

---

# Effizienz und Wachstum

---



---

Teil 1: Material / Teil 2: Rüsten / Teil 3: Prozesse / Teil 4: Unternehmenspositionierung /  
**Teil 5: Märkte erobern, Kunden begeistern**

Oktober 2015

# Agenda

---



Einleitung	Seite	3
Teil 1 – Material	Seite	6
Teil 2 – Rüsten	Seite	19
Teil 3 – Prozesse	Seite	29
Teil 4 – Unternehmenspositionierung	Seite	45
Teil 5 – Märkte erobern, Kunden begeistern	Seite	55

## Warum Effizienz und Wachstum?

- ▶ Der Verdrängungswettbewerb ist nach wie vor nicht abgeschlossen und das Preisniveau wird sich auf absehbare Zeit nicht erholen
- ▶ Es bestehen also nur zwei Möglichkeiten: Verdrängen (Wachstum) oder verdrängt werden
- ▶ Ist das Wachstum erfolgreich, steht dem jedoch immer noch ein niedrigeres Preisniveau entgegen
- ▶ Um dieses niedrige Preisniveau zu decken, ist eine Effizienzsteigerung für weiteres profitables Wachstum unabdingbar



**Handlungsfelder:**

**Effizienz und Wachstum**

## Prinzipien des Change Managements

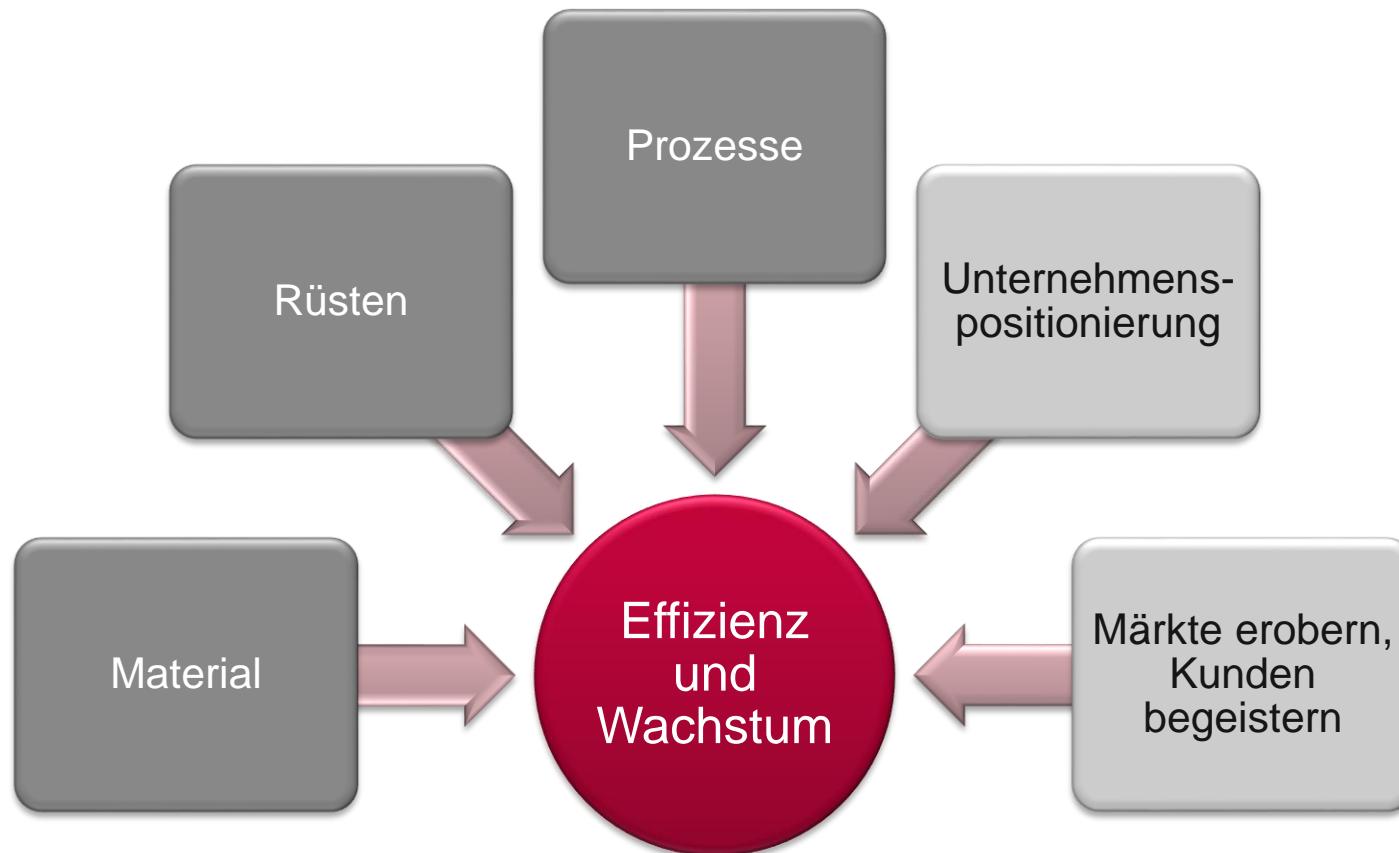
In den nachfolgenden Newslettern werden wir verschiedene Methoden vorstellen, um Effizienz und Wachstum zu steigern.

Über allen diesen Methoden steht stets der Gedanke, Veränderungen zu erzeugen. Dazu möchten wir Ihnen diese wichtigen Führungshinweise mit an die Hand geben:

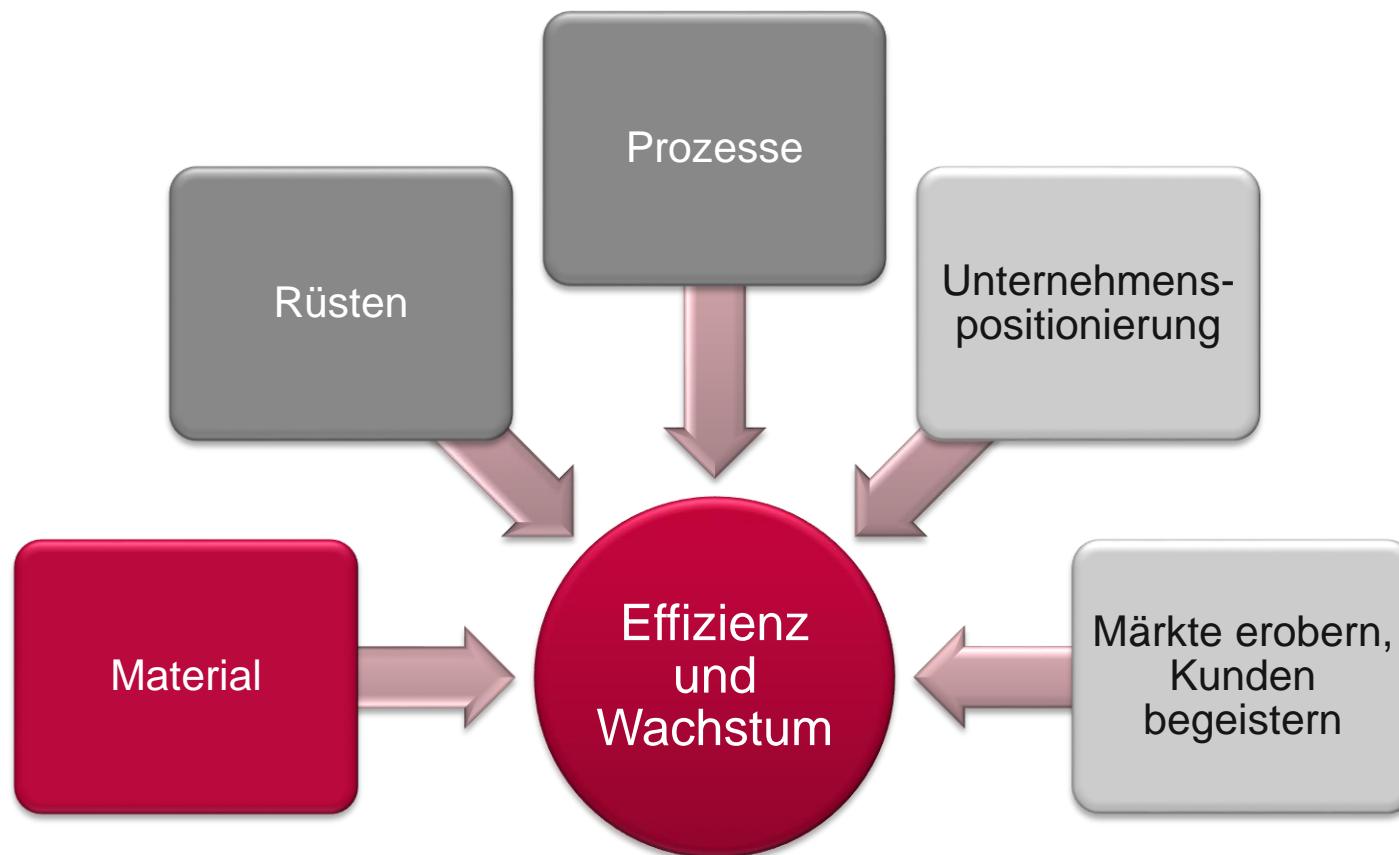
- ▶ Involvieren Sie Ihre Mitarbeiter
- ▶ Informieren Sie Ihre Mitarbeiter und schulen Sie diese methodisch
- ▶ Unterstützen Sie den Change Prozess durch intensive Trainings
- ▶ Organisieren Sie regelmäßige Statusmeetings
- ▶ Führen Sie regelmäßige Analysen durch
- ▶ Bauen Sie Kennzahlencockpits auf
- ▶ Visualisieren Sie Ergebnisse
- ▶ Installieren Sie Messung und Erfolgskontrolle als wichtige Instrumente in Ihrem Unternehmen
- ▶ Setzen Sie Ideen und Veränderungen konsequent um



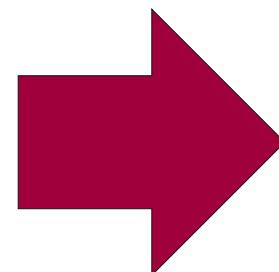
## Inhaltliche Schwerpunkte



## Inhaltliche Schwerpunkte



# Wo ist der Rest?



## Teil 1 - Material

### Erfolgsbeispiel eines Projekts bei einem Bogenakzidenz Betrieb (ca. 8 Mio. € Jahresumsatz, 42 % Materialkostenanteil)

- ▶ Makulaturquote wurde früher nicht gemessen und war unbekannt
- ▶ Abschätzung auf Basis der Altpapierabrechnung abzüglich durchschnittlicher Beschnitte: 12,75 %
- ▶ Ausgangs-Makulaturquote zu Beginn der Aufschreibung: 11,85 %
- ▶ Durchschnittliche Makulaturquote im 2. Quartal nach Projektstart: 9,56 %
- ▶ Tatsächliche Einsparungen:

**> - 3,19 % Makulaturquote**

**= 25 % Einsparung**

**= 107.000 €**



## GC Management Tipps – ganz konkret

- ▶ Das Projektbeispiel in diesem Kapitel – Makulaturreduzierung
- ▶ Vorgehensweise
- ▶ Detaillierte Stoffstrom-Analyse
- ▶ Strukturierte Ideenfindung und Lösungsentwicklung
  - CT- Matrix
  - FMEA Analyse
  - Priorisierung
- ▶ Aufbau eines Kennzahlencockpits (Visualisierung)
- ▶ Umsetzung der Lösungen und Ideen
- ▶ Messung der Makulatur



# Teil 1 - Material

## 1. Schritt – Stoffstromanalyse

- ▶ Alle Einflussgrößen bestimmen



## **Teil 1 - Material**



## 1. Schritt – Stoffstromanalyse

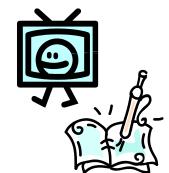
- #### ► Detaillierte auftragsbezogene Datenanalyse

## **Vorhandene ergänzte Aufzeichnungen**

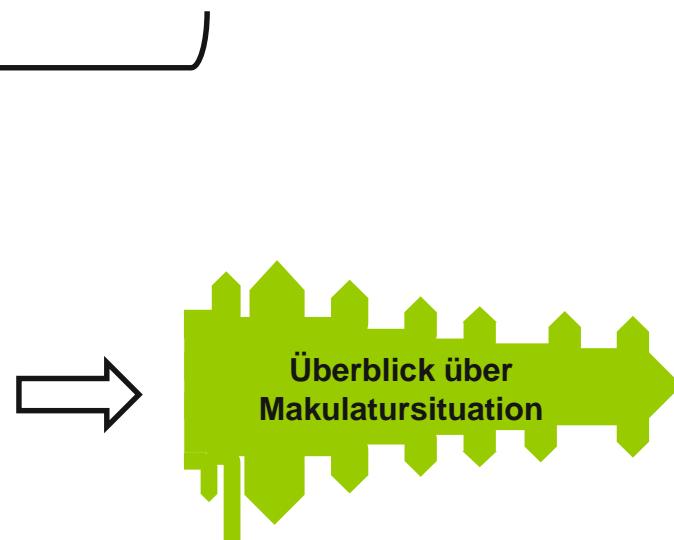
## Hand- aufschreibung

## Zentrale Datentabelle auf Auftragsebene

SQL-Reports



BDE



# Teil 1 - Material

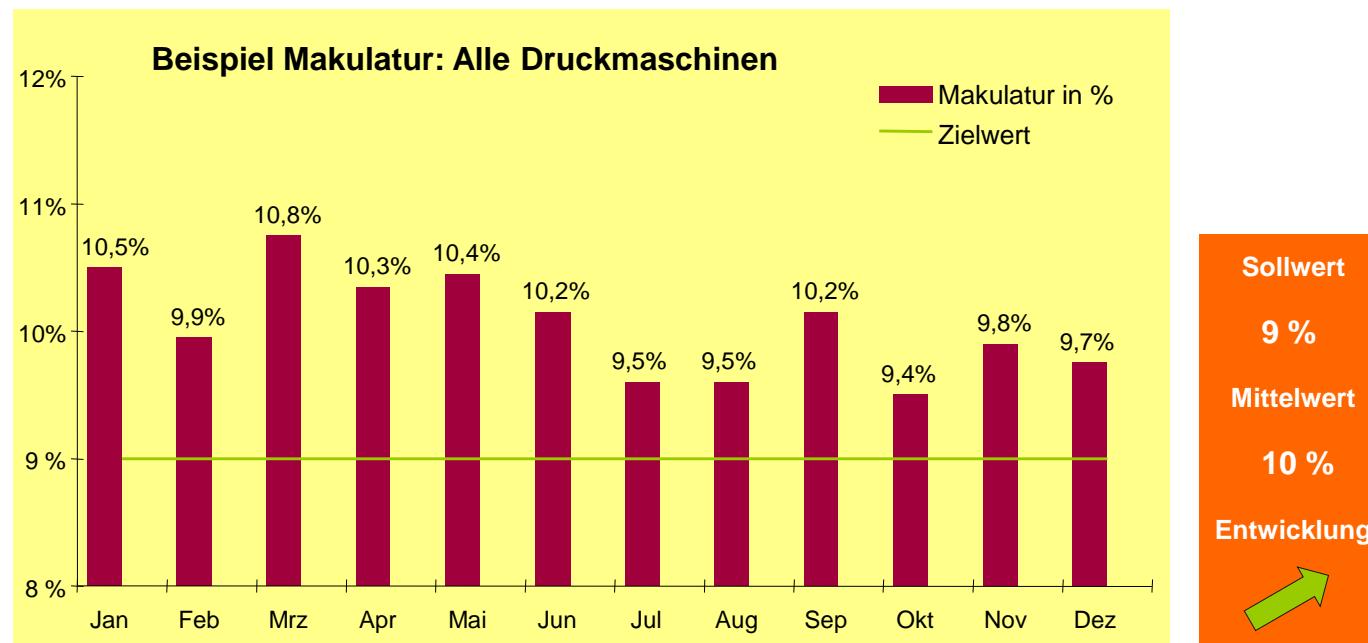


## 1. Schritt – Stoffstromanalyse (Ergebnisbeispiel)

Materialstrom-Analyse 2014		% von Brutto	Wert ca.
Eingekaufte Papiermenge p.a.	5.630,000 to	100,7%	3.360.000 €
Abweichung Soll / Ist Grammatur	41,400 to	0,74%	24.840 €
Eingesetzte Brutto-Papiermenge p.a.	5.588,600 to	100,0%	
Verpackung	145,588 to	2,6%	87.353 €
Weißbogen	25,252 to	0,5%	15.151 €
Druck Einrichtemakulatur	350,890 to	6,3%	210.534 €
Druck: Anzahl Messbogen	12,757 to	0,2%	7.654 €
Druck: Stillstandsmakulatur	53,528 to	1,0%	32.117 €
Druck: Waschmakulatur	31,714 to	0,6%	19.028 €
WV: Schneidemakulatur	2,683 to	0,0%	1.610 €
WV: Falzmakulatur	4,159 to	0,1%	2.495 €
WV: Sammelheften	12,410 to	0,2%	7.446 €
WV: Klebebinden	14,745 to	0,3%	8.847 €
Vernichtete Überproduktion (Bogenteile)	89,015 to	1,6%	53.409 €
Vernichtete Überproduktion (Überfertigung)	46,022 to	0,8%	27.613 €
Papiermenge in gedruckten Produkten	4.799,838 to		
Verlust durch nicht ideal genutztes Format	60,993 to	1,1%	36.596 €
Auftragsunterbrechungen	4,290 to	0,1%	2.574 €
Abweichungen Lieferschein	12,894 to	0,2%	7.737 €
Beschnitte	751,514 to	13,4%	450.908 €
Ausgelieferte vollstufige Produkte	3.983,040 to	71,3%	
		Makuquote:	12,8%
		Abfall gesamt:	29,3%

## 2. Schritt – Ziele, Messbarkeit, Visualisierung

- ▶ Festlegung von Projektzielen
- ▶ Aufbau eines Kennzahlencockpits (Je Maschine / Zusammenfassung aller Maschinen)
- ▶ Messbarkeit der Erfolge sicherstellen



# Teil 1 - Material

## 3. Schritt – Lösungsentwicklung

- ▶ Aufbau der CT Matrix zur Bestimmung der Schwerpunkte (siehe Beispiel)

"Kritisch zu Matrix"											
Bedeutung für den Kunden (intern, extern)		6	3	2	6	5	6	4			
Laufende Nummer		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zielgrößen		Rüstmakulator zu hoch	Bahnrißmakulator zu hoch	Störungsmakulator zu hoch	Fordruckmakulator zu hoch	Waschmakulator zu hoch	Auslaufmakulator zu hoch	Restrollendurchmesser zu groß			
Einflußgrößen											
1	Passer	9			9						108
2	Farb-Wasser-Balance	6			8						84
3	Maschinenpersonal	4	1	3	4	2	2	2			87
4	Bahnspannung	2	8	4							44
5	Materialqualität	1	8	6	1			2			56
6	Materialwechsel	3	1	1	3	3	3	3			86
7	Auftragswechsel	3	2	2	5	3	3	2			99
8	Plattenwechsel	3		1	3	2	2				60
9	Schichtwechsel				3	2	1				34
10	Rollenwechsel			2	2			2			30
Bedeutung der Zielgrößen		186	66	38	228	60	66	44	0	0	0

„Passer“ ist der wichtigste Maku-Verursacher

# Teil 1 - Material



## 3. Schritt – Lösungsentwicklung

### ► FMEA-Analyse

Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse (nach VDA)										FMEA-Nr.: ..			
				<input type="checkbox"/> System-FMEA Produkt		<input checked="" type="checkbox"/> System-FMEA Prozess							
Typ/Modell/Fertigung/Charge:			Nr.:	Sach-Nr.:		Verantwortlich:		Abt.:		Datum:			
Systemelement:			Nr.:	Sach-Nr.:		Verantwortlich:		Abt.:		Datum:			
Funktion/Aufgabe:			Nr.:	Änderungsstand:		Firma:		Datum:		22.12.1994			
FF- Nr.	Mögliche Fehlerfolgen (FF)	B	F- Nr.	Mögliche Fehler (F)	FU- Nr.	Mögliche Fehler-ursachen (FU)	Stand	Vermeidungs- maßnahmen	A	Entdeckungs- maßnahmen	E	RPZ	Verant- wortlich
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		Druckplatten falsch eingespannt	06.07.2009	Automatischer Druckplatteneinzug	2	Visuelle Passerprüfung	6	72	
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		Zylinderumfang nicht richtig eingestellt	07.07.2009	Grundeinstellung eindeutig	4	Visuelle Passerprüfung	6	144	
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		Falscher Stand Plattenzyliner Druckzyliner	08.07.2009	Standardisierte 0-Position	1	Visuelle Passerprüfung	6	36	
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		Bahnlauf instabil	09.07.2009	Einbau von Stabilisatoren	3	Schwungmessung der Papierbahn	3	54	
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		nicht genug berücksichtiger Fan Out Effekt	10.07.2009	Zwischentrocknung einbauen	4	Messung der Papierfeuchtigkeit	4	96	
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		Raumtemperatur schwankt	11.07.2009	Raum klimatisieren	3	Aufzeichnung der Temperatur	2	36	
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		Luftfeuchtigkeit zu hoch	12.07.2009	Raum klimatisieren	4	Messung der Luftfeuchtigkeit	3	72	
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		Luftfeuchtigkeit zu gering	13.07.2009	Raum klimatisieren	3	Messung der Luftfeuchtigkeit	2	36	
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		Falsche Messung	14.07.2009	Schulung MA	5	Test	2	60	
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		Bahnüberwachung defekt	15.07.2009	Ersetzen	2	Visuelle Passerprüfung	2	24	
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		Zylinder defekt	16.07.2009	Ersetzen	2	Kontrolle der Maschine	6	72	

## 3. Schritt – Lösungsentwicklung

- Priorisierung: Bewertung und Einteilung der Maßnahmen, Prioritäten setzen



# Teil 1 - Material

## 4. Schritt – Umsetzung der Maßnahmen

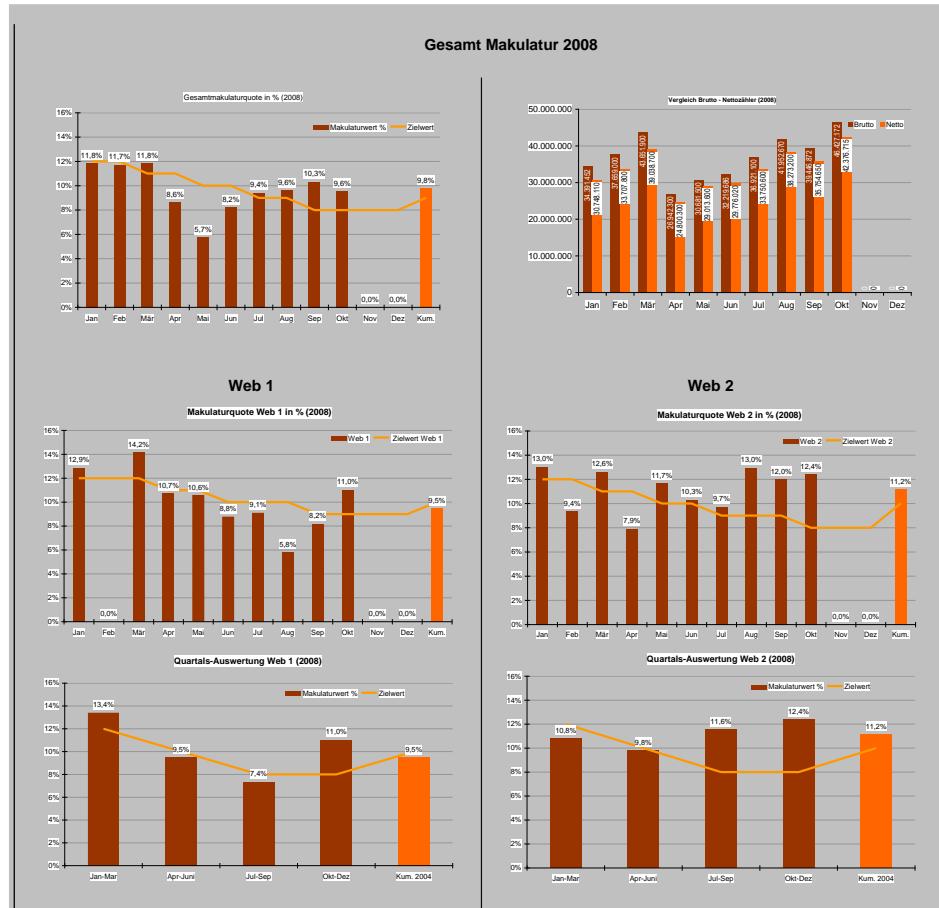
- ▶ Aufstellen von Maßnahmenplänen zur Durchführung der zur Optimierung nötigen Maßnahmen
- ▶ Regelmäßige Besprechung des Status der Maßnahmenumsetzung mit den Prozessbeteiligten

Nr.	Maßnahmenbereich	Nr.	Maßnahme	Konzept / Vorgehen / Ziel	Verantw.	Projektteam	GC	Umsetzungs-Status				Erläuterungen	Start Termin	End Termin
								25%	50%	75%	100%			
01	Leistungssteigerung	01	Teamrollenwechsel (TRW)	Maschinenübergreifende Unterstützung zur Beschleunigung des Rollenwechsels im 1-Personen-Betrieb.	GR	GR, GV, BL	RG					An möglichen KST in Halle 1 eingeführt. Unterstützung vor Ort durch AK nötig.	KW 45/08	1.6.09
		02	Ideenfindungssitzungen (Regelmäßige Effizienzmeetings mit Mitarbeitern)	Regelmäßige Meetings mit Mitarbeitern der Produktion, in denen Ideen und Vorschläge gesammelt werden, die in Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden können.	GR	GR, GV, BL, JR	-					Einbindung/Sensibilisierung der Mitarbeiter in für die Projekte. Erhalt von Feedback. Finden neuer Mitarbeiter-Ideen zur Leistungssteigerung. Nach Möglichkeit	9.12.08	kontinuierlich
		03	Gesprächskreis "Optimierung Auftragsunterlagen" AV-Technik	Laufender Dialog AV und Technik. Ziel: Optimale Auftragsunterlagen zur Vermeidung von Produktionsstörungen.	GR, TR	GR, TR, GV	-					Aus Fehlern lernen und sie künftig vermeiden.	3.3.09	kontinuierlich
02	Reduzierung von Hilfszeiten	01	Pausendurchfahrt (PD)	Bei 2-Mann-Betrieb bereiten die Mitarbeiter die Pause optimal vor, gehen getrennt i.d. Pause und überbrücken die Pause im 1-Mann-Betrieb. Ziel: kein Maschinenstillstand während der Pausen.	GR	GR, GV, BL	RG					An möglichen KST in Halle 1 + Flexo 1 eingeführt. Helferschulung und Unterstützung vor Ort durch AK dringend nötig.	KW 45/08	1.6.09
		02	Ausbildung geeigneter Helfer/-innen	Helferfortbildung zur Unterstützung der Maßnahme "Pausendurchfahrt".	BL	BL, JR	-					Helfer muss i.d. Lage sein, Pause zu überbrücken. Schulungsplan erstellt. Umsetzung ! Mindestanforderung: Fehlererkennung, Maschine stoppen.	KW 1/2009	1.6.09
03	Reduzierung von Rüstzeiten	01	Handling Druckeinschübe.	Verkürzung Formatwechsel durch optimierte Lagerung.	GR		-					Umsetzungsmöglichkeiten suchen.	2.2.09	1.6.09
		02	SMED Analyse Einrichten mit 2 Personen	Aufstellen eines optimalen Rüststandards.	GR	GR, GV, Greive	RG					Einheitlicher Rüst-Leitfaden für alle Maschinen bei 2-Mann-Betrieb.	12.1.09	1.6.09
		03	SMED Analyse Einrichten mit 1 Person	Aufstellen eines optimalen Rüststandards	GR	GR, GV, Greive	RG					Einheitlicher Rüst-Leitfaden für alle	6.2.09	1.6.09
		04	SMED Analyse, Formatwechsel											
04	Makulatur-reduzierung	<b>Logbuch 04_01</b>		Start	01.01.2009			Dauer	Maßnahme läuft kontinuierlich			Abschl.	31.01.2009	
		Maßnahme		Projektgruppe			Verantwortlicher			Berater			Status	
		01	Einrichten mit Rekla-Rollen	GR, BL, GV, Einkauf, Rohwarenlager			GR			Greive	25%	50%	75%	100%
05	Ordnung Sauberkeit	FCC	02	Makulaturmessung und Darstellen	Einrichten mit reklamierten Rollen			Termine						
			01	5 S Programm										
			02											
Nr.	Initiiert	Aktivität	Wer	Ziel	Ergebnis	Termin	Status							
1	GR	Freigegebene Rollen nicht entsorgen. Entsprechenden Lagerort einrichten (Nicht bestandsgefährte Ware).	Projektgruppe	Verwendung als Einrichterollen.	Vorschlag aus Ideenfindungssitzung wird mit Einkauf abgeklärt.	10.01.09	Aktivität erledigt							
2	GR	Absprache über Vorgehensweise Ggf. Arbeitsanweisung formulieren.	GR, GV	dto.	Vorgehensweise mit Einkauf abgesprochen und akzeptiert. Umsetzungsorganisation liegt bei der Technik. (s. Notiz GV 27.2.09)	27.02.09	Aktivität erledigt							
3	GR	Bereitstellen Einrichterollen an die Maschinen organisieren. Auswahl des richtigen Materials.	GR, AK, Rohwarenlager	dto.	Rekla-Rollen werden bevorzugt zum Einrichten verwendet.	28.02.09	Aktivität erledigt							

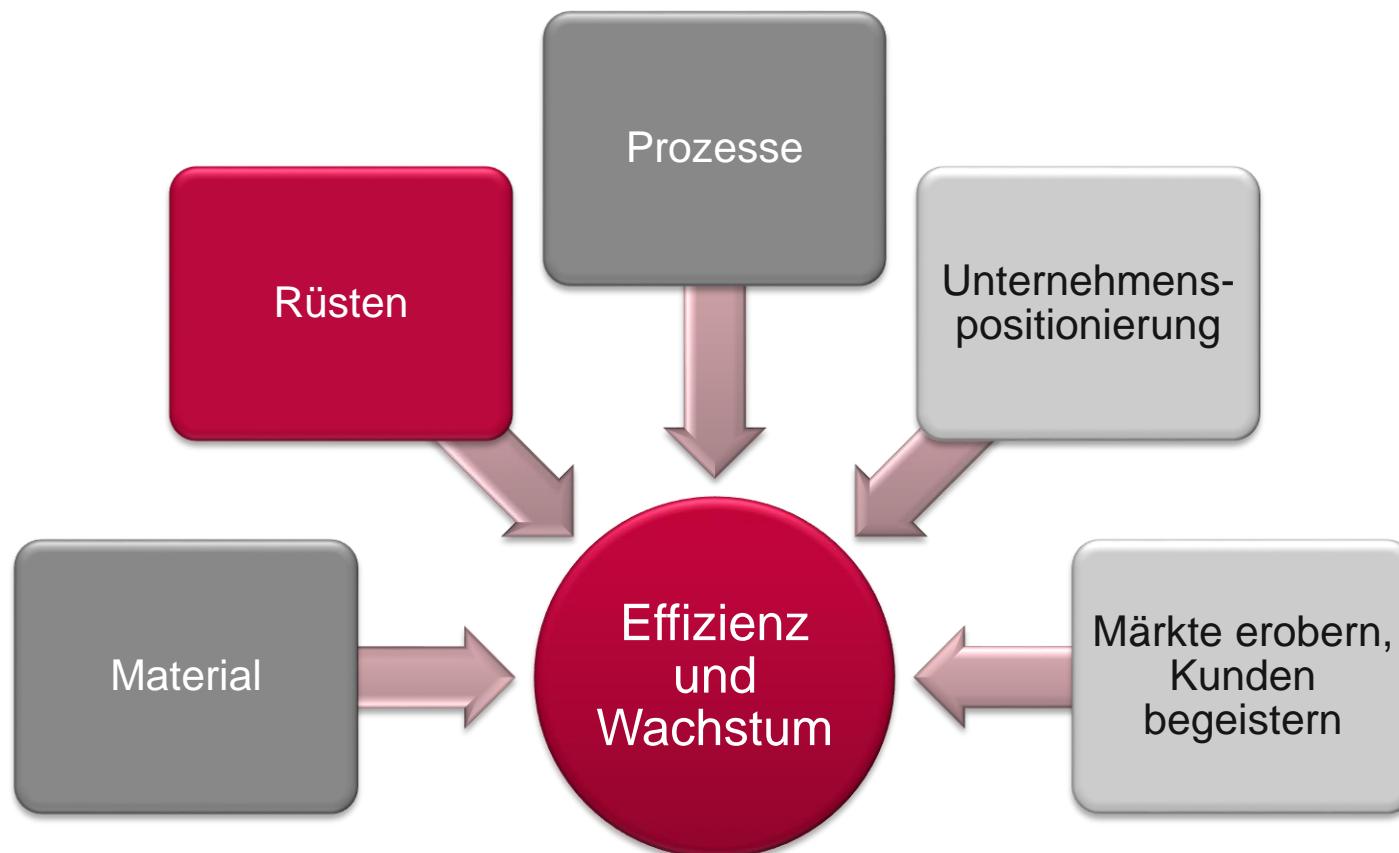
# Teil 1 - Material

## 5. Schritt – Permanente Erfolgskontrolle

- ▶ Steuerung der Umsetzung über Kennzahlencockpits (siehe Beispiel)



### Inhaltliche Schwerpunkte



## Teil 2 - Rüsten



### GC Management Tipps - ganz konkret

- ▶ Das Projektbeispiel in diesem Kapitel – Rüstzeitreduzierung mit der SMED Methode
- ▶ Analyse
  - Detaillierte Video-Analyse des Rütvorgangs
    - Jeder Mitarbeiter, der am Prozess beteiligt ist, wird aufgenommen
    - Jeder Arbeitsschritt wird aufgenommen
  - Visualisierung der analysierten Rütvorgänge
    - Synchronisierte Videos
    - Prozessdiagramm
    - Spaghetti-Diagramm
- ▶ Konzept
  - Workshop: Optimierung der Prozesse und Definition des neuen Rüst-Standards nach der SMED Methode
  - Beschreibung des neuen Rüststandards
    - Organisations-Diagramm
    - Checkliste vorzubereitende Dinge
- ▶ Aufstellen von Maßnahmenplänen – anschließend Umsetzung



### Erfolgsbeispiel eines Projekts bei einem mittelgroßen Faltschachtel Betrieb (2 Bogen-Druckmaschinen, 2 Stanzmaschinen, 3 Faltschachtel-Klebemaschinen)

- ▶ Nach einem Jahr konnten die Rüstzeiten zwischen 15 % und 29 % reduziert werden
- ▶ Die eingesparte Zeit lag je nach Abteilung zwischen 400 und 1.300 Stunden

	Rüststunden 2013	Rüstzeit pro Auftrag 2013	Rüstzeit- anteil 2013	Rüstzeit pro Auftrag 2014	2014 vs. 2013	Einsparung
Drucken	3.920 Std.	0,48 Std.	35%	0,41 Std.	-14,6%	-572 Std.
Stanzen	4.480 Std.	0,65 Std.	40%	0,46 Std.	-29,2%	-1.310 Std.
Kleben	2.850 Std.	0,49 Std.	25%	0,42 Std.	-14,3%	-407 Std.
Gesamt					-19,4%	-2.288 Std.

> - 19,4 % Rüstzeitreduzierung

= 2.288 h Kapazitätsgewinn

= 400.000 €



## Teil 2 - Rüsten

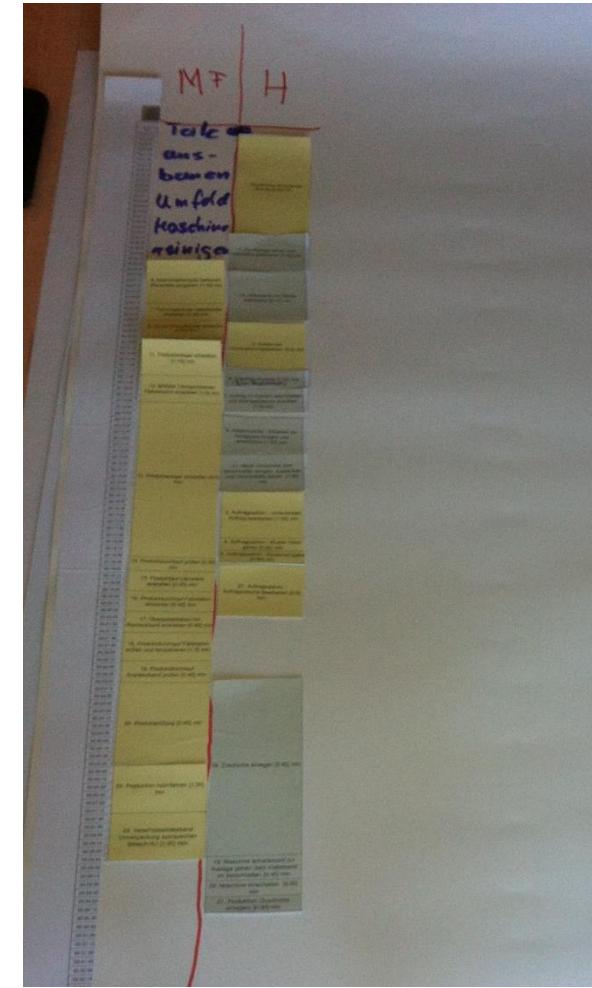
Die Filme der Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter werden zeitlich synchronisiert zusammengeschnitten und zeigen die unterschiedlichen Tätigkeiten parallel.



## Teil 2 - Rüsten

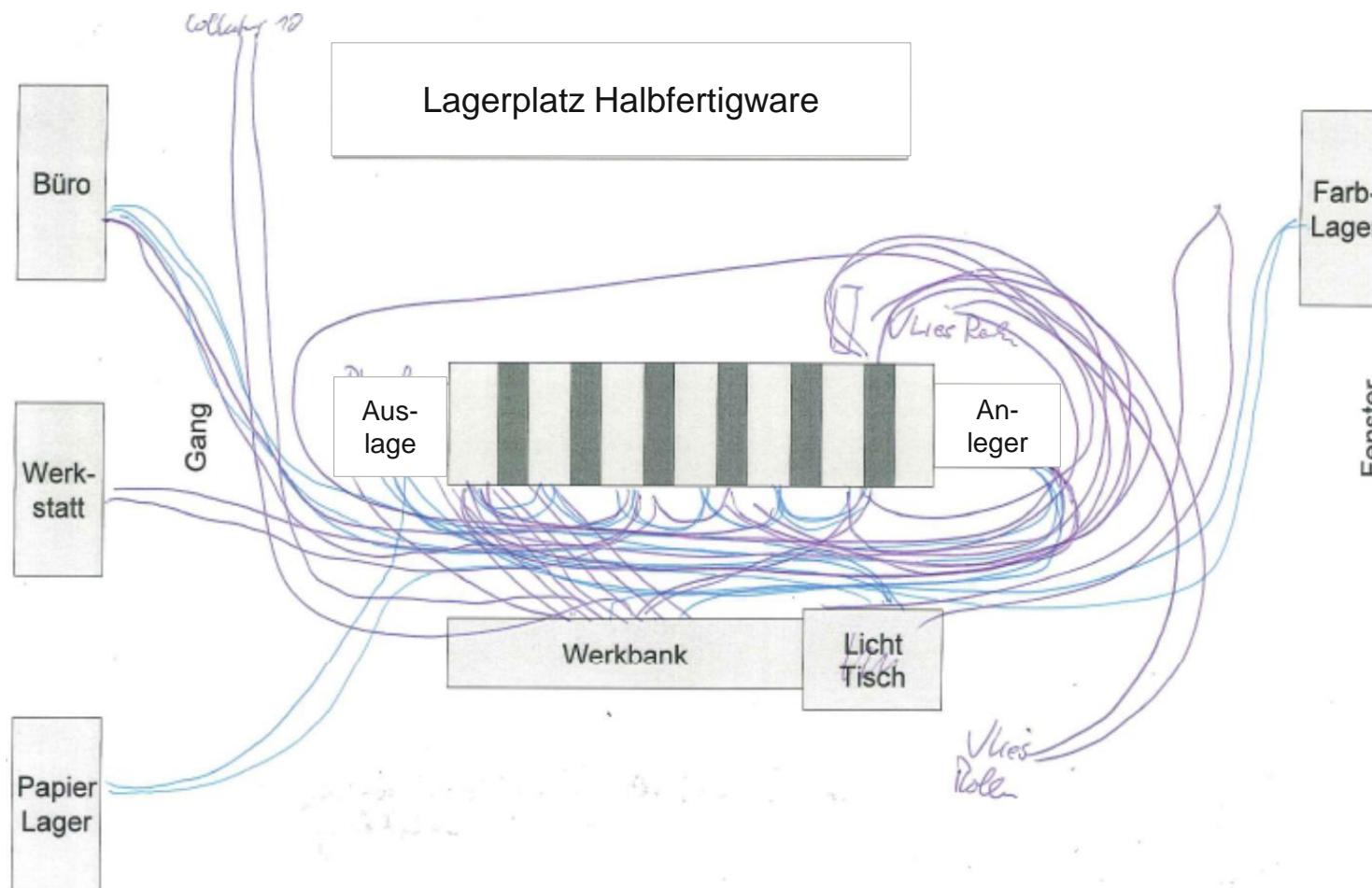
Prozessdiagramme zeigen die Tätigkeiten im zeitlichen Ablauf des Rüstprozesses und können zur Optimierung auseinandergeschnitten werden und neu zusammengesetzt werden.

Mitarbeiter 1			Mitarbeiter 2			Mitarbeiter 3		
Time	Intern	Extern	Time	Intern	Extern	Time	Intern	Extern
00:00:15			00:00:15			00:00:15		
00:00:30			00:00:30			00:00:30		
00:00:45			00:00:45			00:00:45		
00:01:00			00:01:00			00:01:00		
00:01:15			00:01:15			00:01:15		
00:01:30			00:01:30			00:01:30		
00:01:45			00:01:45			00:01:45		
00:02:00			00:02:00			00:02:00		
00:02:15			00:02:15			00:02:15		
00:02:30			00:02:30			00:02:30		
00:02:45			00:02:45			00:02:45		
00:03:00			00:03:00			00:03:00		
00:03:15			00:03:15			00:03:15		
00:03:30			00:03:30			00:03:30		
00:03:45			00:03:45			00:03:45		
00:04:00			00:04:00			00:04:00		
00:04:15			00:04:15			00:04:15		
00:04:30			00:04:30			00:04:30		
00:04:45			00:04:45			00:04:45		
00:05:00			00:05:00			00:05:00		
00:05:15			00:05:15			00:05:15		
00:05:30			00:05:30			00:05:30		
00:05:45			00:05:45			00:05:45		
00:06:00			00:06:00			00:06:00		
00:06:15			00:06:15			00:06:15		
00:06:30			00:06:30			00:06:30		
00:06:45			00:06:45			00:06:45		
00:07:00			00:07:00			00:07:00		
00:07:15			00:07:15			00:07:15		
00:07:30			00:07:30			00:07:30		
00:07:45			00:07:45			00:07:45		
00:08:00			00:08:00			00:08:00		
00:08:15			00:08:15			00:08:15		
00:08:30			00:08:30			00:08:30		
00:08:45			00:08:45			00:08:45		
	3. Zuschreib für nächsten Auftrag holen [0:30] min				4. Auftragstasche ins Logistikbüro bringen [1:45] min			
	4. Technische Absprache mit Kollegen [0:45] min				5. Helfen an anderer Maschine (Waren) [2:0] min			
00:09:00			00:09:00			00:09:00		
00:09:15			00:09:15			00:09:15		
00:09:30			00:09:30			00:09:30		
00:09:45			00:09:45			00:09:45		
00:10:00			00:10:00			00:10:00		
00:10:15			00:10:15			00:10:15		
00:10:30			00:10:30			00:10:30		
00:10:45			00:10:45			00:10:45		
00:11:00			00:11:00			00:11:00		
00:11:15			00:11:15			00:11:15		
00:11:30			00:11:30			00:11:30		
00:11:45			00:11:45			00:11:45		
00:12:00			00:12:00			00:12:00		
00:12:15			00:12:15			00:12:15		
00:12:30			00:12:30			00:12:30		
00:12:45			00:12:45			00:12:45		
00:13:00			00:13:00			00:13:00		
00:13:15			00:13:15			00:13:15		
00:13:30			00:13:30			00:13:30		
00:13:45			00:13:45			00:13:45		
00:14:00			00:14:00			00:14:00		
	5. Anlieger einstellen: Transportieren [4:0] min				6. Anlieger einstellen: Transportieren [4:0] min			
	6. Anlieger einstellen: Transportieren [4:0] min				7. Umkartons vorbereiten [2:15] min			
	7. Umkartons vorbereiten [2:15] min				8. Abliefern an Wiederverarbeiter [0:10] min			
	8. Abliefern an Wiederverarbeiter [0:10] min				9. Ausbrechen (Warten) [22:0] min			



## Teil 2 - Rüsten

Das Spaghetti-Diagramm zeigt Optimierungsmöglichkeiten im Layout und Ansatzpunkte für Prozessoptimierungen



## Teil 2 - Rüsten

### Optimierungsworkshop mit den prozessbeteiligten Mitarbeitern

- ▶ Ansicht der aufgezeichneten Videos + Spaghetti Diagramme
- ▶ Optimierung der Abläufe, Ideensammlung
- ▶ Hinterfragen der Arbeitsschritte
  - Ist der Arbeitsschritt überhaupt nötig?
  - Wird er von der „idealen“ Person bzw. zur richtigen Zeit durchgeführt?
  - Kann er vorbereitet werden?
  - Kann auf Werkzeug verzichtet werden bzw. ist das Werkzeug schnell greifbar?
  - Wie kann der Arbeitsschritt optimiert werden?
  - Wie können Wege auf ein Minimum reduziert werden?
- ▶ Ergebnisse
  - Maßnahmenplan
  - Checklisten
  - Standard-Prozess



## Teil 2 - Rüsten



### Optimierungsworkshop (Impressionen und Ergebnisse)

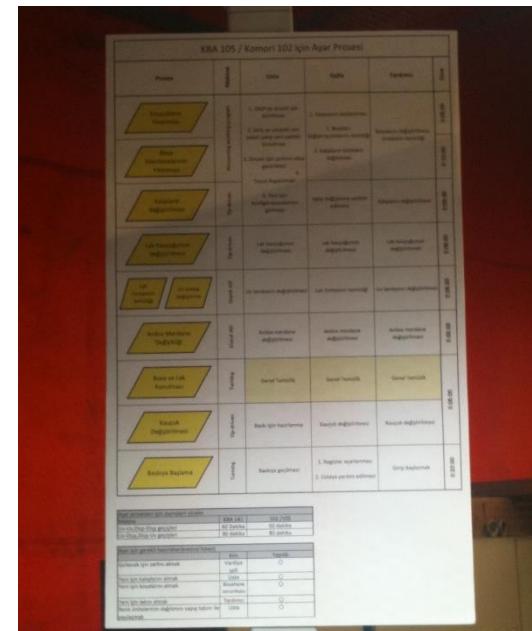
- Beispiel: Auf Basis des analysierten Prozesses (links) wird der optimale Prozess entwickelt (Mitte) und in einem Ablaufdiagramm (rechts) beschrieben



Aufgenommener  
Prozess

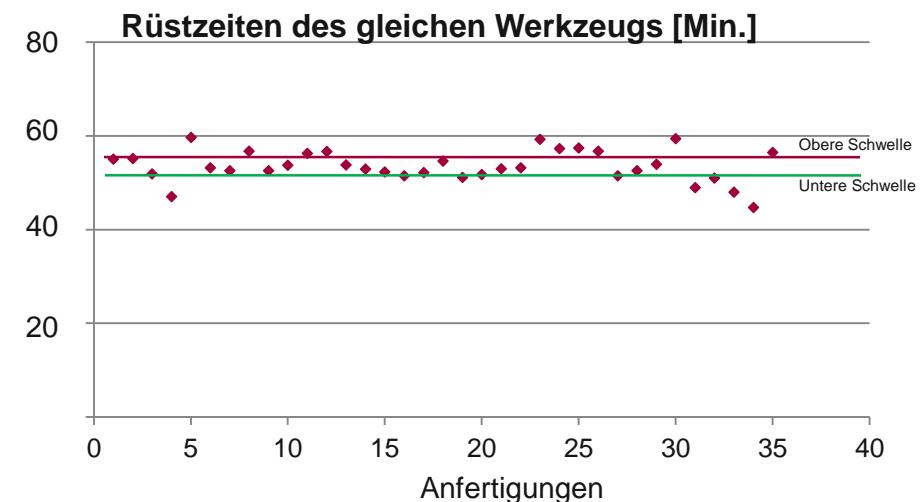
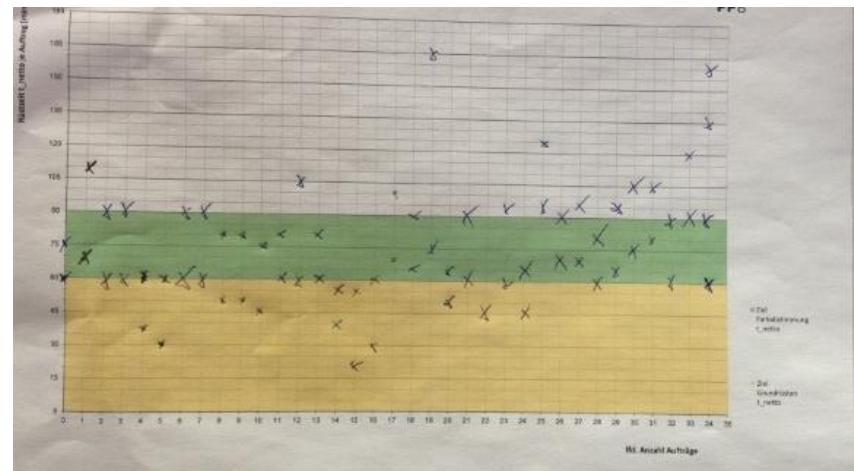


Optimierter Prozess



Neuer Standard – an der Maschine ausgehängt

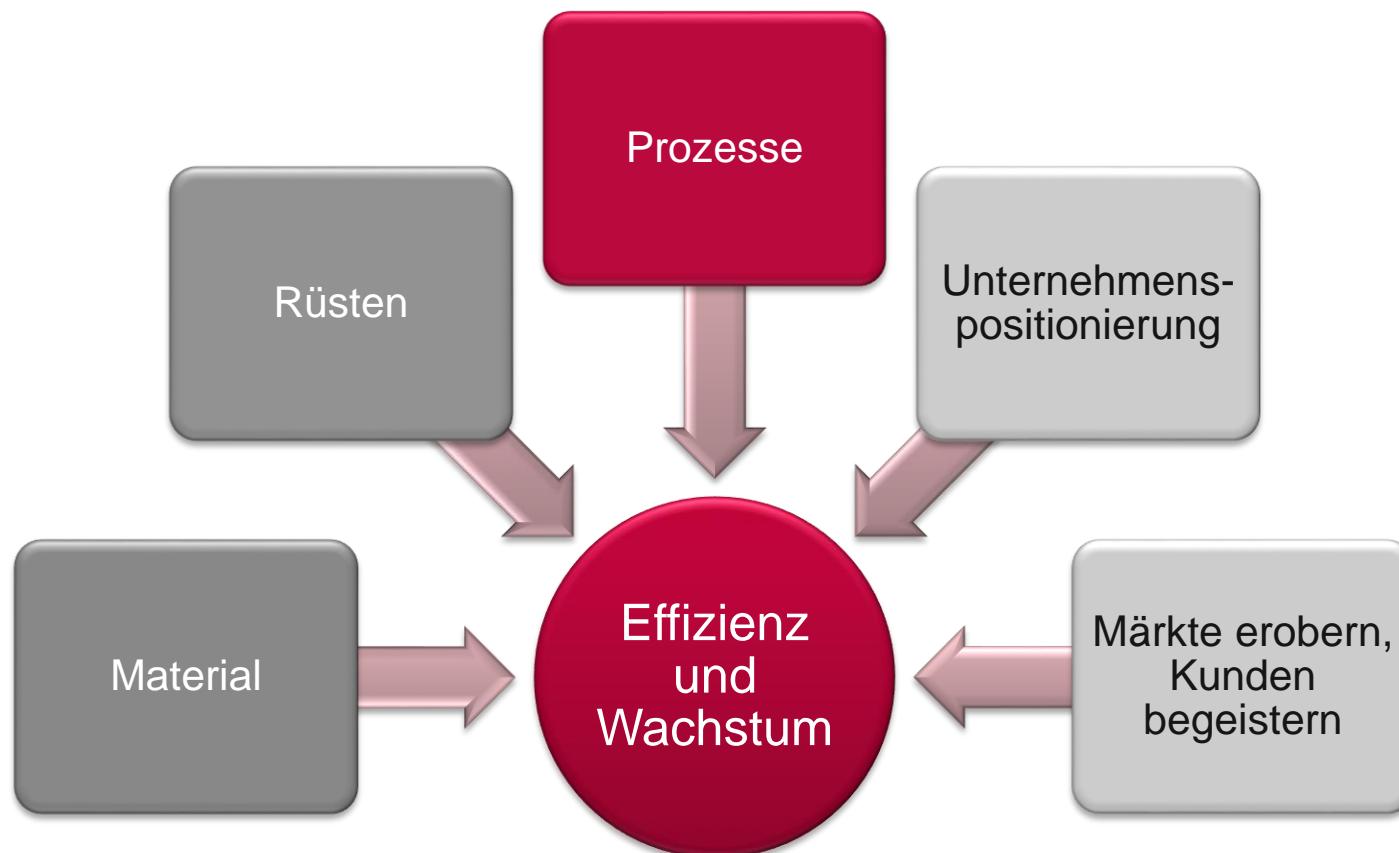
### Einfache Kennzahlen und Visualisierung führen zu mehr Leistungsorientierung



- ▶ Die Mitarbeiter an den Maschinen protokollieren die Rüstzeiten in Diagrammen selbst
- ▶ Bei Abweichungen, die eine definierte Schwelle überschreiten, werden die Ursachen dokumentiert und gezielt an neuen Maßnahmen zur Beseitigung dieser Ursachen gearbeitet

Es entsteht Leistungsorientierung und sportlicher Ehrgeiz  
Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess kommt in Gang

### Inhaltliche Schwerpunkte



### Ausgangssituation

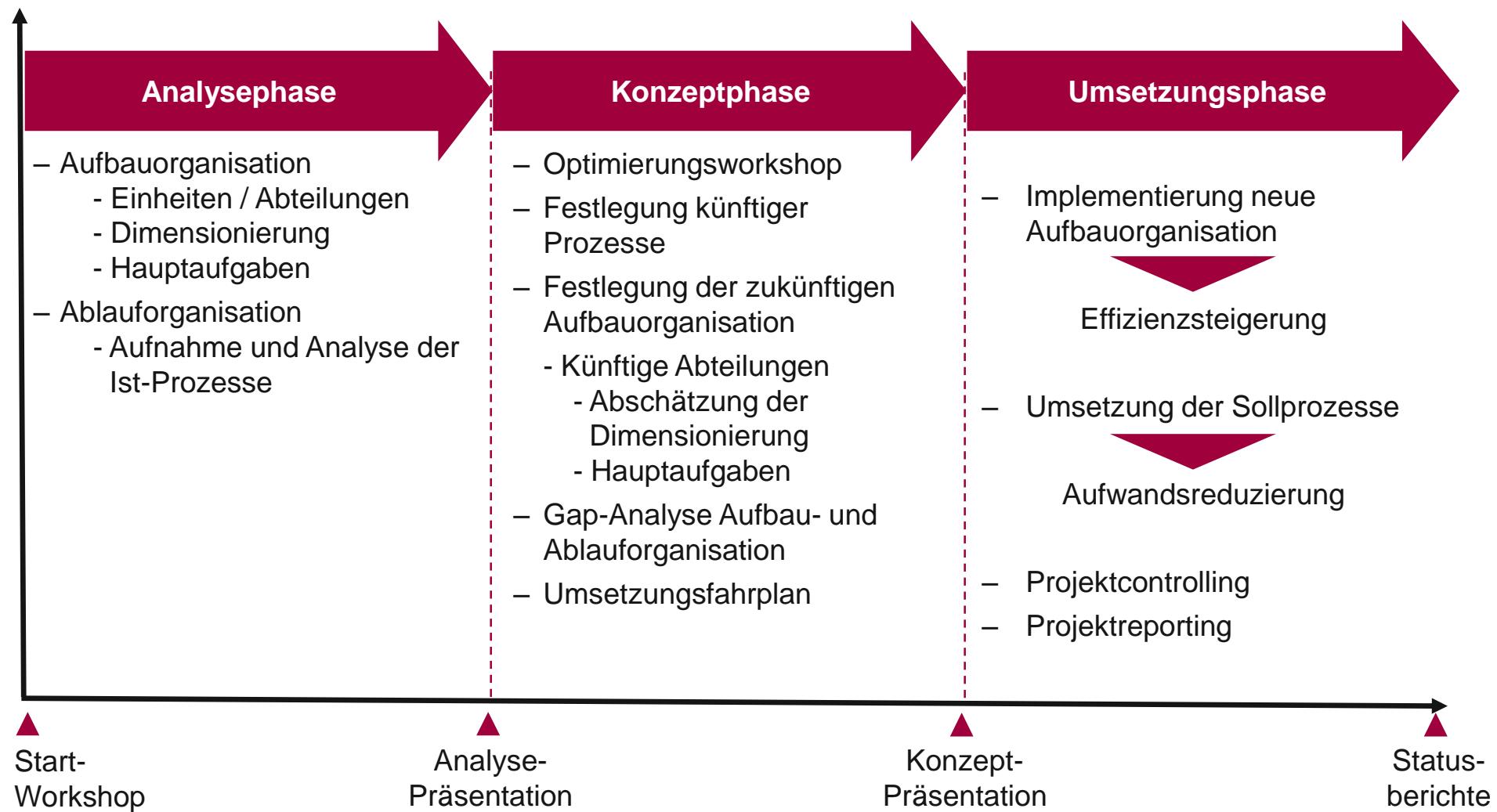
- ▶ Die Produkte der Druck GmbH stehen am Markt stark unter Preisdruck, insbesondere durch Online-Druckereien. Die Kundenbindung funktioniert nicht, der Preis entscheidet über Auftrag oder kein Auftrag
- ▶ Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, muss das Unternehmen mit maximal möglicher Effizienz arbeiten, um Durchlaufzeiten der Aufträge und Kosten minimal halten zu können
- ▶ Dazu soll LEAN Management eingeführt werden und die gesamten Abläufe in Verwaltung und Betrieb optimiert werden
- ▶ Im Rahmen des Projektes bei der Druck GmbH wurde als ein Teilprojekt die Analyse von exemplarischen Geschäftsprozessen definiert
- ▶ In einem gemeinsamen Projektmeeting mit der Geschäftsführung wurde die Vorgehensweise und die zu betrachtenden Prozesse festgelegt

### Zielsetzung

- ▶ Ziel des Projektes ist die Steigerung der Prozesseffektivität und die damit verbundene Neustrukturierung der Aufbauorganisation
- ▶ Die Prozesse sollen dazu standardisiert und vereinheitlicht werden
- ▶ Nachstehende Bereiche sollen bearbeitet werden:
  - Ermittlung eines klaren Bildes über die aktuellen Abläufe
  - Bestandsaufnahme über die vorhandenen Prozesse und deren Effektivität sowie der vorhandenen Rollen und Ressourcenverteilung
  - Benchmarking mit Best-in-class-Prozessen (Wer macht was besonders gut?)
  - Erarbeitung von Ansatzpunkten zur Steigerung der Prozesseffektivität
  - Verbesserte Nutzung der zur Verfügung stehenden Kapazitäten und optimale Verteilung der Ressourcen, Aufgaben und Funktionen
  - Entwicklung von Key Performance Indicators, um die verbesserte Effektivität bewerten zu können

## Teil 3 - Prozesse

### Projektphasen im Überblick



### Projektdurchführung

- ▶ Interviews und Datenerhebung vor Ort
  - Festlegung der Reihenfolge der Interviews
  - Entwicklung und Abstimmung des Befragungsschemas
  - Terminplanung
  - Auswahl der zu erhebenden Kernprozesse
  - Briefing der Mitarbeiter vor Ort
  - Durchführung der Interviews
  - Dokumentation der Ergebnisse
  - Zusammenfassung und vergleichende Bewertung
- ▶ Analyse der IST-Prozesse
- ▶ Analyse der Schnittstellen zwischen Arbeitsabläufen, Abteilungen und Drittsystemen
- ▶ Analyse des Informationsflusses
- ▶ Erhebung der derzeit vorhandenen Dokumente
- ▶ Dokumentation der Analysen

# Teil 3 - Prozesse



## Festlegung der Analyseobjekte

Angebotserstellungsprozess

Auftragsmanagementprozess  
(Ausgangspunkt: fertiges PDF)



Einzelauftrag (A)



Periodika (B)

Prozess Medienoperating CtP  
Bogenoffset

Liste Nr. Prozess- schritte (Tätigkeiten)	Beteiligte Stellen	Kunde Teilnehmer										Auftrag	Sondernummer Zeitschriften 111506	Datum 04.10.2012							
		Kunde (VW)	Reisebüro (VW)	Vertrieb (VW)	Produktionsmanagement (VW)	Produktionsmanagement (VW)	Produktion	Lager	Wareneingang	Dienst. Kundenservice	Dienst. Druck	Dienst. Vertrieb	Dienst. CtP Fertigung	Dienst. Spezialdruck	Buchhaltung	Wiederbeschaffung	Materialwirtschaft	Medien (EDV-Systeme)			
1 Auftrageingang per "Produktionsliste"		*																E-mail	Es ist durch Verteilung des Auftragsaufkommens mit dem Kunden und Entwicklung, Prod. Steuernd wird der Quell		
2 Aufträge nach Formaten blättern und Papier bestellen																		All	E-mail		
3 Aufträge prüfen und Produktionsliste aktualisieren																		All	E-mail	Mögliche Korrektur gg. Liefertermintoleranze, Fehler, etc.	
4 Produktion starten																		AN	E-mail	Kunde hat Position ab Produktionsliste, nicht im Lieferabstand, muss Stück Anfrage und Dokumentation vorliegen	
5 Phasen einholen für Fremdlieferleistungen																		AN	E-mail	Rechner, Montage, Montierung	
6 Angebot mit VAD abschließen		*																AN	E-mail		
7 Angebot für Kunden erstellen																		AN	E-mail	Position für manuelle Verarbeitung inkl. Fremd- und Gewerbe	
8 Angebot stellen		*																AN	E-mail		
9 Angebot in W-Orderliste erheben																		AN	Word	Angebot manuell in W-Liste erheben	
10 Angebot an Kunden senden		*																AN	E-mail	Angebot per E-mail mit PDF-Datei veranlasst	
11 Auftragserstellung durch Kunden																					Überarbeiten in Produktionsliste von X auf Y auf Kundenanforderung
12 Informationen über Auftragserstellung von Kunden (Email)																					Kunde erhält Email von TC CM mit Hinweis auf Auftragserstellung
13 Aufträge aus Produktionsliste herausnehmen																		All	E-mail	Umlage in Produktionsliste kaufen und Montage zufordnen	
14 Aufträge in CtP mit Auftragsnummer anlegen																		All	Xplore	Erstellen für jeden Teil des Auftrags Ligen- und Montagezettel mit einer einzelnen Auftragsnummer angelegt	
15 Auftragsunterlagen wiedrucken und in CtP anlegen																		All	Xplore	Montagezettel wird Kunden zugesandt, Stück Vorgabe kann dabei zusätzlich in den gelben Ordner kopiert	
16 Gestaltung des Kunden aus-drucken und einsortieren																		All	PDF	Montagezettel, der jedoch bereits einsortiert wurde, kann direkt auf Lieferanten verschickt werden, etc.	
17 Produktionsliste Seite-Fügen (Konfektionierung, CDP)																		All	E-mail	erinnern und per E-mail an Lieferanten weiterleiten	
18 Montagezettel Seite-Fügen (Lieferanten)																		All	E-mail	Übertragung am Ende mit Vor-Artikel-Durchlaufung des Kunden an Tiefdruck	
19 Auftragsabreißzettel vom Tiefdruck empfangen, prüfen und ablegen																		All	All	Abgaben am Lieferanten mit Lieferzettel abgeschlossen	
20 Informationen über Lieferverfügbarkeit von Kunden																					Automatisierte E-mail mit Lieferzettel-Dokument (mit Summe)
21 Auftragserstellung für interne Produktionen und Prüfung an Preisseite																		All	E-mail		
22 Datenübertragung und Verschlüsselung																		AV Prof			
23 Durchführung CtPdrukprüfung																		AV Prof			
24 Information an CM über Bereitstellung Daten																		All	E-mail		
25 Information an Tiefdruck über Bereitstellung Daten (CtPdruk, drg, Vierfarben) CtP																		All	E-mail		
26 Anfordern interner Produktionen sachdienlich geben CM-MW geben																		All	E-mail	Kontrolle mit Checkliste (drg, CtPdruk und CtPdruk) manuell überprüfen	
27 Ausdruckung Maschinenverbindung mit CtP																		AV Prof		Mit Ablesen der genauer Maschinenanbindung persönlich überprüfen	
28 Montagezettel zwecklosen																		AV Prof		Wiederholung Montagezettel und Umrüfung zwecklosen gg. manuell	
29 In CtP Interne prüfen und gg. aktualisieren																		AV Prof		AV Prof: Abgleich mit interner und gg. aktualisierten und komplett zu aktualisieren	
30 Auftragserstellung für interne Produktionen und Prüfung an Preisseite																		AV Prof			
31 Durchführung CtPdrukprüfung																		AV Prof			
32 Information an CM (MW) über Bereitstellung Daten																		All	E-mail		
33 G-Auftrag erstellen																		All	Xplore	Erstellen am Rechner mit eingesetzten CtPdrukprüfung, Umrüfung (Druckdaten), gg. nach PCDR, Übersetzung in Modern-Variant, Sub-Anwendung (Interne Drukprüfung); Vierfarbenberechnungen	

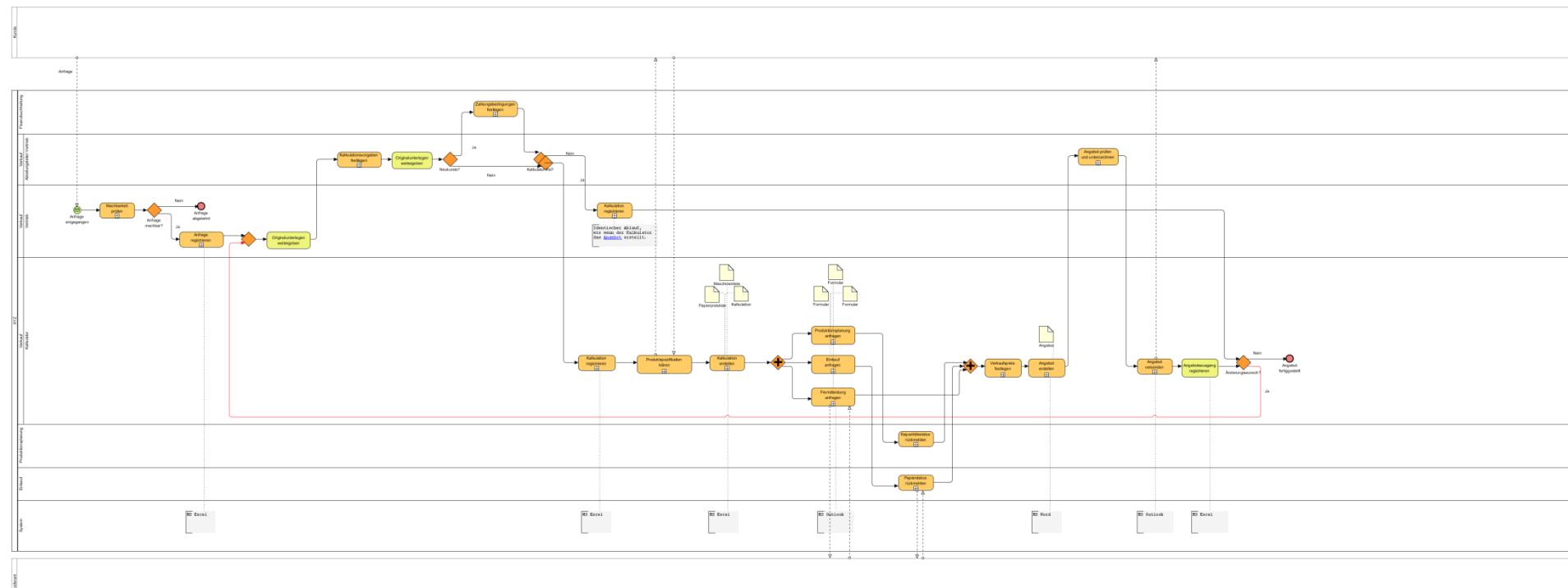
Prozessanalyse - STM Springer

Seite 1 von 3

## Teil 3 - Prozesse

(illustrativ)

### Aufnahme Ist-Prozesse – Methodik 1 (Prozesszusammenhänge) als „Business Process Model“

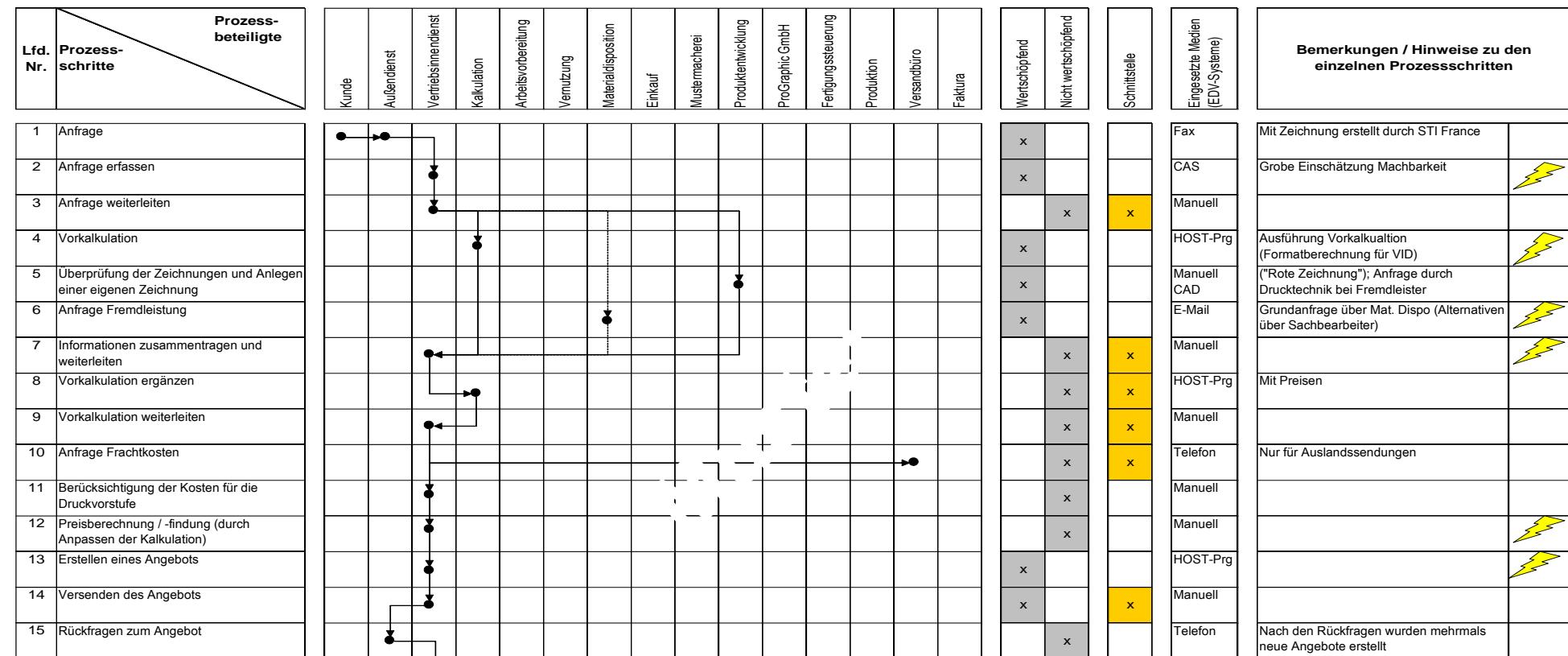


Überblick über Zusammenhänge und Abhängigkeiten in den Prozessen

# Teil 3 - Prozesse

(illustrativ)

## Aufnahme der Ist-Prozesse – Methodik 2 (Zeitliche Prozessfolge und Kennzahlen)



## Teil 3 - Prozesse

### Ergebnisse der Analyse – Auftragsmanagementprozess A

**Wertschöpfende Schritte je Stelle:**

Stelle	WS	NWS
Kunde	0	0
Verkaufsleiter	0	0
Außendienst	0	0
Auftragsmanager	19	26
Disponent	1	3
Einkauf	0	0
Sekretariat	1	12
CtP	2	2
Druckerei	0	0
Weiterverarbeitung	0	0
Versand	0	3
Papierlieferant	0	0
Veredler	0	0
Buchbinder	0	0
Spediteur	0	0
<b>Summe</b>	<b>23</b>	<b>46</b>

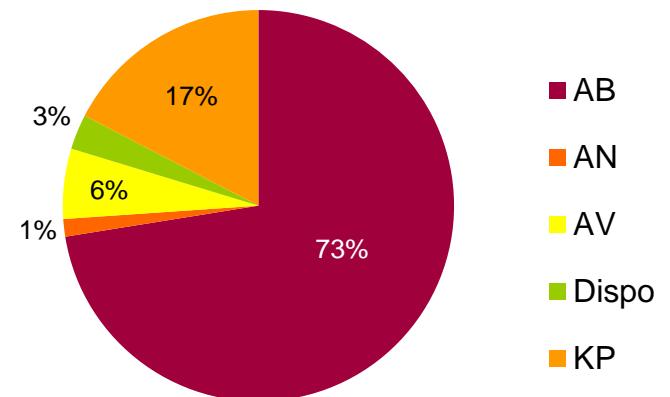
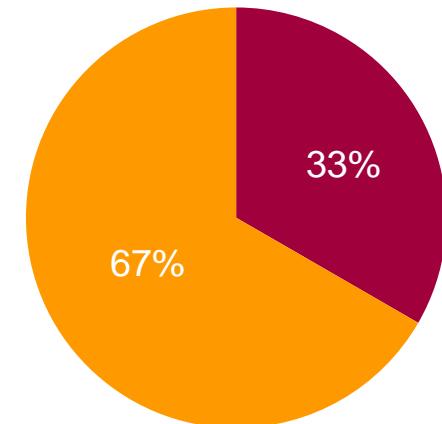
**Prozesskennzahlen:**

Prozess	Anzahl
Schritte ges.	69
Schritte intern	69
Σ Schritte Beteiligte	69
Bereich fremd	0
Intern	69
NWS	46
WS	23
Übergaben	14

P-Effizienz	33,3%
Durchlaufquote	4,9

Teilprozesse	Anzahl
AB	50
AN	1
AV	4
Dispo	2
KP	12
<b>Summe</b>	<b>69</b>

**Wertschöpfende Schritte je Stelle:**

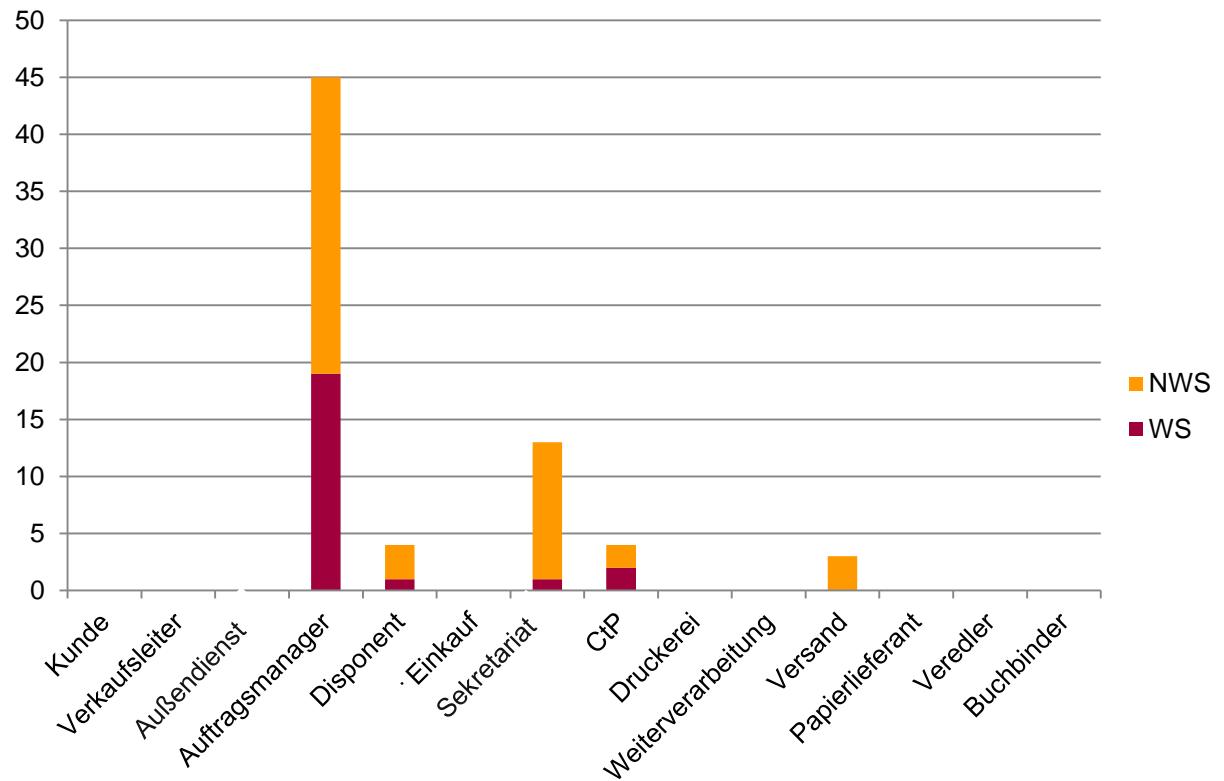


## Teil 3 - Prozesse

### Ergebnisse der Analyse – Auftragsmanagementprozess A

Wertschöpfende Schritte je Stelle:

Stelle	WS	NWS
Kunde	0	0
Verkaufsleiter	0	0
Außendienst	0	0
Auftragsmanager	19	26
Disponent	1	3
Einkauf	0	0
Sekretariat	1	12
CtP	2	2
Druckerei	0	0
Weiterverarbeitung	0	0
Versand	0	3
Papierlieferant	0	0
Veredler	0	0
Buchbinder	0	0
Spediteur	0	0
Summe	23	46



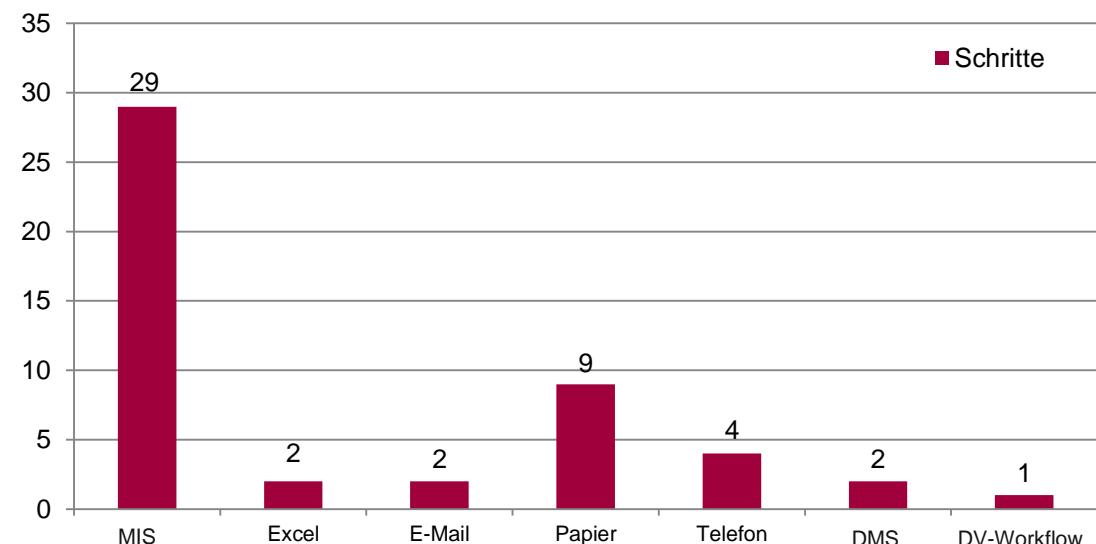
## Teil 3 - Prozesse

### Ergebnisse der Analyse – Auftragsmanagementprozess A

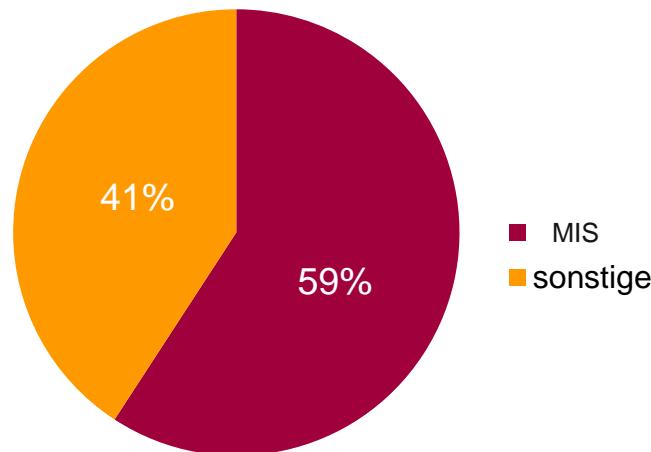
Anzahl Schritte pro System:

Systeme	Schritte	%	%
MIS	29	59,18%	59%
Excel	2	4,08%	
E-Mail	2	4,08%	
Papier	9	18,37%	
Telefon	4	8,16%	
DMS	2	4,08%	
DV-Workflow	1	2,04%	
Summe:	49	100%	41%

Systemnutzung [Anzahl Schritte] je System:

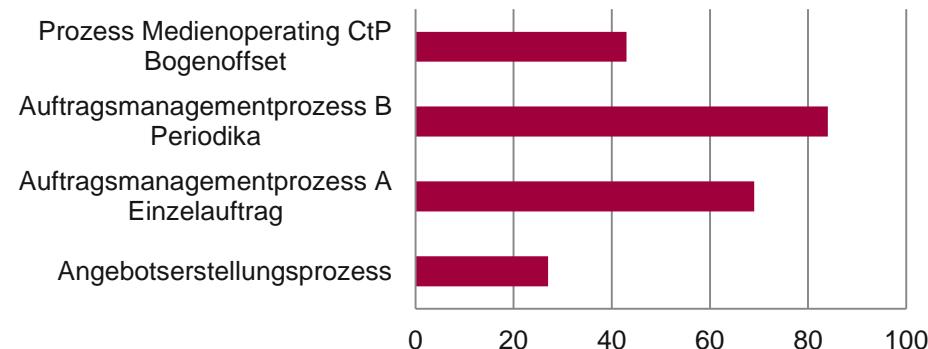


Systemnutzung [%] gesamt:

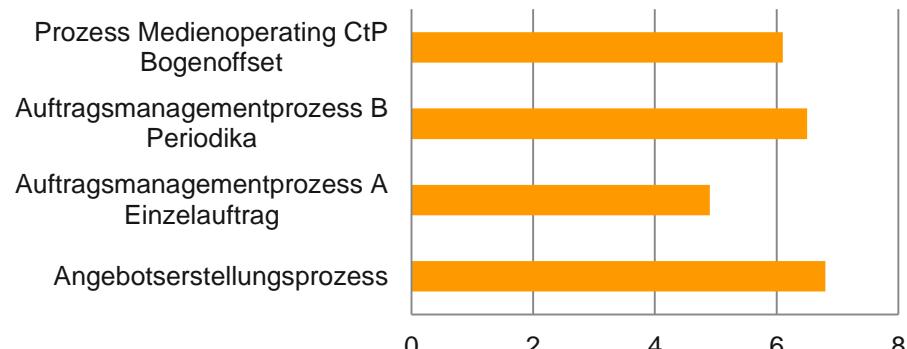


## Ergebnisse der Analyse – Übersicht Prozesskennzahlen

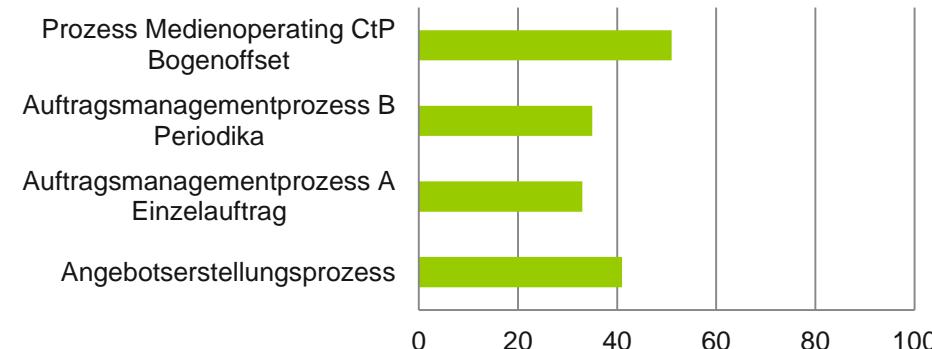
**Anzahl Schritte**



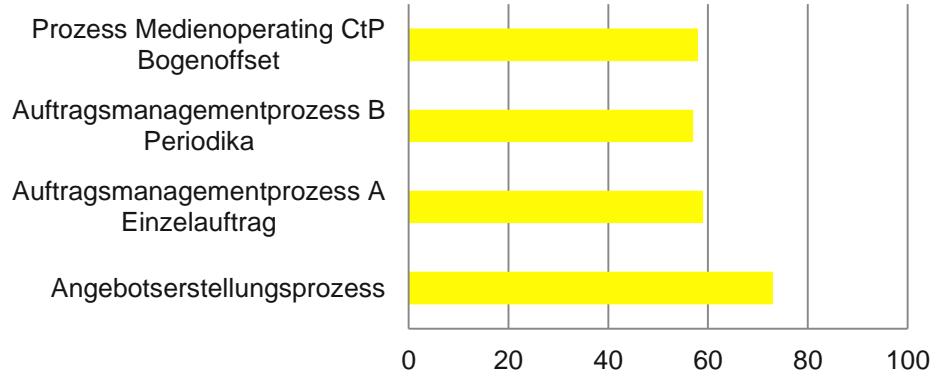
**Durchlaufquote**



**Prozesseffizienz [%]**



**Systemnutzungsrate [%]**



## Ergebnisse der Analyse – Übersicht Prozesskennzahlen

### Interner KPI-Benchmark IST-Prozesse

KPI / Benchmark		Angebotserstellungs prozess	Auftragsmanagement prozess A Einzelauftrag	Auftragsmanagement prozess B Periodika	Prozess Medienoperating CtP Bogenoffset *
Anzahl Schritte		27	69	84	43
Durchlaufquote [%]	Ø ~ 2,5	6,8	4,9	6,5	6,1
	Top. ~ 4				
Prozesseffizienz [%]	Ø ~ 35	41	33	35	51
	Top. ~ 60				
Systemnutzungsrate [%]	Ø ~ 45	73	59	57	58
	Top. ~ 70				

- ▶ Durchlaufquote – je höher der Wert, desto geringer die Anzahl der Übergaben
- ▶ Prozesseffizienz – je höher der Wert, desto geringer die Anzahl nichtwertschöpfender Tätigkeiten
- ▶ Systemnutzungsquote – je höher der Wert, desto geringer die Anzahl der Systembrüche

### Ziele Konzeptphase

- ▶ Festlegung künftiger Prozesse
- ▶ Neuorganisation von Verantwortungen
- ▶ Neuorganisation von Aufgaben / Tätigkeiten
- ▶ Definieren von Standards
- ▶ Prozessredesign nach folgenden Prämissen:
  - Minimierung von Schnittstellen / Übergaben
  - Auflösen von Medienbrüchen
  - Auflösen von Systembrüchen
  - Reduzierung von Schleifen / Doppelarbeiten
  - Minimieren der nicht wertschöpfenden Tätigkeiten



**Neu gestaltete Prozesse**

## Teil 3 - Prozesse

### Vorgehen und Ergebnisse Konzeptphase

Inhalt	Schritt	Optimierungs-workshop	Optimierungs-workshop	Soll-Aufbauorganisation	Gap-Analyse
		Definition Optimierungs-prämissen	Definition der Soll-Haupt-Prozesse	Definition der Soll-Aufbauorganisation	Ableitung der Umsetzungsmaßnahmen
					Präsentation

### Umsetzungsfahrplan

Sicherstellen einer zeitnahen und zielorientierten Umsetzung

#### Umsetzungsfahrplan zur Sicherstellung des Umsetzungserfolgs

- Definition durchzuführender Maßnahmen und Terminierung der Maßnahmen auf Basis des Konzeptes
- Darstellung quantifizierter Messgrößen zur Darstellung des Umsetzungserfolges und der Wirksamkeit der Maßnahme auf Basis des Konzeptes
- Darstellung der Zielgrößen für jede Maßnahme auf Basis des Konzeptes

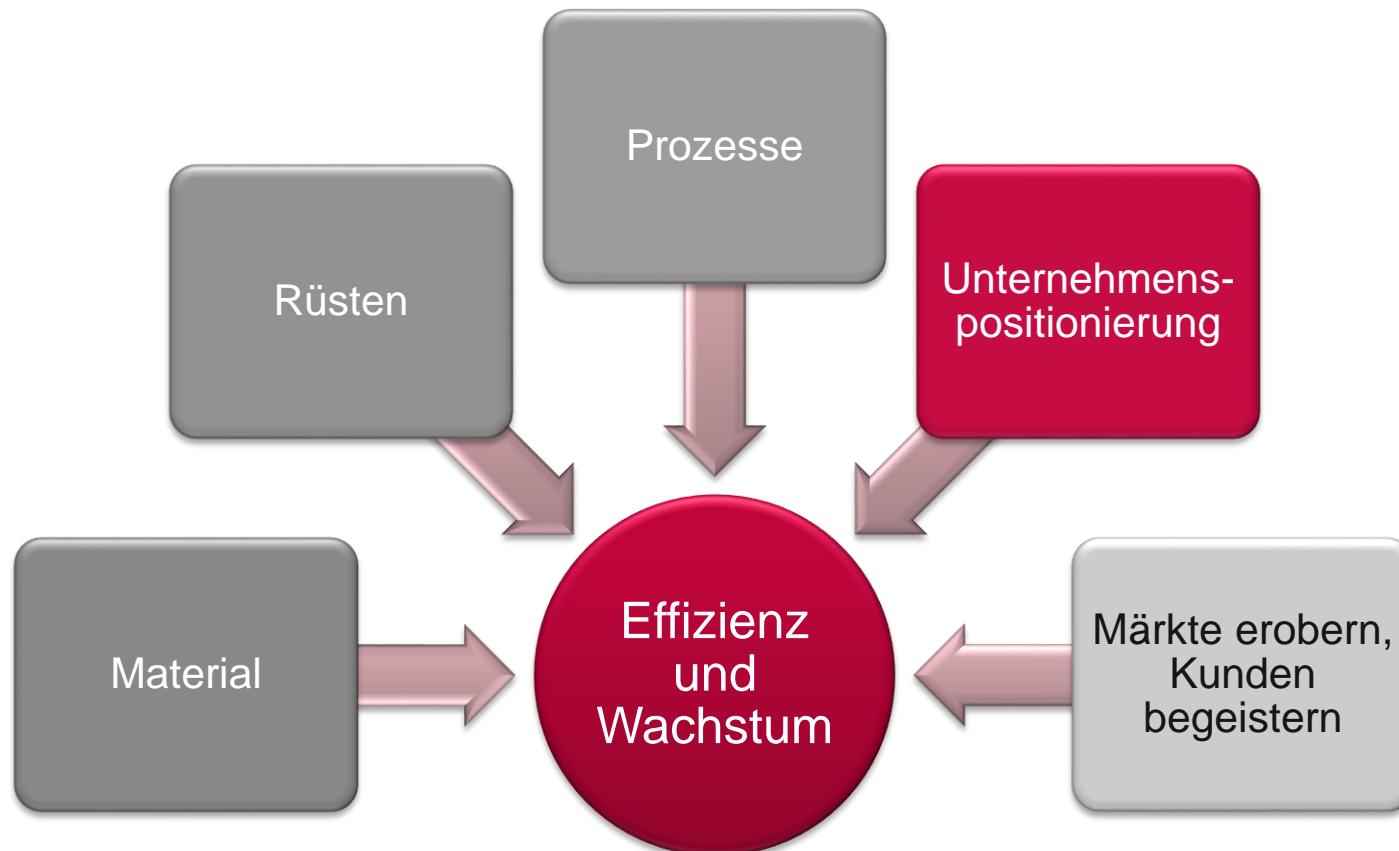
Strukturiertes Reporting zur Erfolgskontrolle mit definierten quantifizierten Meilensteinen

- Umsetzung der im Konzept definierten Maßnahmen  
GC Graphic Consult unterstützt Sie gerne in der Umsetzung
- Erfolgskontrolle auf Basis der definierten Meilensteine auf Ebene der GF und Gesellschafter
- Umsetzung der im Konzept definierten Maßnahmen  
GC Graphic Consult unterstützt Sie gerne in der Umsetzung

#### Maßnahmenplan zur Absicherung der Ergebnisse

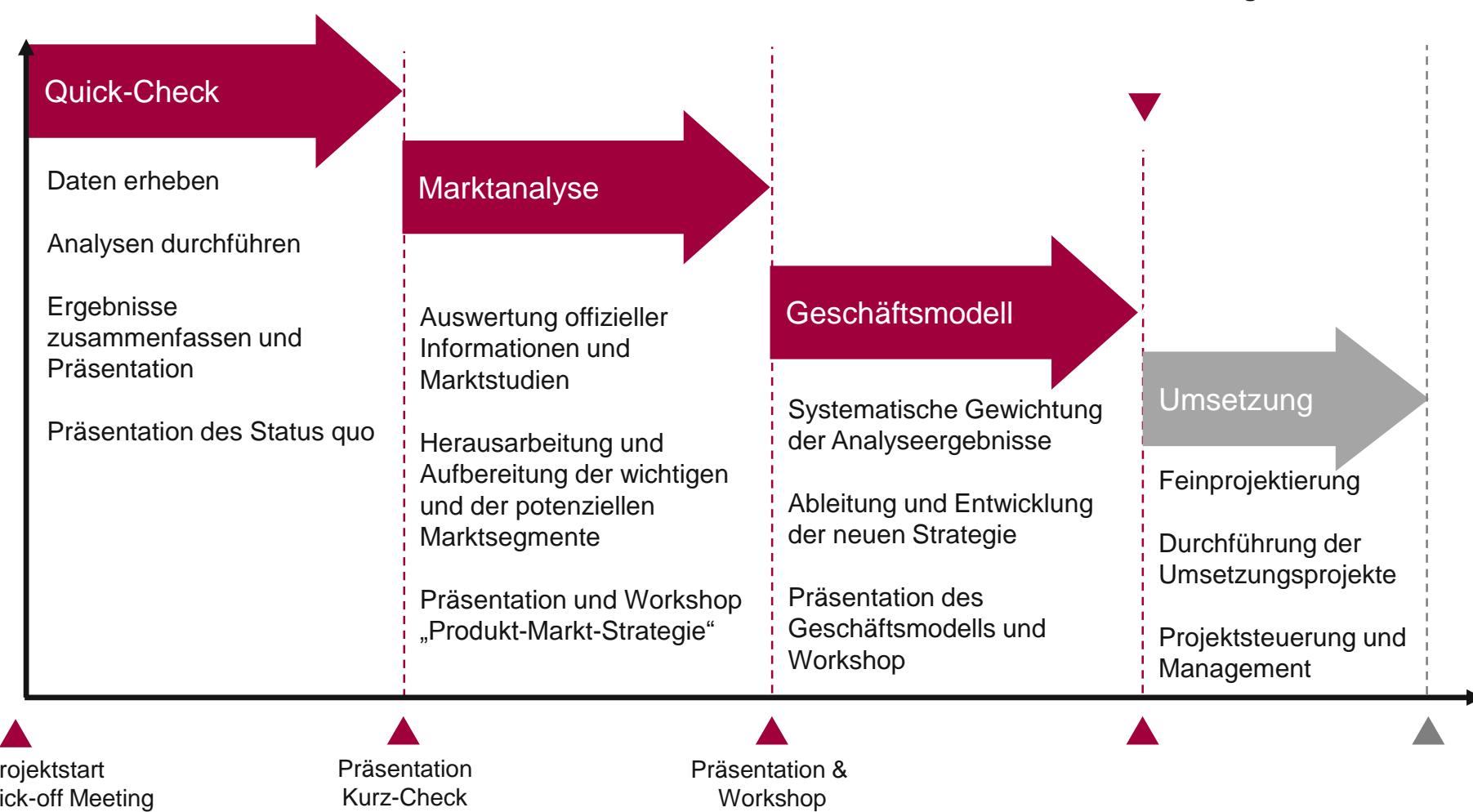
## Teil 4 - Unternehmenspositionierung

### Inhaltliche Schwerpunkte



# Teil 4 - Unternehmenspositionierung

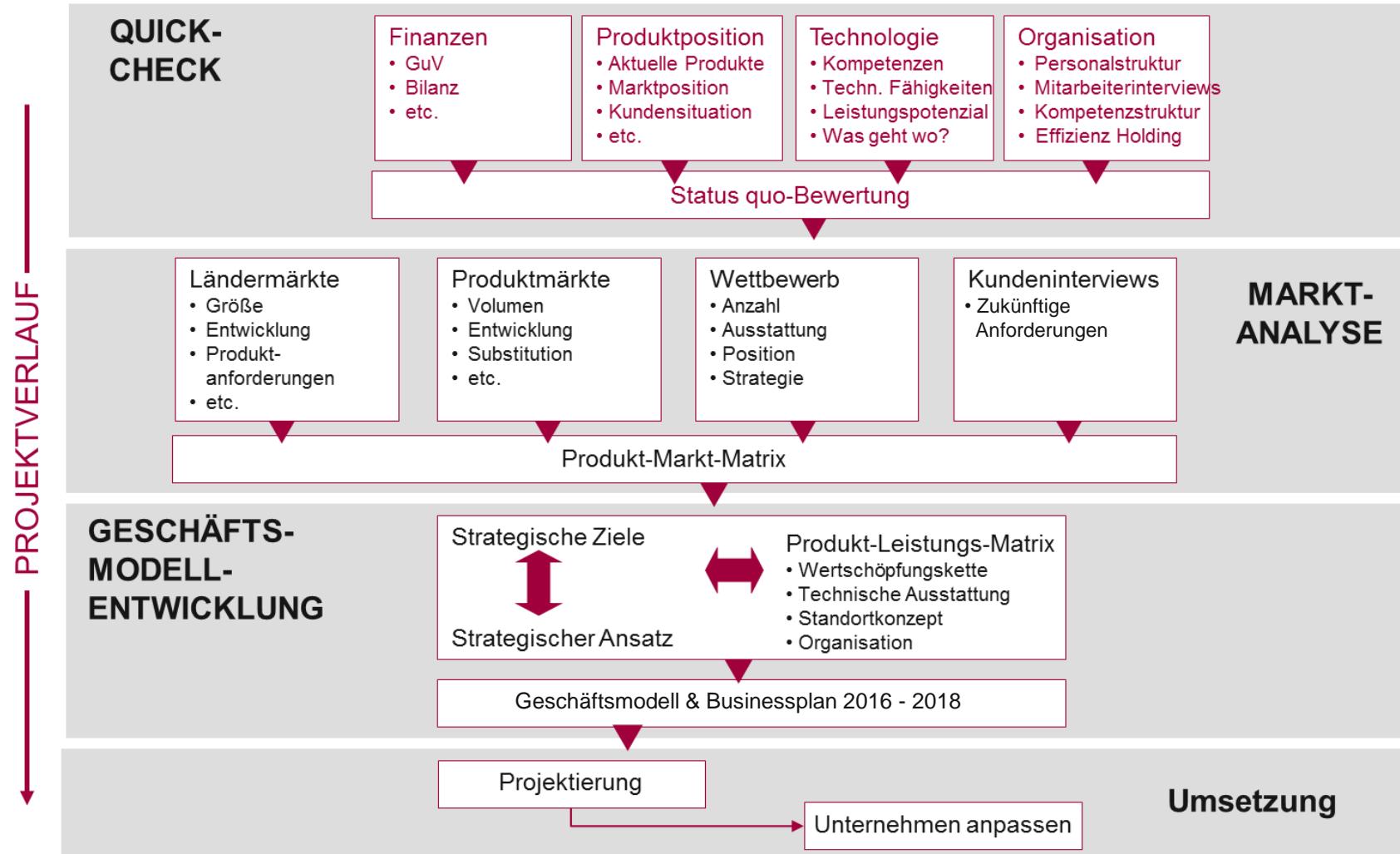
## 4.1 Projektphasen



# Teil 4 - Unternehmenspositionierung



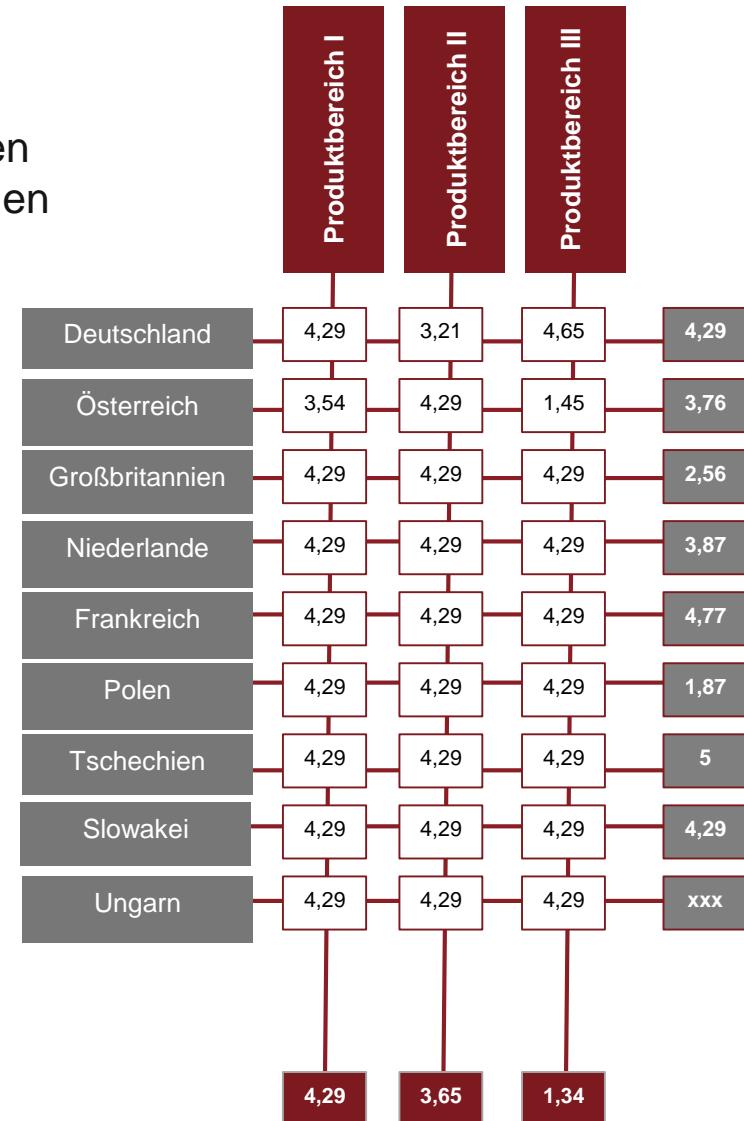
## 4.2 Vorgehensweise



# Teil 4 - Unternehmenspositionierung

## 4.3 Produkt-Markt-Matrix: Überblick

- ▶ Regionen: Festlegung, welche Produktgruppen auf welchen Märkten ein attraktives Betätigungsfeld für das Unternehmen darstellen
- ▶ Zusammenfassung der Analysen der Ländermärkte, der Produktmärkte und der Wettbewerber in einer Produkt-Markt-Matrix
- ▶ Mehrstufiges System zur Bewertung quantitativer und qualitativer Kriterien mit unterschiedlichen Gewichtungsfaktoren



## 4.3 Produkt-Markt-Matrix: Kriterien

- ▶ Ländermarktbewertung
  - BIP
  - Infrastruktur
  - Druckindustrie (Umsatz, Wachstum, Anzahl Unternehmen etc.)
  - Werbeausgaben (gesamt, pro Kopf)
  - Räumliche Entfernung
  - Wettbewerbsstärke
- ▶ Produktmarktbewertung
  - Umsatz des Bereiches
  - Ergebnisstärke des Bereiches
  - Position Produktlebenszyklus
  - Substitutionsgefahr, Investitionen
  - Markteintrittsbarrieren
  - Preisentwicklung

### 4.4 Erarbeitung der Grundstrategien

- ▶ Die Marktanalyse zeigt anhand der Produkt-Markt-Matrix auf, welche Länder für welche Produktmärkte die höchsten Zukunftspotenziale bieten
- ▶ Als Folgeschritt sollen die Prioritäten hierbei spezifiziert werden
- ▶ Dazu sollen die Erkenntnisse des Quick-Checks und der vorliegenden Marktinformationen einfließen



#### Folgende Kernfragen sind zu beachten:

- Welche Ländermärkte zeigen das höchste Potenzial?
- Welche Produkte versprechen in welchen Ländermärkten den größten Erfolg?
- Was sind die Anforderungen an die Technik?
- Was sind die Anforderungen an Organisation und Personal?
- Was sind die Investitions- und Finanzanforderungen?
- Was sind die Anforderungen an Vertrieb und Marketing?



## Teil 4 - Unternehmenspositionierung



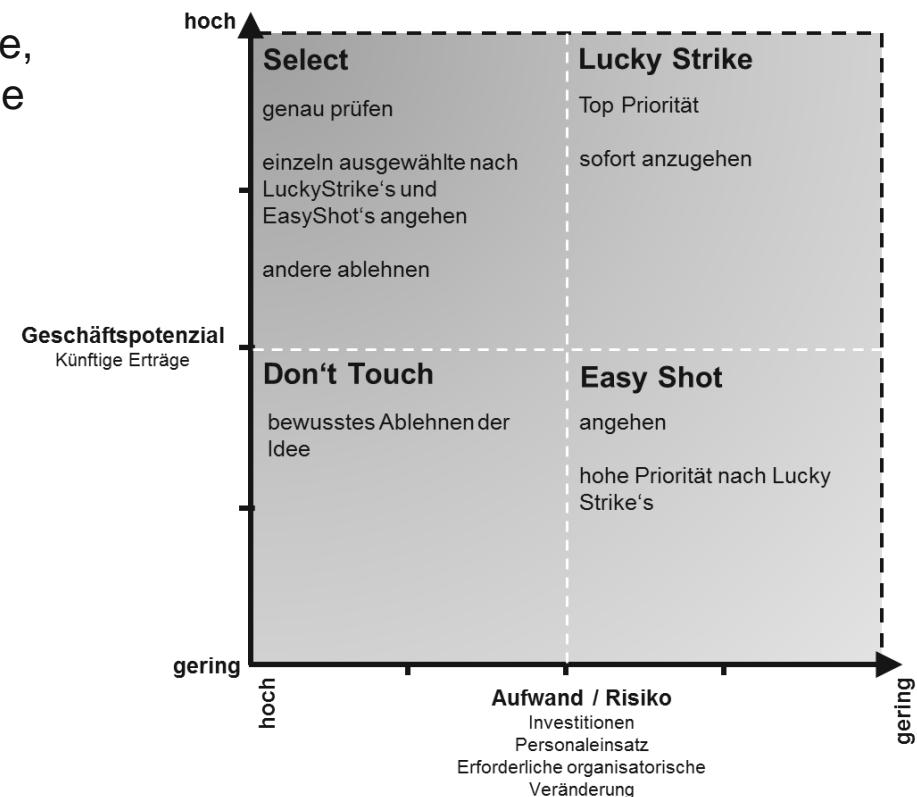
### 4.5 Beispiel für die Kennzahlen eines Teil-Businessplans

Markt	Technische Voraussetzungen & Anforderungen
PB I	<b>Investitionsbedarf: 15 TEUR / Jahr</b>
<b>Kunden</b> ABC Media GmbH, Schau GmbH, Himmel AG	
<b>Nachfrage</b> Umsatzwachstum von 15 % - 25 % von 2016 - 2018	
Produkte	Anforderungen an Personal & Organisation
<b>Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zusätzlicher Vertriebsleiter ab 2016, <u>80 TEUR / Jahr</u></li><li>- Zusätzlicher Maschinenführer ab 2016, <u>45 TEUR / Jahr</u></li></ul>
	<b>Insgesamt: 125 TEUR / Jahr (in 2016)</b>
Zielumsatz 2016 – 2018	
PB I	
<b>3.262 TEUR Mehrumsatz</b>	

## Teil 4 - Unternehmenspositionierung

### 4.6 Erarbeitung eines Geschäftsmodells & Businessplans

- ▶ Für jede Grundstrategie (Produkt-Markt-Kombination) wird nun ein Projektplan abgeleitet, aus dem sich wiederum ein Teil-Businessplan entwickeln lässt
- ▶ Teil-Businesspläne können Produktgruppen- und marktspezifisch definiert und priorisiert werden
- ▶ Im Folgeschritt können Empfehlungen ausgesprochen werden, welche Produktbereiche, für welche Ländermärkte, in welcher Reihenfolge abgearbeitet werden sollen



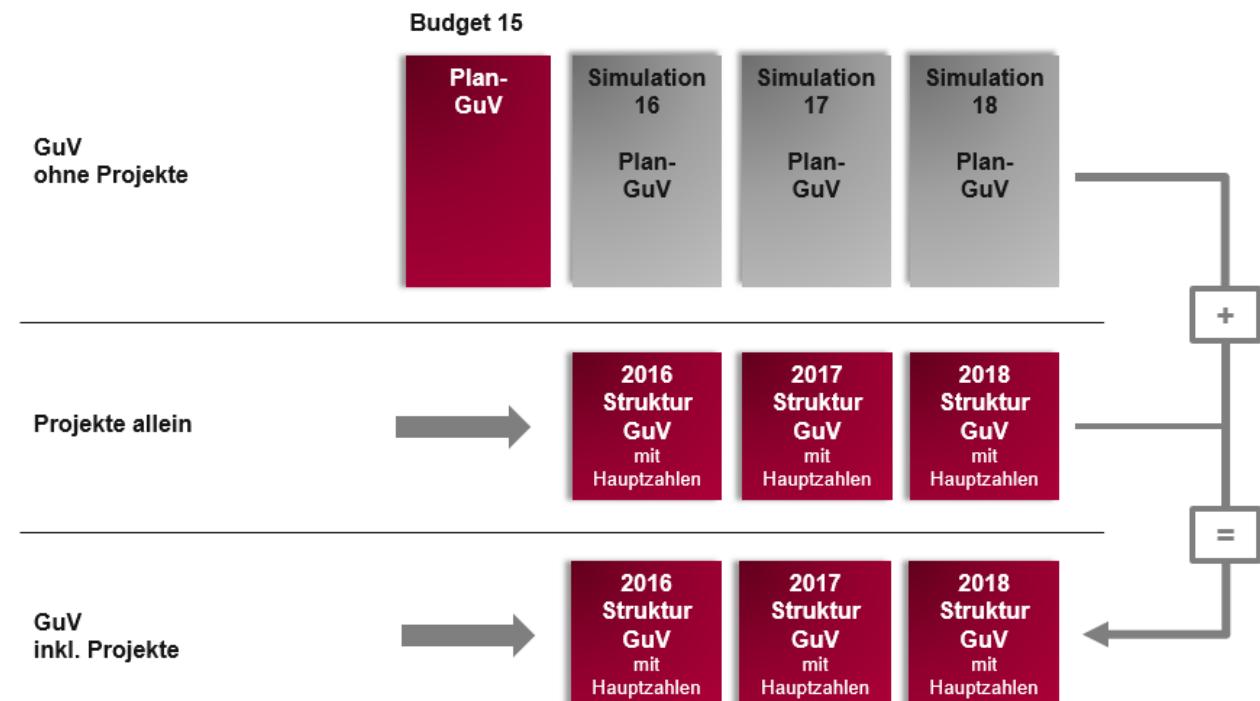
## Teil 4 - Unternehmenspositionierung

### 4.7 Einordnung in Gesamt-Businessplan – Vorgehensweise

- ▶ Geschäftssimulation aller Bereiche bis 2018, wie sie ohne Umsetzung der Teilprojekte verlaufen würde („Entwicklung ohne Projekte“)
- ▶ Erweiterung der Simulation um die ausgewählten Teilprojekte („Entwicklung mit Projekten“)
- ▶ Das folgende Schema stellt die Vorgehensweise der Beurteilung dar:

**HINWEIS:**  
 Die Simulation geht von einem Start aller Teilprojekte in 2015 aus, so dass in 2016 erste Ergebnisse erzielt werden.

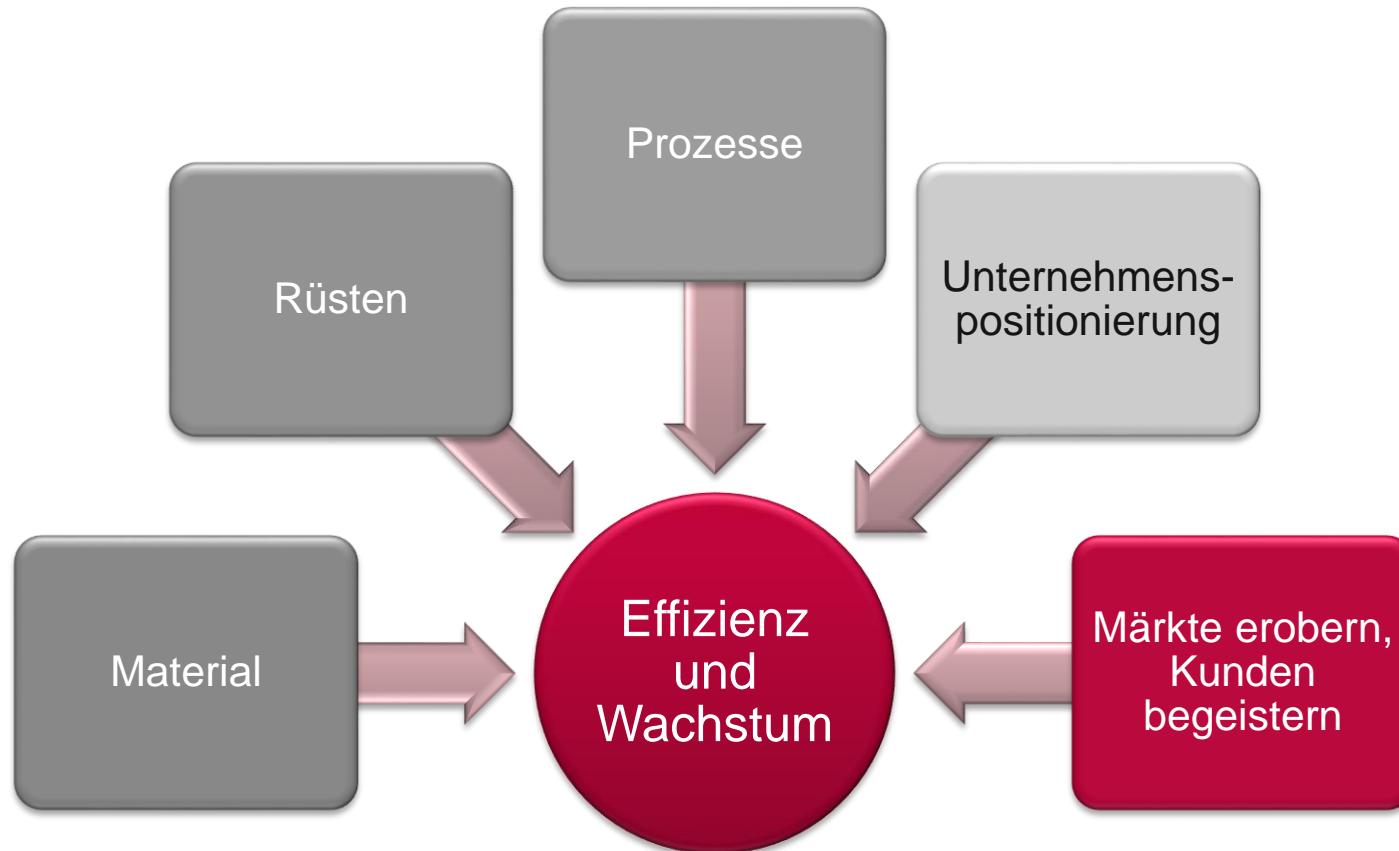
Bei einem späteren Start einzelner Teilprojekte ist eine neue GuV-Simulation erforderlich.



## Empfehlungen zur Umsetzung

- ▶ Zeitnah starten
- ▶ Projektmanagement inkl. Ressourcen einplanen
- ▶ Unterstützung und Coaching der Führungsebene
- ▶ Qualifikation der mittleren Führungsebene
  - Marktkenntnis auf internationaler Ebene
  - Methodik für Change-Prozesse
  - Führungskompetenz und Organisationsentwicklung
  - Projektmanagement, Innovationsmanagement
  - Vertriebsgestaltung und Kundenorientierung
  - Die modernen Methoden des Lean und Kaizen Effizienz-Managements
- ▶ Betroffene Parteien einbinden und fordern
- ▶ Projektteams bilden und aufbauen
- ▶ EDV-Infrastruktur modernisieren (Projekt!)
- ▶ Unterstützung und Beratung der Geschäftsleitung

## Inhaltliche Schwerpunkte



## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



Starten Sie Ihren Verkaufsturbo – Jetzt!

Die Märkte bleiben turbulent...

# Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



...dagegen hilft die „neue“ Identität des Vertriebs: Schnell, menschlich, emsig.



Der Kunde im Mittelpunkt...

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



...wird mit seinen Erwartungen...

...oft enttäuscht.

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



Die Haltung vieler Verkäufer...

...ist oftmals weit weg davon...

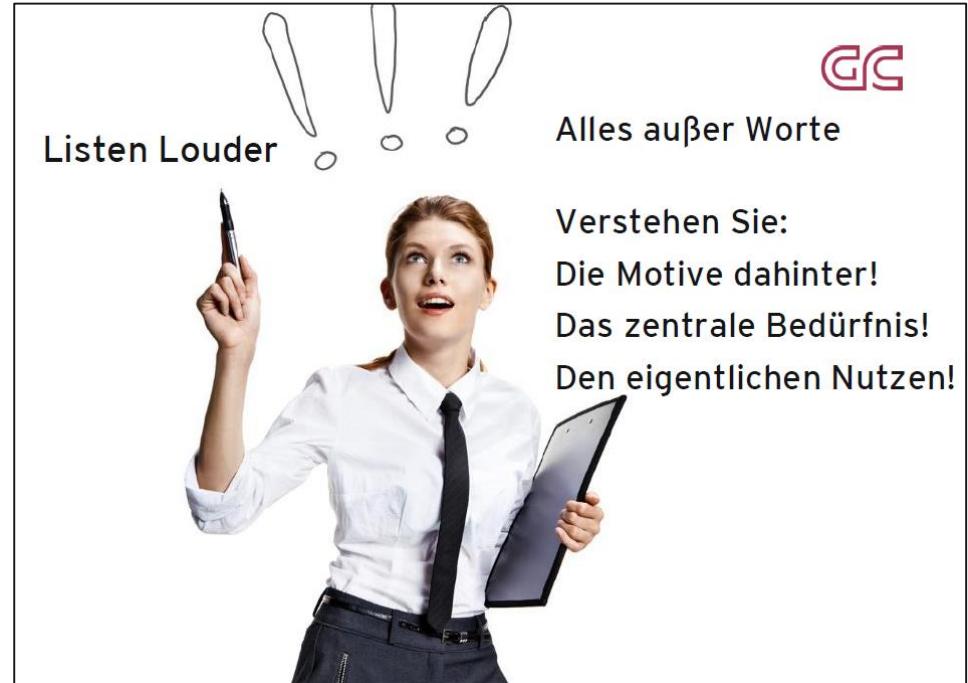


» Kundennähe  
erfordert  
Distanz  
zu sich selbst.«  
Hermann  
Simon

...Begeisterung zu schaffen.

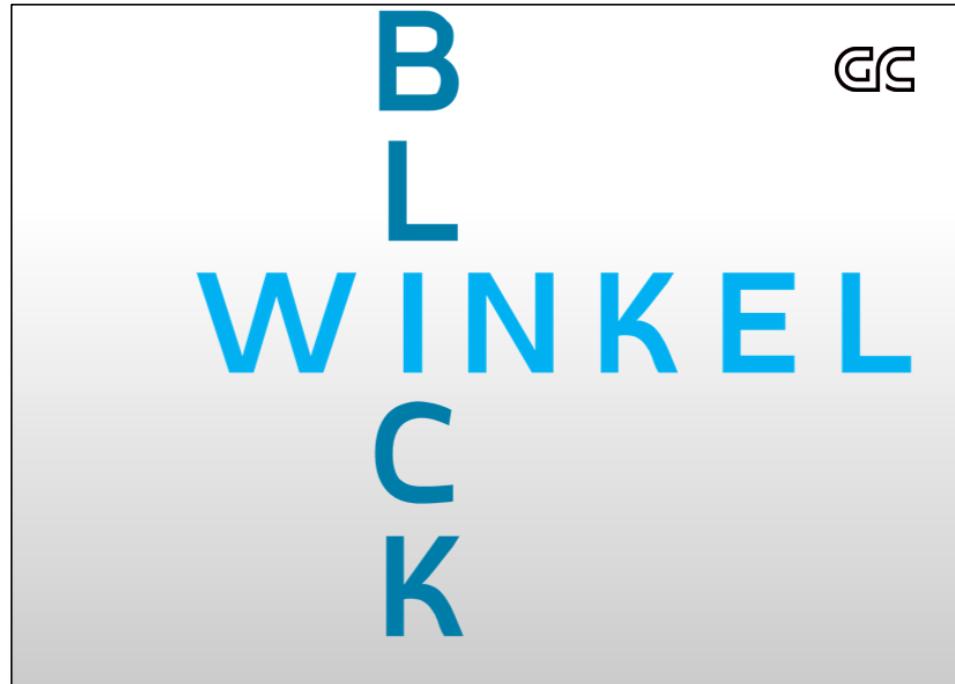
Der Fokus liegt auf dem eigenen  
Unternehmen...

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern

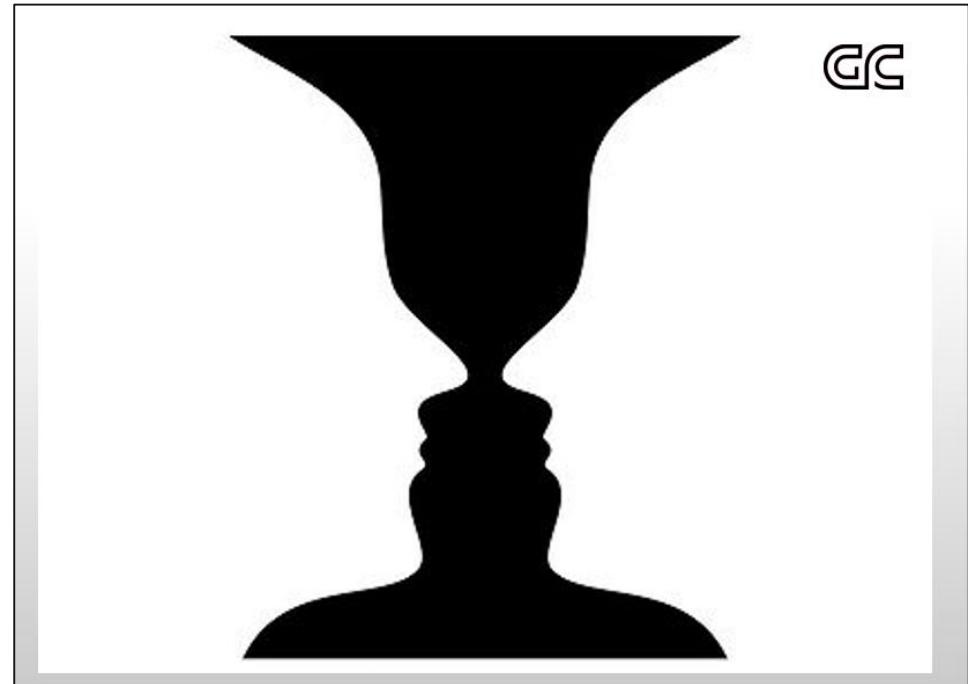


...und dadurch übersieht man...

...die zentralen Bedürfnisse der Kunden.

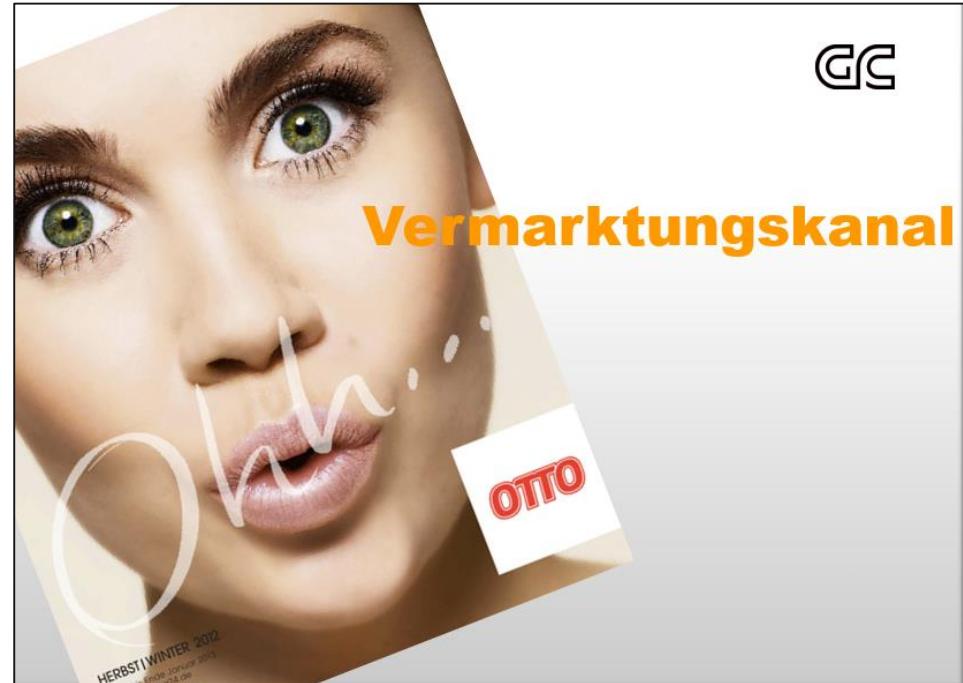


Wichtig ist zu verstehen, wie Kunden ticken.



Jedes Bild hat zwei Seiten.

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



Wir Drucker meinen Katalog,...

...der Kunde denkt im Vermarktungskanal.  
Dadurch entstehen völlig andere Bedürfnisse  
und Erwartungen.

»Facts tell,  
stories sell.«

Amerikanische  
Verkäuferweisheit



**Entscheidung**



Genau!

Kunden entscheiden...

GC

**Primäre Kriterien**

**Fakten!**

**Fakten!**

**Fakten!**

GC

**Fachidiot**

**schlägt Kunde tot.**

...somit meist nicht nach fachlichen,  
technischen Kriterien,...

...oft verhindern diese  
sogar den Verkaufserfolg.

GC  
**Sekundäre Kriterien**  
**ERLEBNISSE**

Inspiration    Experte    GC  
Leidenschaft    Transpiration  
Einfühlend    Begeisterung  
Emotionen    Verkäufer    Biss  
Aufmerksamkeit    Ehrlichkeit  
glaubwürdig    Hilfsbereit  
Vertrauenswürdigkeit    Nähe und Distanz

Kunden entscheiden vielmehr nur nach ihrer Vertrauensvermutung, ob der Verkäufer und das Unternehmen komplexe Kampagnen realisieren können.

Vertrauen entsteht über Ausstrahlung.  
Dies ist die Haltung begeisterter Verkäufer.

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern

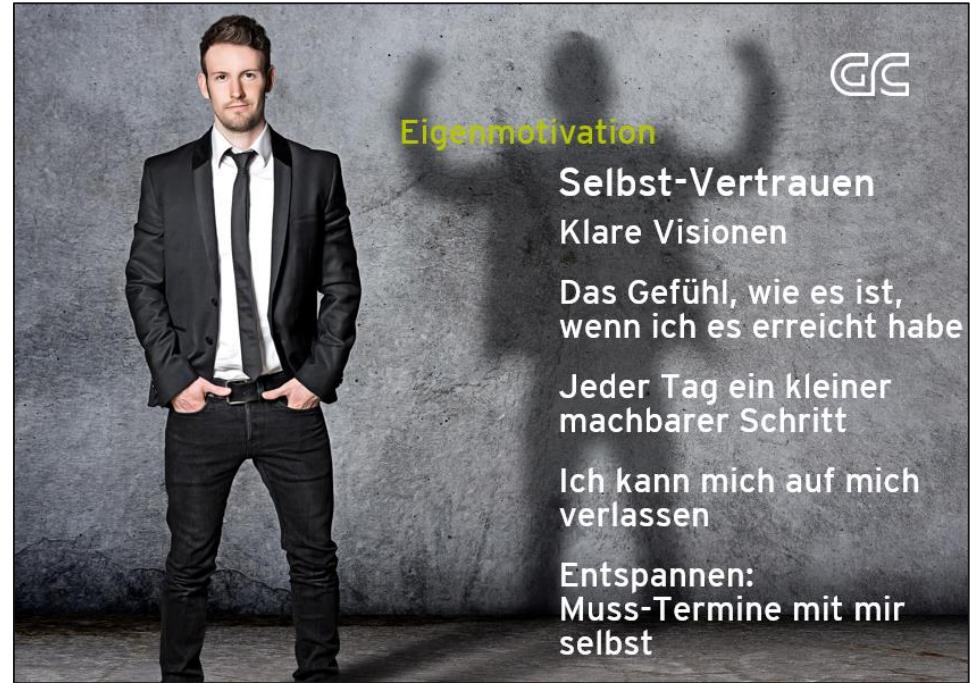
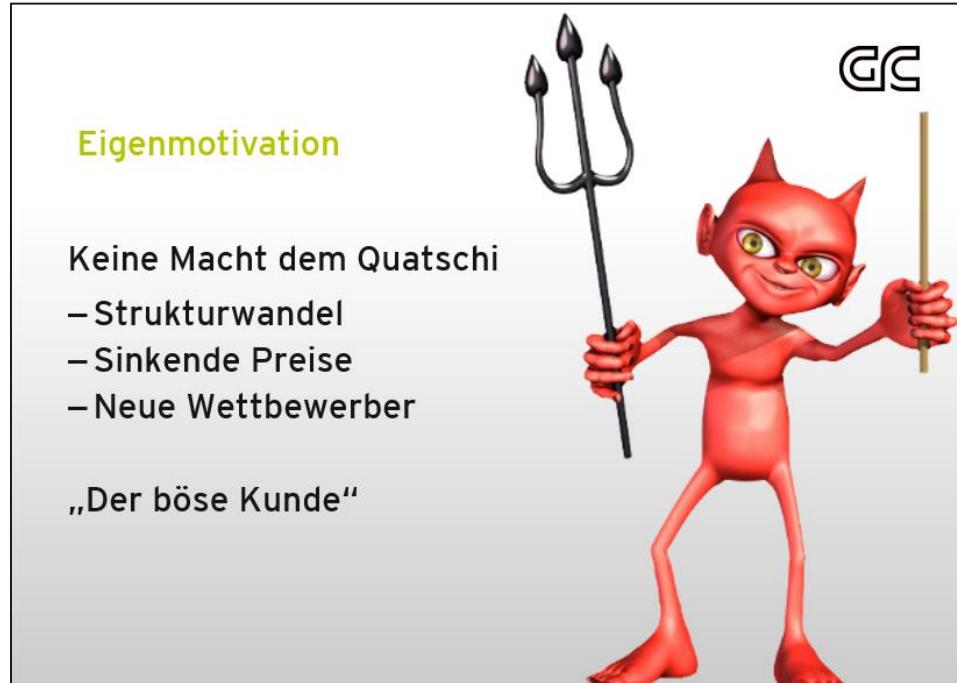


Die Ausstrahlung entscheidet...



... sie ist Abbild der eigenen inneren Haltung.

# Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



Negative Gedanken vernichten Ausstrahlung.

Kraft entsteht aus der Klarheit zum  
eigenen Weg.

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



Mit guter Ausstrahlung...

...entschlossen teuer verkaufen.

# Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



Ohne Worte.

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



Gute Geschäfte sind auf Kontinuität angelegt.

Preisnachlässe...

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



... fördern niemals die Zufriedenheit.

Nur wenn beide Parteien sich bewegen...

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



...entsteht Zug um Zug ein gutes Gefühl zum Preis.

Kopfkino:  
Stellen Sie sich Ihre letzte Preisverhandlung vor. Nachstehend einige Möglichkeiten (Einwandsbehandlungen), wenn Ihr Kunde sagt: Die Leistung ist ok – aber teuer.

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



Gute Leistung für gutes Geld.

Schlechtes ist auch nichts wert.

# Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



(Preis-)Verhandlung

Regel 4: Stolz sein!

„Sauteuer – aber es funktioniert!“

Häufiges Haarewaschen kann Ihre Kopfhaut austrocknen. Deshalb hat Crisan speziell für die tägliche Haarwäsche ein extra mildes Shampoo entwickelt: Crisan Tag für Tag. Crisan Tag für Tag enthält neben pflegenden Wirk- und Aufbaustoffen eine spezielle Feuchtigkeitskomponente. Dadurch erhält Ihre Kopfhaut die Feuchtigkeit, die sie braucht. Das Haar wird locker und duftig und bekommt einen natürlichen, seidigen Glanz. So schenkt Crisan Tag für Tag schönes Haar.

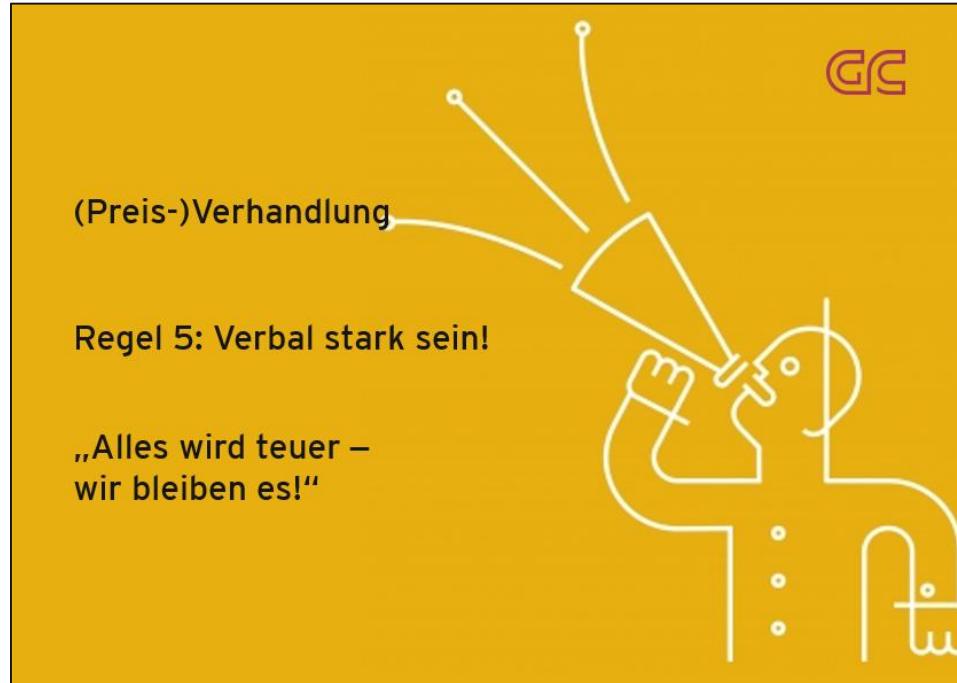
Crisan ist sauteuer, aber es wirkt. [www.crisan.de](#)

CRISAN TAG FÜR TAG  
WIRKT TAG FÜR TAG

Nur wenn man weiß, wie viel man bekommt, ist man bereit dafür zu bezahlen.

Zugegeben, etwas strange – sauteuer...

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



...am Ende entscheidet Ihre Haltung  
zum Thema Preis.

Das tolle Gefühl beim Kunden...



...entsteht durch Exzellenz im „Was“ und „Wie“.

So urteilt der Kunde am Ende  
über Ihre Leistung.

## Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



Emsig bleiben.

Los geht's!