



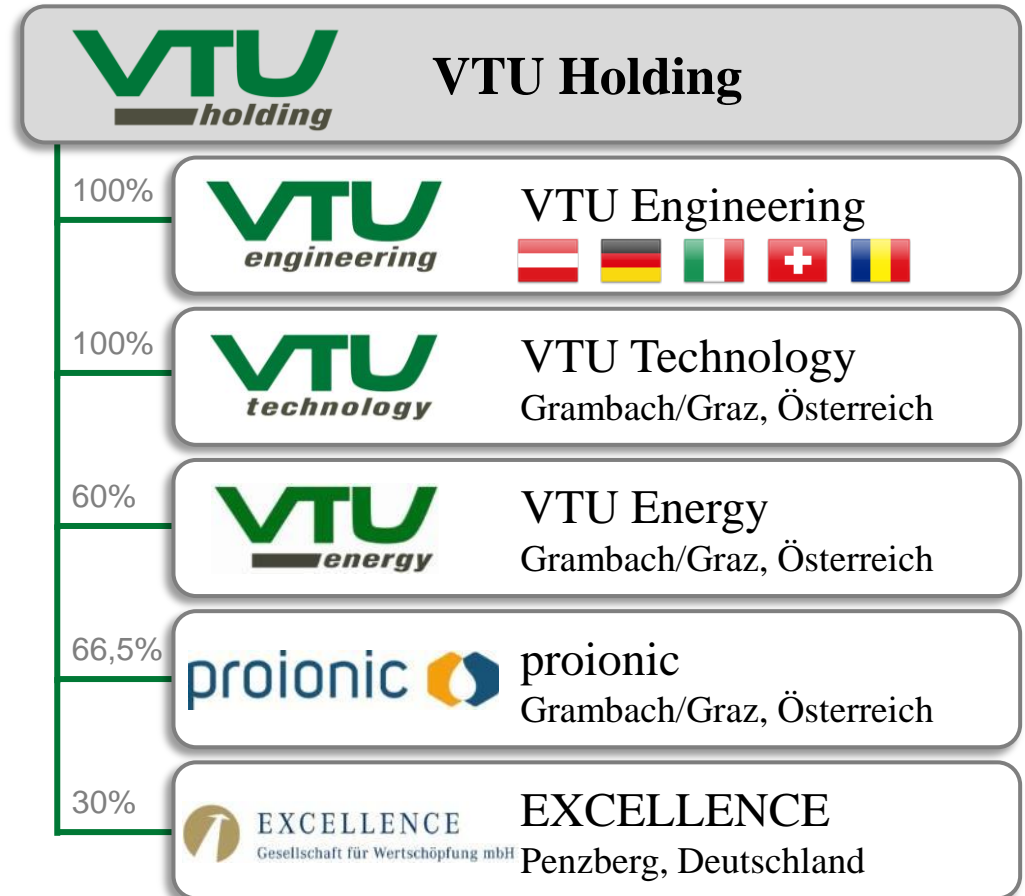
EXCELLENCE

Gesellschaft für Wertschöpfung mbH[®]

Beispiel Anlagenbau

Optimierungsansätze zur nachhaltigen
Sicherung des Ertrages

- Hauptsitz: Grambach bei Graz, Österreich
- 14 Standorte
 - Österreich
 - Deutschland
 - Italien
 - Schweiz
 - Rumänien
- mehr als 300 MitarbeiterInnen in der VTU-Gruppe
- Gründung: 1990





EXCELLENCE Gesellschaft für Wertschöpfung mbH®

Im Thal 1
82377 Penzberg
Deutschland

Philipp-Reis-Str. 2
65795 Hattersheim
Deutschland

Parkring 18
8074 Grambach
Österreich

15 Senior-Projektmanager mit Expertise aus unterschiedlichen Branchen und langjähriger Erfahrung in Management- und Führungspositionen

EXCELLENCE Gesellschaft für Wertschöpfung Schweiz mbH, Riehen

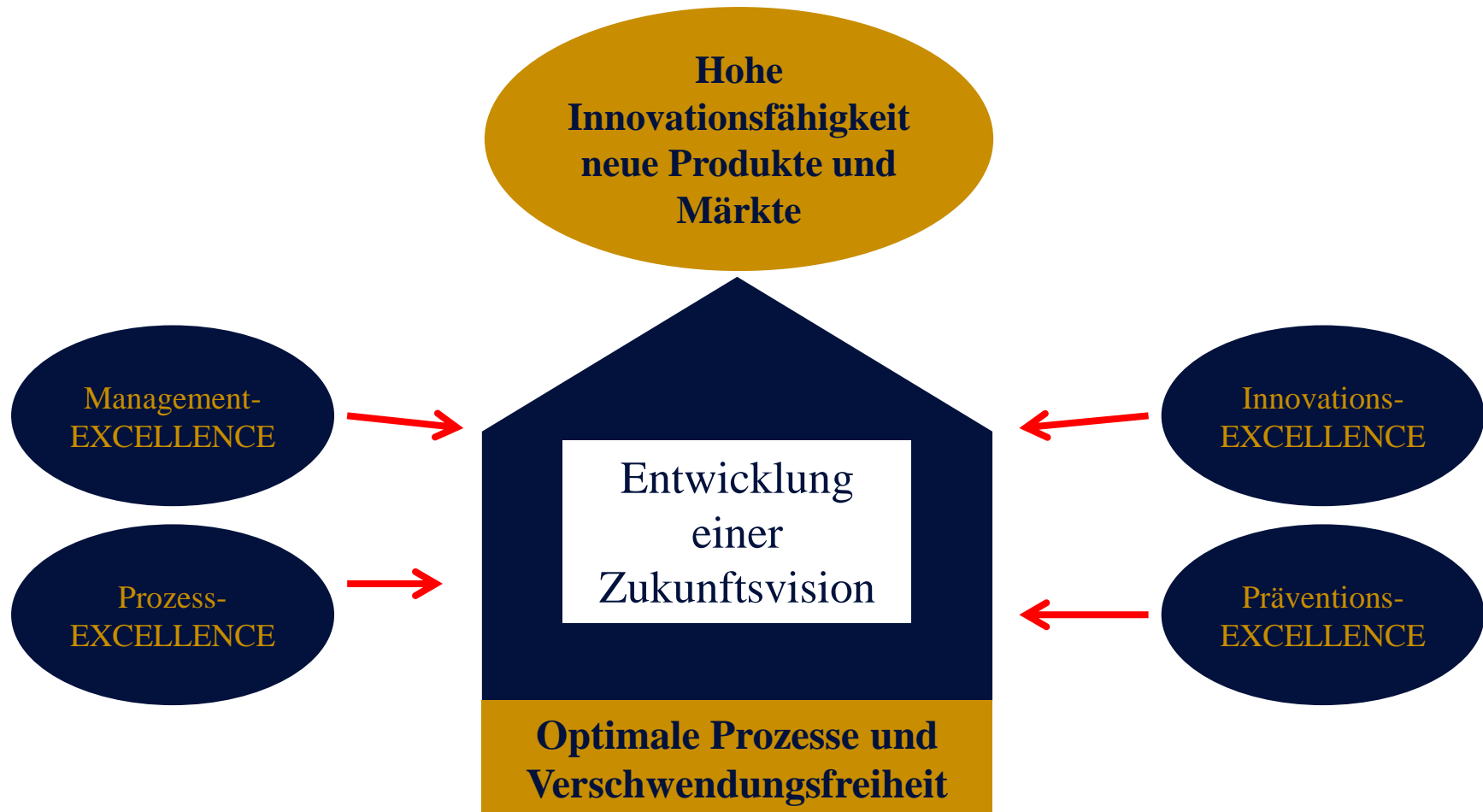
© 2013 EXCELLENCE GmbH®

Analyse der Unternehmenssituation am Beispiel einer SWOT

SWOT – Analyse

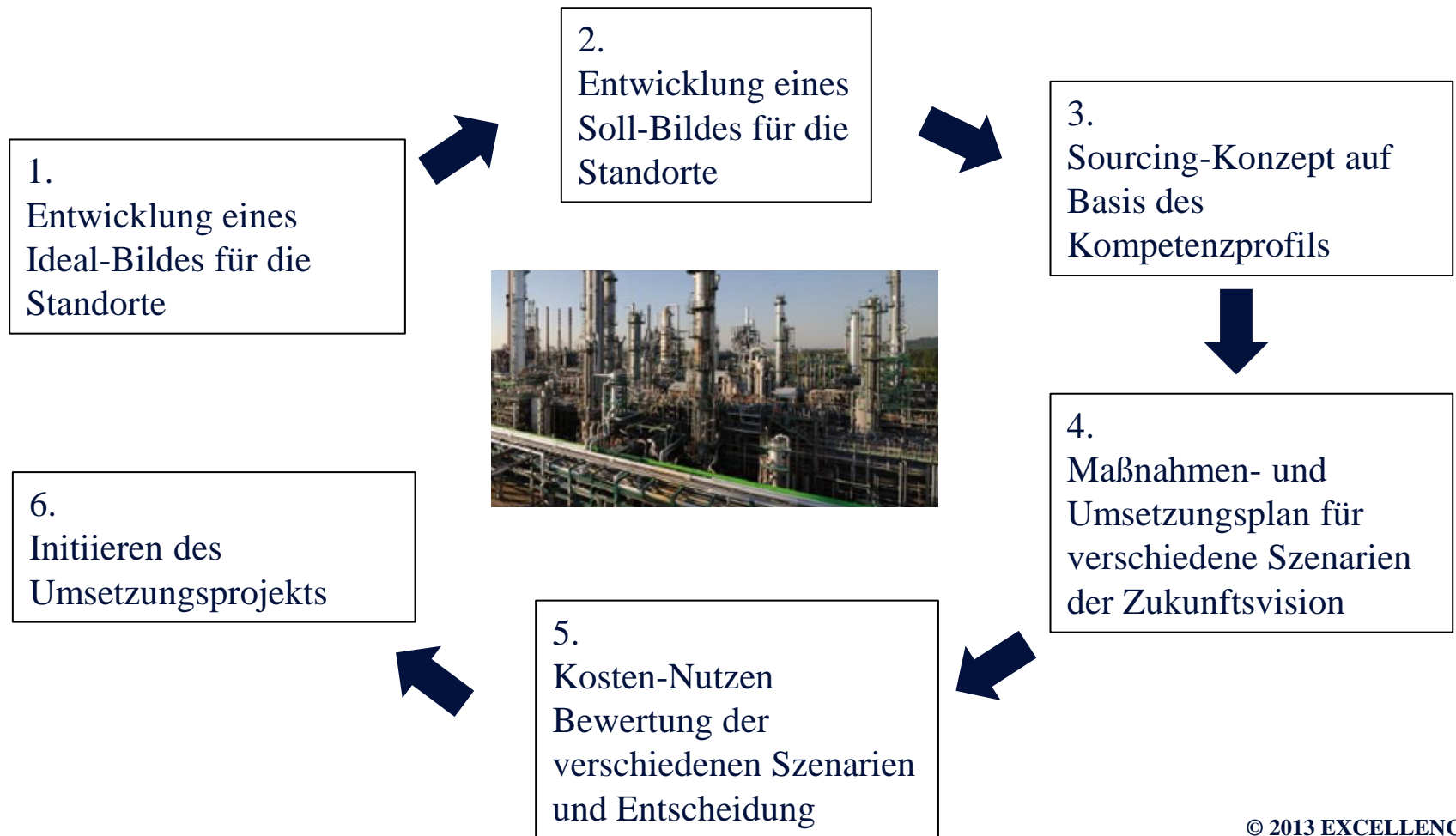
- Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken
- Ableitung Strategie (Aufholen – Forcieren – Meiden – Absichern)





Beispiel zur Entwicklung einer Zukunftsvision (1)

Vorschlag für eine Roadmap

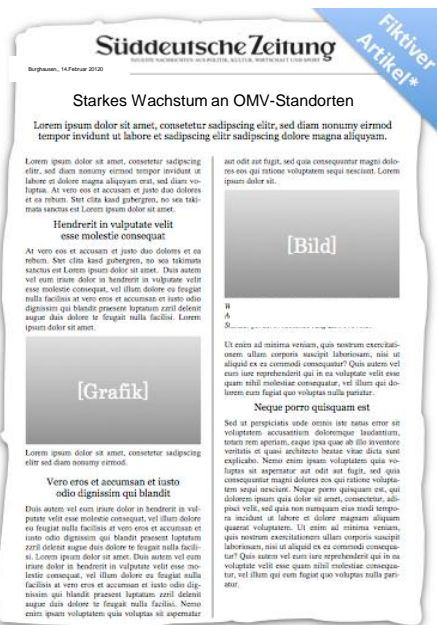


Beispiel zur Entwicklung einer Zukunftsvision (2)



1. Entwicklung eines Ideal-Bildes für die Standorte Burghausen, Schwechat und Petrobrasi

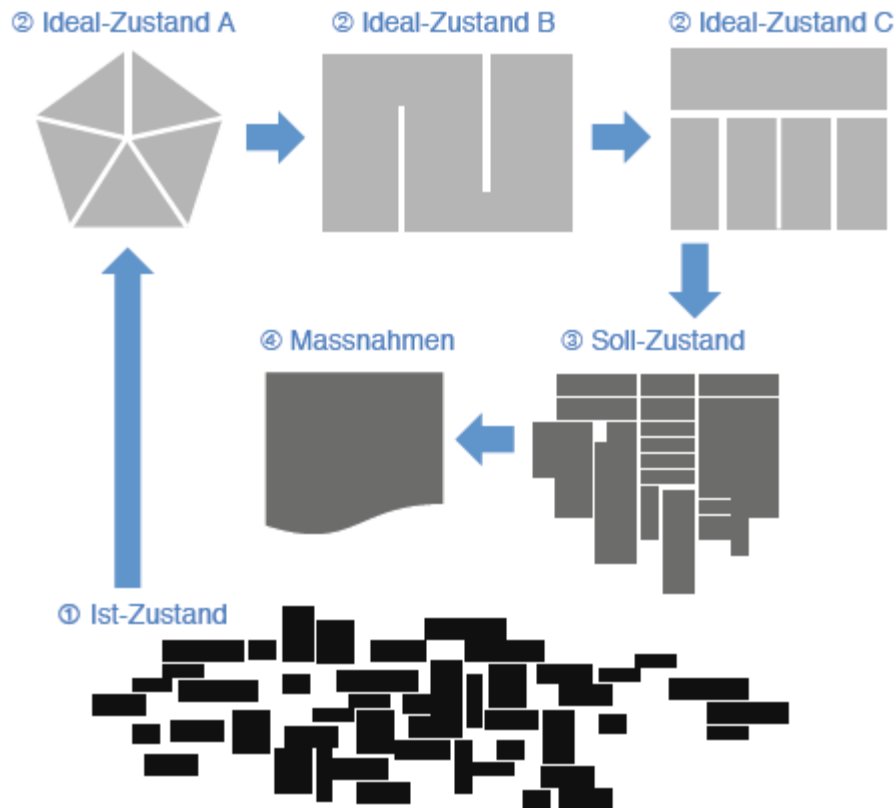
- Inspiration durch Denken „Out of the Box“
- frei von Infrastruktur-, Personal- und Budgetrestriktionen
- Identifizierung, Bewertung und Integration von optimalen Produkt-, Technologie- und Prozessoptionen



In einem Kreativprozess, werden verschiedene Aspekte einer gedanklichen Ideallösung der Standorte entwickelt. Die Ideallösung stellt kein zu erreichendes Ziel dar, sondern vielmehr eine Vision und einen Fundus für verschiedene Reorganisationsmaßnahmen, zudem werden neue, bisher unbeachtete Chancen aufgezeigt.

Beispiel:

Mit Hilfe eines fiktiven Zeitungsartikels aus dem Jahr 2020 (Rückblick aus der Zukunft) wird die Erfolgsgeschichte der Standorte seit dem Start des Projekts in einer für jeden verständlichen Sprache und mit packenden Bildern beschrieben. Dieses anschauliche Wunschbild weckt bei den Mitarbeitern die Lust auf Veränderungen und dient ihnen im Verlauf der Restrukturierungsmaßnahmen als ständiger Kompass. Dieser Zeitungsartikel enthält somit die Essenz des gesamten Vorhabens und wird die beteiligten Menschen maximal aktivieren.



2. Entwicklung eines Soll-Bildes für die Standorte

- Entwicklung des Soll-Bildes aus der IST-Situation und dem Ideal-Bild
- Ggf. Durchführung von Machbarkeitsstudien
- Kosten-Nutzen- bzw. ROI-Analysen für verschiedene Szenarien
- Festlegung eines Szenarios
- (Maßnahmen, siehe Schritt 4)



3. Sourcing-Konzept auf Basis des Kompetenzprofils

- Identifizierung der wertschöpfenden, bedingt wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten
- Entwicklung eines Kompetenzprofils (wo sind wir bei diesen Tätigkeiten Weltklasse, wo nicht?)
- Nutzung von Synergieeffekten:
 - Festlegung, welche der nicht zu den Kernkompetenzen zählenden Tätigkeiten intern verbleiben sollten, welche extern vergeben werden können
 - Festlegung, welche Tätigkeiten sich standardisieren und zentralisieren lassen



4. Maßnahmen- und Umsetzungsplan für verschiedene Szenarien der Zukunftsvision

- Entwicklung verschiedener Szenarien aus dem Soll-Bild und dem Sourcing-Konzept als Standortvision
- Erarbeitung der jeweiligen Maßnahmen- und Umsetzungspläne

5. Kosten-Nutzen Bewertung der verschiedenen Szenarien und Entscheidung

- Strukturierte Kosten-Nutzen-Analyse und Vorbereitung der Entscheidung durch das Management
- Entscheidungsprozess

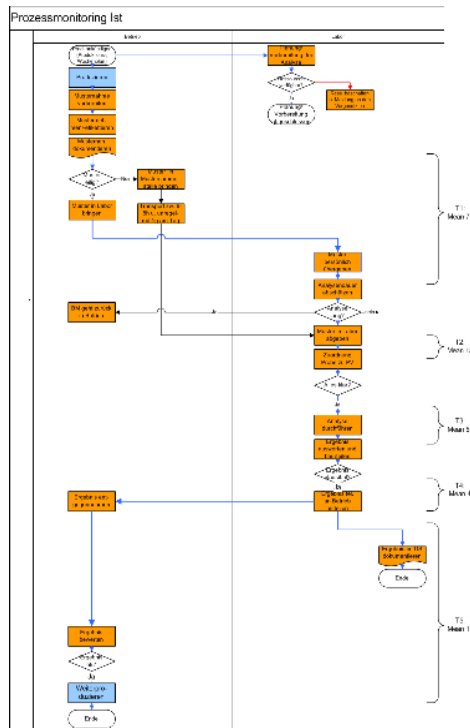
6. Initiieren des Umsetzungsprojekts

- Erarbeitung eines Projektauftrags, einer Projektarchitektur in den Dimensionen Projekt-, Change- und Kommunikationsmanagement
- Stringentes Projektcontrolling

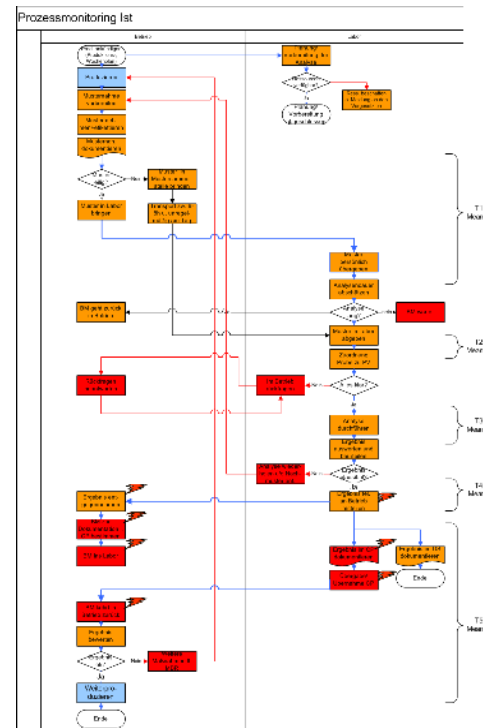
Beispiel zu Prozessverbesserungen – vielbeobachtetes Phänomen



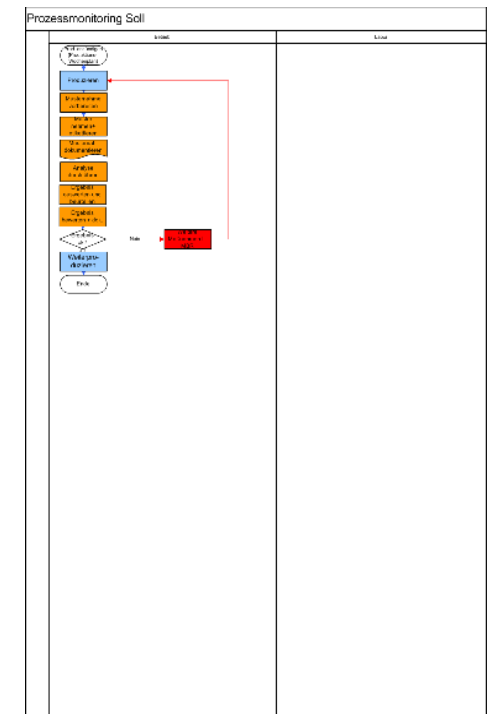
Was wir dachten...



Was wir fanden...



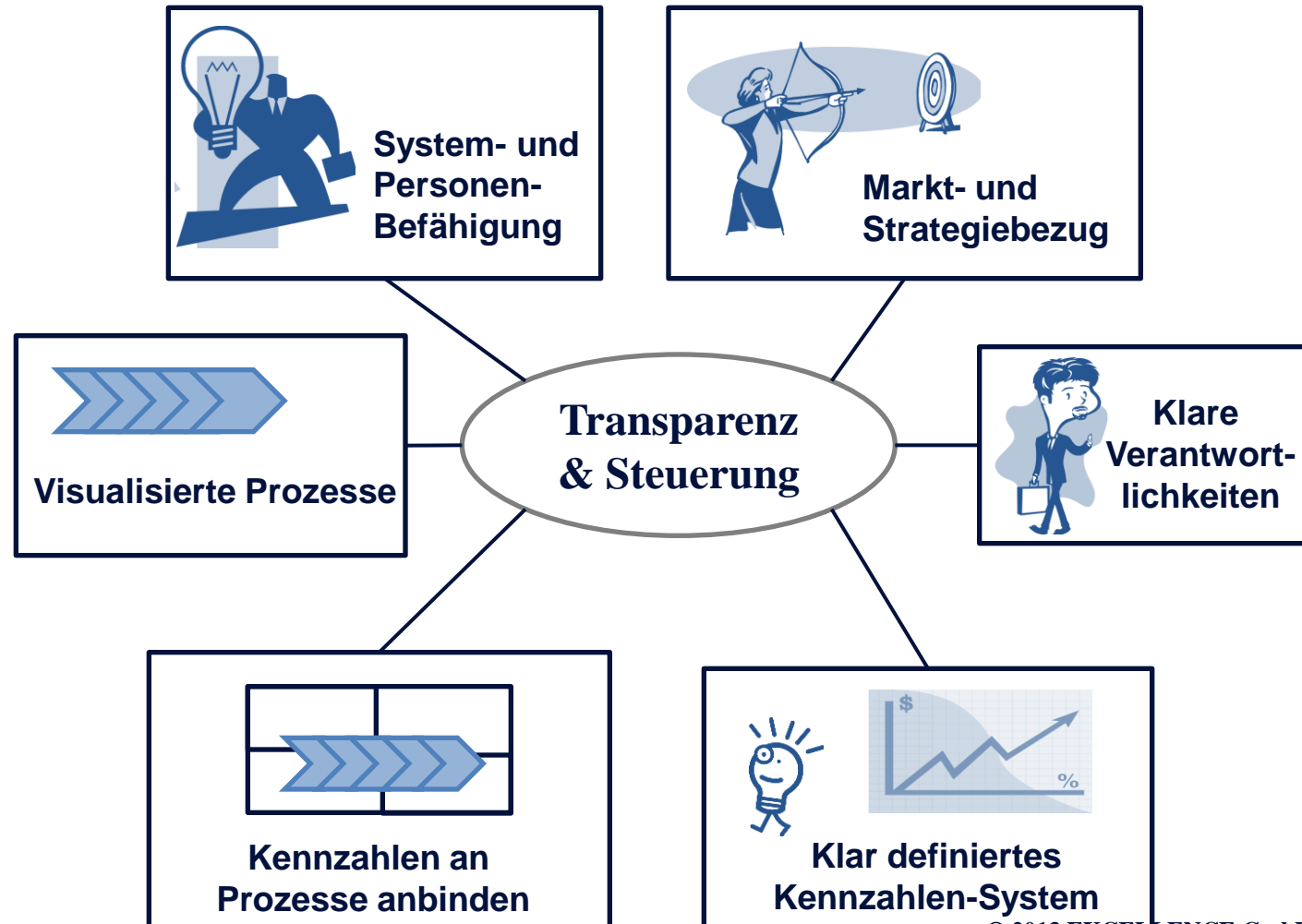
Nach Verbesserungen...



Handlungsfeld: Unternehmensprozesse und was nach unserem Verständnis dazu gehört

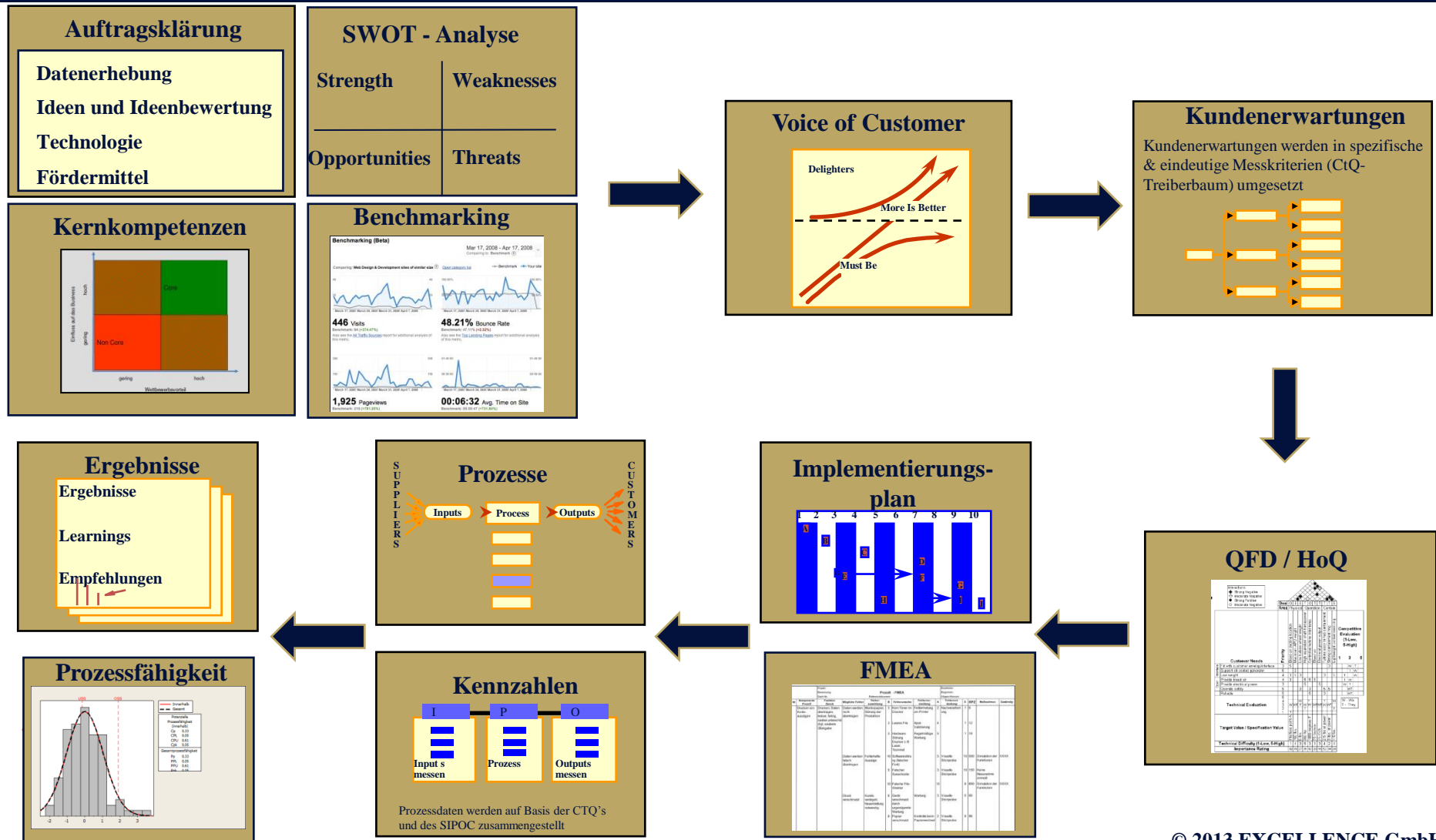


EXCELLENCE
Gesellschaft für Wertschöpfung mbH®

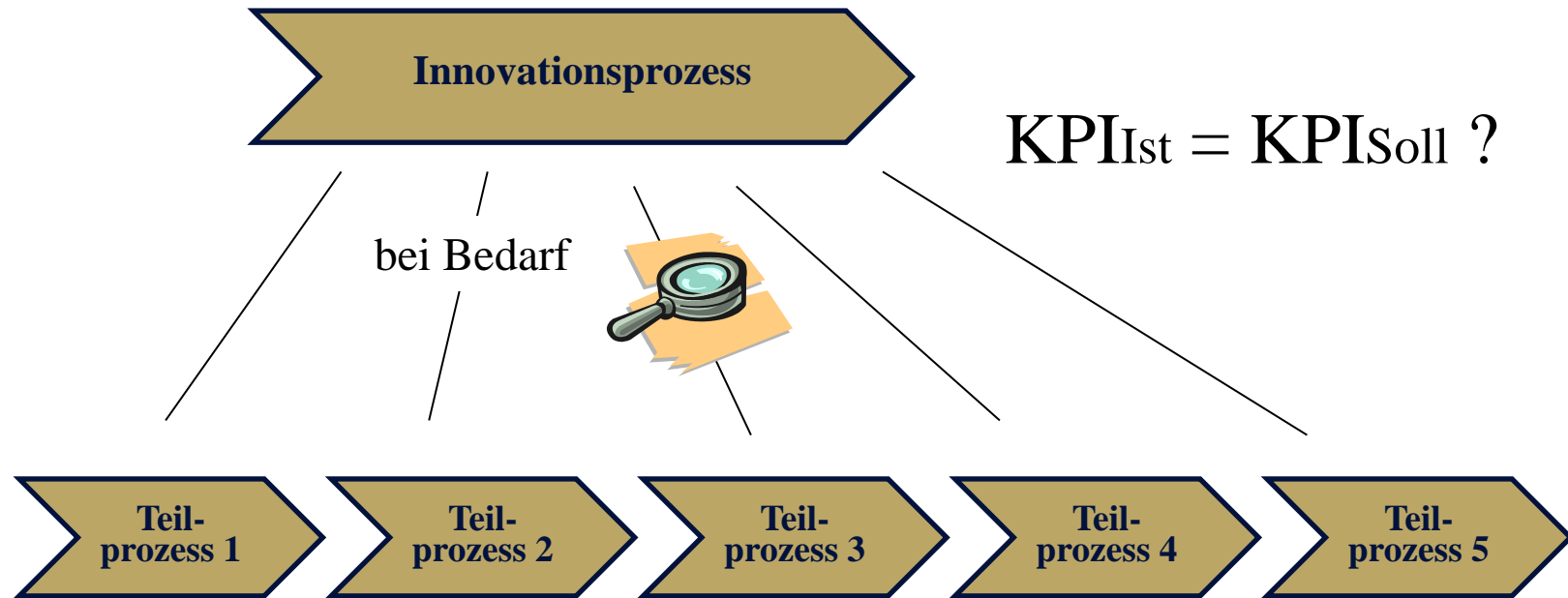


© 2013 EXCELLENCE GmbH®

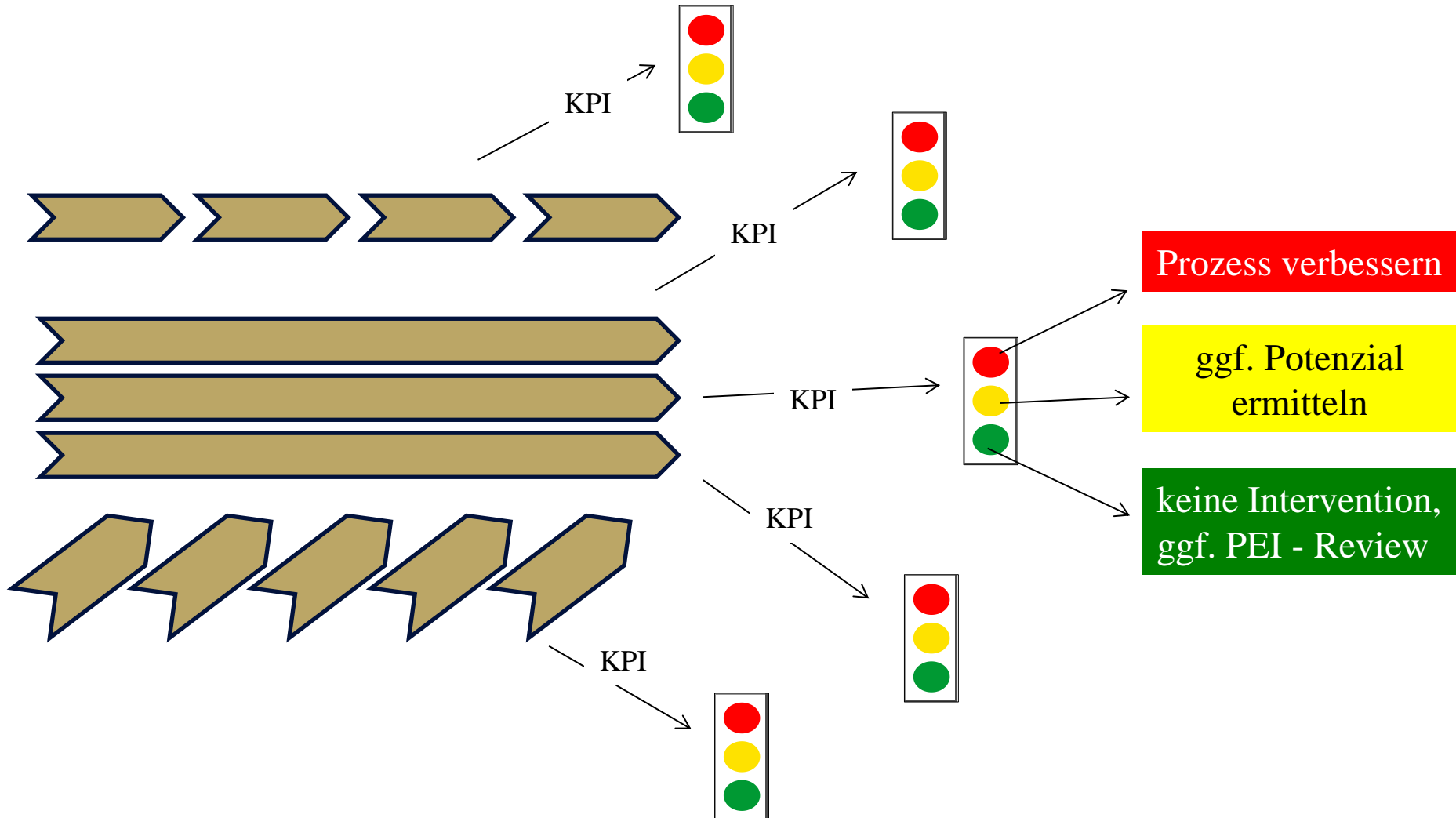
Beispiel Optimierung eines Innovationsprozesses (1) - Roadmap



Beispiel Optimierung eines Innovationsprozesses (2) – KPI's



Beispiel Optimierung eines Innovationsprozesses (3) - Cockpit



Beispiel zur Visualisierung einer Balanced Score Card (BSC)



EXCELLENCE
Gesellschaft für Wertschöpfung mbH®

mögliche
Visualisierung

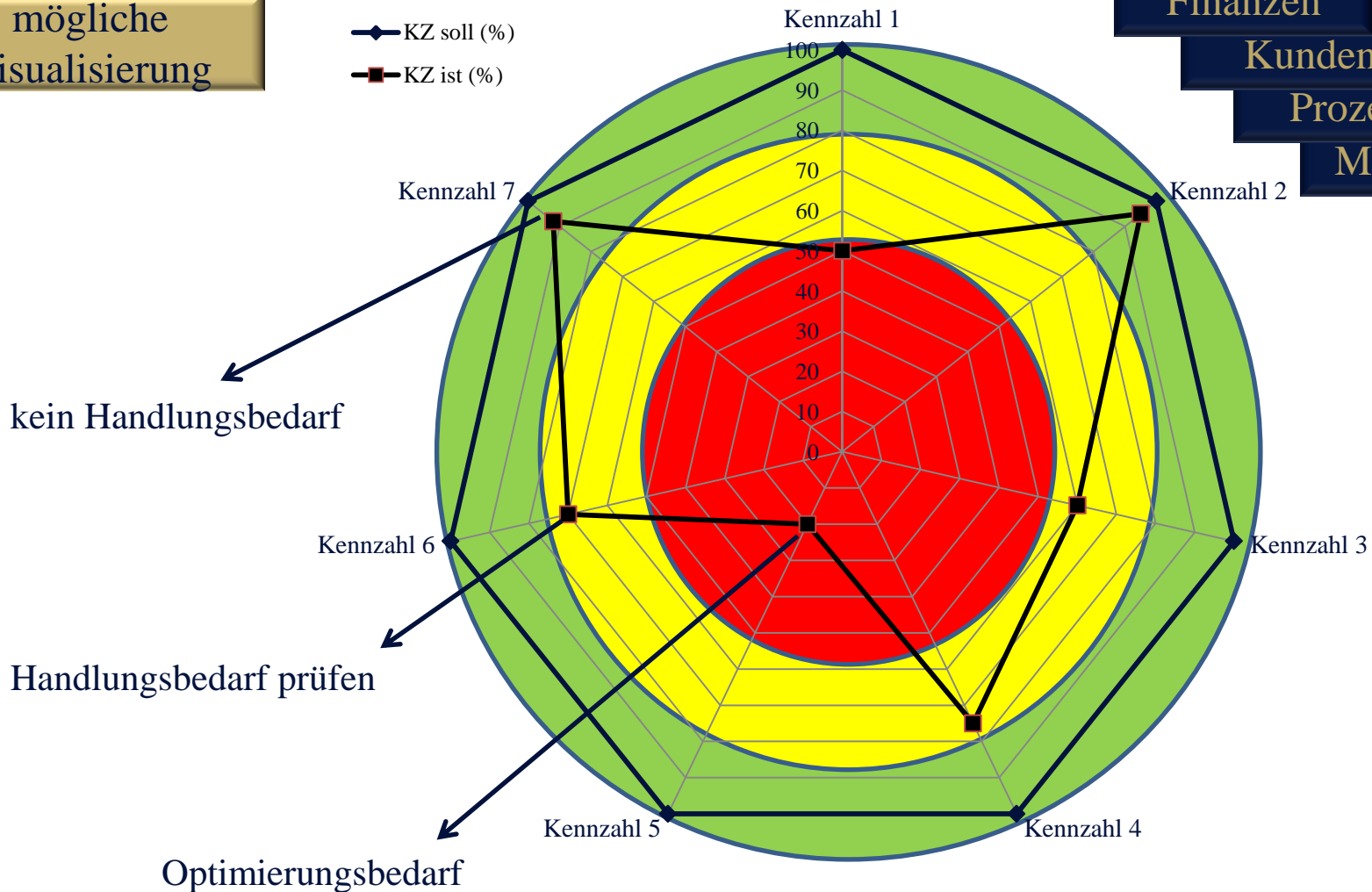
◆ KZ soll (%)
■ KZ ist (%)

Finanzen

Kunden

Prozesse

Mitarbeiter



© 2013 EXCELLENCE GmbH®



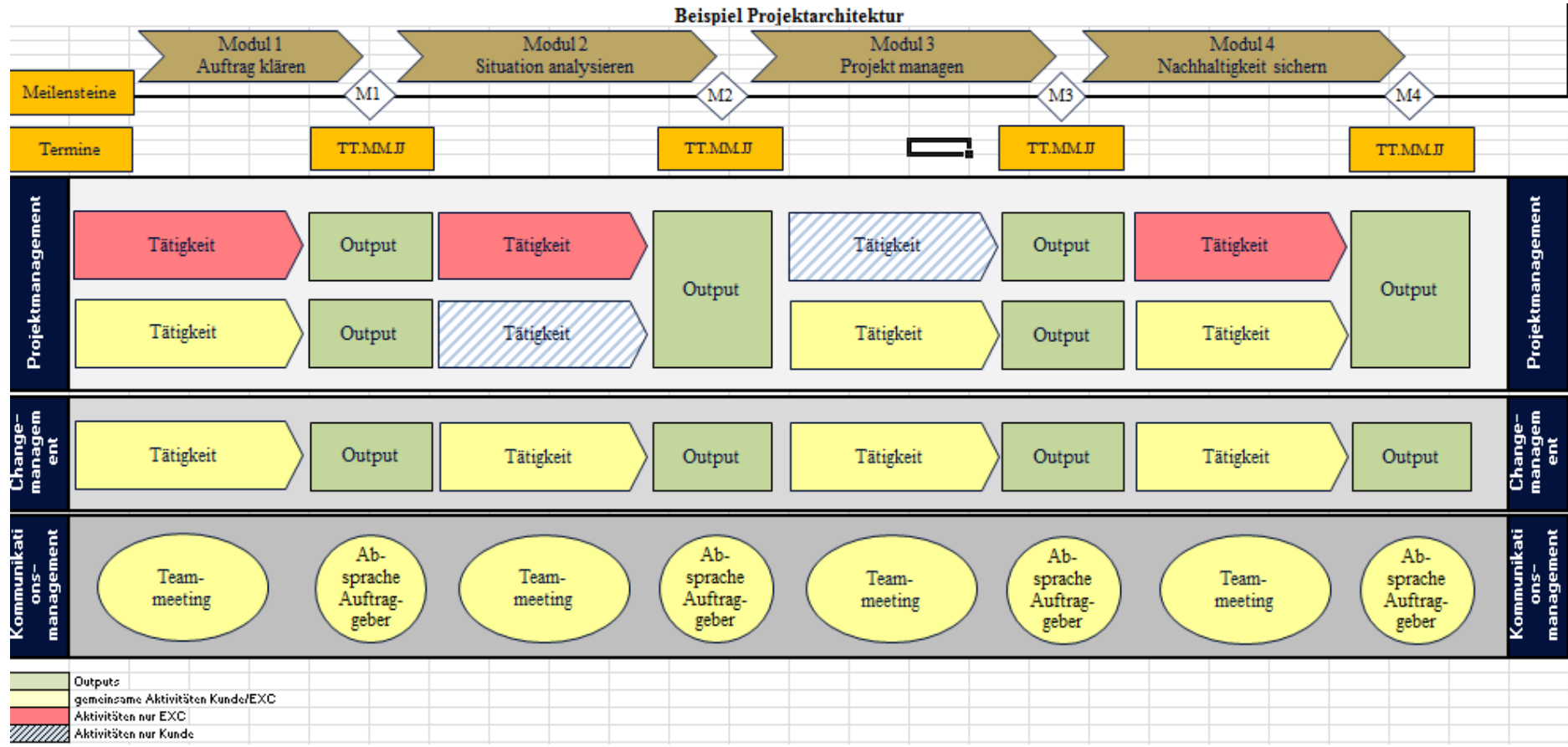
1. Schritt „Auftragsklärung“:

- Durchführung einer Projektumfeldanalyse; Entwicklung begleitender Maßnahmen zur Sicherstellung des Projekterfolgs
- Identifizierung der wesentlichen Handlungs- und Problemfelder
- Festlegung realistischer Projektziele
- Erstellung und Abstimmung eines Projektauftrags
- Festlegung einer Projektorganisation
- Erstellung und Abstimmung einer Projektarchitektur in den Dimensionen Projekt-, Change- und Kommunikationsmanagements

Weitere Schritte werden gemäß der abgestimmten Projektarchitektur durchgeführt (siehe nächste Folie).

Darstellung unserer Vorgehensweise (2)

Projektarchitektur (schematische Darstellung)





Fazit

- Signifikante Erhöhung der Kreativität durch „Grüne Wiese“ – Ansatz
- Ausrichtung eigener Ressourcen auf Kernkompetenzen
- Hohe Innovationskraft durch Bearbeitung der Produkt-, Technologie- und Prozess-Portfolios
- Hoher Akzeptanzgrad der Belegschaft gegenüber notwendigen Veränderung durch aktive Beteiligung
- Erhöhung des EBIT durch massive Steigerung der Innovationsfähigkeit und eine auf optimale Prozesse ausgerichtete Organisation
- ...