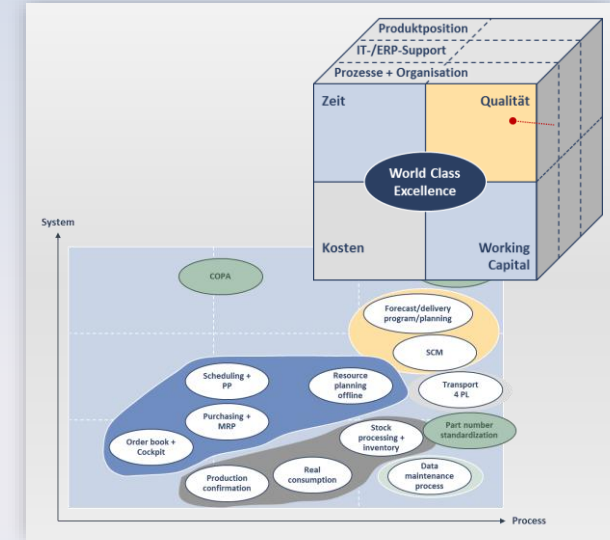


Exxent Consulting



Expertise „Operatives Prozess-Management“ und Auftragsdurchlauf

- Auftragsdurchlauf-Management (ADM)
- End-to-End SAP Scan (E2E)
- Business Process Management (BPM)

Juni 2015

Inhalt

1 Zielsetzung „Operatives Prozess-Management“ und Auftragsdurchlauf

2 Fokussierte Themen und Teilgebiete

2.1 Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

2.2 End-to-End SAP-Optimierung (E2E)

2.3 Organisation des Business Process Management (BPM)

3 Exxent als Partner

Ausgangssituation und Zielsetzung

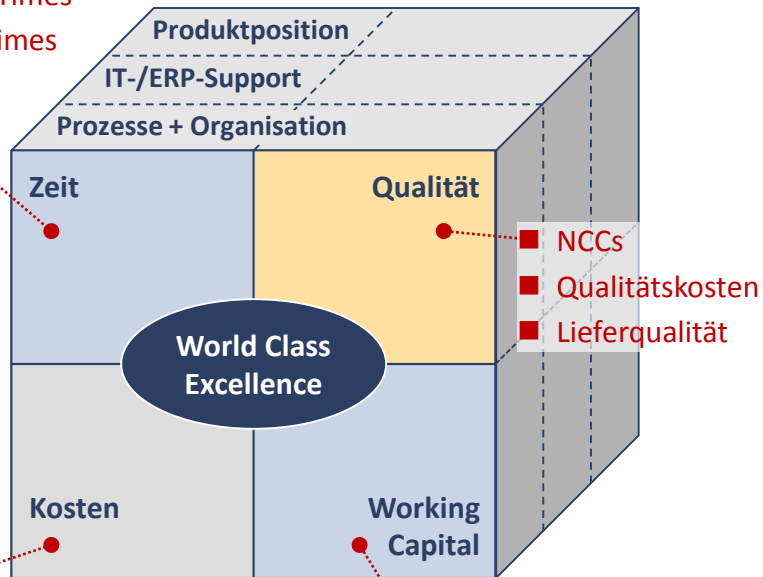
Konkrete Zielsetzung für das Unternehmen: profitables Wachstum mit gesichertem Lieferservice und hoher Qualität bei möglichst geringem Kapitalbedarf der operativen Kette (NWC)

Zielquadrat

■ OTD/OTIFEF

■ DLZ/Cycle Times

■ Reaction Times



■ Produkt-Kosten

■ Prozess-Kosten

■ OVH-Kosten

■ Struktur-Kosten

■ Vorräte

■ WIP

■ Fertigprodukte

Voraussetzungen und Stellhebel

■ Prozesse und Organisation

- Time-to-Market in der Innovation/PEP erreichen
- Planungsgenauigkeit herstellen
- Kosten- und zeitkonforme Auftrags-/Projekt-Durchführung

■ IT-/ERP-Performance

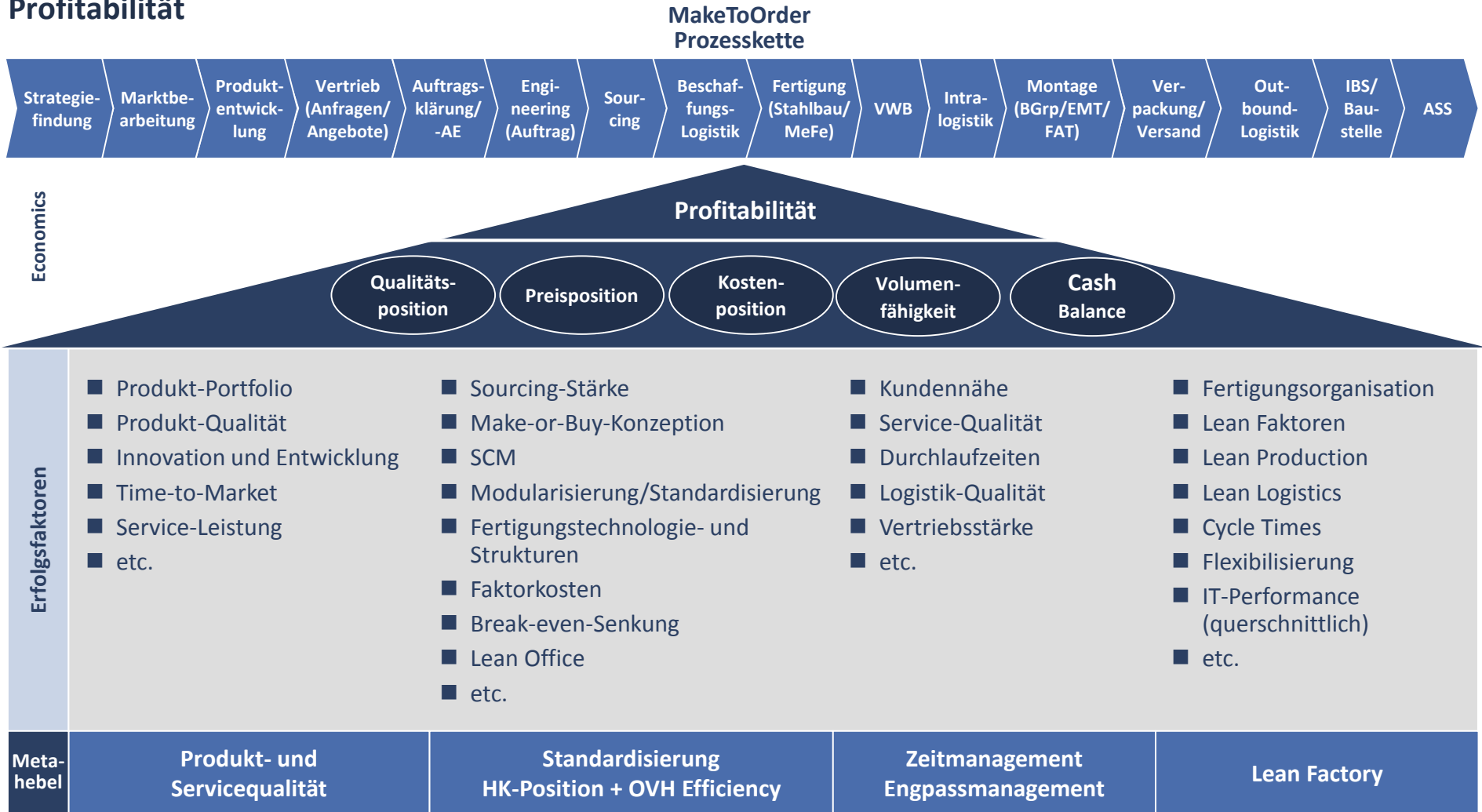
- Durchgängigkeit erzeugen, Lücken eliminieren
- Exaktheit und Genauigkeit der Daten erzeugen
- Prozessgerechte Funktionen einrichten

■ Produktposition/-qualität

- Qualitätsanforderungen einhalten, auch in der Dokumentation
- Kostenposition gegenüber Wettbewerb verbessern
- Spezifikationen gem. Projektierung umsetzen
- Standards einhalten

Ausgangssituation und Zielsetzung

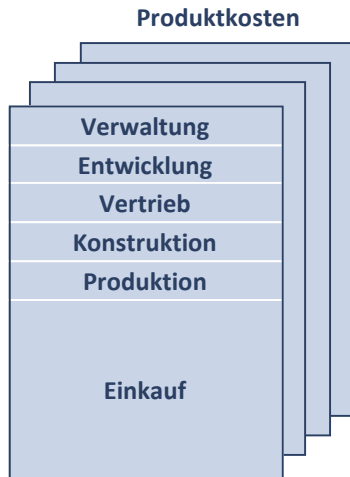
Das House of Excellence MakeToOrder zeigt den Zusammenhang zwischen der Wertschöpfungskette und Profitabilität



Ausgangssituation und Zielsetzung

4 priorisierte Fokus-Themen beeinflussen heute die Leistungsfähigkeit der MakeToOrder-Wertschöpfung und -Produkte mit hoher Intensität

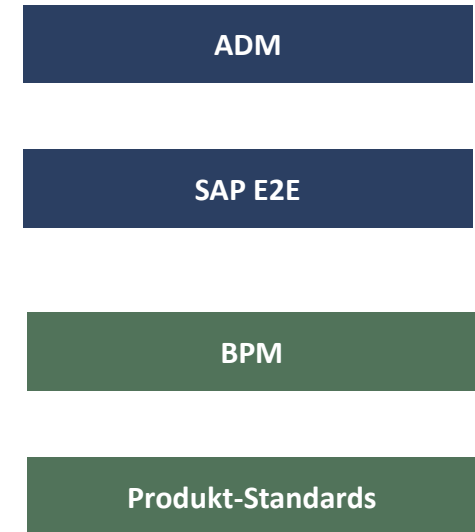
Wertschöpfungskette und Produktsystem MakeToOrder



Ziele und Erfolgsfaktoren

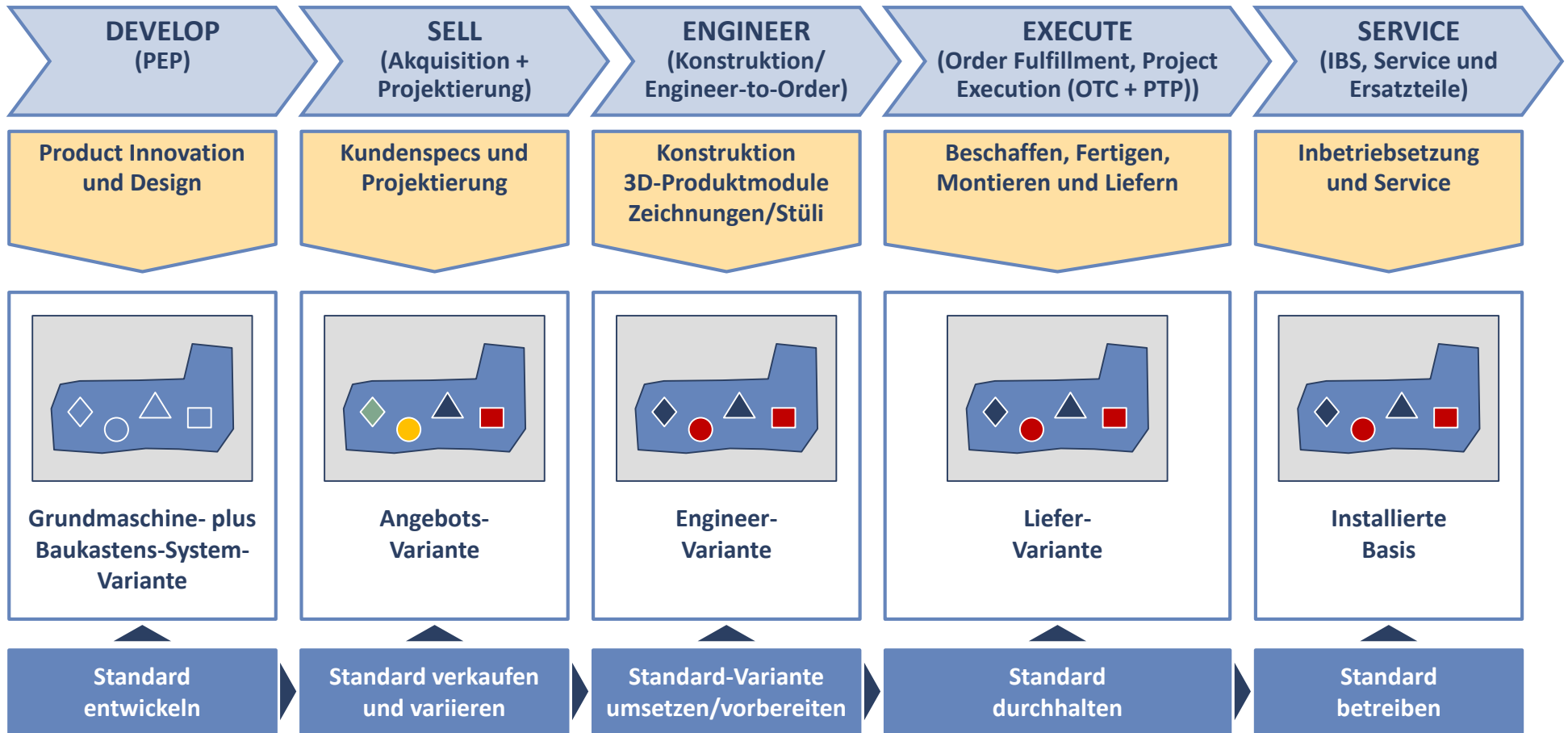


Fokus-Themen



HK = Herstellkosten; OVH = Overhead

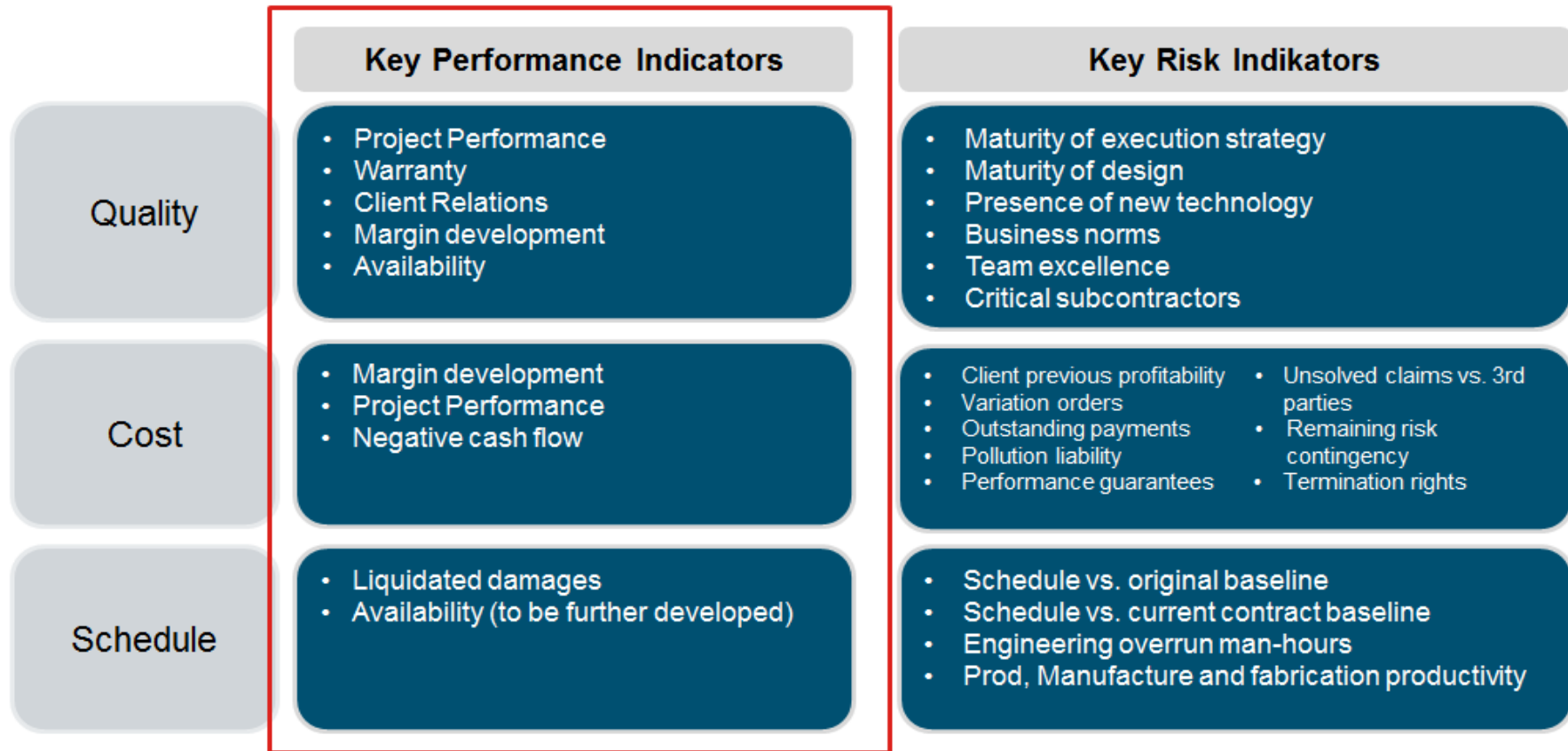
Standardisierung als zentraler Hebel für Produkte, aber auch Prozesse und Funktionen



Das Zielquadrat „Qualität-Kosten-Zeit-Bestände“ = Better/Faster/Cheaper/Lean passt zur Division-Gesamt-Strategie

Division-Projekt

Intention is to establish KPIs to cover quality, cost and schedule in order to evaluate and measure performance.



Inhalt

1 Zielsetzung „Operatives Prozess-Management“ und Auftragsdurchlauf

2 **Fokussierte Themen und Teilgebiete**

2.1 **Auftragsdurchlauf-Management (ADM)**

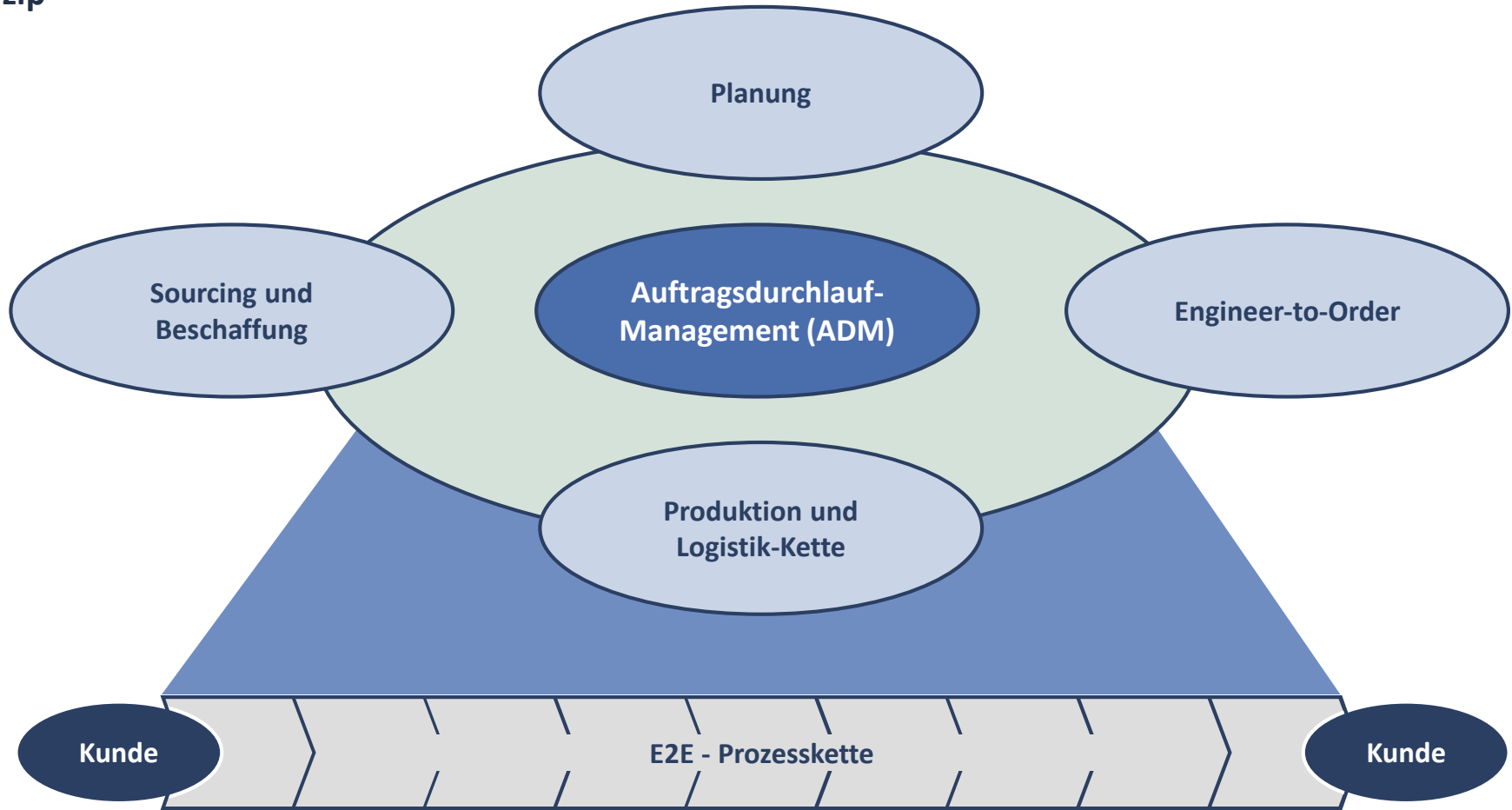
2.2 End-to-End SAP-Optimierung (E2E)

2.3 Organisation des Business Process Management (BPM)

3 Exxent als Partner

Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

4-Kreis-Modell der Operations: Der Auftragsdurchlauf bzw. die Projektumsetzung verbindet alle operativen Wertschöpfungsketten miteinander an einem durchgängigen und querschnittlichen Prozess-Prinzip



Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Lokalisierung des ADM als Kernprozess aus der gesamten MakeToOrder-MakeToOrder-Wertschöpfungskette

Wertschöpfungskette MakeToOrder



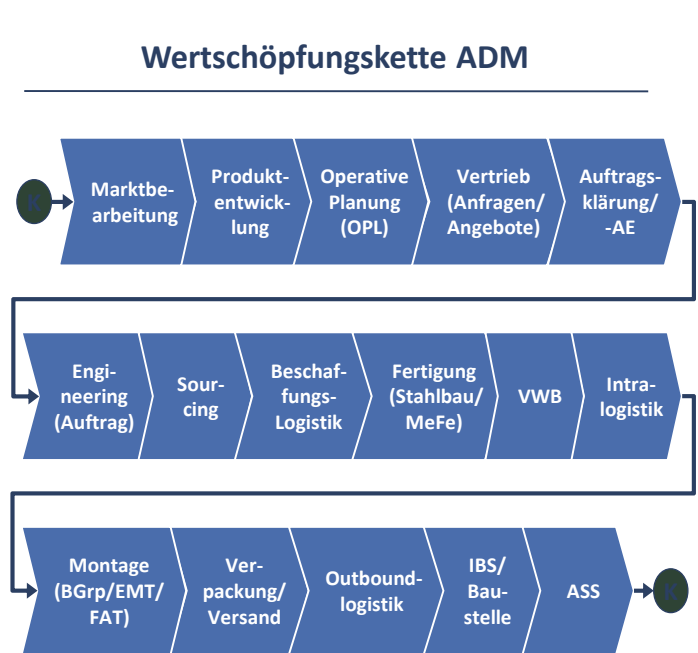
Gruppierung der Aufgaben und Teilprozesse über die gesamte Aufbauorganisatin hinweg

CMT/GL PE/R&D PGrp Vertr. PGrp TB PGrp PM EK AV Stahlb. MeFe QM Mont. Log. PGrp Serv. FiBu/Contr.

- Angebotsprozess 80% und Projektierung und Kalkulation
- Auftragseingang und Contracting
- Auftragsklärung und -kalkulation
- Sourcing-Feinkonzeption
- Projektfeinplanung und -einlastung (PM, SAP, Project Builder)
- Bedarfsermittlung und Beschaffungsdisposition
- Engineer-to-Order
- Beschaffungsmanagement (Lieferantenorientiert) und VWB-Abwicklung
- Produktionseinlastung (Planauftrag zu Fertigungsauftrag)
- Feinsteuerung und Änderungsmanagement, Track and Trace
- Logistikkette (Anlieferung, WE, Lager, JIT, JIS)
- Vorfertigung Stahlbau
- Vorfertigung MeFe
- Baugruppenmontage
- Endmontage und FAT
- Dokumentenerstellung (oben bereits prozessbegleitend)
- Verpackung und Distribution
- Transport
- Cash-Management, Debitoren, OP-Management
- Weitere, prozessbegleitende Aktivitäten (Sammelpool)

Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

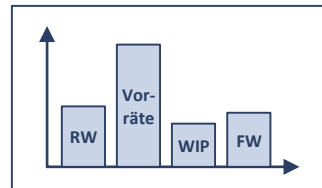
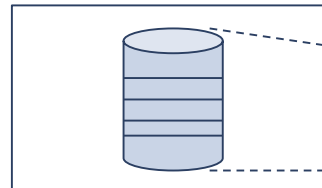
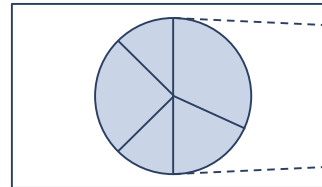
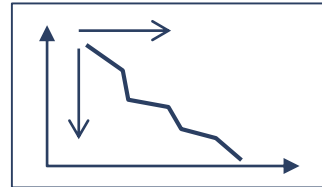
Im ADM werden die Hebel mit Wirkung auf das gesamte Zielquadrat gestellt



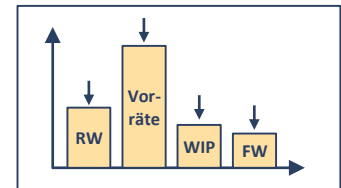
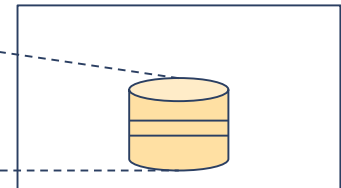
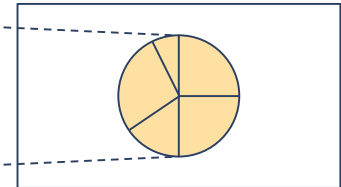
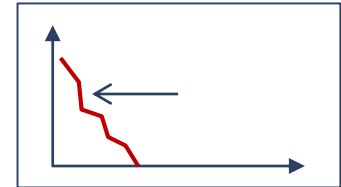
Zielsystem/-Quadrat



Vorher

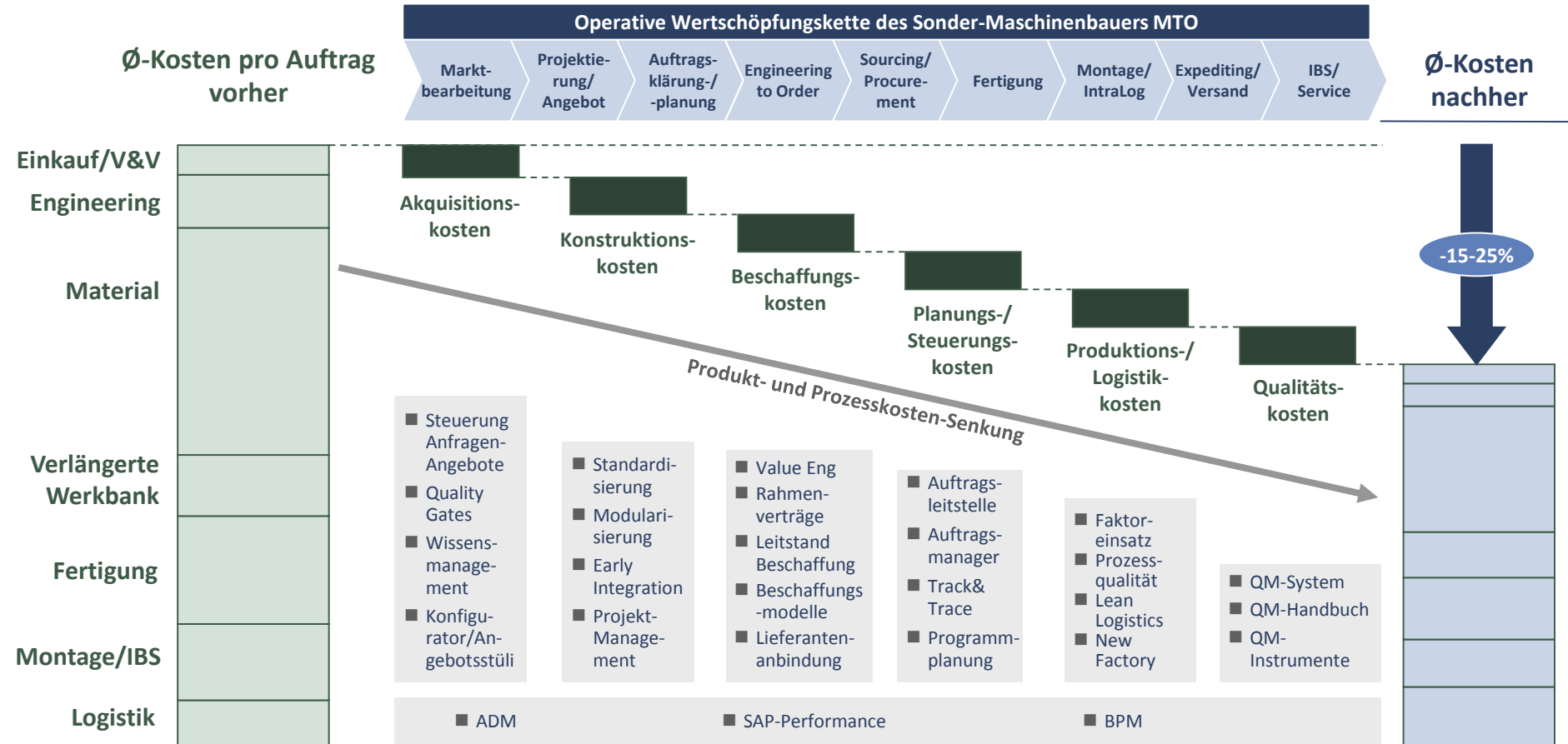


Nachher



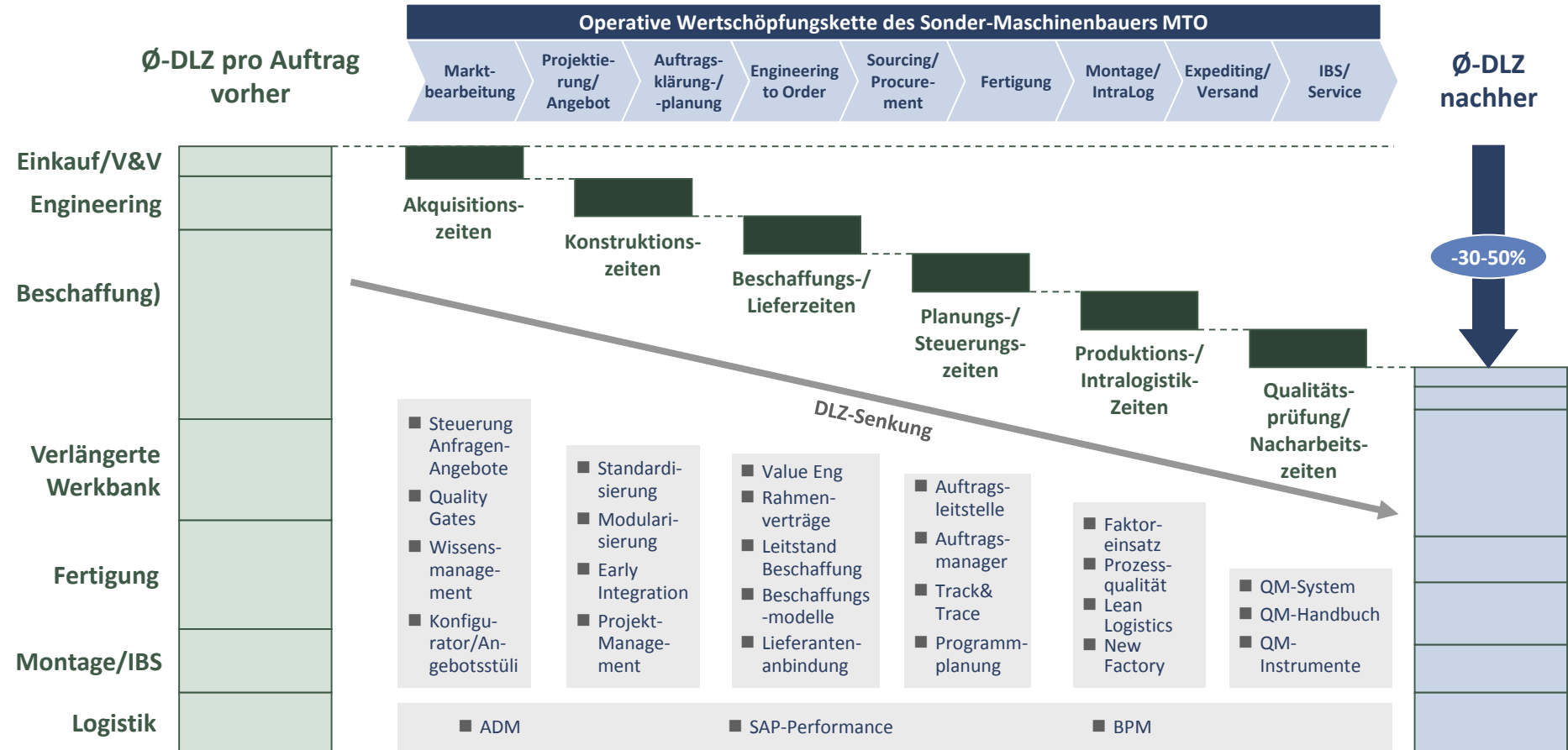
Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Konsequentes ADM (Auftragsdurchlauf-Management) verbessert die Kostenposition



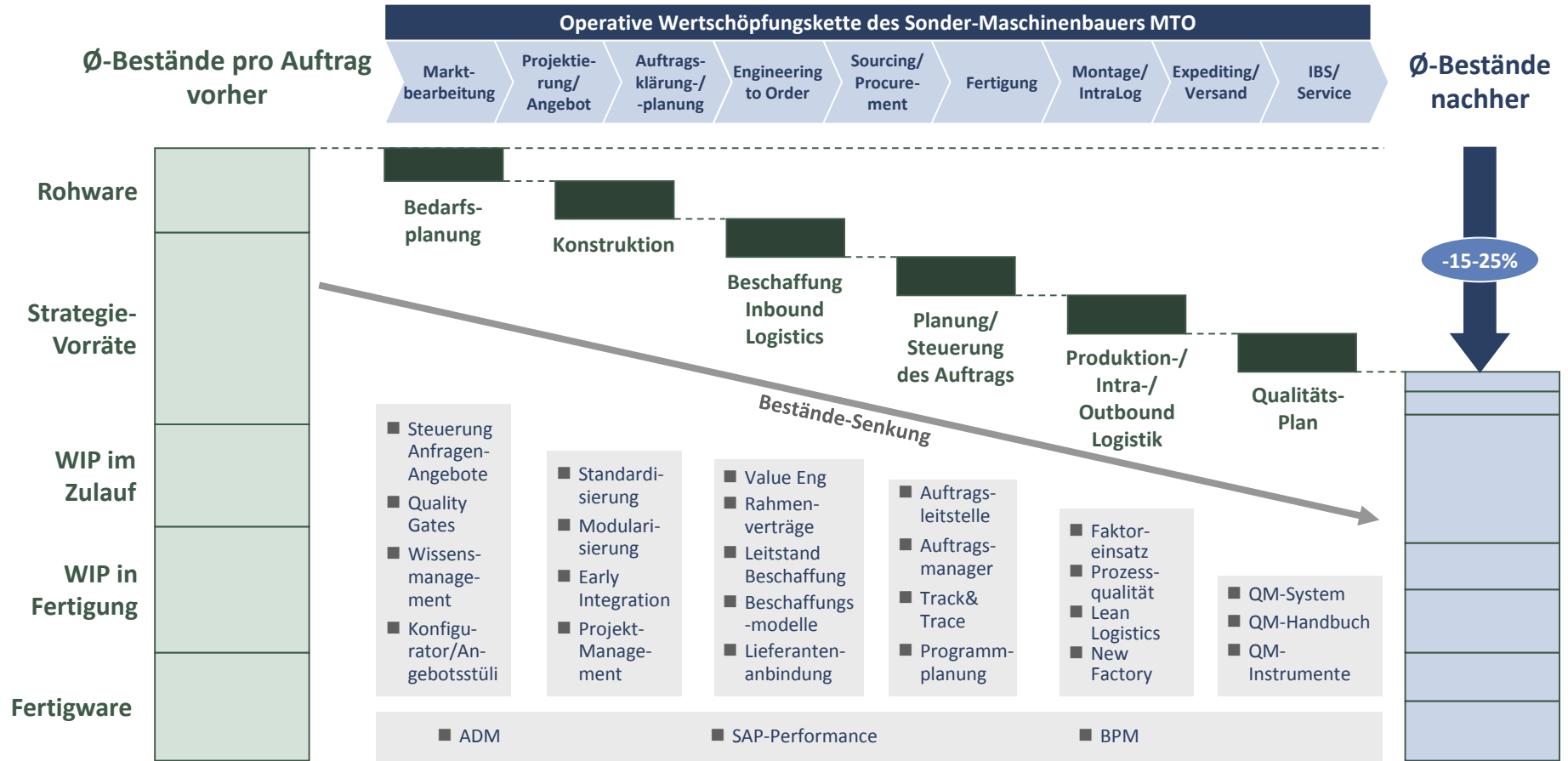
Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Konsequentes ADM (Auftragsdurchlauf-Management) verbessert die Durchlaufzeiten



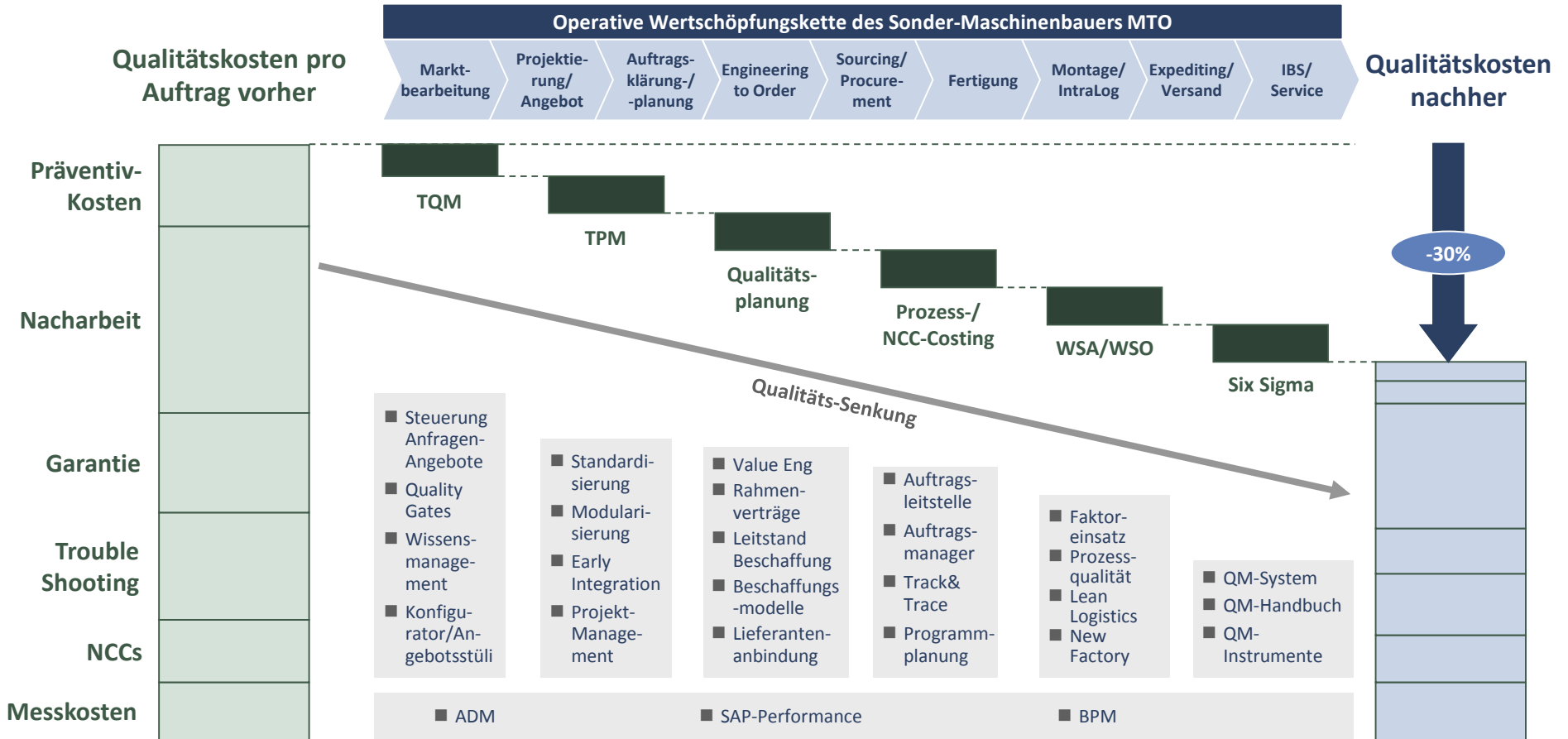
Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Konsequentes ADM (Auftragsdurchlauf-Management) verbessert die Bestandsposition



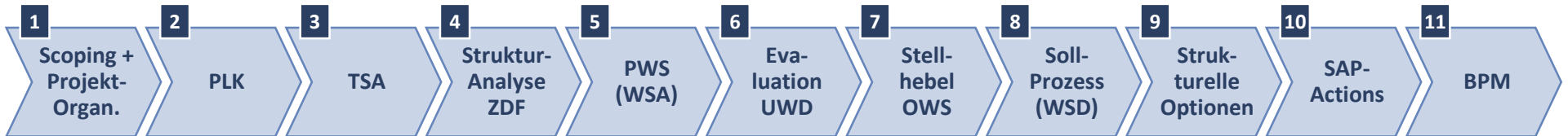
Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Konsequentes ADM (Auftragsdurchlauf-Management) verbessert die Qualitätsposition

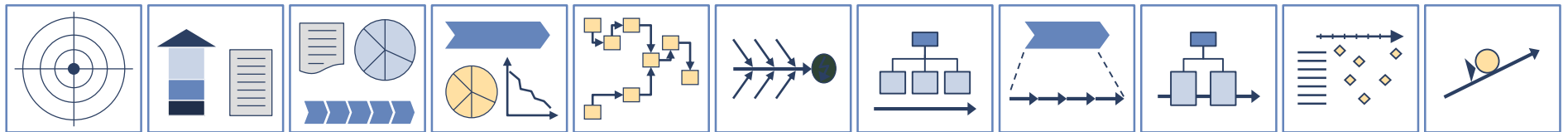


Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Haupt-Arbeitsschritte im ADM-Projektablauf



PRINZIP

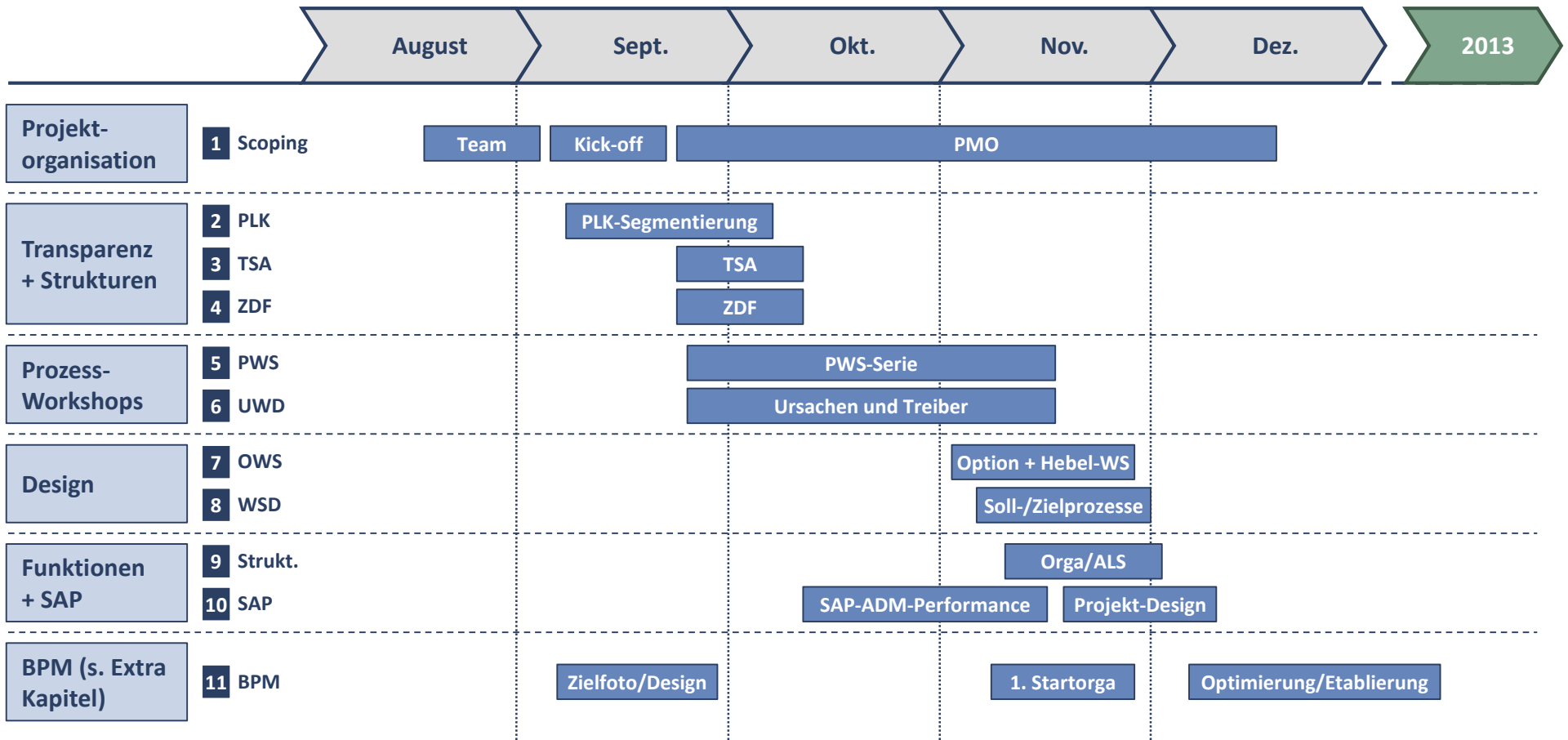


SCHLÜSSELFRAGEN

- | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ End-to-End ■ Abgrenzung ■ Teilnehmer ■ Betroffene ■ Rollen ■ Promotoren ■ Reporting ■ PMO | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ebene 1 ■ Ebene 2 ■ Varianten ■ Segmen-tierung ■ Definition ■ Navigation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgaben-strukturen ■ Funktionen ■ Codierung ■ Kapazitäten ■ Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Strukturen im Auftrags-system ■ Historie ■ KPIs ■ Statistiken ■ Zeitverläufe | <ul style="list-style-type: none"> ■ Brown Paper ■ Ebene 3 ■ Ebene 4 ■ Störungen ■ Blitze ■ Engpässe ■ SAP-Schwächen/Lücken ■ Redundanzen ■ Fehlerquellen ■ SWOT | <ul style="list-style-type: none"> ■ Problem-Analyse ■ Root Course ■ Ursachen-kette ■ Treiber | <ul style="list-style-type: none"> ■ Hebel-Konzept ■ Optionen ■ Maßnahmen-pakete | <ul style="list-style-type: none"> ■ Werkstrom-Design ■ COD ■ Zielprozess ■ Sollprozess ■ Maßnahmen ■ Targeting ■ Benchmarks ■ KPIs | <ul style="list-style-type: none"> ■ Auftrags-Leitstand ■ Funktionen ■ Teams ■ Matrix ■ Aufgaben ■ Rollen ■ Kompetenzen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Gaps ■ Klassifi-zierung ■ MPP ■ Actions | <ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation ■ Methoden ■ Instrumente ■ Rollen ■ Skills ■ MPP |
|--|---|---|--|--|---|---|---|--|--|--|

Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

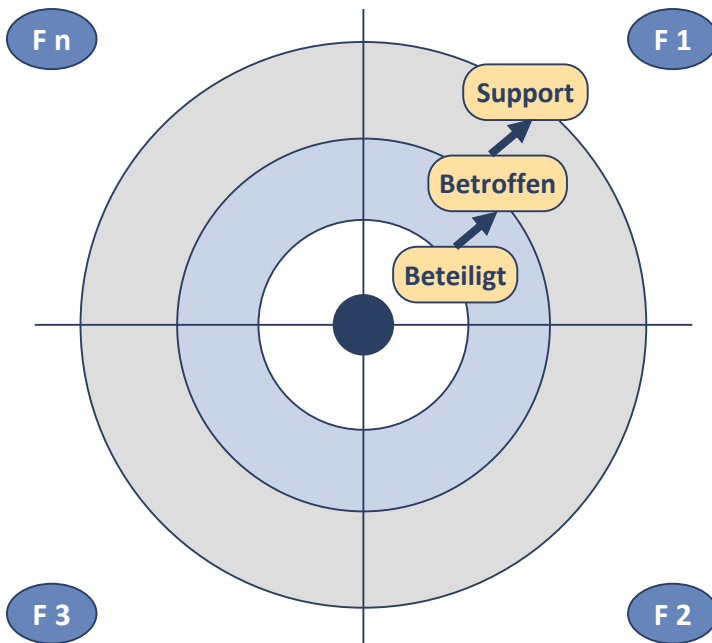
Verteilung der Hauptschritte auf der Zeitachse



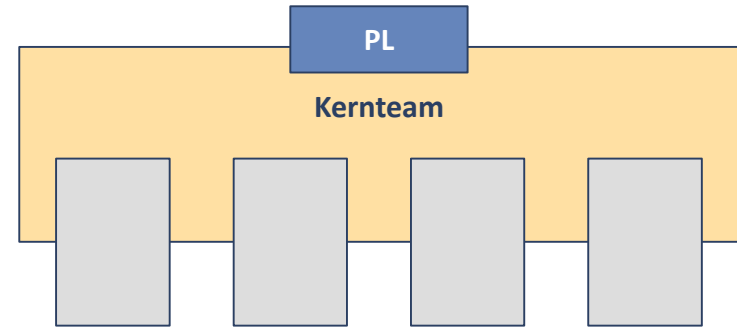
Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 1: Scoping

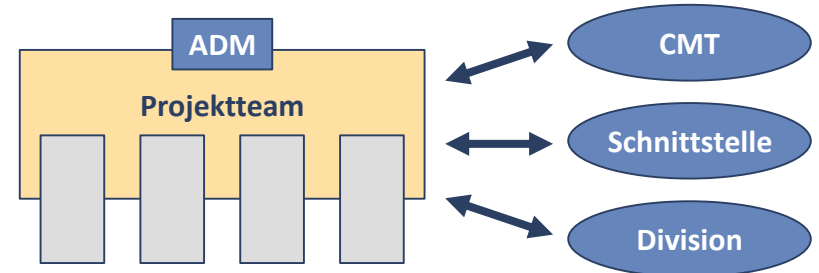
Projekt-Umfeld-Analyse (PUMA)



Projekt-Team

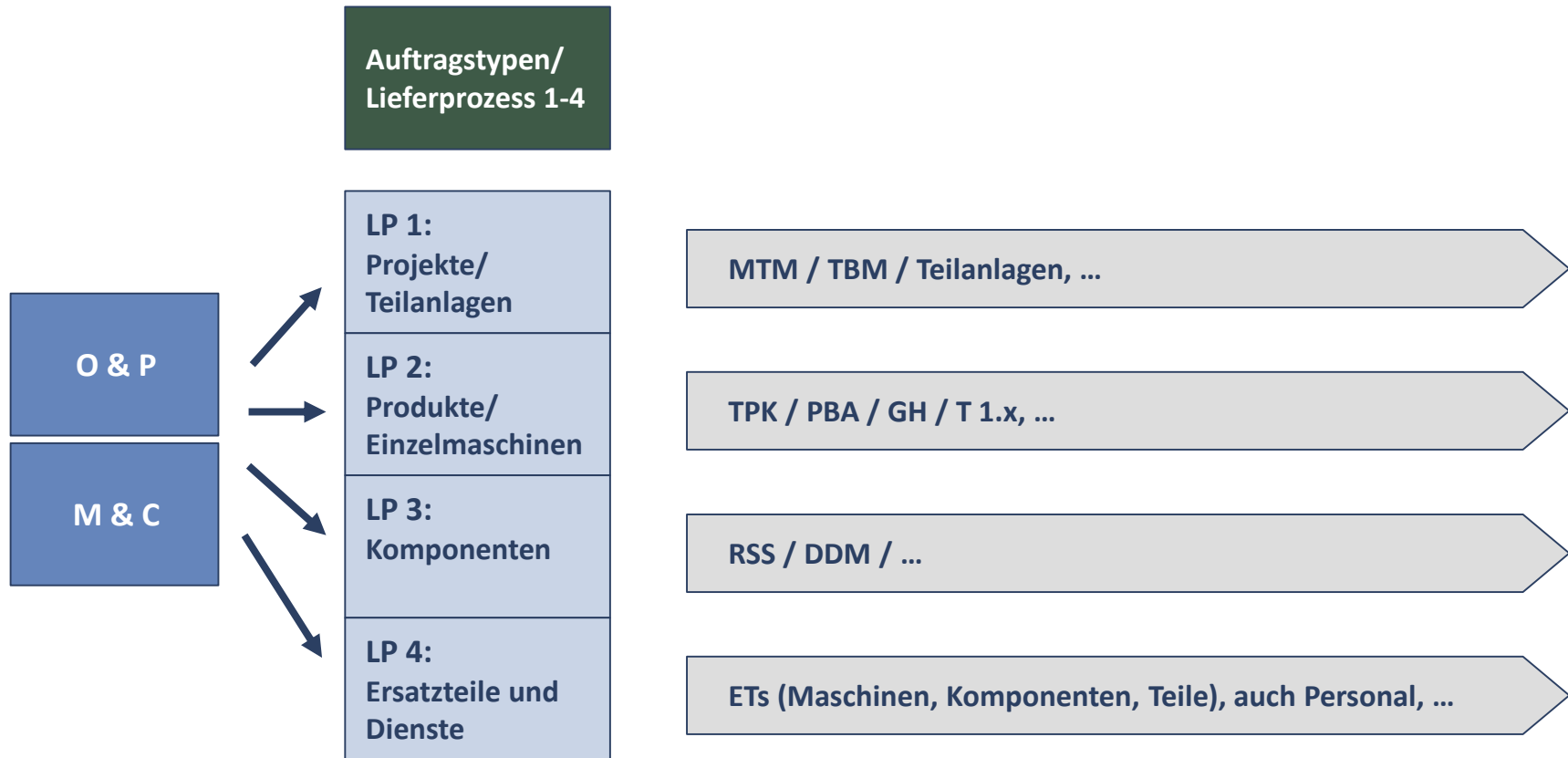


Corporate ITtimkreis (Sounding Board/Steering)



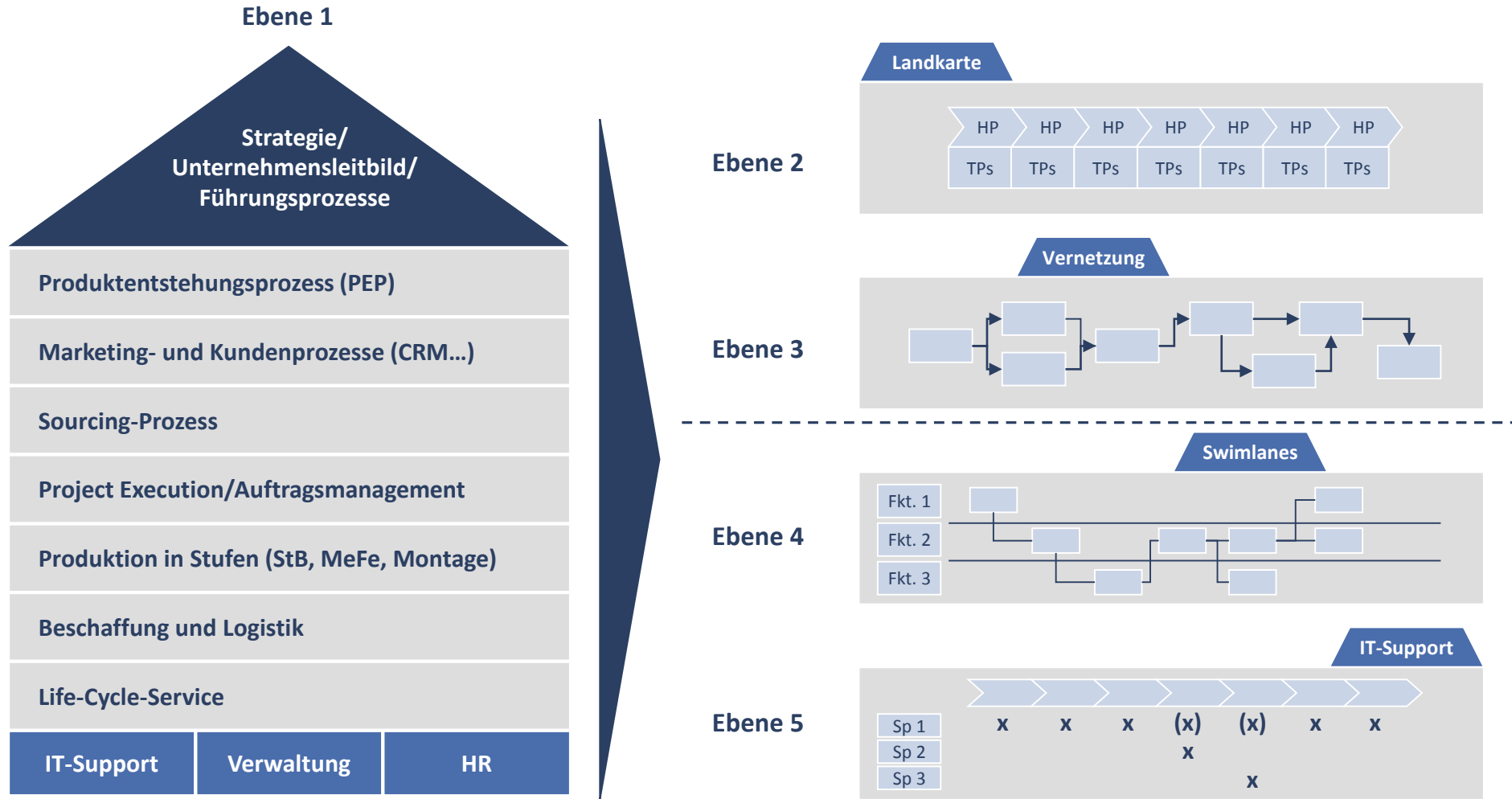
Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 2: Prozesslandkarte und Segmentierung, gesamter Scope, unterschieden nach Liefer-Prozess-Typen (LP 1-4/n)



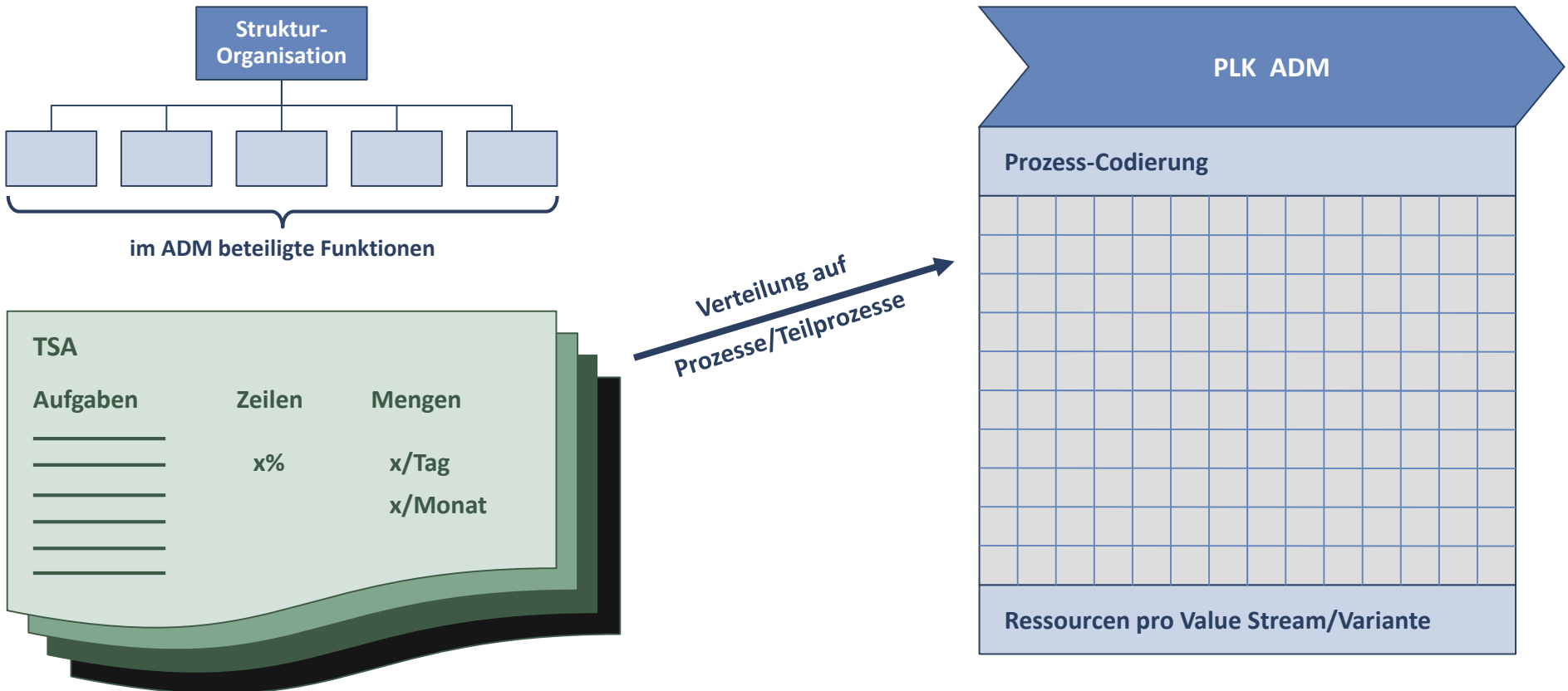
Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 2: PLK-Definition und Abgrenzung in Ebenen, Prozesshaus



Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

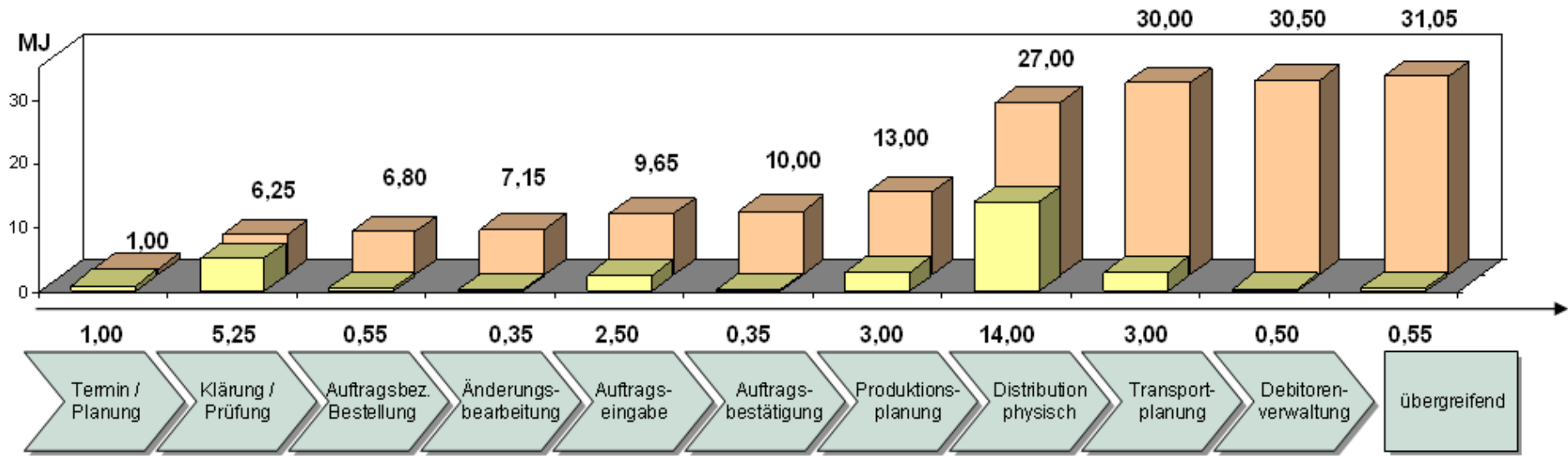
Arbeitsschritt 3: TSA = Aufgaben-Struktur-Analyse



Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 3 : Prozesskapazitäten und Prozesskosten im Auftragsdurchlauf

Projektbeispiel
Auftragsdurchlauf

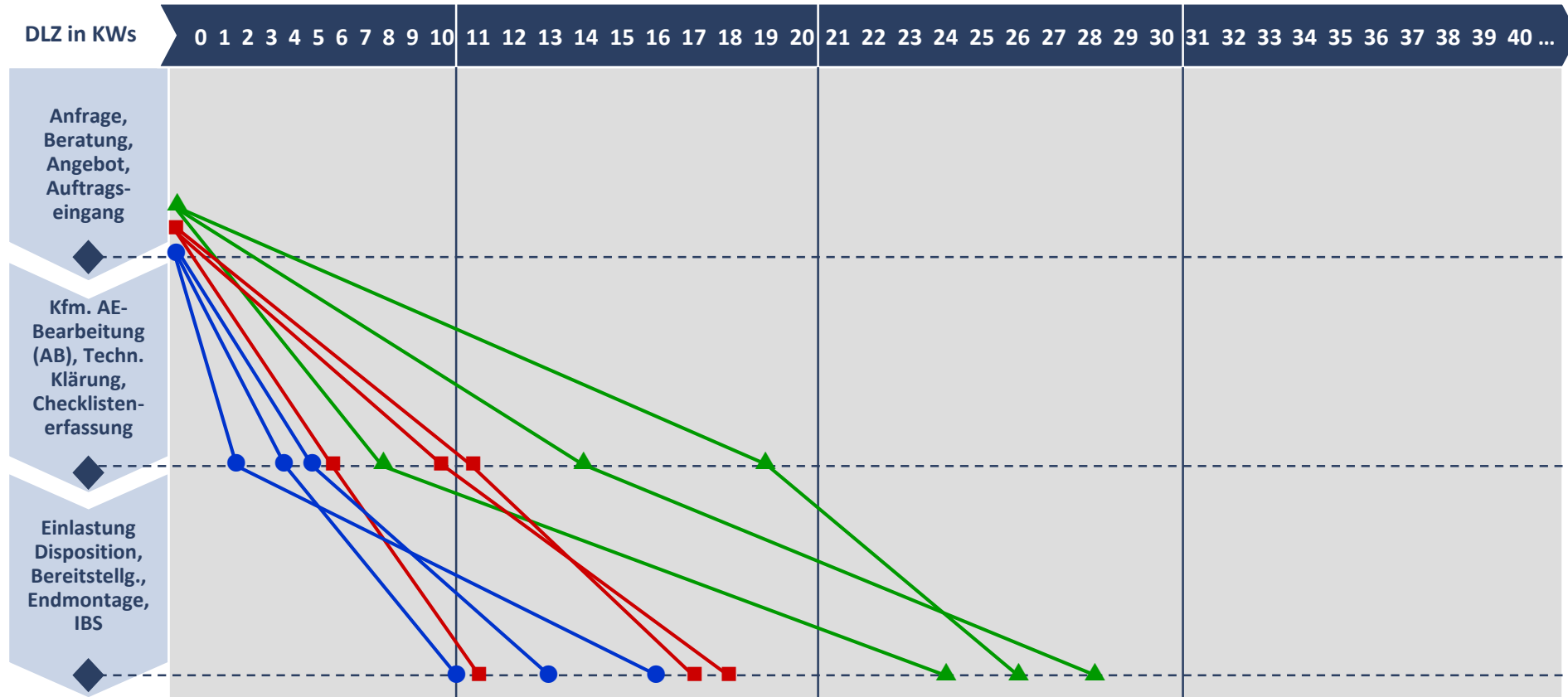


Summe Prozesskapazitäten = 31,05 MJ

Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

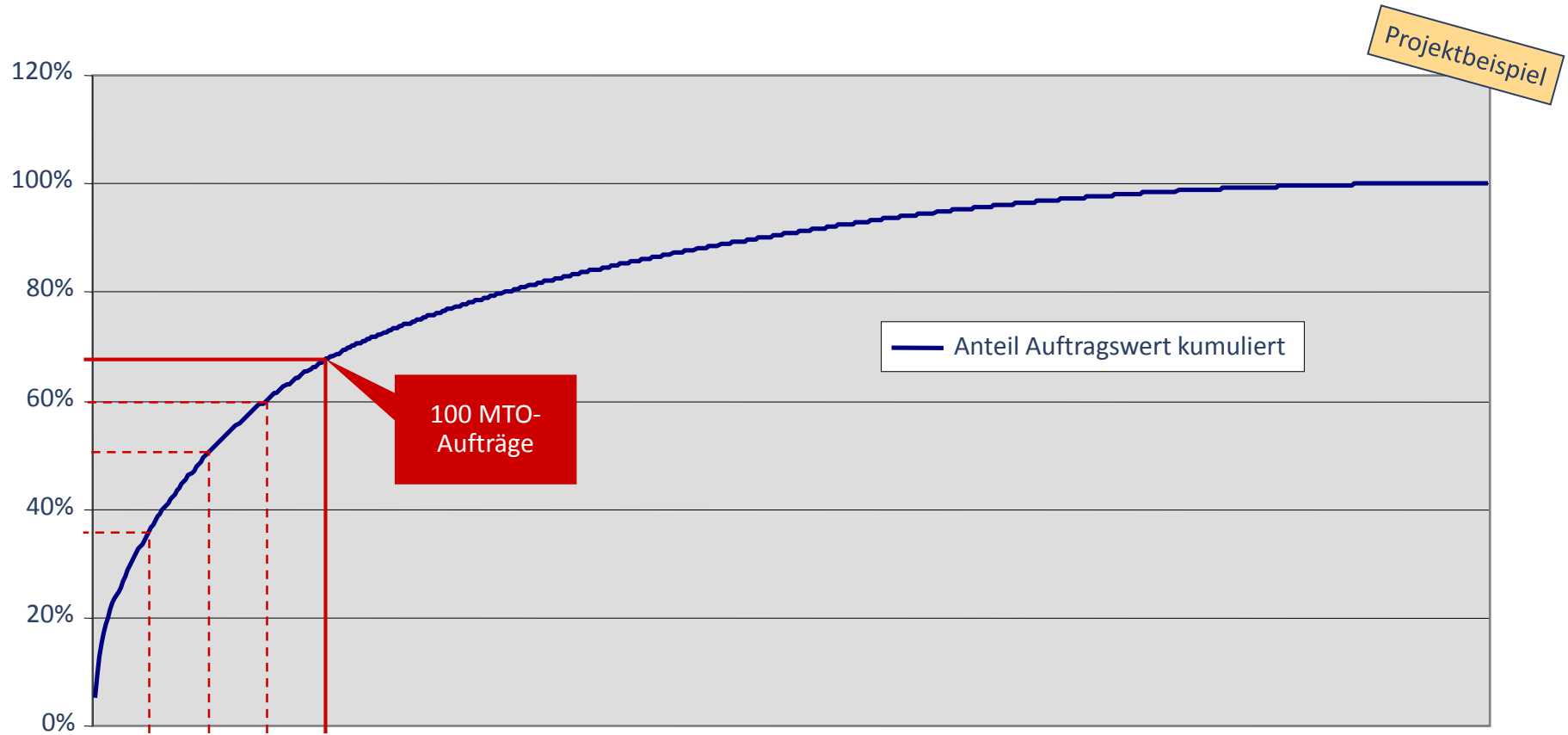
Arbeitsschritt 4 : DLZ-Analyse für ausgewählte Aufträge

Projektbeispiel



► Je komplexer das System und seine Gewerke-Konfiguration, desto stärker die Auswirkung auf Durchlaufzeiten- und Schnittstellenaufwand und letztlich Fehlerkorrektur

Arbeitsschritt 4 : 80/20-Verteilung aller Aufträge und das Potenzial der Großaufträge



► Wie sieht diese 80/20-Struktur in ihrer Auftragswelt aus?

Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 5: BPE-Beispiel: Wertstromanalyse und Mapping des Hauptprozesses (wie BV 1. Tag)

Beispiel

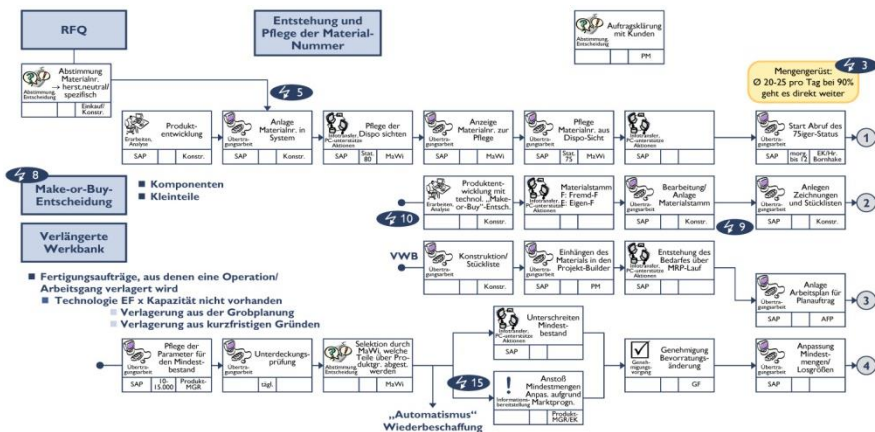
Brown Paper



Blitzspeicher

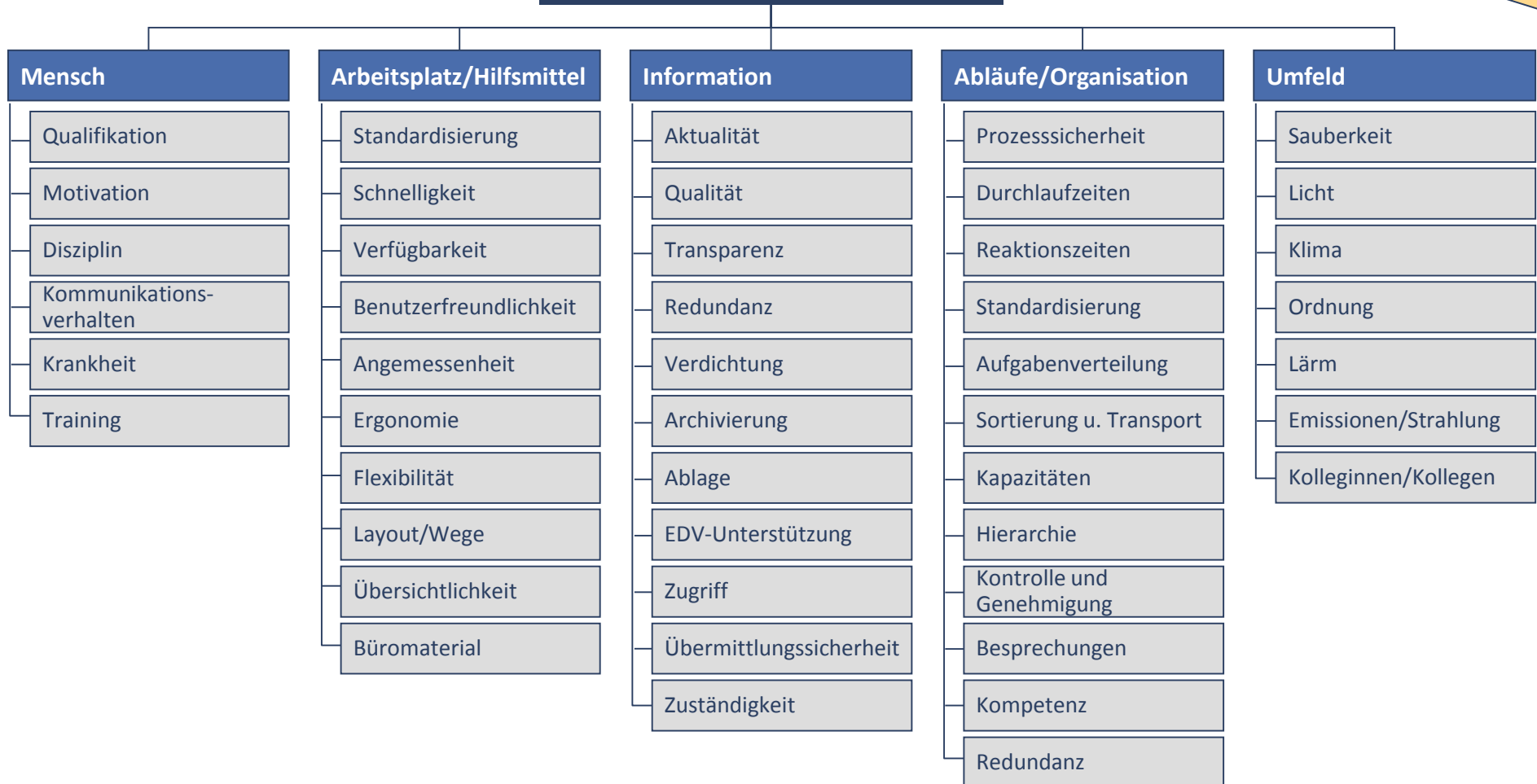
- ⚡1 Zuordnung der Material-Nummer auf Warengruppen durch die Konstruktion ist nicht eindeutig
- ⚡2 Im EK müssen neue Material-Nummern bearbeitet werden, die noch keine Freigabe haben.
- ⚡3 Durchlaufzeit mindestens 3 Tage bis 14 Tage gesamt. Hauptproblem Planlieferzeit.
- ⚡4 Preisinfo wird erst bei der Bestellung erfasst
- ⚡5 Vollständigkeit der Info (z.B. Prüfung)
- ⚡6 Keine automatisierte Erzeugung der Material-Freigabe
- ⚡7 Aktualität und Pflege Wiederbeschaffungszeiten
- ⚡8 Struktur und Organisation der „Make or buy“-Entscheidung
- ⚡9 Fixierung „MoB“-Entscheidung bei Auftragserteilung = 80%
- ⚡10 Zusammenarbeit Konstruktion (Produktentwicklung) mit Einkauf läuft nicht optimal (Value Engineering)
- ⚡11 Für alle Teile wird dieselbe Genauigkeit beim Anlegen angesetzt, auch wenn sie später nach draußen vergeben werden
- ⚡12 Kostentransparenz der eigenen Herstellungskosten
- ⚡13 An dieser Stelle wird noch keine Bedarfsprognose für einen EK-Forecast abgeleitet

Mapping



Morphologie der Verschwendung

Beispiel



Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 6: Aus der Blitzanalyse haben sich eindeutig identifizierbare Faktoren als klare Prozesshemmnisse und Kostentreiber heraus kristallisiert

Beispiel

	Prozess										Σ	konso- liert
	Auftragserfassung		WE + Replenishment		Kommissionierung		Warenausgang		Transport			
Planung	1				3	2	4	3	3		11	9
Infrastruktur ¹⁾	1		1		1	0			1		4	3
Struktur ²⁾	1				6		2				9	9
IT ³⁾	13	8	8	6	21	16	2	1	9	6	53	37
Daten ⁴⁾	3										3	3
Lieferant ⁵⁾			4				3				7	7
Prozess	3		6		6	4	6		3	2	24	21
Produktion			1								1	1
Technik ⁶⁾	3		2		2		1		1		9	9
Mitarbeiter ⁷⁾	1	0			2	1			1		4	2
Summe	26	20	22	20	41	31	18	16	18	14	125	101

► Nach Berücksichtigung prozessübergreifender Blitze ergibt sich eine Summe von 101 einzelner Spannungspunkte

1 = Fläche, Gebäude etc.

2 = Organisation, Lager, Material, Sendungen

3 = ERP

4 = Anzahl, Menge, Qualität

5 = Zulieferer, Transporteur, ...

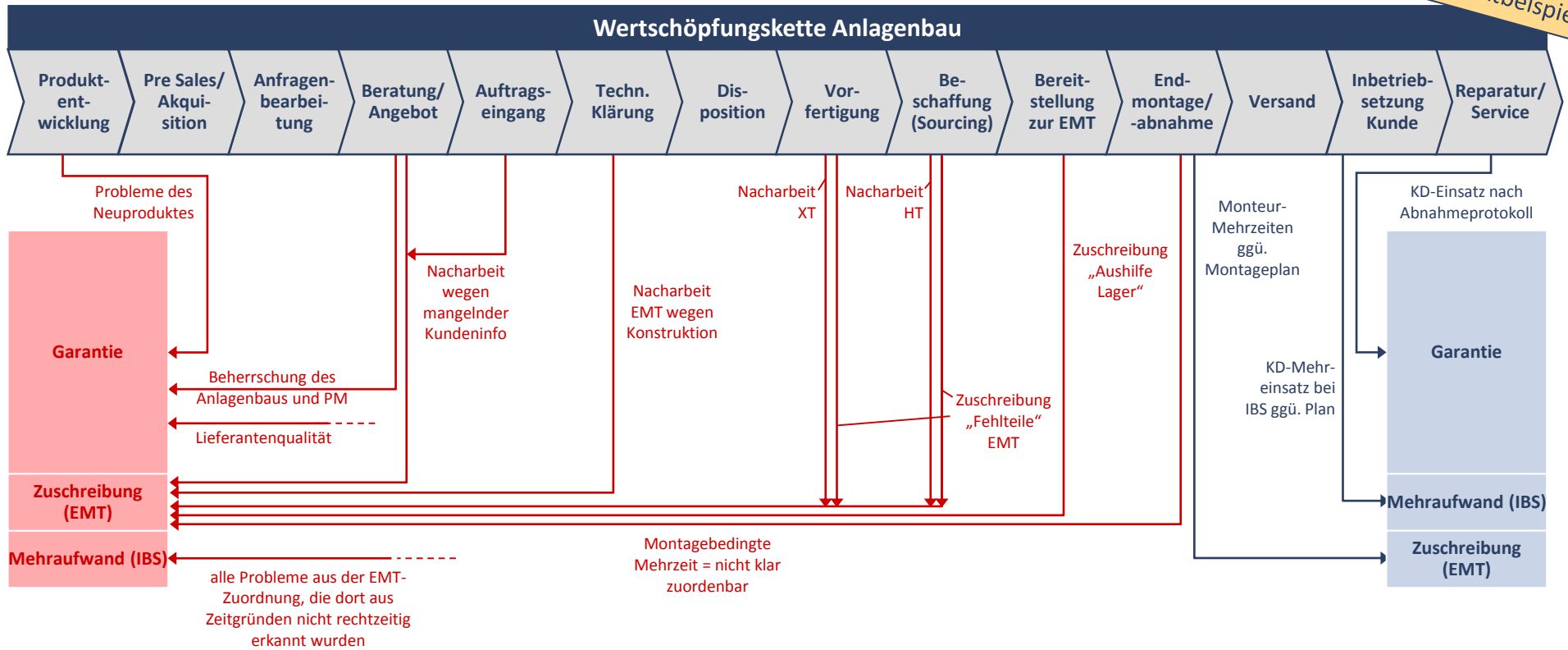
6 = Scanner, Stapler

7 = Wissen, Fähigkeit

Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 6 : Entstehung der Qualitätskosten nach Verursachern in der Wertschöpfungskette

Projektbeispiel



► Die Messpunkte der heutigen Qualitätskosten liegen im hinteren Teil der Wertschöpfungskette, während die Ursachen aus den kritischen Faktoren (CCPs) des Gesamtprozesses kommen: Beherrschung Anlagenbau und Projektmanagement, effiziente und genaue Auftragsabwicklung ohne Zeitverlust, genaue Planung

Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 6 : Problemstellung und Auswirkungen in früher Prozessphase mit großer Auswirkung am Ende

Projektbeispiel

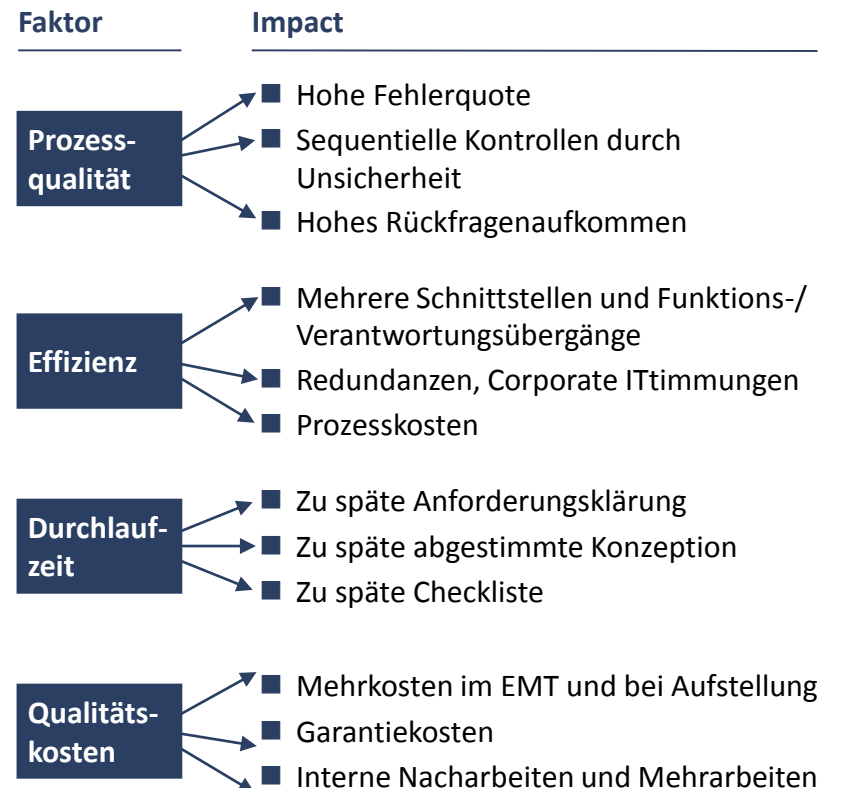
Angebotsbearbeitung und Konzeption

- Keine klare und strukturierte Methodik der Klärung von Kundenanforderungen/kundenspezifischen Randparametern
- Kundenanforderungen oft spät und unvollständig geklärt
- Unklare Zuständigkeit bei Mischaufträgen
- Fehlende Systematik der Anlagen-Gewerke-Konfiguration
- Keine klare Gesamtverantwortung (Projektleiter) in der Konzeptionsphase
- Corporate ITtimmungsprobleme bzgl. einzelner Komponenten

Spartenspezifisch:

- Unterschiedliche Arbeitsweisen und Instrumente in den Sparten mit spezifischer Problemstellung:
 - Erstellung des Angebots mittels CAD, Excel und SAP
 - Organisatorischer Engpass der techn. Auftragsklärung, dort Checklistenstellung
 - Unsicherheiten und hoher Corporate ITtimmungsaufwand bei der Zusammenführung von Anlagenkomponenten
 - Kritische Punkte der Waschanlage beim Kunden fallen oft zu spät auf
 - Hohes Änderungsaufkommen mit ausländischer Dokumentation
 - Instrument Feinplanung im Einsatz
 - Angebote in Excel

Auswirkungen



Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 7 : Wirkungsmechanismus der Stellhebel im neuen ADM

Projektbeispiel
Prozess-/QM-Mgmt.

Hebel	Inhalt	Wirkungsmechanismus			
		Prozessqualität	Effizienz	Durchlaufzeit	Qualitätskosten
Hebel 1	Strukturierte Angebotserstellung und Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fehlervermeidung Konzept zu Anforderung ■ Fehlervermeidung Konzept in sich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzierung der Schnittstellen und Medienbrüche 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schnelle Klärung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermeidung Mehr-/Nacharbeiten in allen Phasen
Hebel 2	Strukturierte Auftragsbearbeitung (Sparte, Fertigung, Service)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bessere Transparenz über Status ■ Fehlerprozess Infohandlung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzierung Schnittstelle und Doppelarbeiten ■ Reduzierung der gebundenen Kapazität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schnellere Checkliste ■ Mehr Zeit für Wertschöpfung (EMT, IBS) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Früheres Erkennen und Beleben der Probleme der Endabnahme
Hebel 3	Einführung Quality Gates	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellung des Nullfehler-Prozesses durch Milestones 			<ul style="list-style-type: none"> ■ Für eigene Wertschöpfung Eliminierung bis Restgröße ■ Für Sourcing deutliche Reduzierung
Hebel 4	Segmentierung und Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Differenzierte Leistungsanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermeidung von unangemessenem Adminaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzierung der Prozesskosten für einfache Aufträge ■ Konzentration der richtigen Ressourcen (Allokation) 	
Hebel 5	Verschlanung/Sofortmaßnahmen		<ul style="list-style-type: none"> ■ Prozesskosten-Reduzierung ■ Reallokation Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzierung der nicht-wertschöpfenden Schritte 	
Hebel 6	Reduzierung Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weniger Übertragungsfehler ■ Mehr Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weniger gebundene Kapazität durch Corporate ITiming/Koordination 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alle Teilphasen kürzere Durchlaufzeiten 	
Hebel 7	IT-Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterstützung der Soll-Prozesse und Quality-Gates-Systematik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserte User-Unterstützung ■ Weniger Medienbrüche 		
Hebel 8	Instrumenten-/Tooleinsatz		<ul style="list-style-type: none"> ■ Entrümpelung ■ Fokussierung auf die richtigen Tools 		

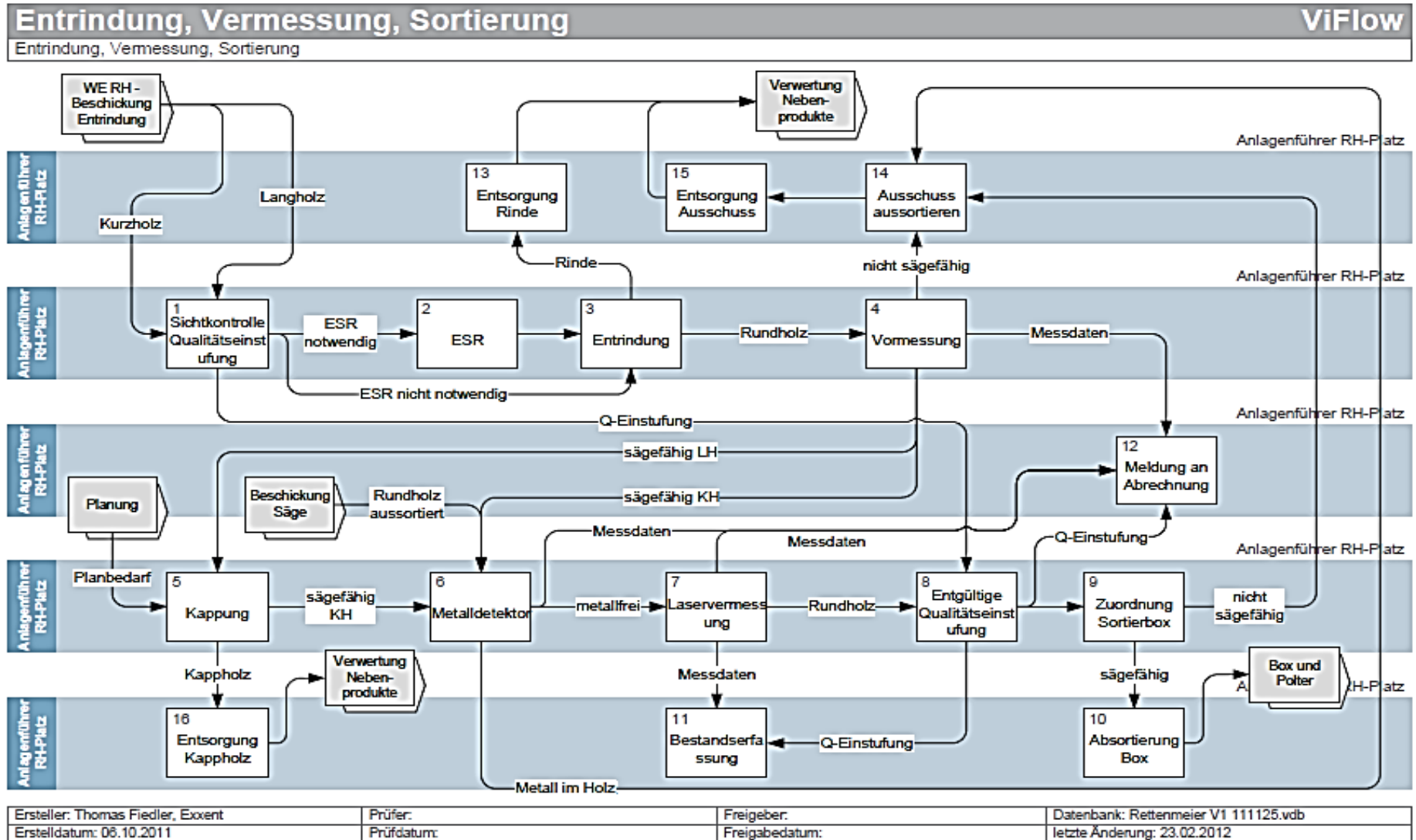
Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 7 : Stellhebel-Matrix/Vernetzung der Haupthebel

von \ auf	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Aktivsummen
1 Planungsqualität															
2 Produktstandard															
3 PDM (Datenqualität)															
4 Prozessautomation															
5 Track + Trace															
6 Lean Process															
7 Cycle Time Reduce															
8 Sequenzierung															
9 Schnittstellen															
10 Lean Office															
11 CMS/DMS															
12 Funktionsoptimier.															
13 Kom-Quality															
14 tbd ...															
Passivsummen															

Bewertung der Wirkung in jede Richtung (negativ/positiv) von 0 bis 3 (0 = keine Wirkung, 3 = sehr starke Intensität)

Arbeitsschritt 8 : Beispiel zur Dokumentation der Prozesse in ViFlow (Handbuch)



Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 8 : Beispiel Prozess-Ticket

Projekt-Beispiel



Zielsystem

- Better** Transparenz, Infoqualität
- Faster** Bessere Reaktionsfähigkeit
- Cheaper** Preisindex, Frachtkosten Vorprodukte, neue Gebietslogistik

Mögliche Kennzahlen

- Logistikkosten pro Teil
- Logistikkosten pro Commodity
- Logistikkosten pro Herstellkosten
- Logistikkosten pro Kollektion
- Statusinfos pro Sendung
- Anzahl vollständig nachverfolgbarer Sendungen pro Sendungen



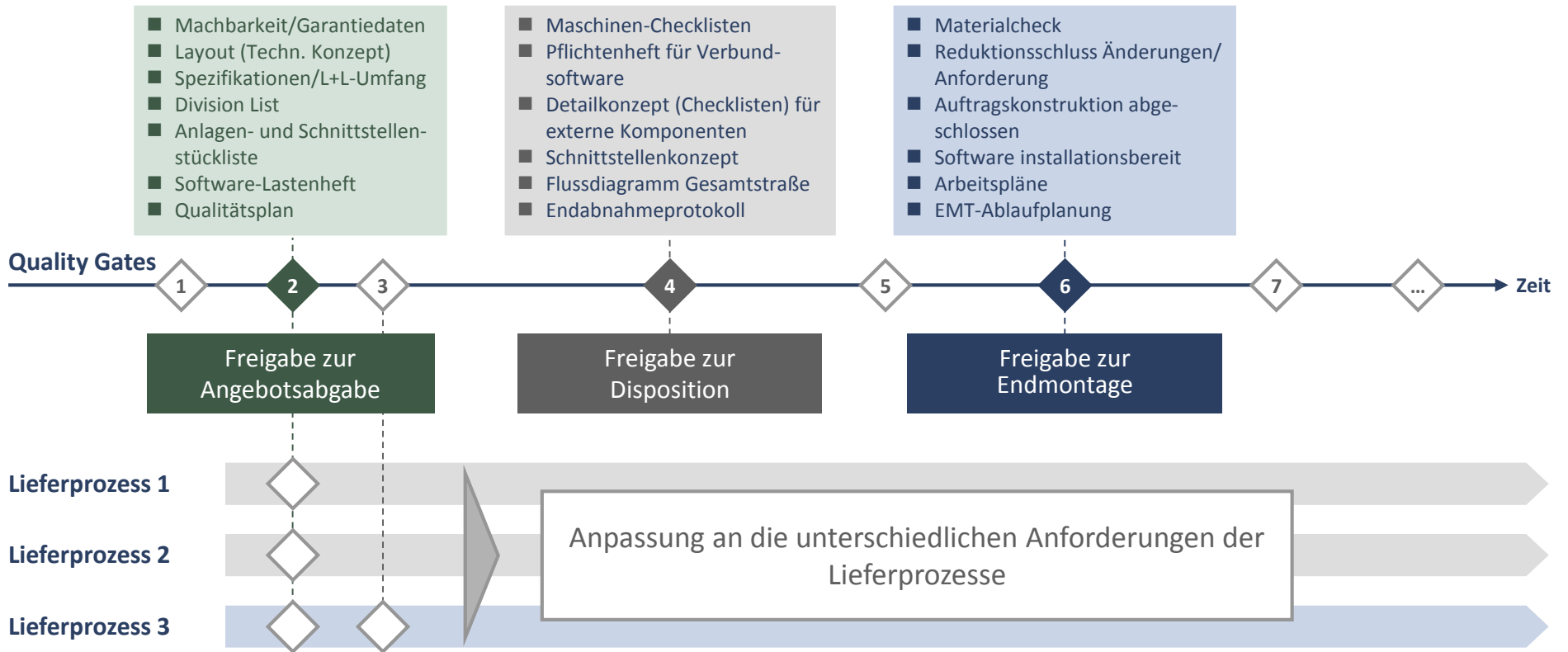
Checkliste der Probleme aus der Analyse

- Prognosemethodik/Planungsgenauigkeit
- Unzuverlässige Abverkaufszahlen
- Problem mit Berücksichtigung von Inter-POS-Verschiebungen bei der Reserve
- Fehlende Systemunterstützung bei Mahnungen zum Bestellzeitpunkt, subjektive Einschätzung
- Keine automatischen Bestellvorschläge
- In Portugal keine Arbeit über INTEX
- Hohes Änderungsaufkommen bei Vorprodukten
- Keine Bestandsinformationen von Vorproduktelieferanten und WE Lagern
- Lieferschleife über WE-Lager Glinde
- Unterschiedliche Frankaturen
- Keine durchgängige QS am WE Vorprodukt oder bei Lieferanten
- Fehlende Transparenz (Avis, Logistikkette, Kosten, Warenstatus)

Change Ticket

- **Faktorkostensenkung** durch Errichtung des zentralen Hubs in Portugal, Optimierung der Lagerorganisation und der Einführung von Milkruns
- **Stabilisierung des Prozesses** durch Erhöhung der Bestandsgenauigkeit und Einführung durchgängiger Beschaffungsprozesse unter einem LLP. Interne Prozesse werden arrondiert.
- **Erhöhung der Transparenz** der Logistikkette durch Einrichtung eines Logistikeitstandes (5R) und Bewertung der Lieferanten mit Hilfe von KPIs und Statistiken aus der Logistik

Arbeitsschritt 8 : Implementierungspfad für Quality Gates im Gesamtprozess



► Erarbeitung des Sollprozesses/Masters am Beispiel eines LP3/Bereich III-Auftrages mit anschließender Anpassung auf die Lieferprozesse 1 und 2 mit dem Ziel der deutlichen Reduzierung der Qualitätskosten

Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 8 : Anfrage-, Angebots- und Vertragsbearbeitung – Checkliste Prüfung der Anfrage

Best Practice
Projektbeispiel

Anlagenbau Energietechnik	CCP: Prüfung der Anfrage			Prozessphase: Anfragebearbeitung			
	Auftr./Proj.-Nr.	Kennwort:		Quality Gate:	Freigabe zur Angebotserstellung		
	ja	nein	n. erf.		ja	nein	n. erf.
Allgemeines				Gewährleistung und zugesicherte Eigenschaften			
■ Angaben zum Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Vorgaben über Energien und deren Verbrauch vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Angaben zum Berater vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Sicherheitsvorgaben vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grundlagen				■ Vorgaben über Reisezeit vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Lageplan Aufbauraum vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Vorgaben über Verfügbarkeiten vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Bodengutachten vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Vorgaben über Materialgewährleistungen vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Energieversorgungsdaten vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Termine			
■ Angaben zur Betriebsweise vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Vorgaben zum Abgabetermin des Angebotes vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Angaben zu Umgebungsbedingungen vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Vorgaben zum Rahmenterminplan bezüglich:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Angaben zu Betriebsmitteln vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Konstruktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Angaben zur el. Spannungsversorgung vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Fertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liefer- und Leistungsumfang				■ Montage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Vorgaben zum Prozess vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preise			
■ Techn. Spezifikation vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Vorgaben vorhanden bzgl. Ursprung von Lieferungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Vorgaben zum Leistungsumfang vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Vorgaben zur Preisstellung (Richtpreis, verbindlicher Preis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Liefergrenzen definiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Vorgaben zur Angebotsgültigkeit (Bindefrist) und	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Lieferausschlüsse aufgeführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■ Preisleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revision	0	1	2	3	4	Geprüft	
Erstellt/Datum						Datum	Name
Geprüft/Datum							
Freigabe/Datum							

Arbeitsschritt 9 : Leitstandstypen in der Praxis

Auftrags-Leitstand (ALS)

- Auftragssteuerung komplett aus Auftrags-Leitstand
- StüLi und Arbeitsplan gegeben
- Abruf-orientiert
- Alle operativen Dispositionen
 - Fertigungsaufträge (Einlastung)
 - Material-Disposition
 - Versand-Disposition

SCM/Logistik-Leitstand (LLS)

- Logistischer Fokus:
 - Bestandsmanagement
 - Versand-Disposition
 - Logistische Parametrisierung
- Keine Disposition für:
 - Fertigung
 - Material
- IC-Routings
- Logistisches Equipment

Planung und Cockpit

- Grobe Kapazitätsplanung für alle Werke
- Generiert „Kapa-Gebirge“
- Generiert Planaufträge

...

- ...

Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt 10: Über 8 unterschiedliche Systeme unterstützen den Auftragsdurchlauf ohne Durchgängigkeit mit dem Zwang zur Mehrfacherfassung/-pflege und redundante Datenhaltung

Projektbeispiel

	Pre Sales/ Akquisition	Anfragen- bearbei- tung	Beratung/ Angebot	Auftrags- eingang	Techn. Klärung	Dis- position	Vor- fertigung	Be- schaffung (Sourcing)	Bereit- stellung zur EMT	End- montage/ -abnahme	Versand	Inbetrieb- setzung Kunde	Reparatur/ Service
ERP I PPS		I	E	P	E	E	E	E	E	P	E		
MS- Project		I	E	E		E	P		I	E	E	E	
MS-Excel			E		E	E		E				E	
MS-Word		E	E	E				E					
ERP II Fibu	E		E	E									E
Plantafel		I		P		E	I		I	E			
E-mail		E	E	E	E	E		E			E		
CAD (Autocad)		I	E	P	E								

Tätigkeiten:

- I = Informationsbeschaffung, Sichten
- P = Prüfen, Vergleichen
- E = Erfassen, Ändern, Anpassen

Inhalt

1 Zielsetzung „Operatives Prozess-Management“ und Auftragsdurchlauf

2 **Fokussierte Themen und Teilgebiete**

2.1 Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

2.2 **End-to-End SAP-Optimierung (E2E)**

2.3 Organisation des Business Process Management (BPM)

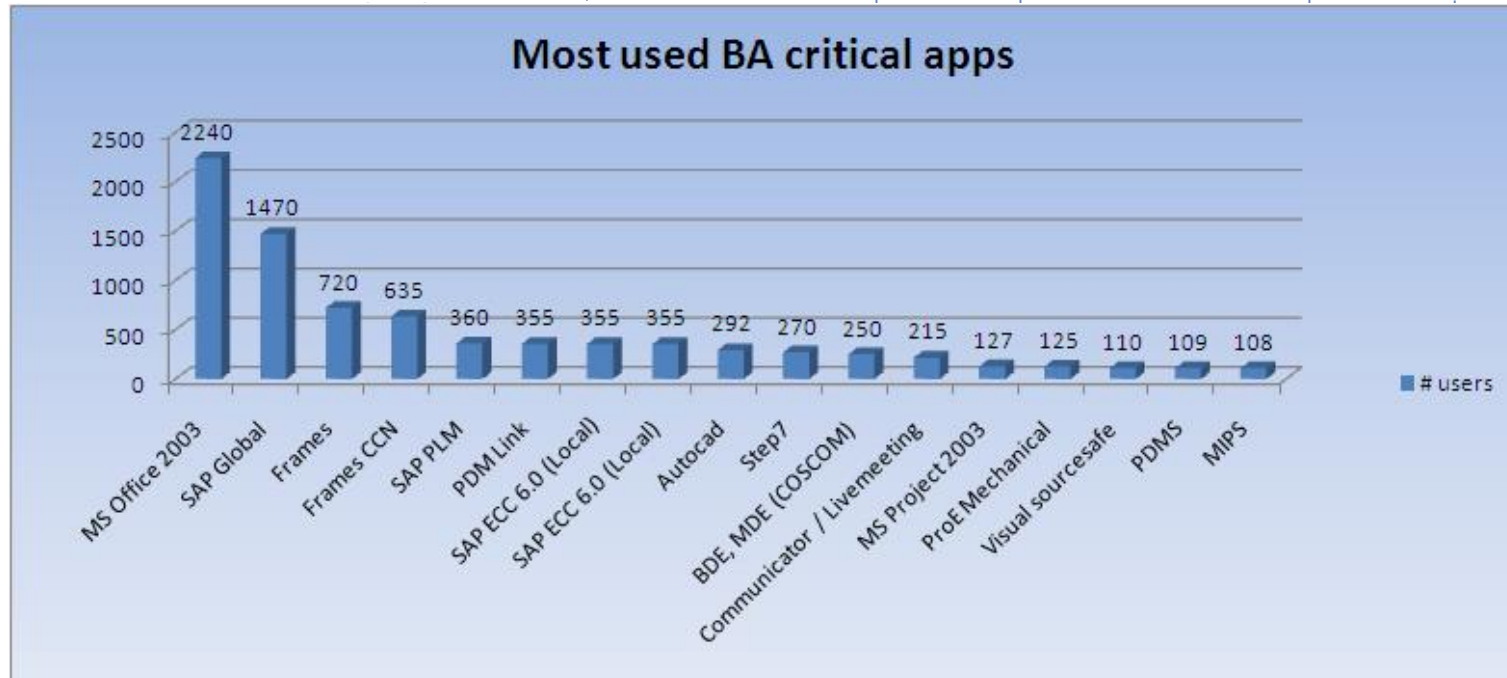
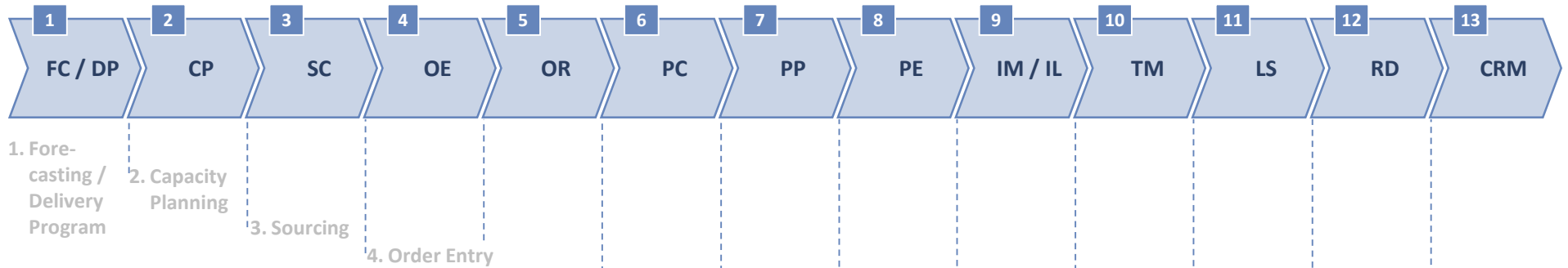
3 Exxent als Partner

Scan und Bewertung der SAP-Performance in der Prozesskette vom Kunden zum Kunden (E2E)

- Welche SAP-Funktionalitäten sind heute verfügbar und konfiguriert ?
 - Wie werden die SAP-Tools im Prozess eingesetzt
 - Welche Datenqualität liegt im Details vor und ist für andere Prozesse verfügbar
 - Wenn Nutzungslücken festgestellt werden, dann werden 4 Ursachenkategorien gesetzt
 - Typ A: Funktion nicht vorhanden (nicht im Gesamtpaket MTO)
 - Typ B: Funktion vorhanden, aber mangels Konfiguration nicht verfügbar
 - Typ C: Funktion eingestellt und nutzbar, aber mangels Wissen/ Bereitschaft nicht genutzt
 - Typ D: Funktion in korrekter und definierter Anwendung aktiv, aber nicht optimal
 - Typ E: Funktion im optimierten/ best practice Einsatz aktiv
-
- ▶ **Transparenz der Ist-Situation SAP E2E**
 - ▶ **Konsequenzen und Priorisierung für den Handlungsbedarf**
 - ▶ **Paketierung und Planung der SAP-Projekte auch im Corporate IT-Zusammenhang (MakeToOrder/Division)**

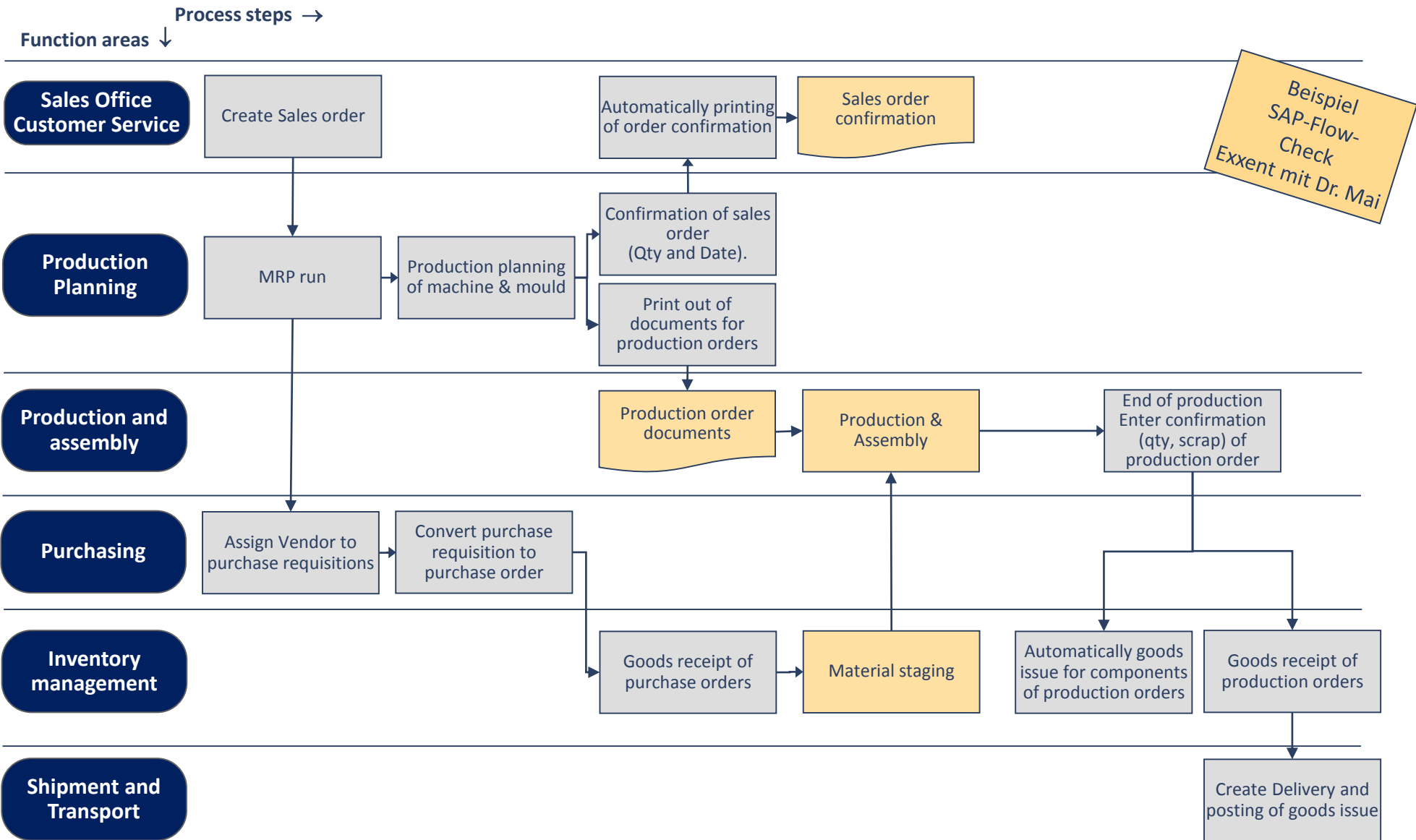
End-to-End SAP-Optimierung (E2E)

Heute wird im ADM eine Vielzahl von Tools/Apps eingesetzt, wie die Sicht der Corporate IT und IT/IS von MakeToOrder Solutions (Oystein Sanarnes – Chart) auch zeigt

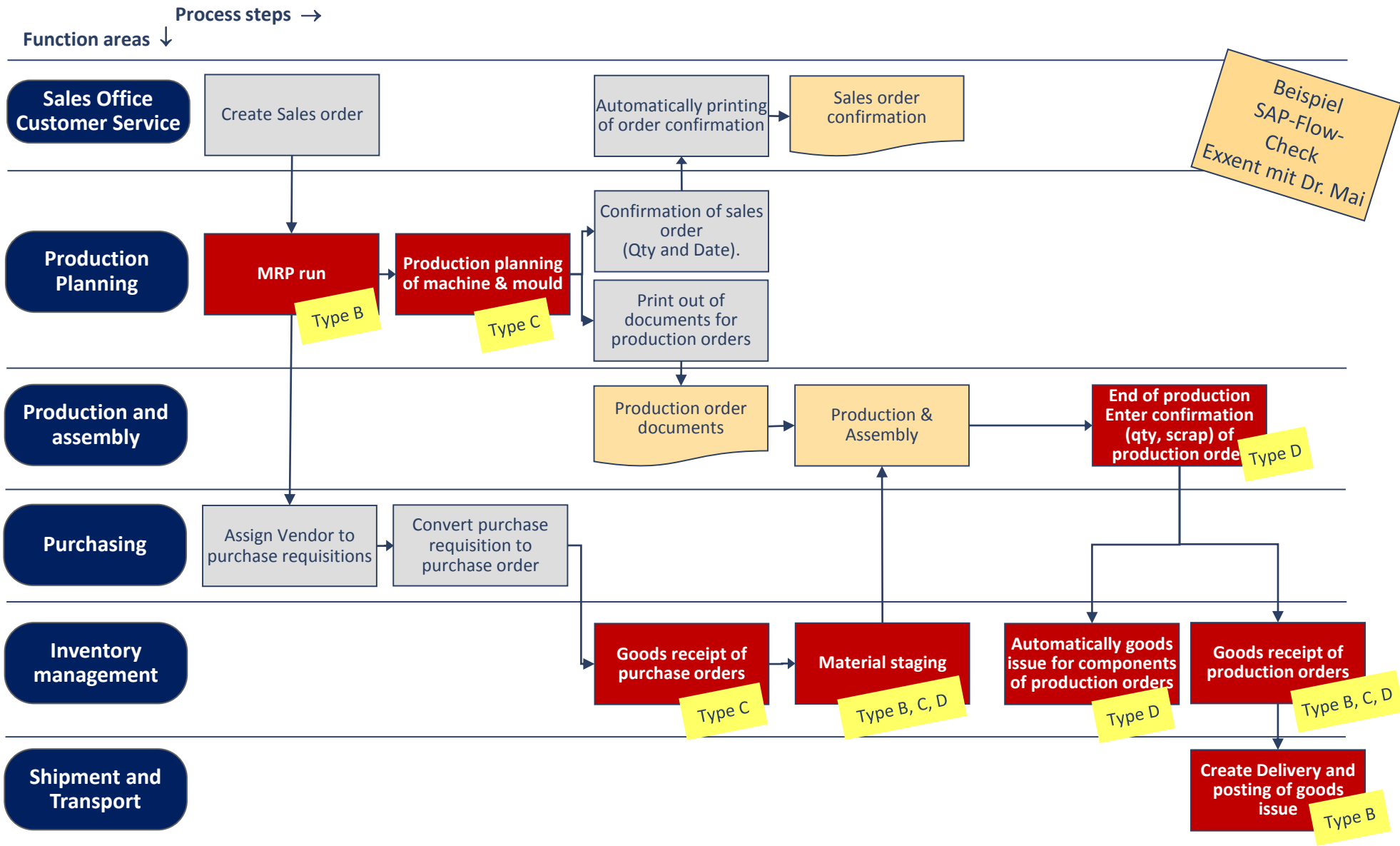


Supporting every performance
13. CRM connection

End-to-End SAP-Optimierung (E2E)

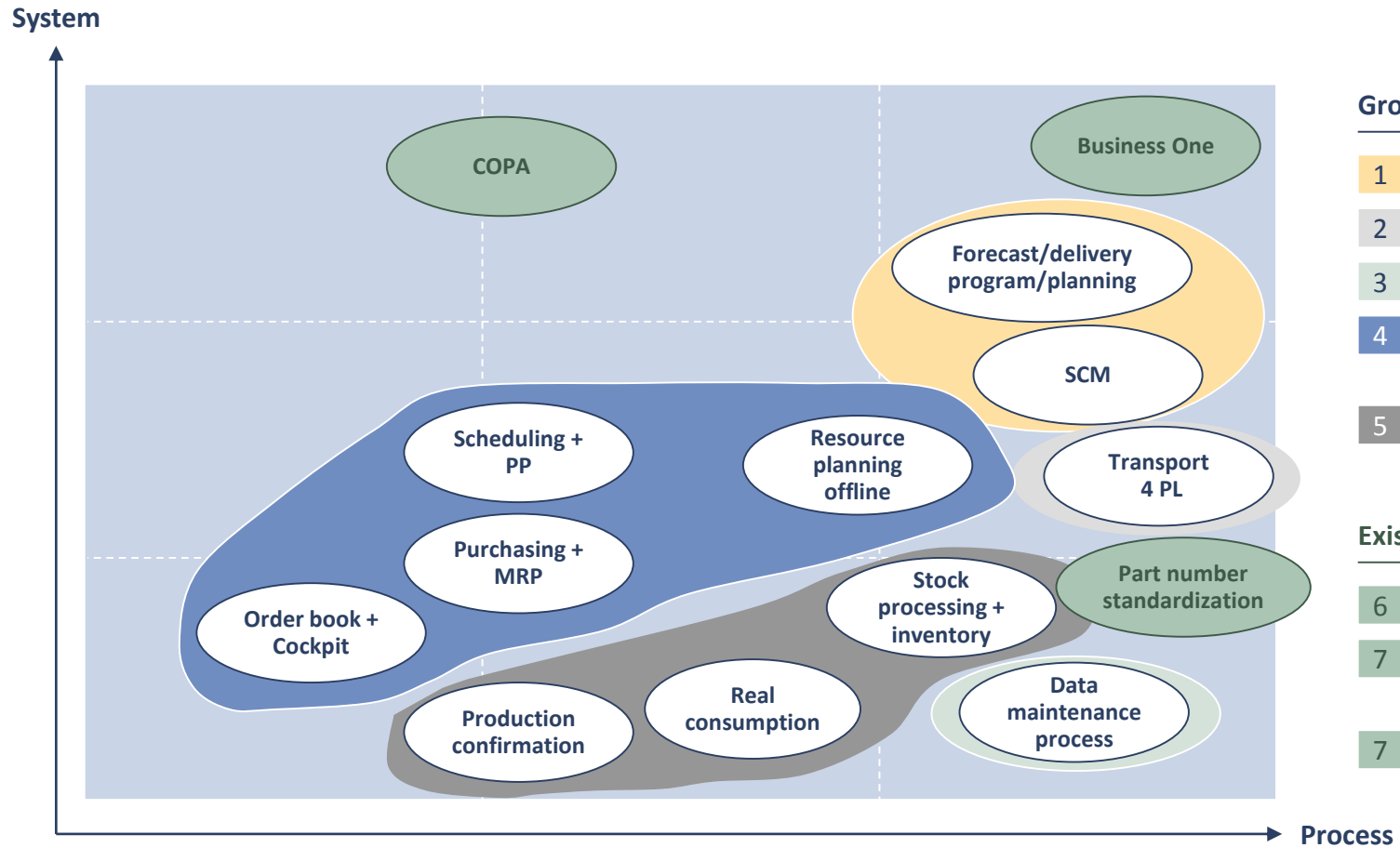


End-to-End SAP-Optimierung (E2E)



Multi-Projekt-Planung (MPP) für alle SAP-seitigen Aktivitäten

Beispiel
SAP-MPP
Exxent



Grouped SAP initiatives

- 1 Forecast/DP/SCM
- 2 4 PL
- 3 Data maintenance
- 4 Operational planning and order tracking
- 5 Realtime accuracy material, production

Existing SAP projects

- 6 Business One
- 7 Part number standardization
- 7 COPA

Inhalt

1 Zielsetzung „Operatives Prozess-Management“ und Auftragsdurchlauf

2 **Fokussierte Themen und Teilgebiete**

2.1 Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

2.2 End-to-End SAP-Optimierung (E2E)

2.3 **Organisation des Business Process Management (BPM)**

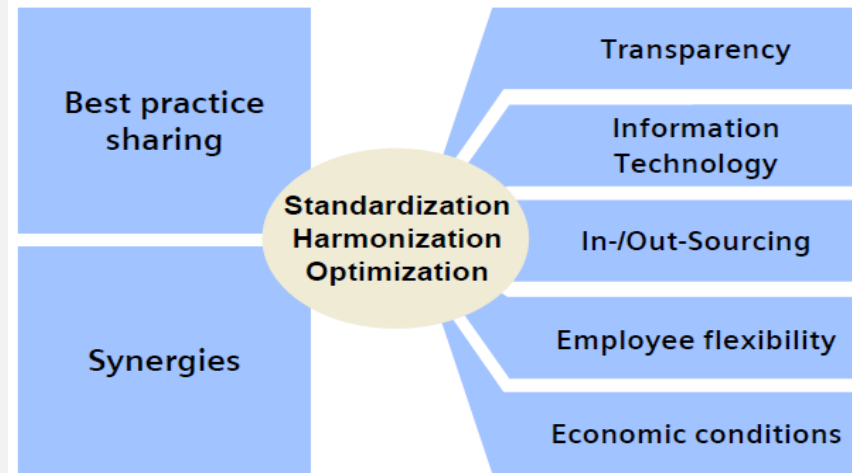
3 Exxent als Partner

Zielsetzung der Einführung einer Business Process Managements (BPM)

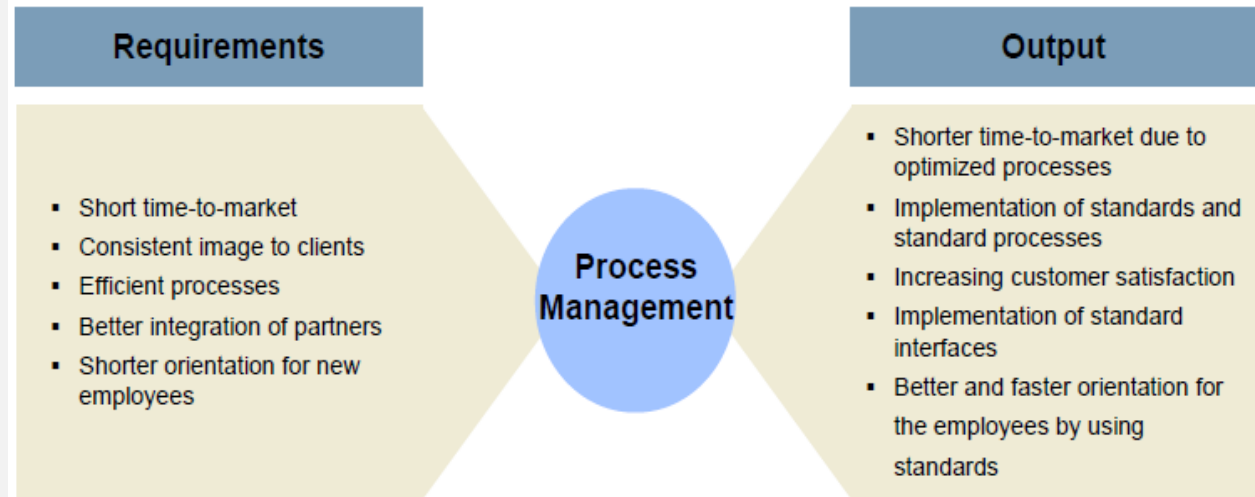
- Integrierte Lösung zur kontinuierlichen Optimierung und Steuerung der Prozesse
- Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf effektive und effiziente Erfüllung der Kundenanforderungen
- Etablierung kontinuierliches Verbesserungsprogramm/-prozess über intensive Einbindung der Prozessbeteiligten
 - Einheitliche Definitionen und Dokumentationen zu den Geschäftsprozessen (Konventionen)
 - Klar definierte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
 - Klar definierter Umgang/Vorgehensweisen zur Weiterentwicklung und Steuerung der Prozesse (→ Methoden/Instrumente) inkl. Kommunikation intern
 - Klar definierter Ablauf zur kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung der Prozessqualität
 - Harmonisierung Prozesse und IT (permanent)
- ▶ **Nachhaltige Sicherstellung und Weiterentwicklung der Prozessqualität**
- ▶ **Sicherstellung, dass die Verbesserungen von den Mitarbeitern getragen werden**

Benefits of Process Management

Process management facilitates both: best practice sharing and synergies



Coordinated and systematic process management is a key contributor to further improve the general business performance



Organisation des Business Process Management (BPM)

Wesentliche Komponenten des BPM für eine erfolgreiche Einführung

Organisation BPM

- Aufbau-Organisation
 - Struktur, Rollen (Agents?)
 - Verankerung (primär/sekundär)
 - Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- Ablauf-Organisation
 - Zyklen/Termine
 - Steuerungsprozess
 - Ziele (Z-Quadrat)
 - Aufgaben
 - Messgrößen/Metriken
 - Reporting

Methoden & Tools

- Vorgehensweisen zur Sicherstellung des Ergebnisses
 - Prozesshaus + Ebenen-Modell
 - WSA
 - WSD/collaborative organizational design (COD)
 - Change Management
 - 6σ-Ansätze
 - Prozess-Controlling
- Instrumente, die zum Einsatz kommen können (Auszug)
 - BPM-Konventionen/Handbuch
 - Brown-Paper-Modellierung
 - Prozess-Haus/Ebenen-Modell
 - Konvergenz WS
 - MPP (Multi-Projekt-Planung)
 - ViFlow-Dokumentation

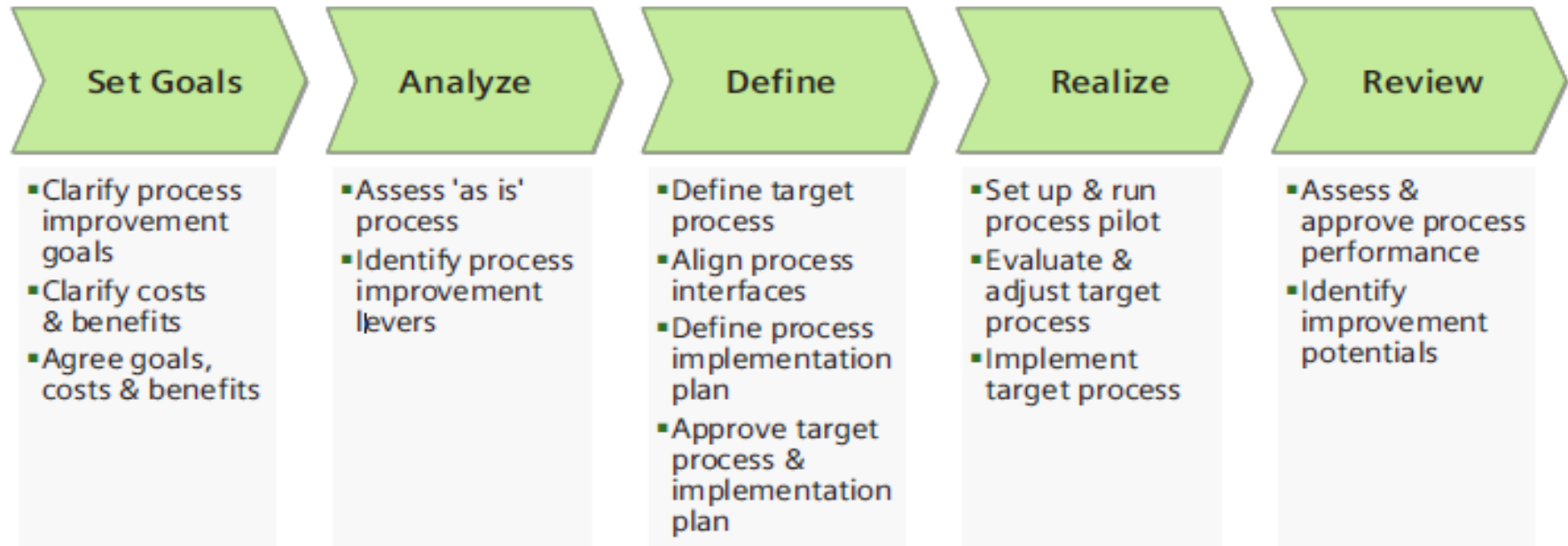
Implementation Roadmap

- Vorgehenskonzept zur Einführung
- Berücksichtigung der spezifischen Ziele und Gegebenheiten bei MakeToOrder
- Detaillierung des Vorgehenskonzeptes zum Implementierungsplan (Maßnahmenplan):
 - Aufgaben-Transferliste
 - Stellen-Transferliste
 - Einsatz Groupware (Share Point)
 - Schulungen
 - Etc.

► **Die Komponenten und die Vorgehensweise werden individuell auf die Anforderung zugeschnitten (o.ä.) und sind im Vorfeld abzustimmen und festzulegen**

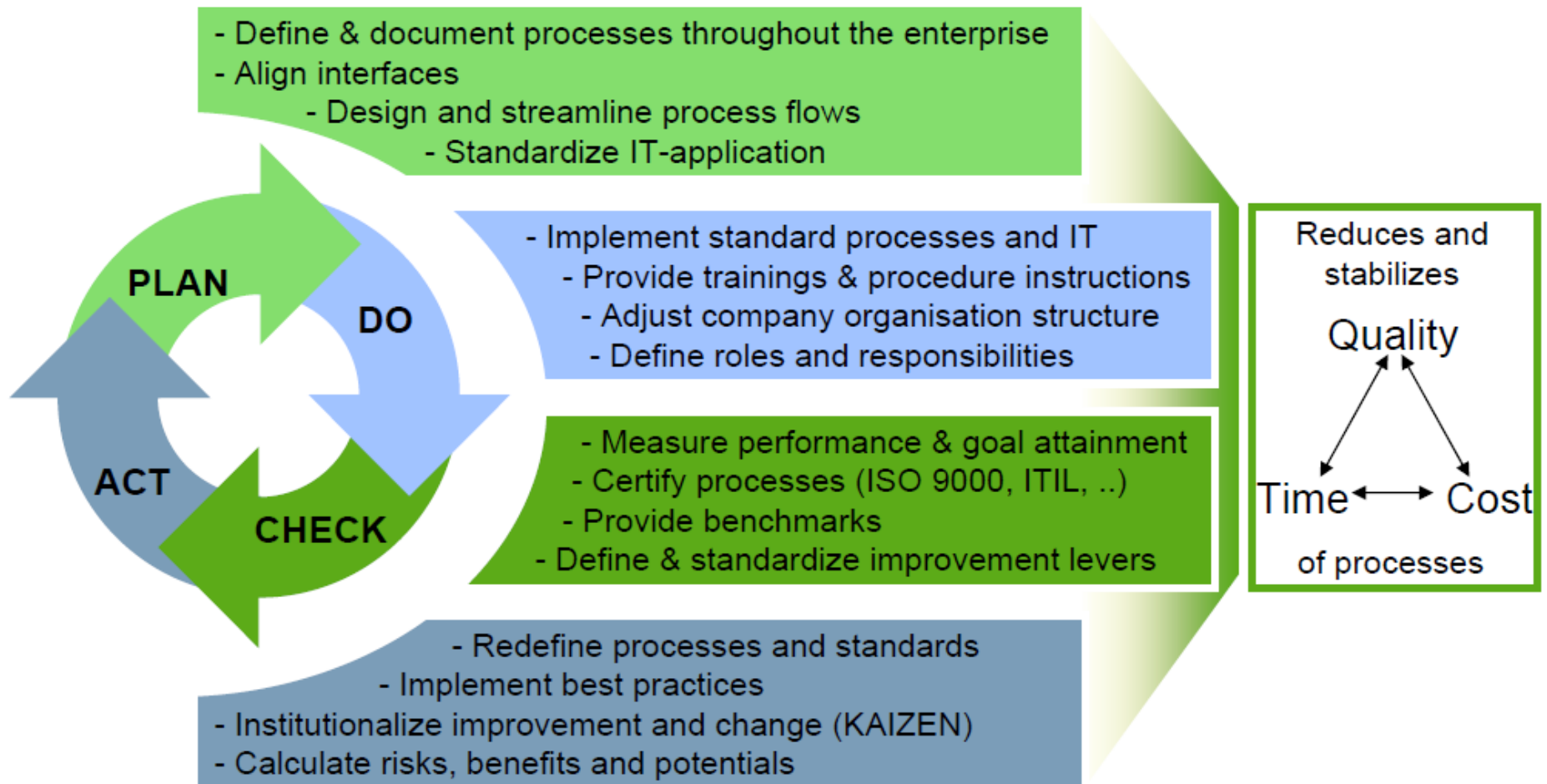
Organisation des Business Process Management (BPM)

Der BPM-Steuerungsprozess: durch einen regelmäßig durchgeführten Standard-Prozess wird eine kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung der Prozessqualität sichergestellt



- **Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird in enger Kooperation mit den Prozessbeteiligten durchgeführt und wirkt gezielt auf eine dauerhafte und nachhaltige Verbesserung der Prozess- und Produktqualität gemäß den im Zielquadrat definierten Zielsetzungen**

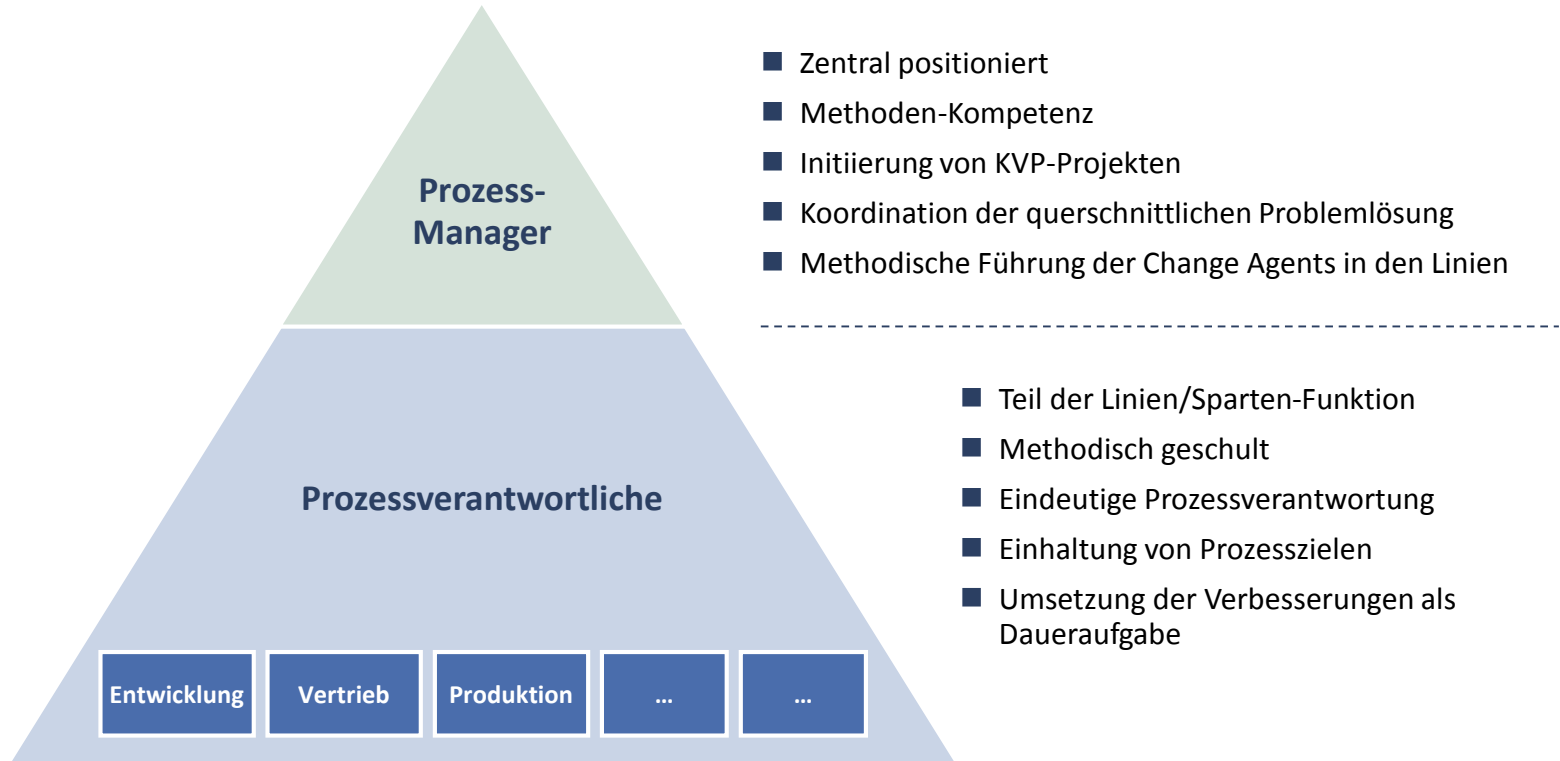
BPM-Steuerungsprozess: Ablauf und Zielsetzungen



Institutionelle Verankerung des BPM

- Zuweisung von Verantwortung für das BPM-System sowie für die Prozesse, parallel zur Linienorganisation
- Bereichsübergreifende Betrachtungsweise und Verantwortung
- Mögliche Rollen im BPM
 - Prozessmanager zur zentralen Steuerung des BPM-Prozesses
 - Prozessverantwortliche/Change Agents
 - Ggf. Prozesseigentümer in der obersten Führungsebene
- In Abhängigkeit der Komplexität der Prozess-Struktur sind hierarchische Modelle denkbar, dezentrale und zentrale Verantwortung möglich
- Verankerung der Prozessziele auch in den Zielvereinbarungen

Prozessmanager und Prozessverantwortliche als zentrale Rollen der BPM-Konzeption



Rolle und Aufgaben des Prozessmanagers

- Der Prozessmanager trägt die unternehmensweite Verantwortung für die Steuerung und Koordination von Verbesserungsmaßnahmen
- Er ist die zentrale Person im BPM-System, er führt die Einzelprozesse in einem Gesamtmodell zusammen; Kenntnis und sicheres Anwenden der BPM-Methoden ist Voraussetzung für diese Funktion
- Der Prozessmanager steuert aktiv den BPM-Prozess, seine Methoden-Kompetenz macht ihn zum Coach der Prozessverantwortlichen im täglichen Management der BPM-orientierten Aktivitäten
- Er setzt sich für die Vermittlung einer prozessorientierten Denkweise ein
- Der Prozessmanager koordiniert unternehmensweit die Aktivitäten der Verbesserung, Modellierung und Dokumentation von Prozessen
- Die Entwicklung und Verwaltung der Methoden und Tools sowie des BPM-relevanten Mitarbeiterwissens wird vom Prozessmanager sichergestellt

Rolle und Aufgaben der Prozessverantwortlichen/Change Agents

- Die Prozessverantwortlichen sind Teil der Linien-Organisation
- Während der Implementierungsphase des BPM-Systems werden die Prozessverantwortlichen methodisch geschult und im laufenden BPM-Prozess vom Prozessmanager bei Bedarf gecoacht
- Jeder Prozessverantwortliche hat einen klar abgegrenzten Verantwortungsbereich für einen Prozess oder Teilprozess
- Prozessverantwortliche fungieren u.a. als Moderatoren und Coaches in ihren Prozessbereichen
 - Information für Prozessbeteiligte und weitere Stakeholder
 - Prozesscontrolling, Koordination und Steuerung
 - Permanente Verbesserung

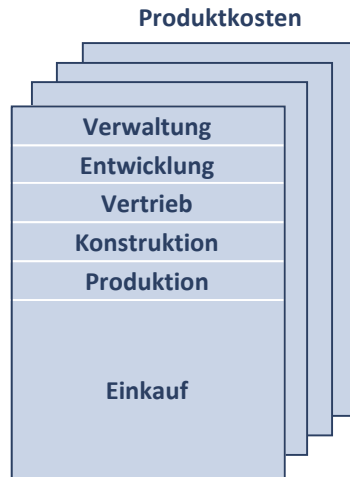
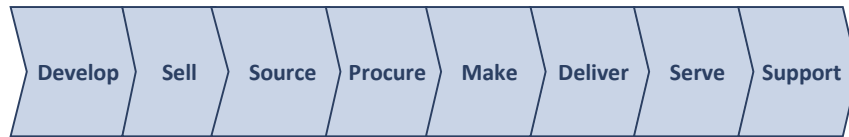
Rolle und Aufgaben der Prozesseigentümer (optional)

- Prozessverantwortlicher in der obersten Führungsebene
- Verantwortung für die Zielerreichung eines Prozesses
- Festlegung der Prozessziele, Corporate ITtimung mit den Unternehmenszielen
- Delegation der Verantwortung für (Teil-)Prozesse an Prozessverantwortliche, welchen er fachlich vorgesetzt ist
- In einem komplexen hierarchischen Gesamtprozessmodell ist es ggf. sinnvoll, diese ebenabhängige Verantwortung einzuziehen

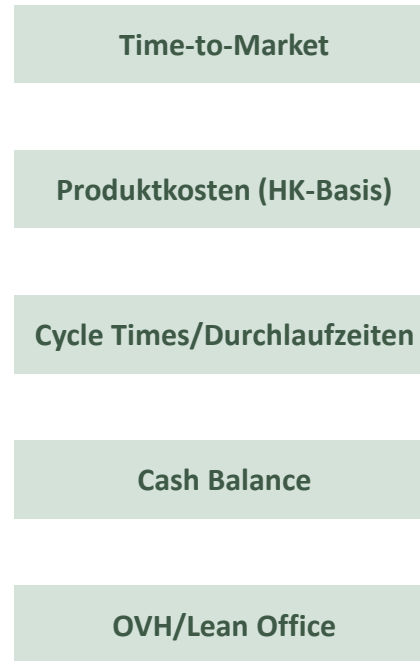
Organisation des Business Process Management (BPM)

Das Prozessmodell ist das zentrale Navigationssystem

Wertschöpfungskette und Produktsystem MakeToOrder



Ziele und Erfolgsfaktoren

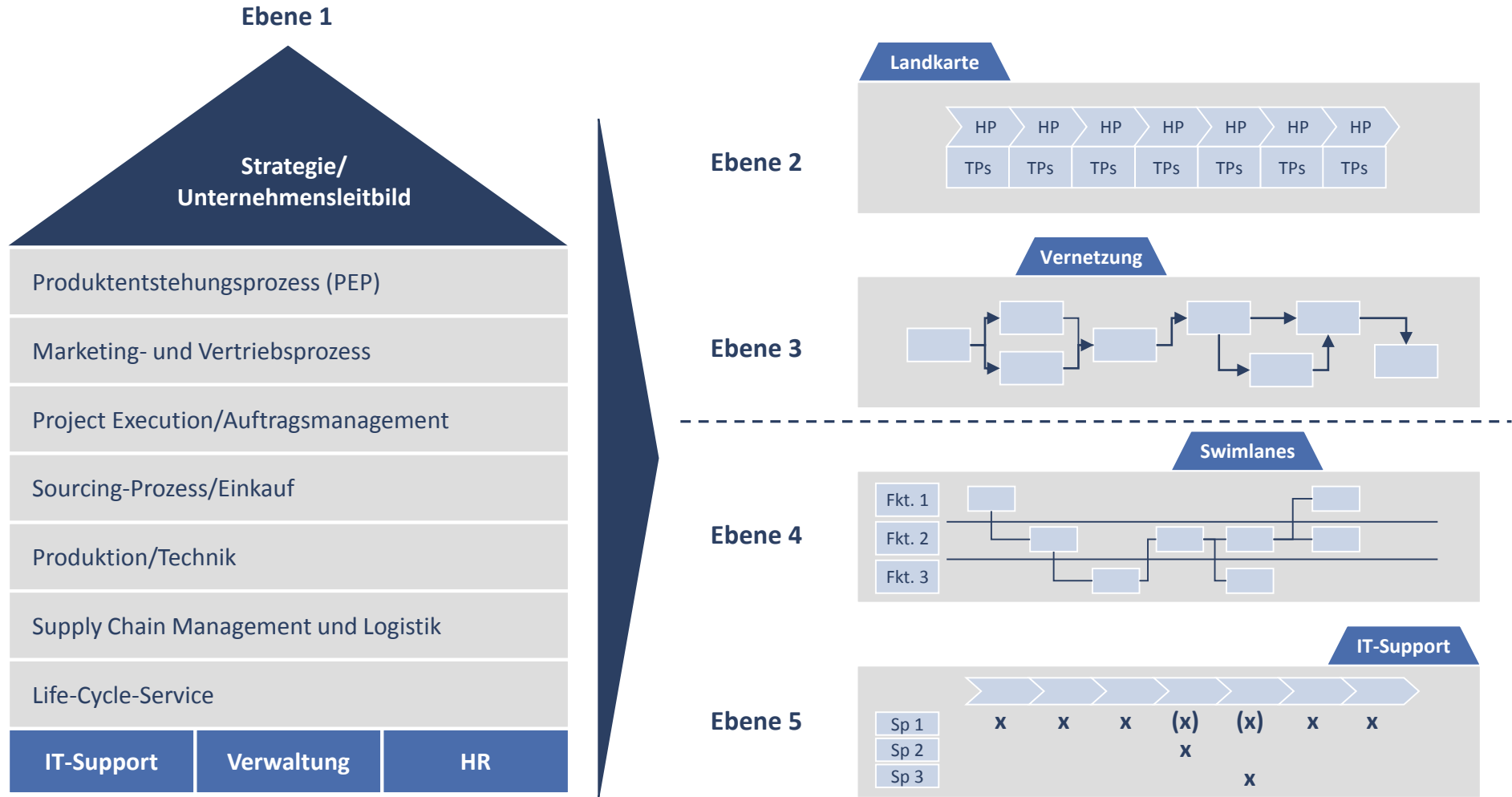


Prozess-Haus/ House of Excellence

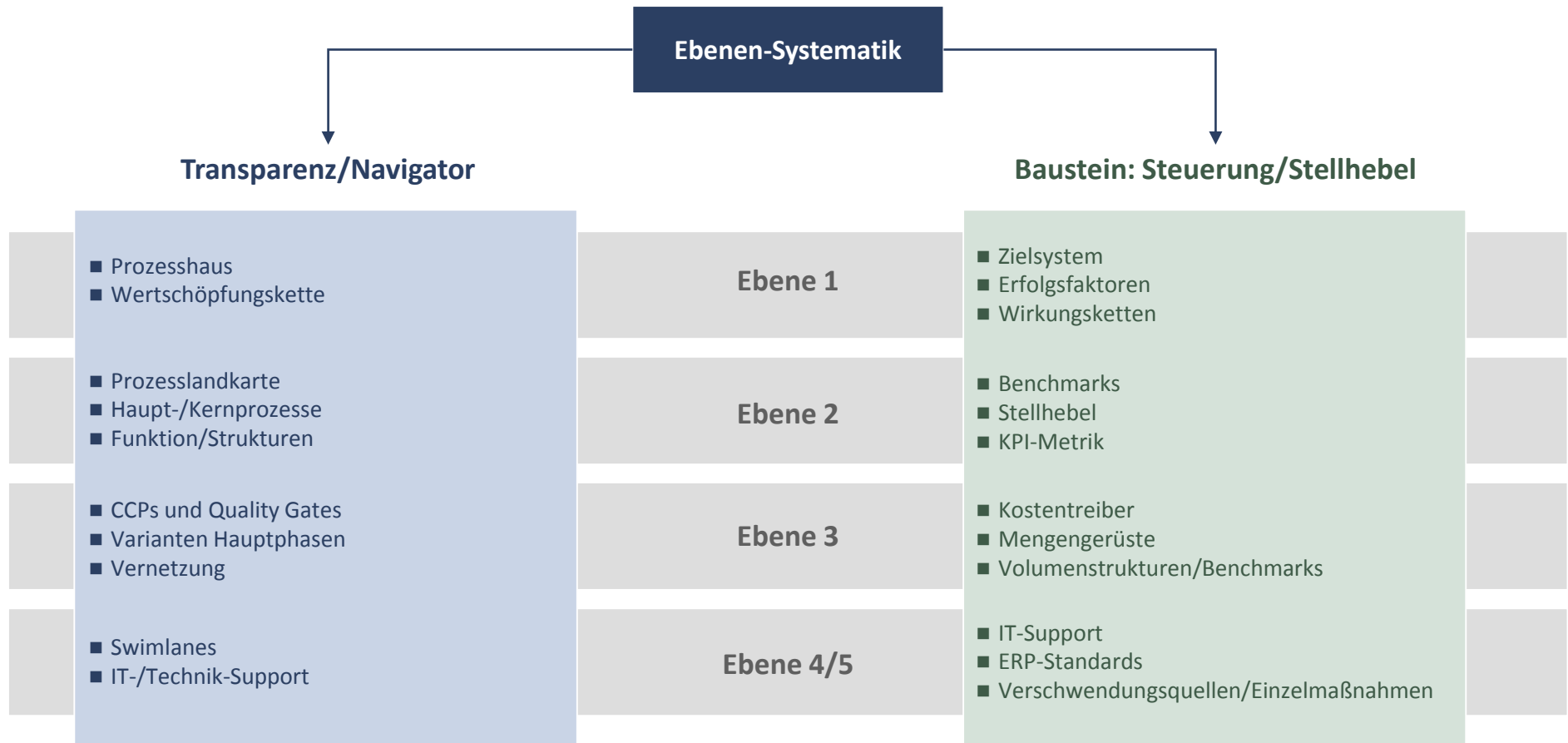


Organisation des Business Process Management (BPM)

Business Process Navigator: Prozess-Design und Stellhebel in einem System



Grundsystem des Prozessmanagement in 5 Ebenen für Ist- und Soll-Prozesse



CCP: Critical Control Point

Wertstromanalyse (WSA)

- Prozessanalyse und -Visualisierung gemeinsam mit Prozesskennern, inkl. Linewalk
- Transparente Darstellung der Zusammenhänge zwischen Prozessen, Material- und Informationsflüssen am konkreten Beispiel (Repräsentant)
- Systematisches Herausarbeiten der Schwachstellen (Kaizen-Blitze)
- Konkrete Zahlen und Daten
 - Anzahl Aufträge
 - Durchlaufzeiten
 - Bestände
 - Rüstzeiten
 - ...
- Aufnahme am Brown Paper, Festhalten der Kaizen-Blitze, Eruiieren möglicher Ansätze/Handlungsoptionen, etc.
- Definition von Sofortmaßnahmen/Quick-Win-Realisierung

Organisation des Business Process Management (BPM)

BPE-Beispiel: Wertstromanalyse und Mapping des Hauptprozesses (Business Process Excellence)

Beispiel

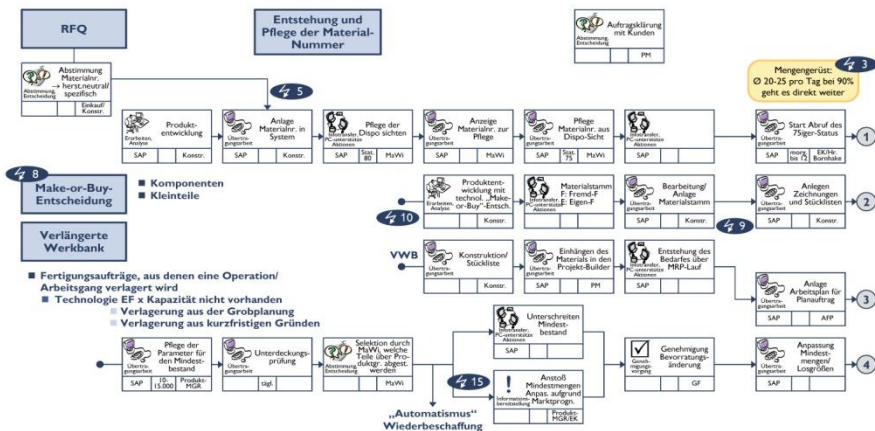
Brown Paper



Blitzspeicher

- ⚡1 Zuordnung der Material-Nummer auf Warengruppen durch die Konstruktion ist nicht eindeutig
- ⚡2 Im EK müssen neue Material-Nummern bearbeitet werden, die noch keine Freigabe haben.
- ⚡3 Durchlaufzeit mindestens 3 Tage bis 14 Tage gesamt. Hauptproblem Planlieferzeit.
- ⚡4 Preisinfo wird erst bei der Bestellung erfasst
- ⚡5 Vollständigkeit der Info (z.B. Prüfung)
- ⚡6 Keine automatisierte Erzeugung der Material-Freigabe
- ⚡7 Aktualität und Pflege Wiederbeschaffungszeiten
- ⚡8 Struktur und Organisation der „Make or buy“-Entscheidung
- ⚡9 Fixierung „MoB“-Entscheidung bei Auftragserteilung = 80%
- ⚡10 Zusammenarbeit Konstruktion (Produktentwicklung) mit Einkauf läuft nicht optimal (Value Engineering)
- ⚡11 Für alle Teile wird dieselbe Genauigkeit beim Anlegen angesetzt, auch wenn sie später nach draußen vergeben werden
- ⚡12 Kostentransparenz der eigenen Herstellungskosten
- ⚡13 An dieser Stelle wird noch keine Bedarfsprognose für einen EK-Forecast abgeleitet

Mapping



Organisation des Business Process Management (BPM)

Process-SWOT (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken)

Kern-Prozess: Support-Prozess:	Standort: Gruppe:	Prozesseigner/Verantwortung:	Stand/Aufnahme:
Stärken: <ul style="list-style-type: none">■■■		Schwächen: <ul style="list-style-type: none">■■■	
Chancen: <ul style="list-style-type: none">■■■		Risiken: <ul style="list-style-type: none">■■■	

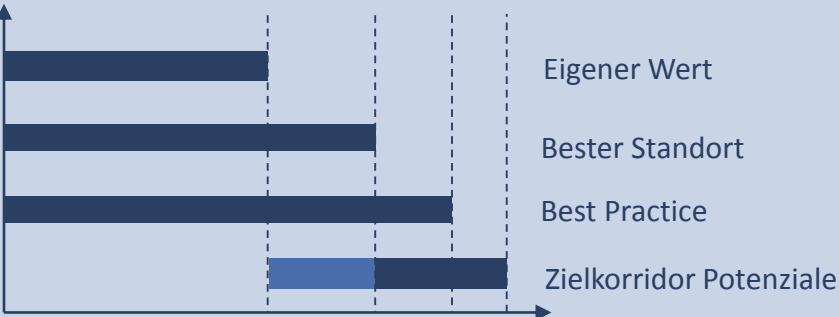
Organisation des Business Process Management (BPM)

Prozess-Treiberanalyse

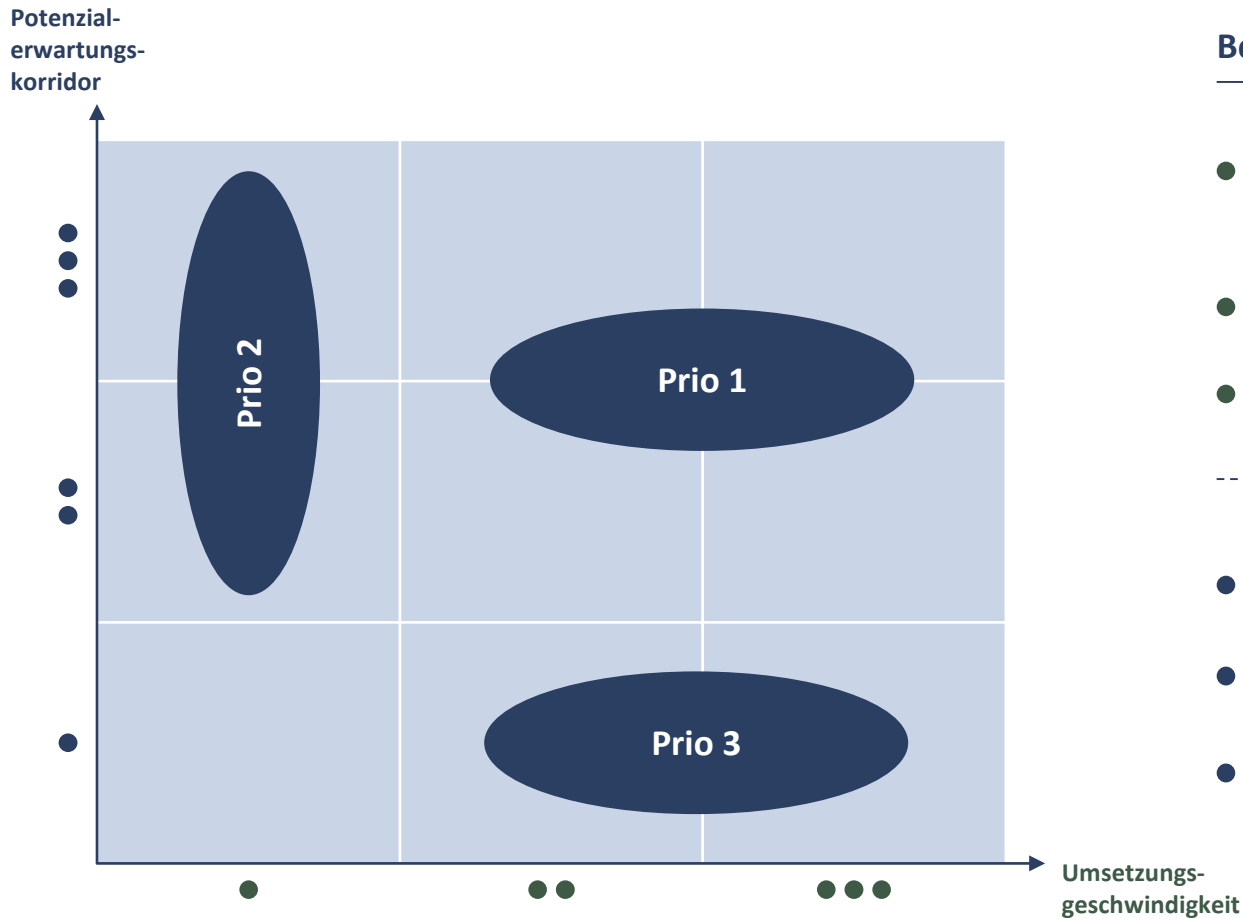
Kern-Prozess: Support-Prozess:	Standort: Gruppe:	Prozesseigner/Verantwortung:	Stand/Aufnahme:
Kostentreiber/Probleme/Verschwendungsquellen: <ul style="list-style-type: none">■■■		Komplexitätstreiber/Umfeldfaktoren: <ul style="list-style-type: none">■■■	
Auswirkung/Quantifizierung <ul style="list-style-type: none">■■■	Treiber-Clustering/Priorisierung <ul style="list-style-type: none">■■■■	Ansatz/Stellhebel <ul style="list-style-type: none">■■■	

Organisation des Business Process Management (BPM)

Prozess-Potenzialbewertung

Kern-Prozess: Support-Prozess:	Standort: Gruppe:	Prozesseigner/Verantwortung:	Stand/Aufnahme:
<p>KPI-Benchmark-Vergleich:</p> 		<p>Potenzialfeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Benchmark-Korridor <ul style="list-style-type: none"> ■ Kapazität ■ Produktivität (Volumen/FTE) ■ Personalkosten ■ Sachkosten ■ Zykluszeit/DLZ ■ Quantifizierung <ul style="list-style-type: none"> ■ FTE ■ Produktivität/FTE ■ Sachkosten ■ NCCs vermeidbar 	
<p>Stellhebel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ 	<p>Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ 	<p>Road Map:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ 	

Priorisierungsmodell für Kernprozesspotenziale



Bemerkung

Potenzialerwartung

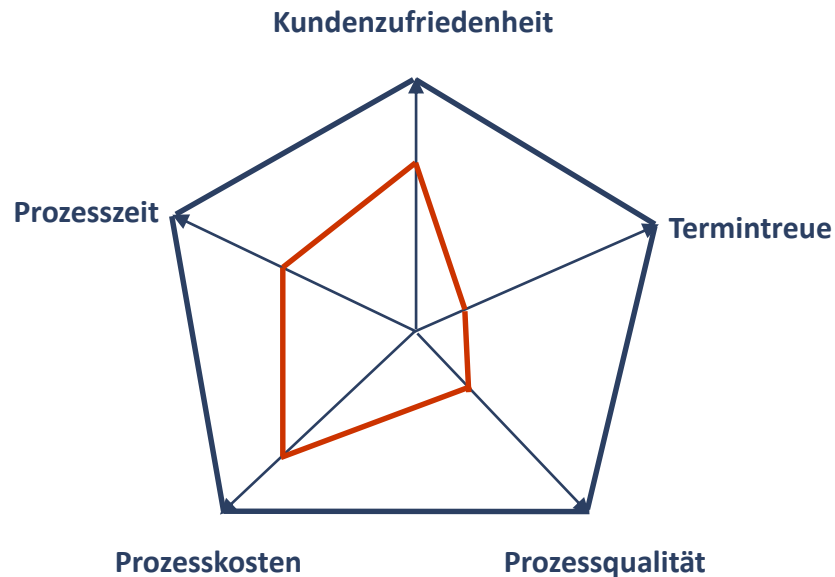
- die Maßnahme verspricht großes Einsparpotenzial oder große Qualitätsverbesserungen
- ein Potenzial wird in mittelgroßem Umfang erwartet
- eher geringe Potenziale bei Einsparungen oder Qualitätsverbesserungen

Umsetzungsgeschwindigkeit

- das erwartete Potenzial kann schnell realisiert werden
- eine mittlere Geschwindigkeit bei der Umsetzung ist möglich
- eine langwierige Umsetzung ist zu erwarten

Die Haupt-KPIs für die Bewertung des Prozesses und das Benchmarking

KPI-Metrik



Bedeutung/Definition

■ Kundenzufriedenheit

- Wie zufrieden sind die (externen und internen) Kunden mit den Prozessergebnissen?

■ Prozessqualität

- Wie effizient werden die Kundenanforderungen und -erwartungen erfüllt?

■ Prozesszeit (Zykluszeit)

- Wie schnell werden Kundenwünsche befriedigt?

■ Termintreue (OTD)

- Wie gut werden vereinbarte Termine eingehalten?

■ Prozesskosten

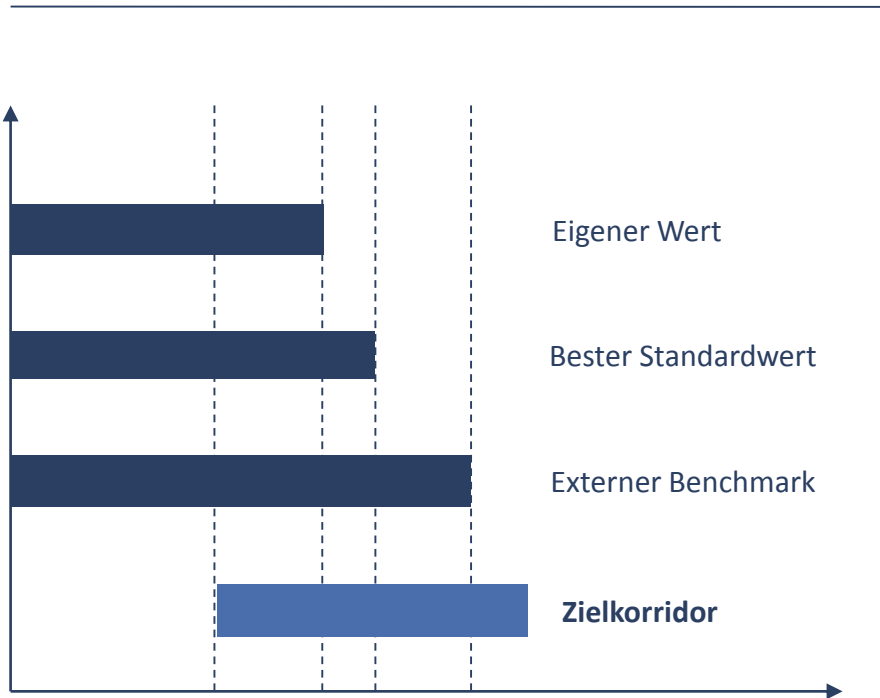
- Welche Kosten bzw. welcher Ressourcenaufwand wird für die Erstellung der Kundenleistungen benötigt?

— Soll

— Ist

Benchmarking-Methode am KPI im Kernprozess

KPI-Benchmark



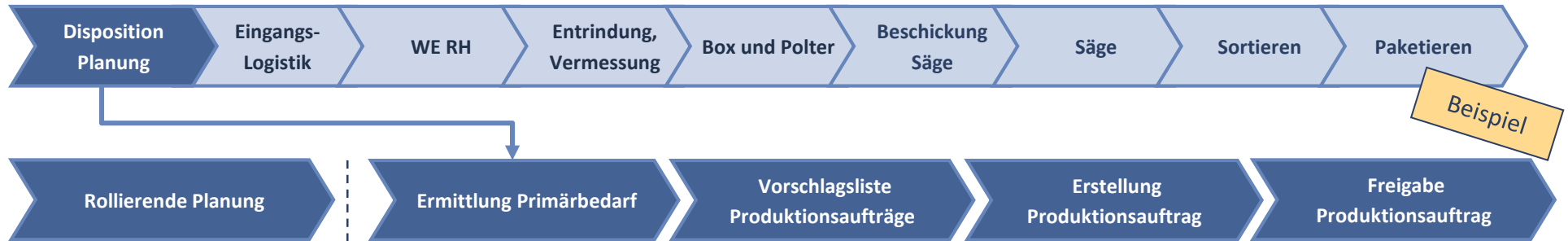
Berechnung der Potenzialaussage

- Gebundene Kapazität im Prozess
 - Operative
 - OVHs
- Gesamtprozesskosten
- Skalierbarkeit: Erhöhung der Produktivität, des Outcomes bei gleicher Kapazität
- Zykluszeit/DLZ
- OTD
- Kundenzufriedenheit (extern/intern)
- NCC-Reduzierung
- Spillover/carry over

Wertstrom-Design (WSD)

- Definition der Zielsetzungen/Gestaltungsprinzipien
- Verdeutlichung der Rahmenbedingungen (z.B. geplante ERP-Einführung)
- Optimierung durch Abarbeitung der Kaizen-Blitze
- Modellierung des Zielprozesses (Ideale Lösung, „Vision“); dieser Umweg verspricht einen höheren Verbesserungseffekt im Sollprozess (Brown Paper)
- Ableitung und Modellierung des Sollprozesses aus dem Zielprozess und den Verbesserungen aus der Ist-Situation (Brown Paper)
- Kollaborative Organizational Design, Konvergenz-WS unter direkter Einbeziehung der SAP-Know-How-Träger
- Ableitung Maßnahmen zur Umsetzung und Priorisierung (80/20-Regel)
- Maßnahmen-/Umsetzungsplan
- Alle Stufen unter intensiver Einbeziehung der Prozessbeteiligten

Organisation des Business Process Management (BPM)



Aus der rollierenden Monatsplanung (**Leitstand**):

- Bestandsplanung
 - Fertigprodukte (Max, Soll, Bestellpunkt, Mindestbestand – laufende Parametrisierung in Corporate ITtimung Vertrieb und AV),
 - SH-/Rohwaren-/HF-Ware Artikel-Verfügbarkeit pro Produktionsstufe (Menge, Qualität),
- Bedarfsplanung

- Ermittlung Brutto-Primärbedarf (tägl. MS AX MRP-Lauf) nach:
 - Kundenreservierung/ Auftragseingänge
 - Bestellpunkterreichung (Bestandsparameter)
 - geplante Fertigung (Produktionsrückstand)
 - Beschaffungs-Disposition (Lieferrückstand)
 - Ist-Bestände

- Vorschlagsliste Fertigungsaufträge (Fertigartikel) aus MS AX
- Auflösung Stücklisten => verschiedene Varianten je Artikel möglich
- Prüfung Verfügbarkeit Rohware und Prod.-Linie

- Priorisierung und Auswahl des Fertigungsauftrages, d.h. Festlegung von
 - Rohwarenkombination
 - Produktionslinie
 - Termin (Tag)

- Freigabe Fertigungsauftrag
- „Scharfschalten“ der Fertigungsaufträge in MS AX
- Ausdruck und Verteilung bzw. elektr. Weiterleitung

Organisation des Business Process Management (BPM)



Verbesserung / Delta

- Unterstützung der Feindisposition durch MS-AX durch Integration der relevanten Kriterien (MRP)
- Übergreifende Planung von der operativen Jahresplanung zur rollierenden Monatsplanung in die Produktionsfeinplanung (AV-Ebene)
- Stufenweise, integrierte Planung über die Bedarfsanforderungen aus den verschiedenen Fertigungsstufen (nicht automatisiert)
- Nutzung von Stücklisten und Arbeitsplänen

Effekte / Potenziale

- Bestandstransparenz und -sicherheit (Planbarkeit)
- DB-orientierte Planung und Produktionssteuerung
- Kostentransparenz (Nachkalkulationen)
- Bessere Planungsmöglichkeiten für Intralogistik
- Bessere Planungsbasis für Versand-Disposition
- Transparenz für Querschnittsvertrieb SH (Anfallware)
- Vergrößerung Planungshorizont => Bestandsoptimierungsmöglichkeit
- Übertragung Expertenwissen ins System
- Vereinheitlichung über alle Werke (Transparenz, Steuerbarkeit Prozess)
- Verbesserte Personaldisposition möglich

Voraussetzungen / Anforderungen

- Anlage/Übernahme/Bereinigung Artikelstamm
- Erstellung Stücklisten und Arbeitspläne
- MA-Schulung
- Bestandsmanagement operativ, Input LS verlässlich

Klärungsbedarf

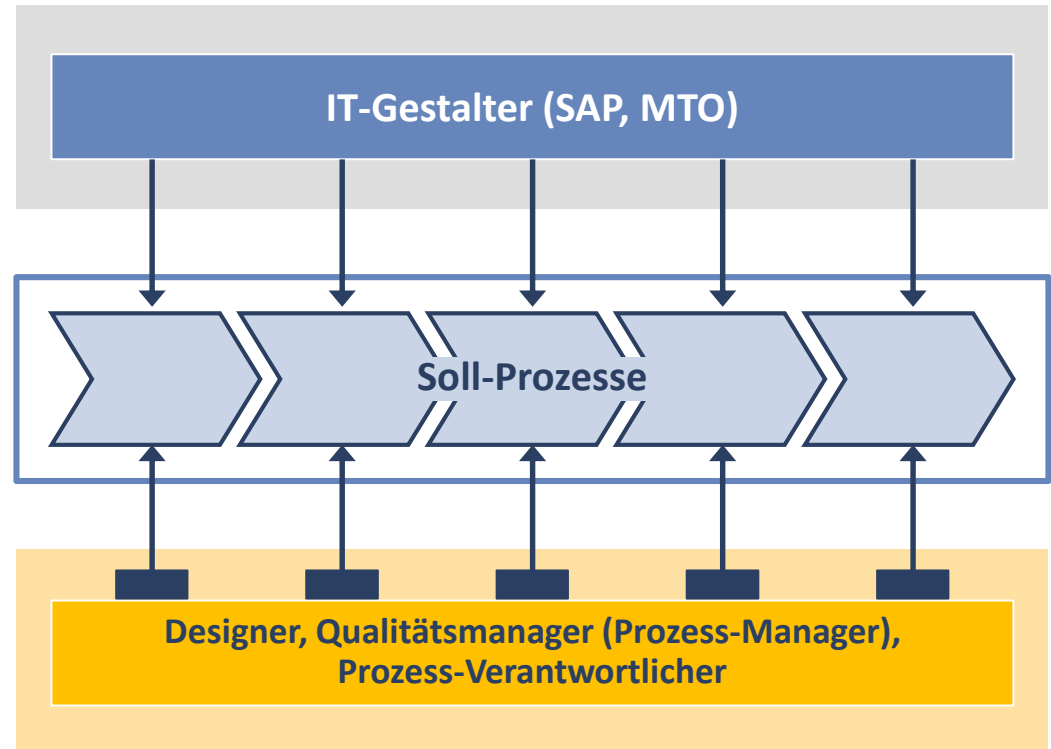
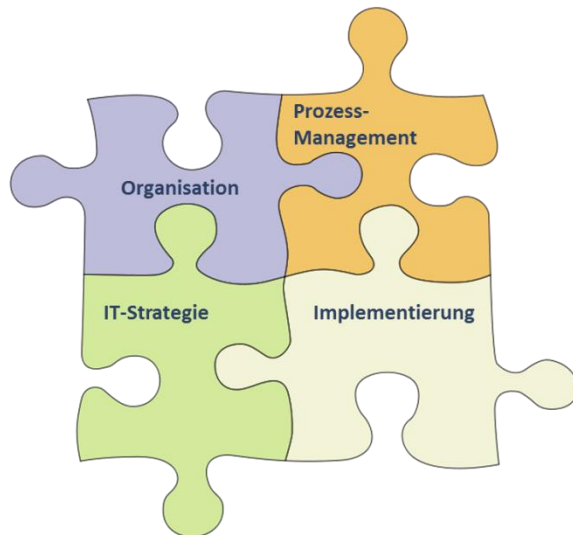
- *Worauf greift die Verfügbarkeitsprüfung zu? Fertig-Bestände oder Planbestände (z.B. noch in Trocknung)*
- *Wann erfolgt die Reservierung der Rohware => nächster MRP-Lauf!?*
- *Gleichzeitiger Zugriff auf Bestandsabfrage? Vertrieb <-> Produktion (Reservierung!)*
- *Vorschlag aus AX: Prod.-Auftrag, der Rohwarenkombination am besten berücksichtigt (Verfügbarkeit, DB-orientiert) möglich?*

Sonstiges / Bemerkungen

- Keine automatisierte Bedarfsauslösung über die Fertigungsstufen (Entscheidung AV bleibt)
- Pilot Bestandsplanung
 - Dokumentation IST-Bestand (auf Zeit) => L-Planung + Feststellung Delta
 - Definition von Bestandsgrößen für Pilotartikel
 - Permanente Weiterentwicklung
- Integration Planungstools, Verwendung ‚Best Practice‘ aus den Standorten aufgrund Überschneidung und Zeitaspekt nicht sinnvoll

Wertstrom-Design (WSD) mit Einbindung IT/SAP

- Unterstützung der Prozesse durch die IT
- Abbildung der IT in den Prozessen
- Konvergenzworkshops



Organisation des Business Process Management (BPM)

Dokumentation in ViFlow

The screenshot displays the ViFlow 4 Professional software interface. The main window shows a process flow diagram titled "Produktion & Logistik" on a grid background. The process is divided into five horizontal rows of steps, each represented by a blue arrow pointing right. The steps are numbered 1 through 27. The first row contains steps 1 to 6: Disposition Planung, Eingang-Logistik, Wareneingang Rundholz, Entrindung, Vermessung, Box und Polter, and Beschickung Säge. The second row contains steps 7 to 12: Sägen, Sortieren Säge, Paketieren Säge, Paketmanipulation Säge, Entsorgung Nebenprodukte, and Wareneingang Schnittholz und Handelsware. The third row contains steps 13 to 18: Beschickung Trocknung, Trocknung, Paketmanipulation Trocknung, Beschickung Veredelung, Veredelung, and Sortieren Veredelung. The fourth row contains steps 19 to 24: Paketieren Veredelung, Paketmanipulation Veredelung, Beschickung Montage, Montage, Produktmanipulation Montage, and Fracht- und KommissionierDisposition. The fifth row contains steps 25 to 27: Kommissionierung, Verladung, and Ausgangs-Logistik. The interface includes a menu bar (Bearbeiten, Ansicht, Grafik, Prozess, Daten, Bereich, Extras), a toolbar, and three side panels: "Prozesse" (listing various process areas like 01 Strategie, 02 BDM & Kundenentwicklung, etc.), "Daten" (listing documents like Arbeitsanweisungen, Berichte, etc.), and "Bereiche" (listing organizational units like IT-Systeme, Mitarbeiter, etc.). A "Visio-Menü" toolbar is also visible above the diagram. At the bottom of the diagram area, there is a metadata table.

Ersteller: Tam	Prüfer:	Freigeber:	Datensatz: Rettenmeier V1 111125 vdb
Erstellungsdatum: 25.10.2011	Prüfdatum:	Freigeberdatum:	letzte Änderung: 25.11.2011

Change Management und Projektmarketing

- Bewusste Steuerung der Veränderungsprozesse, ausgerichtet an langfristigen Zielsetzungen
- Berücksichtigung insbesondere auch unternehmenskultureller Aspekte
- Projektmarketing und -information
 - Akzeptanzsicherung als oberstes Ziel, intensive Einbindung der Betroffenen
 - Sensibilisierung für die Veränderungsnotwendigkeit
 - Gewinnen der „Eckpfeiler“ als Unterstützer und Multiplikatoren
 - Schaffen von Anreizen, Übertragen von Kompetenzen
 - Offene Kommunikation und Betreuung der Projektbeteiligten
 - Transparenz in der Dokumentation

Ansätze zur „Null-Fehler-Philosophie“ (Six Sigma)

- Teamorientierte Problemlösungsmethoden
 - Unterstützung eines strukturierten, zielgerichteten Vorgehens
 - Kreative Methoden, abhängig vom Expertenwissen der Teammitglieder
 - Klare Zuordnung zum DMAIC-Zyklus (Projektmanagement)
 - z.B. Ursache-Wirkungs-Diagramme, Flussdiagramme, Rangreihenmethode, CNM (Customer Needs Mapping)

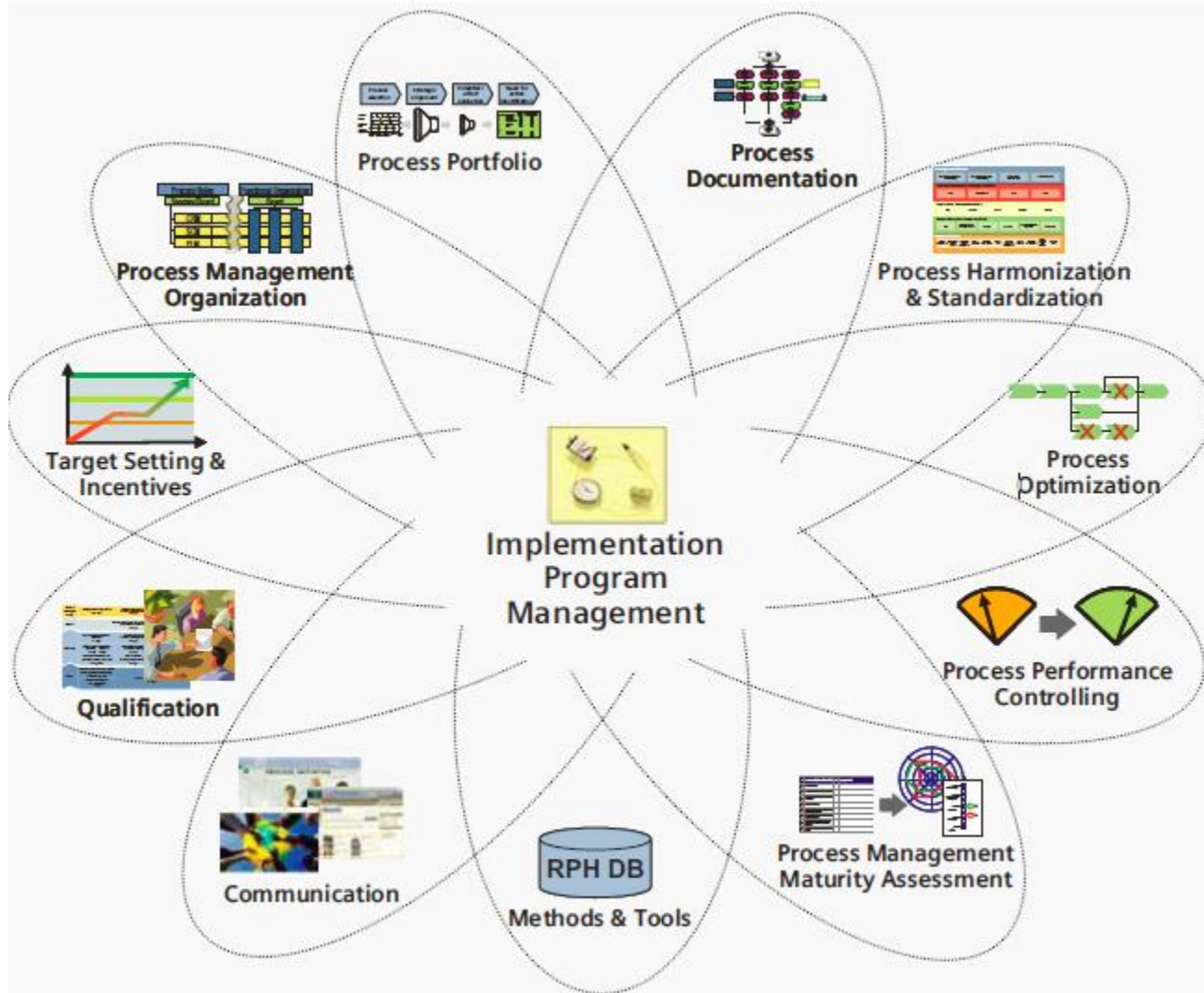
- Statistische Methoden
 - Eruiieren der Fehlerursachen unter Einbeziehung von Zahlen und Daten
 - Statistisch signifikante Untermauerung der Expertenmeinungen
 - Vermeiden von Phantomen, Identifikation bzw. Verifizierung der tatsächlichen Fehlertreiber und Verbesserungspotenziale
 - Klare Zuordnung zum DMAIC-Zyklus (Projektmanagement)
 - z.B. Kontingenztabellen, Varianzanalysen, Design of Experiments (DoE)

Organisation des Business Process Management (BPM)

Hauptarbeitsschritte in der BPM-Einführung

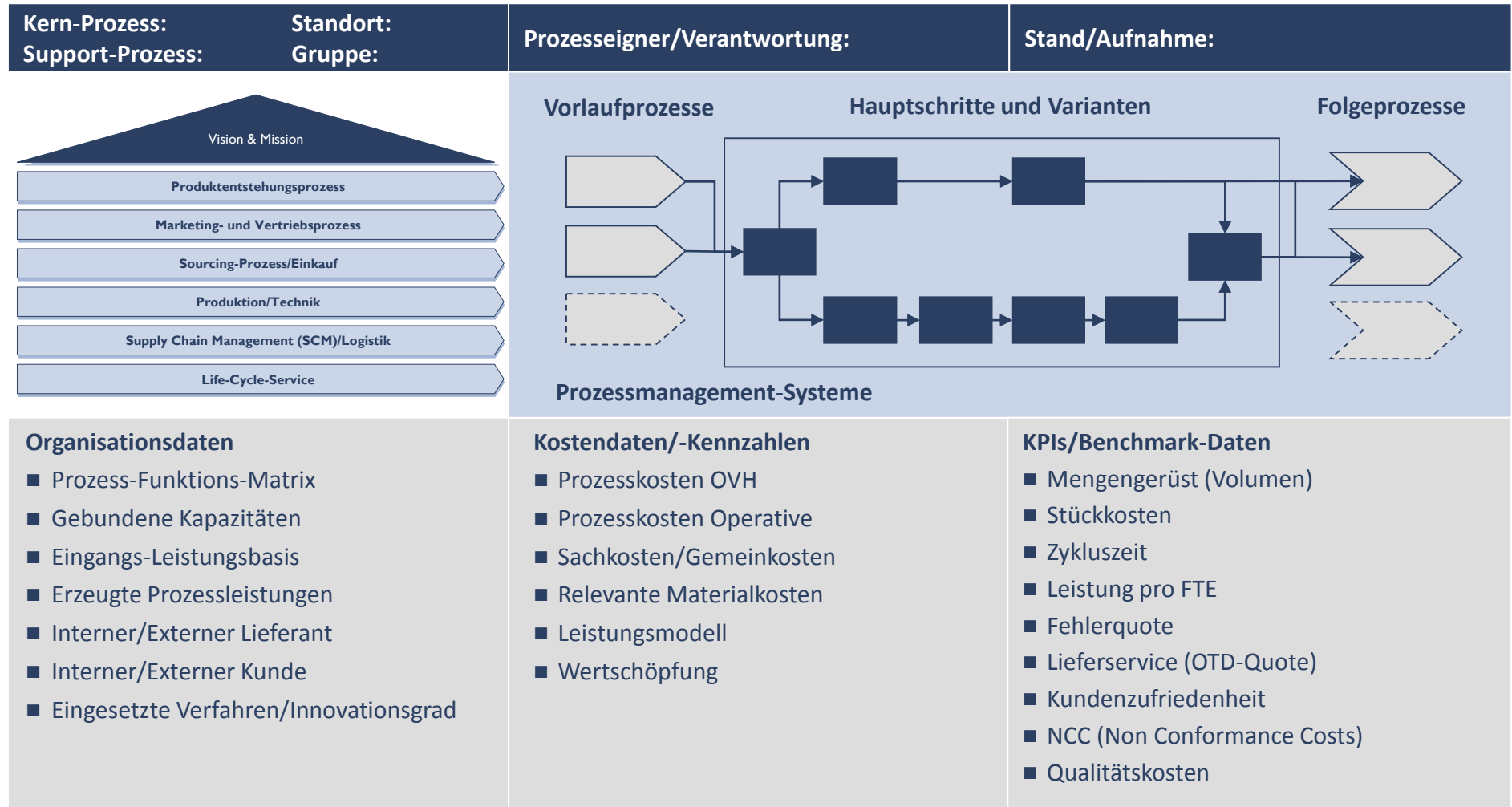


Überblick: Process Management Implementation Guide



Organisation des Business Process Management (BPM)

Steuerung: Prozess-Status-Cockpit



Inhalt

1 Zielsetzung „Operatives Prozess-Management“ und Auftragsdurchlauf

2 Fokussierte Themen und Teilgebiete

2.1 Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

2.2 End-to-End SAP-Optimierung (E2E)

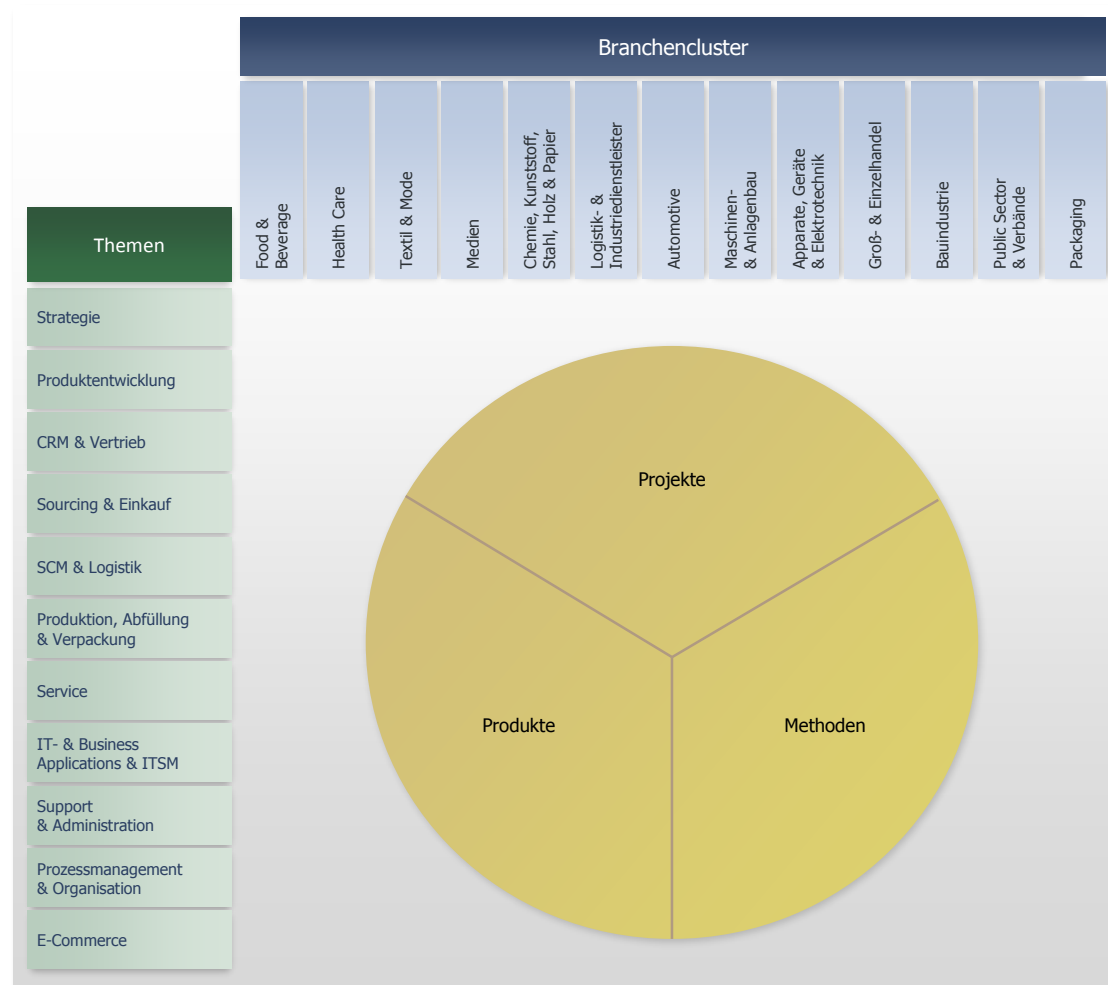
2.3 Organisation des Business Process Management (BPM)

3 Exxent als Partner

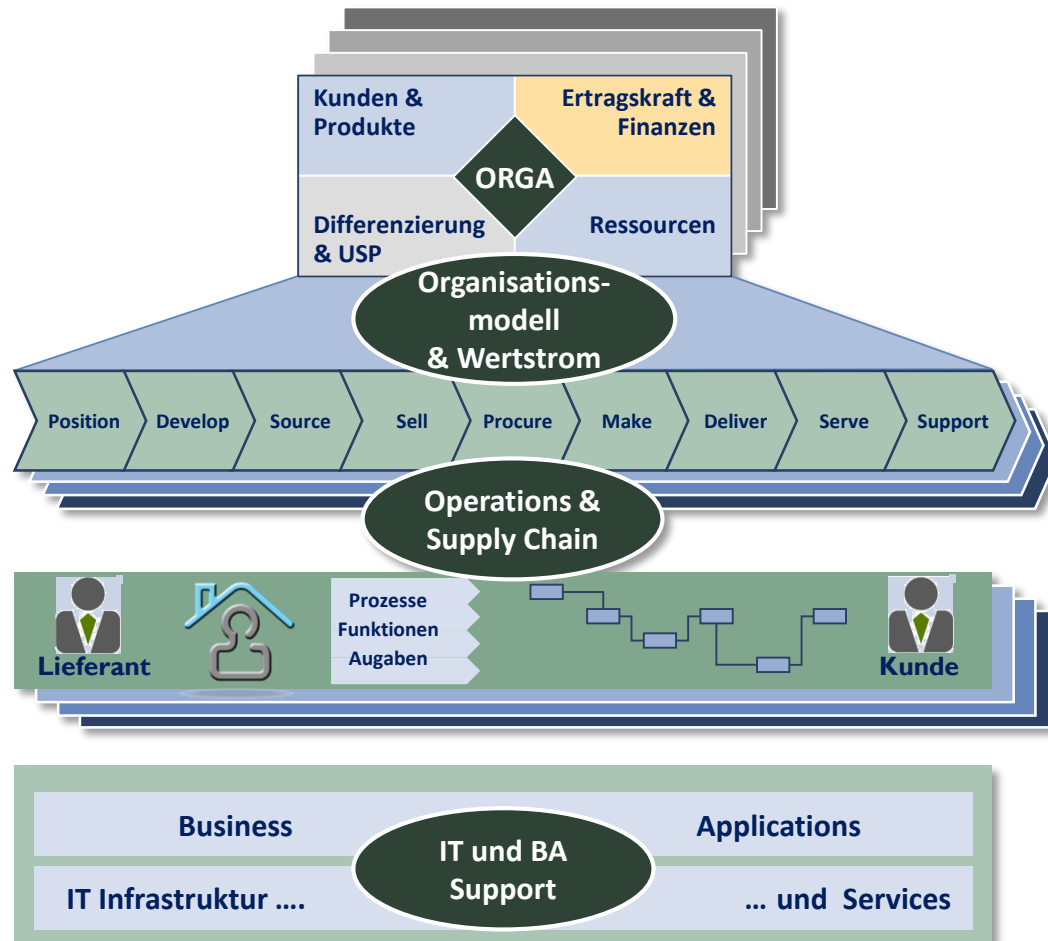
Leistungsspektrum nach Branchen-Clustern und Themen

- Unser **Branchenfokus** beinhaltet sowohl **industrielle Bereiche**, als auch **Branchen-Cluster** aus dem **Dienstleistungsbereich** und dem **Gesundheitswesen**.
- Gleichzeitig transportieren wir unsere Erfahrungen **über die Branchengrenzen hinaus**.
- Wir **konzentrieren** uns dabei auf **ausgewählte Industrien bzw. Branchen-Cluster**:
 - Groß- und Einzelhandel
 - Medien
 - Lebensmittel und Getränke
 - Textil- und Modeindustrie
 - Healthcare und Pharma
 - Automotive (OEM, Zulieferer, Handel)
 - Maschinen- und Anlagenbau
 - Industrie-Services und Logistik-Dienstleister
 - Verpackungsindustrie
 - Elektronik und Wehrtechnik
 - Chemie, Kunststoff und Stahl
 - Bauindustrie
 - Public Sector und Verbände, NGOs
- Für jede dieser **Branchen-Cluster** bieten wir rund um die Beratungsfelder **Operations, Prozesse, SCM, Logistik und IT** ein umfangreiches Set an Themen gestützt durch einen **gut sortierten Werkzeugkasten** an
- Unsere **Produkt-Markt-Matrix** (Branchen, Themen, Methoden) zeigt dies im Überblick

Branchen, Themen und Methoden der Exxent Consulting GmbH im Überblick (vgl. www.exxent-consulting.de)



Unser 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

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



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



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



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



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.

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.



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



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

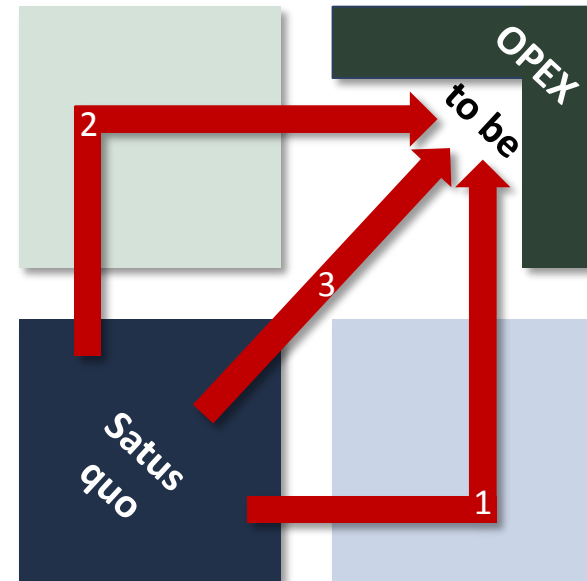


Der professionelle Einsatz unserer **Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten** sichert **messbare Umsetzungsergebnisse**, an denen wir uns gerne messen lassen.



Umsetzungspfade und Verdaulichkeit als ein Schwerpunktthema der Umsetzung im Mittelstand

- 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.
- **Pfad 2 = Revolution**: Der zweite Pfad nimmt die größte Veränderung vorweg, beansprucht die Organisation am Anfang stark, aber führt am Ende schneller zum Ziel.
- **Pfad 3: Der diagonale bzw. direkte Weg** trägt das größte Motivations- bzw. Verdaulichkeits-Risiko, ist aber unter extremem Handlungs-zwang und Sanierungsdruck oft erforderlich.



Produkte: Mit wenig Aufwand schnell Erfolge erzielen

- Produkte sind **standardisierte und vorkonfigurierte Arbeitsformate**, an denen man Zeit, Aufwand und Euros leicht und nachvollziehbar festmachen kann. Wir wollen somit einen Beitrag dazu leisten, Beratung wieder transparent und kalkulierbar zu gestalten. Alle **Produkte basieren natürlich auf hoch-komprimierten Analyse-, Potenzial- und Lösungsphasen**. Sie eignen sich ideal als Einstieg und Vertrauensbildung der Partnerschaft zwischen Berater und Kunden. Gleichzeitig kann man Sie oft im Verlauf eines Projektes einsetzen, um **Phasen zu beschleunigen** oder einen kleinen Ausflug zu machen.
- Die von uns **angebotenen Produkte** sind hier in einer Auswahl gezeigt, zusammen mit einer groben Angabe der Durchlaufzeit vom Kickoff bis zum Ergebnis (der zeitliche Aufwand ist hiervon natürlich abhängig, aber separat zu sehen, lässt sich aber auf Anfrage schnell angeben):
 - Strategie-SWOT-Workshop (2 Tage)
 - OPEX Scan (3 Wochen)
 - Supply-Chain-Scan (2 Wochen)
 - Logistik Scan (3 Tage)
 - Logistik Audit (1 Woche)
 - Bestände Scan (1 Woche)
 - Behälter- und Verpackungs-Scan (1 Woche)
 - Outsourcing Scan (3 Tage)
 - PLK-TSA-SCAN (Prozesslandkarte und Tätigkeits-Struktur-Analyse) (4 Tage)
 - Overhead Efficiency Check (1 Woche)
 - SAP-Scan oder ERP-Scan (bei MS AX, SAGE, ...) (2 Wochen)
 - CRM Scan (2 Wochen)
 - Auftragsdurchlauf-Management (ADM) oder auch Smart Order-to-Cash (OTC) (4 Wochen)
 - Beschaffungs-Management (BM) oder auch Smart Purchase-to-Pay (PTC) (4 Wochen)
 - Basisverbesserung (4 Tage)
 - Weitere ...

Methoden: Brownpaper und Basisverbesserung als Ankerpunkte

- **Methoden werden flexibel** in unseren **Projekten und Produkten** eingesetzt, sind hoch standardisiert und gehören zu **Handwerkzeug**. Wir nehmen nicht jeden neuen Trend auf, verfeinern aber unsere **Toolbox** seit über 20 Berufsjahren ständig. Zudem wird die Entwicklung in gemeinsamen Forschungsprojekten z.B. mit den Fraunhofer Instituten und anderen Universitäten vorangetrieben.
- Häufig **angewendete Methoden** sind grob nach den drei **Hauptphasen Analyse & Potenziale, Stellhebel & Konzeption, Maßnahmen & Umsetzung** gegliedert:

- SWOT Analyse
- Wertstromanalyse (WSA)
- Scans
- Brownpaper
- PUMA (Projektumfeldanalyse)
- Fuhrparkanalyse
- Logistisches Factbook
- PLK und Prozesshaus (Prozesslandkarte)
- DLZ-Analyse (Durchlaufzeiten)
- Prozess-Funktions-Matrix
- TSA (Tätigkeits-Struktur-Analyse)
- Qualitätskostenanalyse
- Multimomentaufnahme
- YTF Yard-Traffic-Footprint (Hoflogistik- und Werksverkehrsanalyse)
- Ursachen-Wirkungsdiagramm
- Prozessbewertung, Auswirkungsanalyse (better, faster, cheaper)
- Prozesskostenrechnung
- Benchmarking

- Wertstromdesign (WSD)
- Stellhebel-Matrix
- Prozess-Change-Ticket
- ViFlow (Digitales Prozessmanagement)
- Collaborative Organizational Design
- Konvergenz-Workshop
- ITIL / COBIT / ISO Standard Frameworks
- Quality Gates
- RACI / Rollenmodelle
- Logostein (Logistische Simulation mit Legosteinen)
- Multi-Projekt-Planung (MPP)
- KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess)
- PMIG (Prozess Management Implementation Guide)
- 6-Sigma
- BPM Handbuch
- BPM Steuerungsprozess
- KPI Cockpit

Projekte: Lernkurven und Good Practices

- **Typische Projektanlagen** basieren auf unseren Erfahrungen, gleichzeitig ist jedes Projekt dann wieder individuell und nach Kundenwünschen und auf die **spezifische Situation** zugeschnitten. Somit ist das Ganze für uns auch evolutorischer Prozess, der auch unsere **eigene Lernkurve** abbildet. Außerdem sollten unsere Kunden auch davon profitieren, über uns **von anderen zu lernen**.
- Die von unserem **Team durchgeführten Projekte** lassen sich hier nur in einer **Auswahl** darstellen, gerne nennen wir auf Anfrage konkrete Beispiele, Project Cases und Referenzen.

- Restrukturierung der Operations
- Post Merger Integration nach Übernahme einer Firma durch eine Gruppe
- Reorganisation der operativen Leistungskette und Prozesse
- End-to-End Process Scan
- Durchführung eines Quick Scans in Operations, Supply Chain und Logistik
- Audit und Potenzialanalyse der Operations
- Operational World Class Excellence
- Effizienzsteigerungsprogramme 1-5 entlang der operativen Wertschöpfungskette
- Standardisierung in Prozessen und Produkten
- E2E SAP-Optimierung
- Auswahl und Einführung eines neuen ERP-Systems
- Kostensenkung der Gesamtlogistik
- Einführung Auftragsdurchlaufmanagement (OTC)
- Einführung eines Operativen Prozess Managements
- Organisation BPM
- Neuausrichtung Logistikkette
- Outsourcing der Logistikkette und Kontraktlogistik
- Frachtkostenreduzierung
- Neuaufbau des gesamten Distributions-Netzwerkes
- Neuaufstellung des Behältermanagement
- Optimierung Verpackungskosten
- Manufacturing Network
- Basisverbesserungen in den Operations
- Effizienzsteigerung in administrativen Funktionen
- Optimierung ITSM
- Auswahl und Einführung eines neuen CRM-Systems

Unser Team



John A. Eke
Geschäftsführender Gesellschafter

Mob: +49 (0) 172 824 88 03
john.eke@exxent-consulting.de



Thomas Fiedler
Senior Consultant

Tel/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



Kristine Heinecke
Senior Consultant

Mob: +49 (0) 170 294 91 60
kristine.heinecke@exxent-consulting.de



Wolfgang Hofmann
Spezialist für Finanzen

Mob: +49 (0) 174 9450184
wolfgang.hofmann@exxent-consulting.de



Dr. Guido Obermüller
Senior Consultant

Mob: +49 (0) 172 824 88 03
guido.obermueller@exxent-consulting.de



Ralf P. Jäschke
Vertrieb und Coaching

Mob: +49 (0) 172 243 91 78
ralf.jaeschke@exxent-consulting.de



Christian Gäde
Senior Consultant

Mob: +49 (0) 177 4660595
christian.gaede@exxent-consulting.de



Exxent Consulting GmbH
Firmensitz

Kontaktdaten:

Adresse:

Exxent Consulting GmbH
Dahlienstr. 13
D-84174 Eching

Ansprechpartner: John Albert Eke (Geschäftsführer)

Tel.: +49 172 824 88 03

Fax: +49 8709 9430290

E-Mail: john.eke@exxent-consulting.de

Internet: www.exxent-consulting.de



Digitale Visitenkarte



Website

