltungen
- Schaffung des Zugangs für Mitarbeiter zu relevanten Dokumenten, Präsentationen und Organigrammen
- Information über die bereits erzielten Erfolge umgesetzter Maßnahmen
- Erklärung des Kennzahlensystems mit Einführung einer Balanced Scorecard
- Information über den Nachhaltigkeitsprozess

## 4. Phase: Nachhaltigkeit

Die Bedeutung der vierten Phase der Prozess-EXCELLENCE® darf im Vergleich zu den hochaktiven ersten drei Phasen keinesfalls unterschätzt werden. Die Verführung für das Unternehmen, hier keine Priorität zu setzen, besteht darin, dass alle wichtigen Analysen, Erkenntnisse und Veränderungen schon erfolgt sind. Der Trugschluss daraus könnte sein, dass doch nun alles Notwendige getan wurde, das Unternehmen sei gemäß den Zielen gut aufgestellt und müsse auch so funktionieren.

Hier ist es notwendig, die jahrelangen, immer noch wirkenden Strukturen, Prozesse und die Kultur des Unternehmens, welche durch alle Mitarbeiter über Jahre internalisiert wurden, in eine tatsächliche, aktiv gesteuerte, und gelebte Veränderung zu führen.

Dies erfordert die intensive Begleitung unter Einbeziehung der aktiv in das Projekt involvierten Mitarbeiter und Führungskräfte, im besten Falle auch eines Projektmanagers des Unternehmens selbst. Gremien (alte wie neue), Teams und Abteilungen müssen unterstützt werden, sich von den alten Handlungen zu verabschieden und die neuen Strukturen, Prozesse und Rollen aktiv zu leben.

So ist zu erwarten, dass mindestens ein Zeitraum für die ersten drei Phasen auch dem Zeitraum einer Nachhaltigkeitsphase entsprechen dürfte.

## 4. METHODEN DER PROZESS-EXCELLENCE®

Die Methoden der Prozess-EXCELLENCE® basieren auf in der Praxis erfolgreichen Werkzeugen und Toolsets des Projektmanagements, LEAN Management, SIX SIGMA und systemischen Veränderungsansätzen. Hier eine konkrete Zusammenfassung der wesentlichsten Methoden.

### ► Professionelle Moderationsmethoden

#### ► Projektmanagement

Effizientes Projektmanagement ist Basis für ein strukturiertes und ergebnisorientiertes Vorgehen in Projekten. Projektarchitektur mit Zeitplan und Meilensteinen sowie Teamstruktur und Einsatz eines Steuerungskreises sind essentielle Erfolgsfaktoren.

#### ► Analyse der Kunden-Lieferanten-Beziehung (intern/extern)

#### ► Kano-Modell

Analyse der Wünsche und Erwartungen des Kunden an die eigenen Produkte

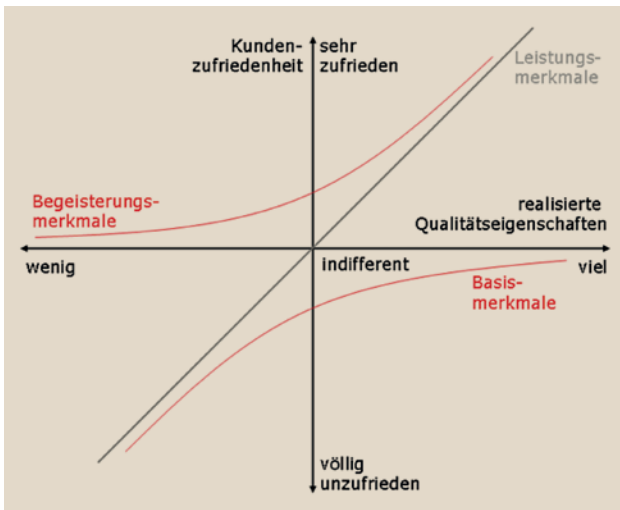


Abb. 2: Kano-Modell

#### ► SIPOC

Erfassung des Gesamtprozesses zu Beginn des Veränderungsprojekts mit Input-Output-Analyse

#### ► Voice of the Customer (VoC)

Übersetzung der Kundenanforderungen in spezifische, messbare Kriterien

#### ► Critical to Quality (CTQ)

CTQ-Matrix oder CTQ-Baum verbinden den Prozess-Output mit den Kundenanforderungen.

#### ► Wertstromanalyse

Der komplette Weg von Vertrieb über Produktion bis hin zur Fakturierung wird visualisiert, Informations- und Materialflüsse und Problemfelder werden identifiziert. Durchlaufzeiten werden z. B. transparent und können unter gezieltem Einsatz von Lean Six Sigma – Methoden reduziert werden, Schnittstellen werden erkannt und können auf Notwendigkeit und Effizienz geprüft werden. Der Wertstrom gibt somit den IST-Zustand wieder und hilft dazu, den SOLL-Zustand zu erarbeiten (siehe Abb. 3 und Abb. 4).

#### ► Prozessfähigkeitsanalyse

Die Fähigkeit der hauptsächlichen Prozesse wird gemessen und an den spezifizierten Kundenanforderungen ermittelt; hier hilft z. B. die Anwendung von Six Sigma-Methoden.

#### ► Ishikawa-Diagramm

Das Ishikawa-Diagramm (Ursache-Wirkungs-Diagramm) wird verwendet, um eine umfassende Liste möglicher Problemursachen zu identifizieren, die die Wirkung auf Prozess-Outputs haben.

#### ► Pareto-Diagramm

Das Pareto-Diagramm ist Hilfsmittel zur Priorisierung; es folgt dem Prinzip, dass 20 % der Ursachen an 80 % der Auswirkungen beteiligt sind.

#### ► FMEA

Die Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse identifiziert z. B. die Risiken eines Prozesses, welche sich zu massiven Folgekosten auswirken könnten (Produktionsausfall, Anlagenausfall, Kundenverlust, Regress).



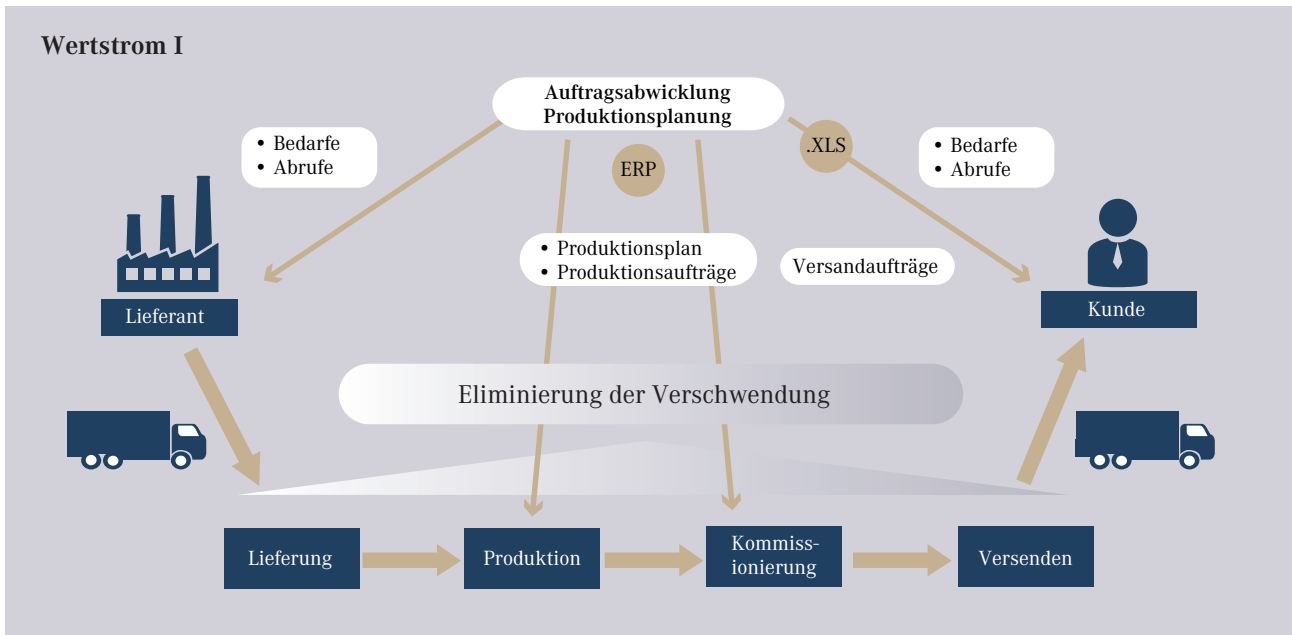


Abb. 3: Wertstrom - Darstellung der Informations- und Materialflüsse

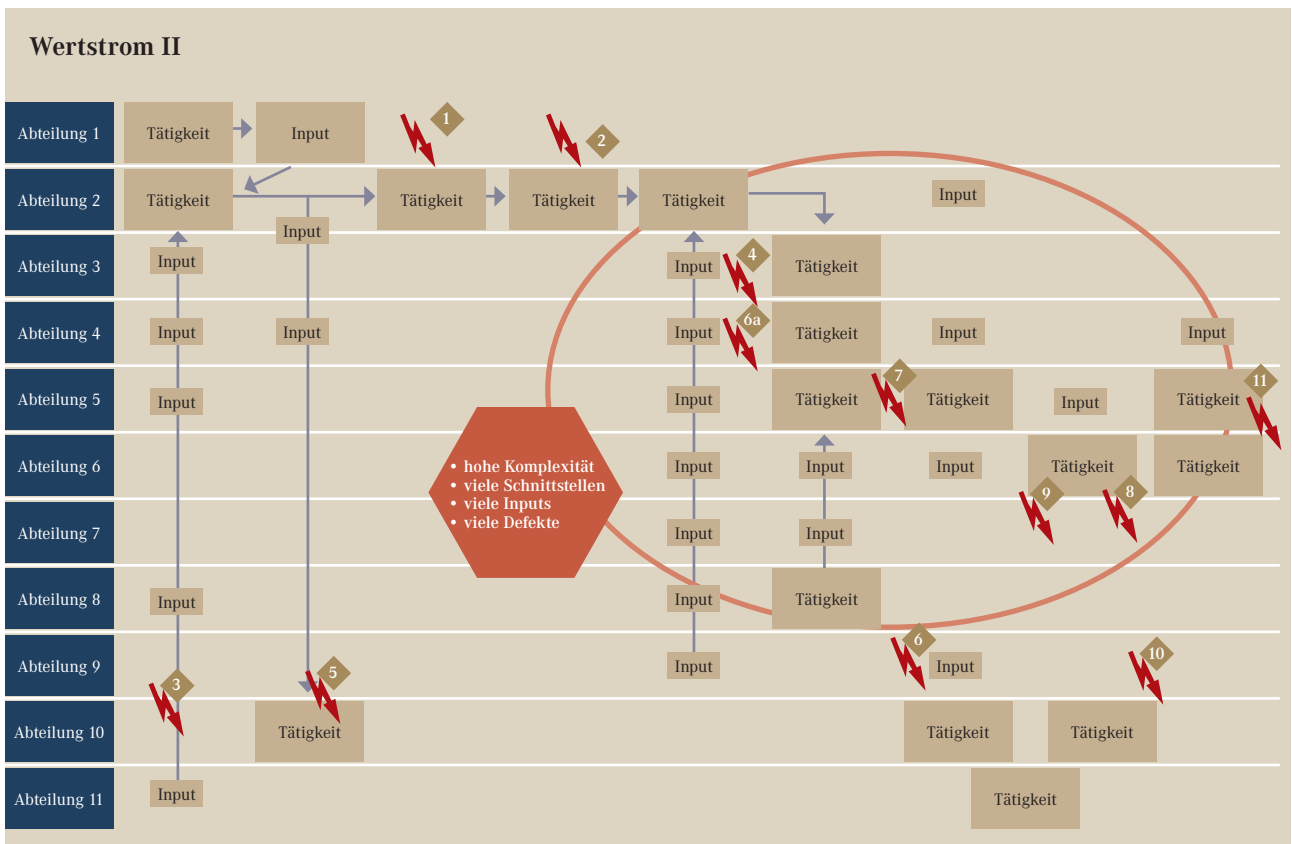


Abb. 4: Wertstrom - Darstellung der Zuständigkeiten

## 5. VORTEILE

Die Vorteile dieser strukturierten Vorgehensweise Prozess-EXCELLENCE® sind offensichtlich.

1. Es gibt **keine Standardlösungen** für die Optimierung eines Unternehmens, weil Problem- und Handlungsfelder mit dem Kunden und den Mitarbeitern des Unternehmens intensiv gesammelt und analysiert werden.
2. Der Projektfortgang wird dem Kunden regelmäßig unterbreitet, transparent gemacht und damit werden die **Ziele des Kunden** verfolgt – nicht die einer Standardmethode oder die Ziele des Beratungsunternehmens.
3. Durch **professionelle Methoden** werden unter Beteiligung der Mitarbeiter die Prozesse und Strukturen auf der Grundlage der **Kundenanforderungen** und der **Produktqualität** analysiert. Daraus werden gemeinsam **Verbesserungsmaßnahmen** abgeleitet, die dem permanenten Einfluss und der Steuerung des Kunden unterliegen.
4. Dem Kunden werden **Werkzeuge und Methoden** an die Hand gegeben, die dieser in der **Zukunft** immer wieder anwenden kann, ohne immer externe Unterstützung in Anspruch nehmen zu müssen.
5. Dem Kunden werden über die Tools hinaus **Steuerungs- und Kontrollwerkzeuge** offeriert, die nicht nur den aktuellen Prozess des Projekts transparent machen, sondern die auch nach dem Veränderungsprozess dazu dienen, die strategischen, prozessualen und organisatorischen **Ziele weiter zu steuern und zu entwickeln**.
6. Dieses strukturierte und effiziente Vorgehen wird unter Aspekten der ganzheitlichen und nachhaltigen Umsetzung des Veränderungsprozesses eine **signifikante Steigerung der Wertschöpfung sowie einen Wettbewerbsvorteil durch gestärkte Kompetenz bewirken**. Insofern ist der Begriff der nachhaltigen Wertschöpfungssteigerung ein Fakt und keine reine Vision.

## 6. PRAXISBEISPIEL

Die Prozess-EXCELLENCE® fand ihren Einsatz bereits in zahlreichen namhaften Unternehmen der pharmazeutischen und chemischen Industrie, dem Anlagenbau sowie anderen Branchen, in denen Wettbewerbsvorteile, schlanke und effiziente Prozesse eine für das Unternehmen existenzielle Rolle spielen.

Beispielsweise wurde im Zuge einer Prozess-EXCELLENCE® in einem Unternehmen, spezialisiert auf den Bau von Sonderanlagen des biopharmazeutischen Bereiches, eine Optimierung der Prozesse und Organisationsstruktur durchgeführt.

Die Auftragsklärung im Rahmen der Prozess-EXCELLENCE® ergab hier, dass alte Strukturen den Anforderungen des aktuellen Projektgeschäftes nicht gerecht wurden.

Wie die Situationsanalyse ergab, führten die ehemals sinnvolle Linienorganisation und die qualitativ hochwertige Arbeit der einzelnen Abteilungen zu enormen Reibungsverlusten, die zum Ende des Herstellungsprozesses regelmäßig durch „Trouble Shooting“ kompensiert und durch ein ineffizientes Maß an Flexibilität ausgeglichen werden mussten. Dieses Vorgehen verursachte nicht nur technische Fehler sondern auch ein Nicht-Einhalten der Terminierungen des Kunden und damit eklatante Folgekosten und den Einsatz ungeplanter Ressourcen. Die prozessorientierte Struktur wurde erarbeitet.

Die Umsetzungsphase fokussierte auf zunächst vier Wertstromketten und die dementsprechende Steuerungs- und Durchgriffsmöglichkeit sowie die Beseitigung der Schnittstellenprobleme. Die einzelnen Abläufe sind besser kalkulierbar, erfahren eine stringenteren Planung und den planvollen Einsatz der dafür notwendigen personellen und materiellen Ressourcen. Das Unternehmen passt das ERP-System in Anlehnung an die optimierten Prozesse und die veränderte Struktur an. Neue Rollen und Führungspositionen wurden definiert, Führungskräfte wurden befähigt, diesen gerecht zu werden.

In der Phase der Nachhaltigkeitssicherung wurden in Abstimmung mit dem Management die Veränderungen in den Prozessen und Abläufen begleitet. Beispielsweise bedurfte es Coachings, Teamtrainings und Seminare in Themen der Führung, Kommunikation und Konfliktbewältigung.

Auf Basis der neuen Struktur wurde angestrebt, die Umsätze in dem Jahr des Veränderungsprozesses mehr als zu verdoppeln; in Aussicht steht mit dieser zukunfts-fähigen Organisation eine Umsatzsteigerung um das Fünffache.

## 7. UNTERNEHMENSDESCHEIBUNG



Dipl.-Ing.  
Thomas Habermann  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung  
EXCELLENCE  
Gesellschaft für  
Wertschöpfung mbH®



Dipl.-Ing.  
Rüdiger Becker  
Geschäftsführer  
EXCELLENCE  
Gesellschaft für  
Wertschöpfung mbH®

### Über EXCELLENCE Gesellschaft für Wertschöpfung mbH®

EXCELLENCE Gesellschaft für Wertschöpfung mbH® bietet exklusive Beratung zur nachhaltigen Steigerung der Wertschöpfung in Unternehmen. Die Leistung des Unternehmens besteht in der orchestralen Steuerung verschiedener Kompetenzen zu spürbaren Ergebnissen und der garantierten Nachhaltigkeit der implementierten Verbesserungsmaßnahmen. Der Methodenansatz integriert anerkannte Vorgehensweisen und Werkzeuge unter anderem des LEAN Managements mit denen von SIX SIGMA. Ein abgestimmtes Maßnahmenpaket zur Steigerung der Wertschöpfung und signifikanten Kostenreduzierung ist das Ergebnis.

Gegründet im Jahr 2010 durfte das Unternehmen inzwischen deutlich wachsen. In Deutschland gibt es den Geschäftssitz in Penzberg (München) sowie ein Büro in Hattersheim (Frankfurt). Ein weiteres Büro wurde 2012 in Grambach (Graz) gegründet. Ebenfalls wurde in der Schweiz die EXCELLENCE Gesellschaft für Wertschöpfung Schweiz mbH gegründet.

© 2012 EXCELLENCE Gesellschaft für Wertschöpfung mbH®

Dieser Text einschließlich aller Einzelbeiträge, Anlagen, Formulare und Materialien ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien.



**EXCELLENCE**

Gesellschaft für Wertschöpfung mbH®

**Geschäftssitz Penzberg**

Im Thal 1 · 82377 Penzberg, Deutschland

**Büro Hattersheim**

Philipp-Reis-Straße 2 · 65795 Hattersheim, Deutschland

**Büro Grambach**

Parkring 18 · 8074 Grambach/Graz, Österreich

**EXCELLENCE Gesellschaft für Wertschöpfung Schweiz mbH**

Brandschenkestrasse 51 · 8002 Zürich, Schweiz

[www.excellence-gmbh.de](http://www.excellence-gmbh.de)

[www.excellence-gmbh.ch](http://www.excellence-gmbh.ch)