



Graphic Consult

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

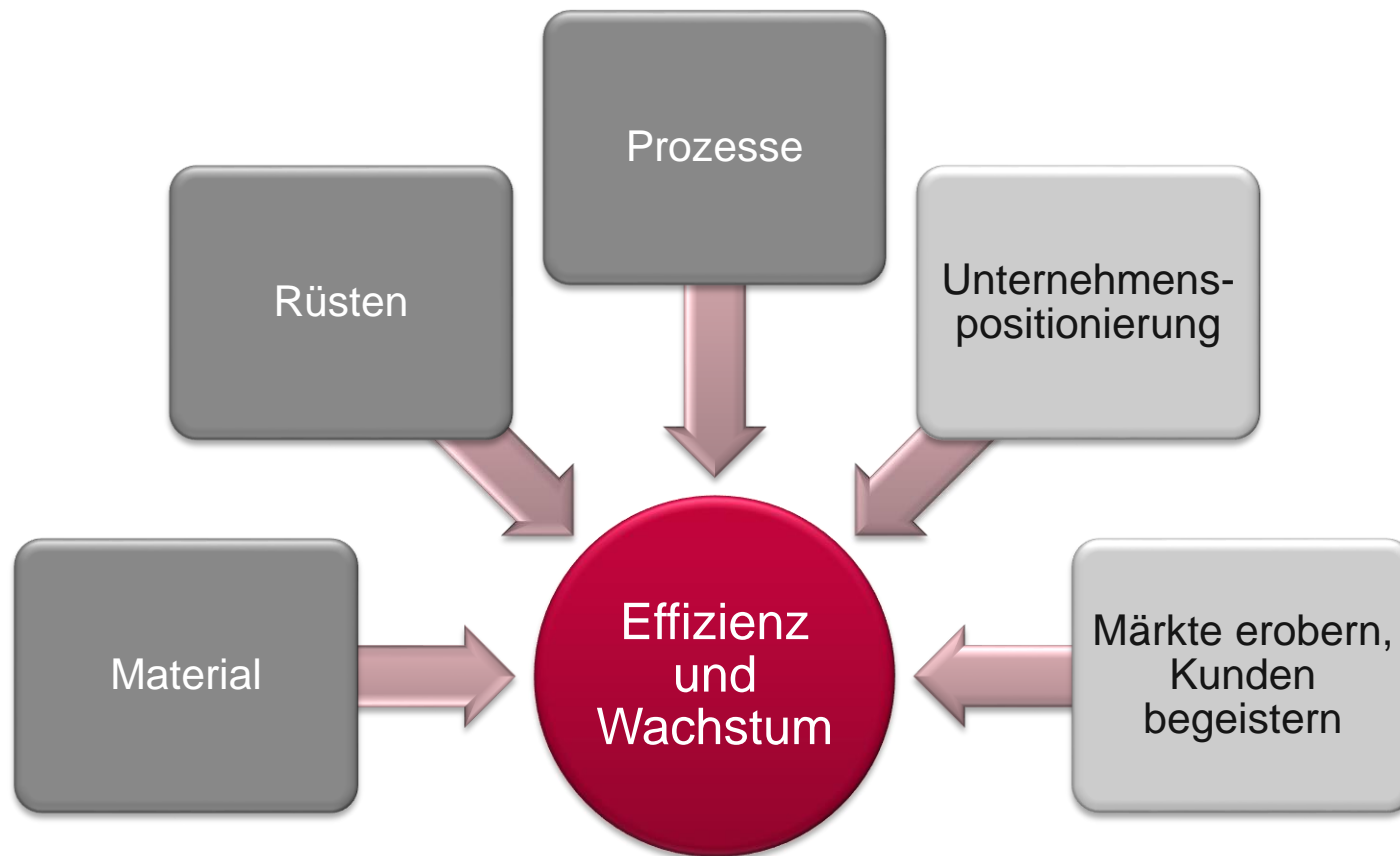
In den nachfolgenden Newslettern werden wir verschiedene Methoden vorstellen, um Effizienz und Wachstum zu steigern.

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

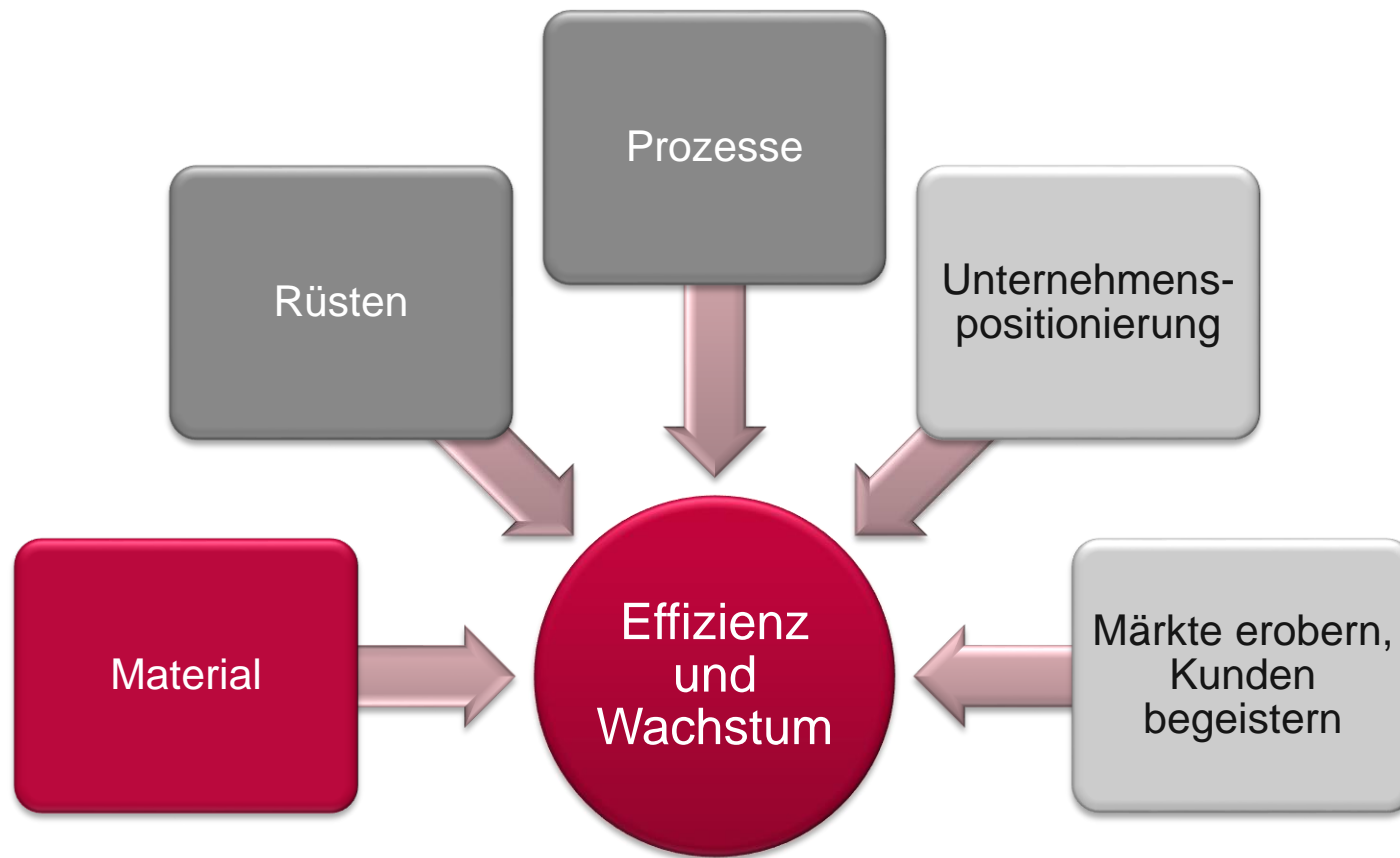
- ▶ Involvieren Sie Ihre Mitarbeiter
- ▶ Informieren Sie Ihre Mitarbeiter und schulen Sie diese methodisch
- ▶ Unterstützen Sie den Change Prozess durch intensive Trainings
- ▶ Organisieren Sie regelmäßige Statusmeetings
- ▶ Führen Sie regelmäßige Analysen durch
- ▶ Bauen Sie Kennzahlencockpits auf
- ▶ 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 €



Teil 1 - Material

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



1. Schritt – Stoffstromanalyse

- Alle Einflussgrößen bestimmen

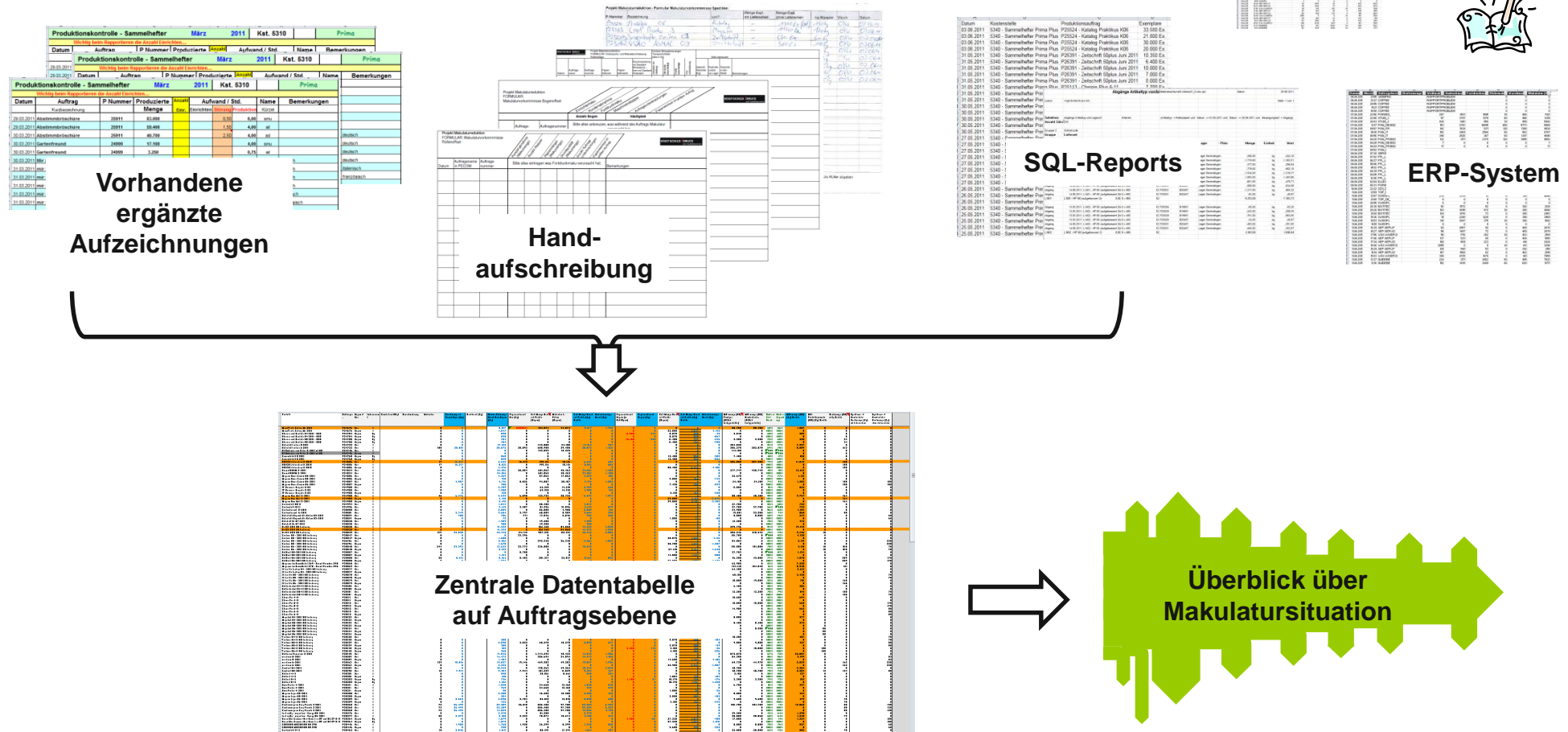


Teil 1 - Material



1. Schritt – Stoffstromanalyse

► Detaillierte auftragsbezogene Datenanalyse



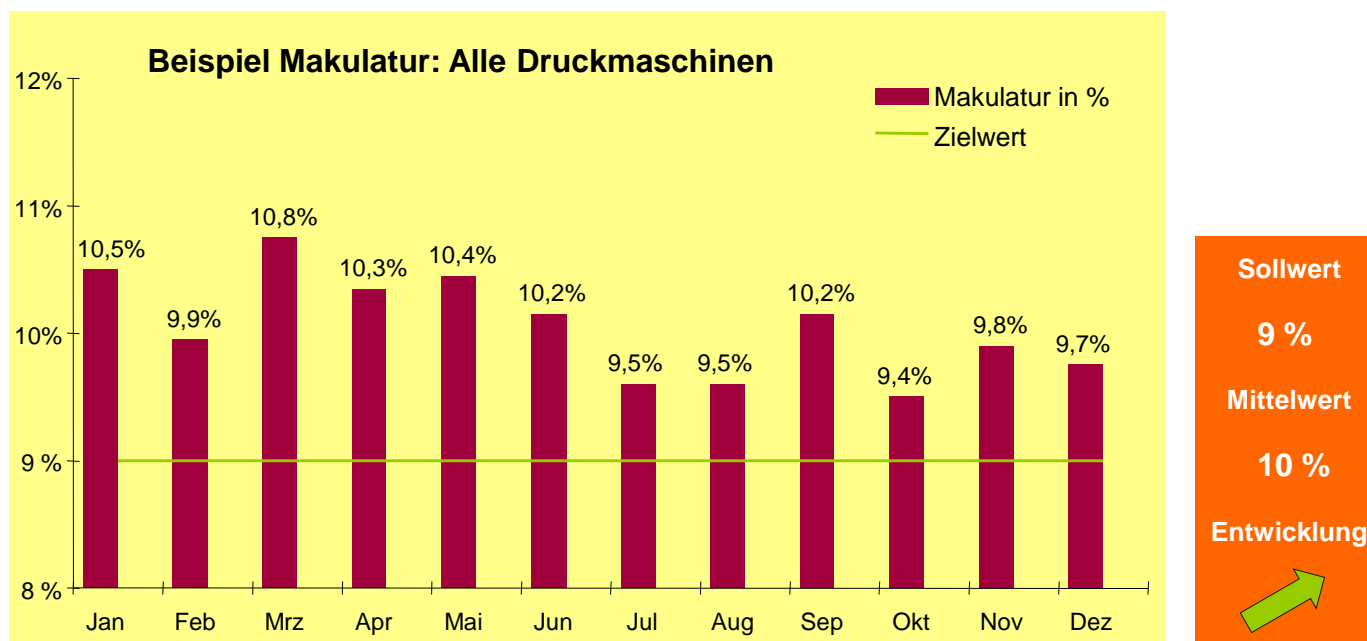
1. Schritt – Stoffstromanalyse (Ergebnisbeispiel)

Materialstrom-Analyse 2014		% von Brutto	Wert ca.
Eingekaufte Papiermenge p.a.	5.630,000 to	100,7%	3.360.000 €
Abweichung Soll / Ist Grammat	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%	

Teil 1 - Material

2. Schritt – Ziele, Messbarkeit, Visualisierung

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



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	
Einfluß- größen	Zielgrößen	Rüstmakulatur zu hoch	Bahnrisssmakulatur zu hoch	Störungsmakulatur zu hoch	Fortdruckmakulatur zu hoch	Waschmakulatur zu hoch	Auslaufmakulatur zu hoch	Restrollendurch- messer zu groß				Bedeutung der 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			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.:							
Systemelement: Passer stellen			Nr.:	Sach-Nr.:		Verantwortlich:			Datum:							
Funktion/Aufgabe: Passgenaue Farben übereinander			Nr.:	Änderungsstand:		Firma:			Datum: 22.12.1994							
FF-Nr.	Mögliche Fehlerfolgen (FF)	B	F-Nr.	Mögliche Fehler (F)	FU-Nr.	Mögliche Fehlerursachen (FU)	Stand	Vermeidungsmaßnahmen	A	Entdeckungsmaßnahmen	E	RPZ	Verantwortlich	Termin	Erledigung in %	Status
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 Plattenzylinder Druckzylinder	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	Schwingungsmessung der Papierbahn	3	54				
1	Maku zu hoch	6	1	Passer stimmt nicht		nicht genug berücksichtigter 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

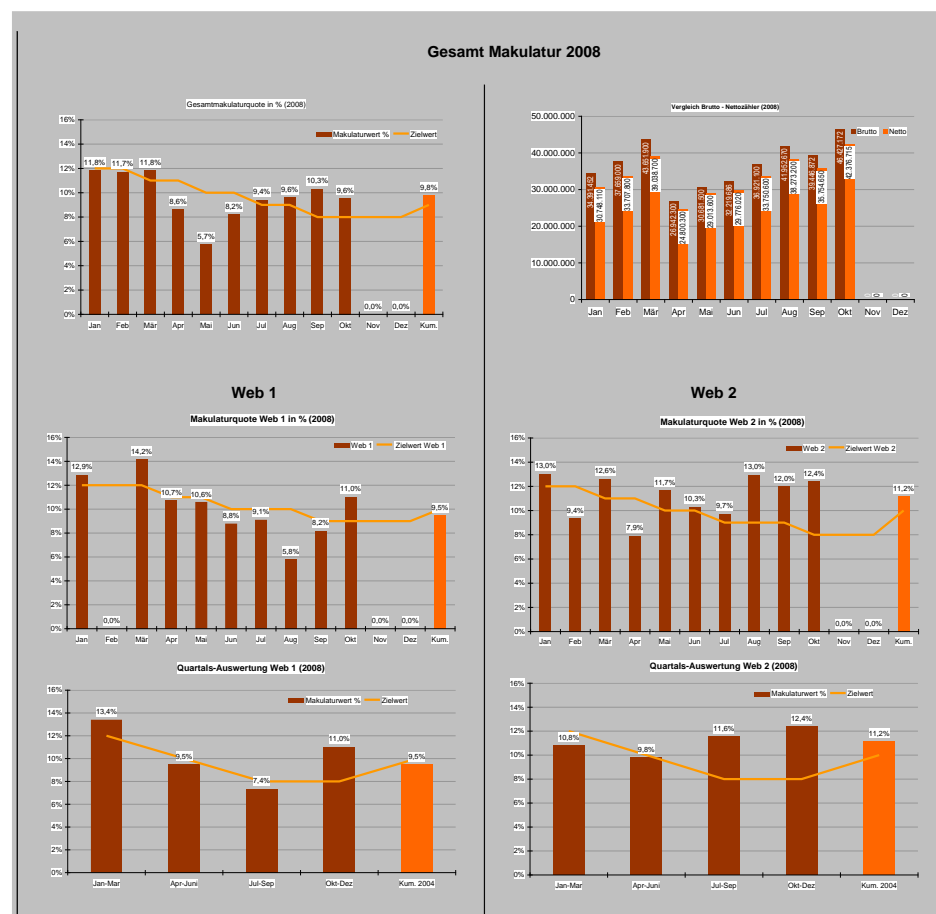
- Aufstellen von Maßnahmenplänen zur Durchführung der zur Optimierung nötigen Maßnahmen
- Regelmäßige Besprechung des Status der Maßnahmenumsetzung mit den Prozessbeteiligten

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 müsse 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														
Logbuch 04_01																	
			Maßnahme	Start	01.01.2009				Dauer	Maßnahme läuft kontinuierlich			Abschl.	31.01.2009			
04	Makulatur-reduzierung	01	Einrichten mit Rekla-Rollen	Einrichten mit reklamierten Rollen	GR, BL, GV, Einkauf, Rohwarenlager						GR		Greive	25%	50%	75%	100%
		02	Makulaturmessung und Darstellung														
05	Ordnung Sauberkeit	01	5 S Programm		Termine												
			Nr.	Initiiert	Aktivität			Wer	Ziel		Ergebnis			Termin		Status	
			1	GR	Freigegebene Rollen nicht entsorgen. Entsprechenden Lagerort einrichten (Nicht bestandsgeführte Ware).			Projektgruppe	Verwendung als Einrichterrollen.		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 Einrichterrollen an die Maschinen organisieren. Auswahl des richtigen Materials.			GR, AK, Rohwarenlager	dto.		Rekla-Rollen werden bevorzugt zum Einrichten verwendet.			28.02.09		Aktivität erledigt	

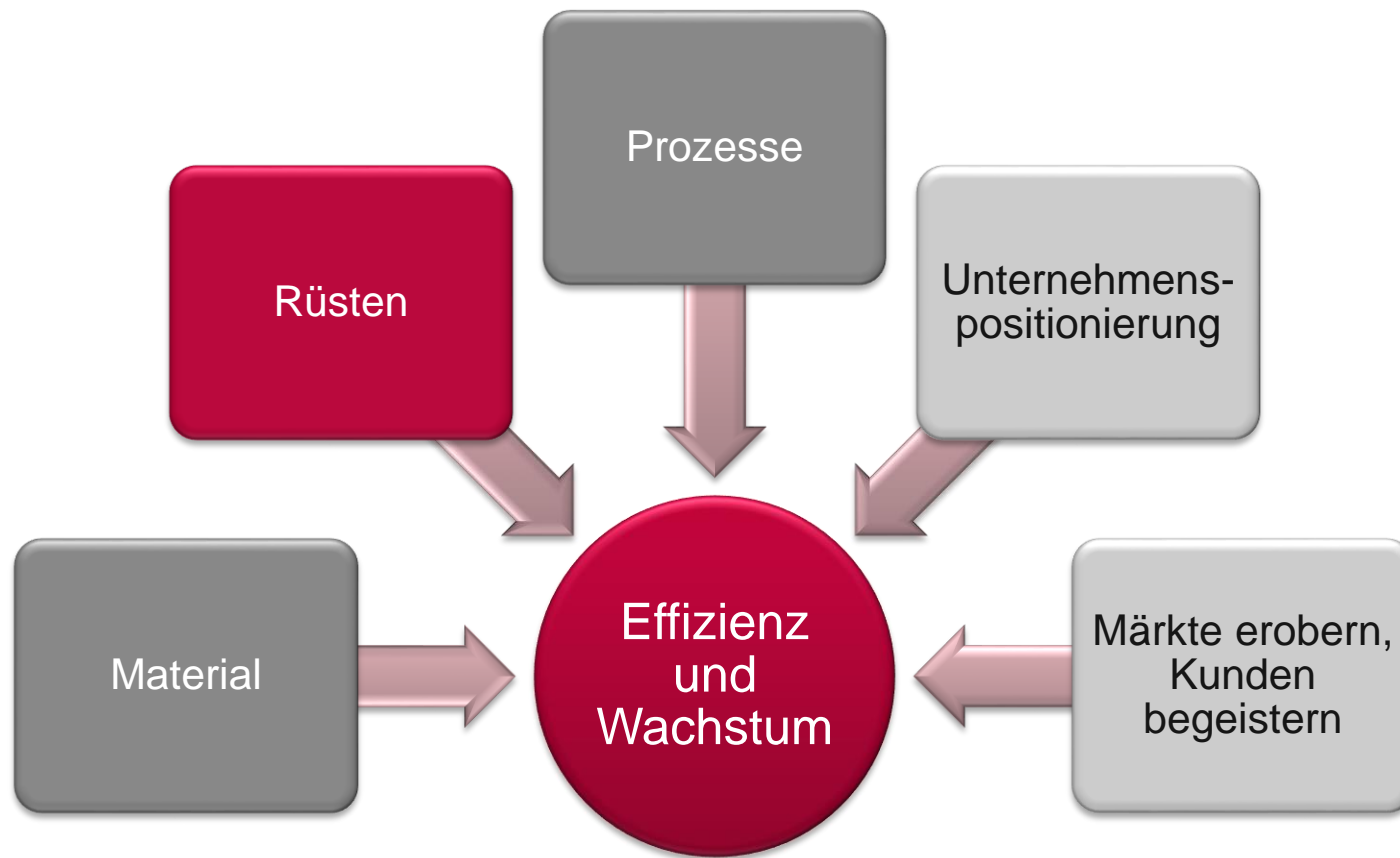
Teil 1 - Material

5. Schritt – Permanente Erfolgskontrolle

- Steuerung der Umsetzung über Kennzahlencockpits (siehe Beispiel)



Inhaltliche Schwerpunkte



Teil 2 - Rüsten



Kapazität gewinnen, ...

... optimal rüsten!

Teil 2 - Rüsten

GC Management Tipps - ganz konkret

- ▶ Das Projektbeispiel in diesem Kapitel – Rüstzeitreduzierung mit der SMED Methode
- ▶ Analyse
 - Detaillierte Video-Analyse des Rüstvorgangs
 - Jeder Mitarbeiter, der am Prozess beteiligt ist, wird aufgenommen
 - Jeder Arbeitsschritt wird aufgenommen
 - Visualisierung der analysierten Rüstvorgänge
 - 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



Teil 2 - Rüsten

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



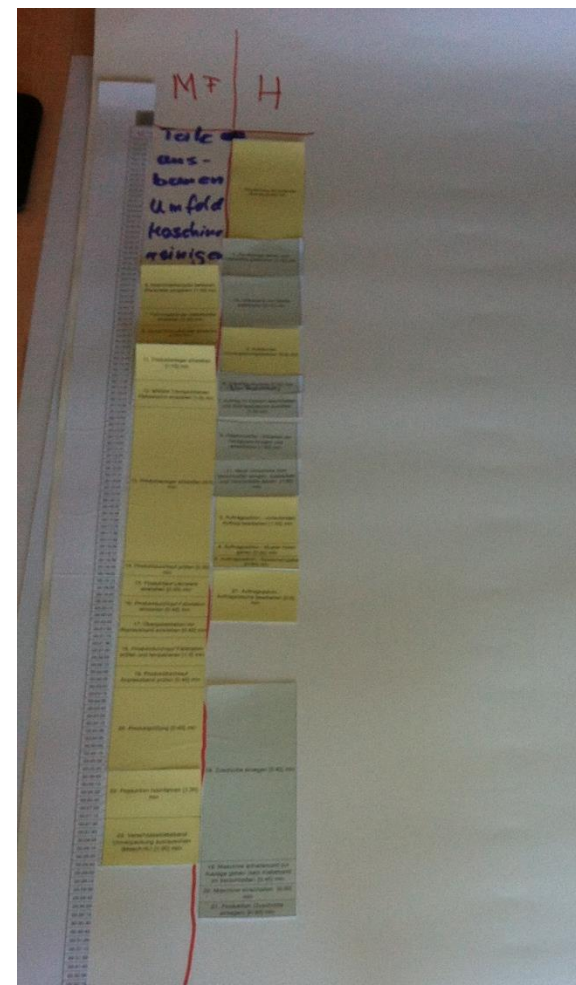
Die Filme der Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter werden zeitlich synchronisiert zusammengeschnitten und zeigen die unterschiedlichen Tätigkeiten parallel.



Teil 2 - Rüsten

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

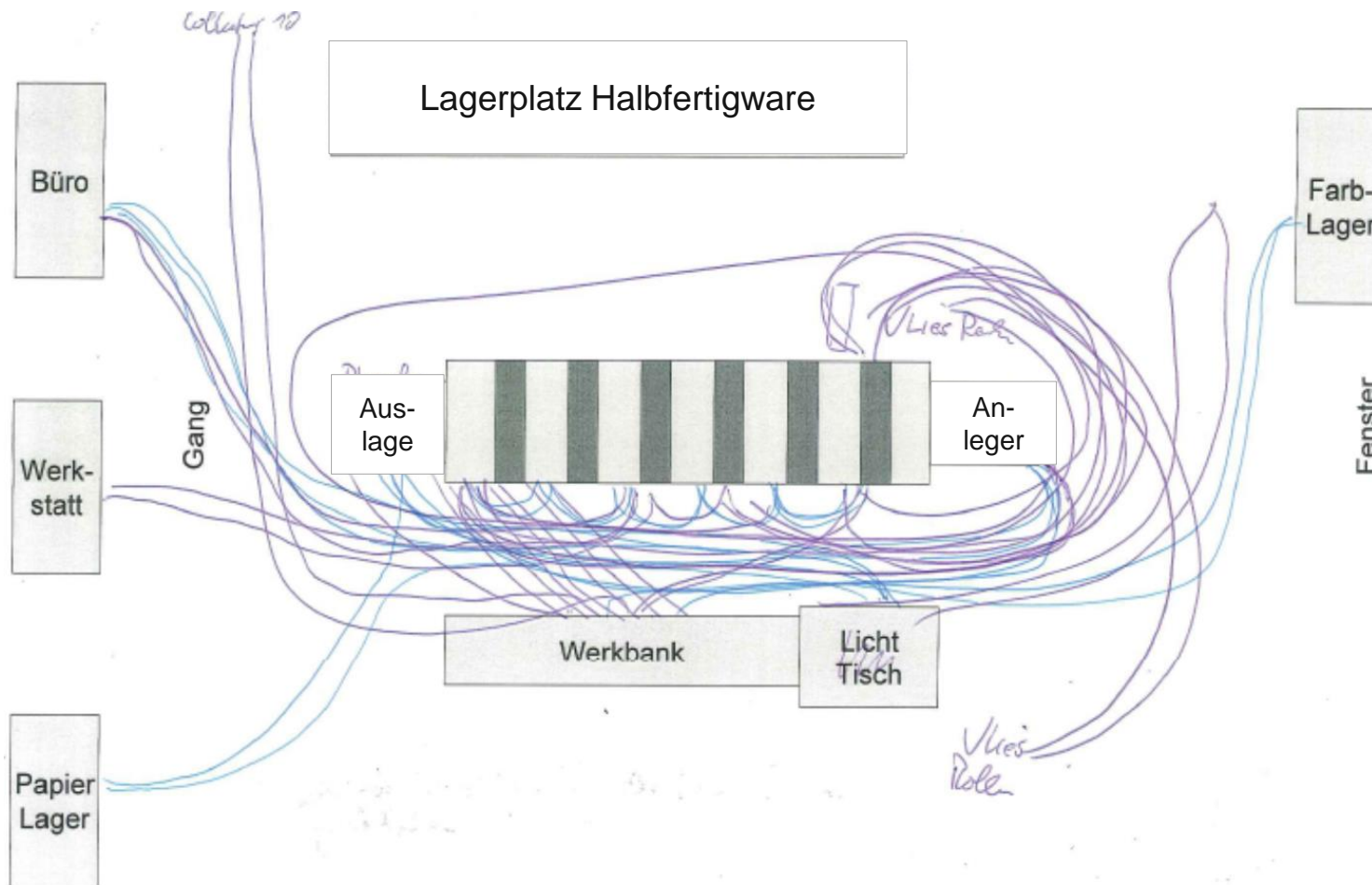
Mitarbeiter 1				Mitarbeiter 2				Mitarbeiter 3			
Time	Intern	Extern		Time	Intern	Extern		Time	Intern	Extern	
00:00:15				00:00:15				00:00:15			
00:00:30				00:00:30				00:00:30			
00:00:45				00:00:45				00:00:45			
00:01:00				00:01:00				00:01:00			
00:01:15				00:01:15				00:01:15			
00:01:30				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			
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			



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)

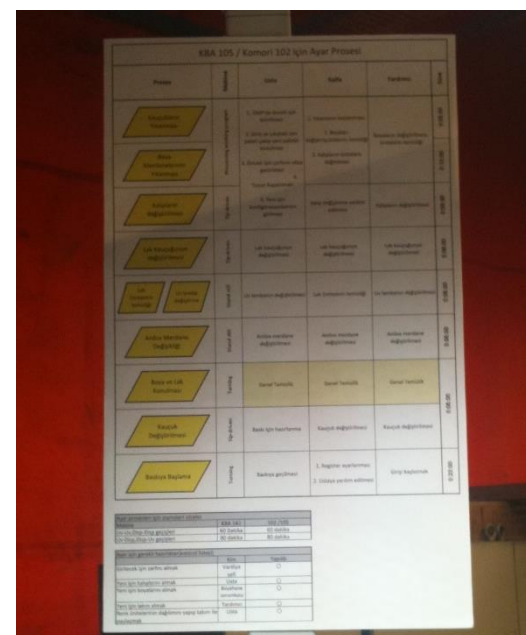
- Beispiel: Auf Basis des analysierten Prozesses (links) wird der optimale Prozess entwickelt (Mitte) und in einem Ablaufdiagramm (rechts) beschrieben



Aufgenommener
Prozess

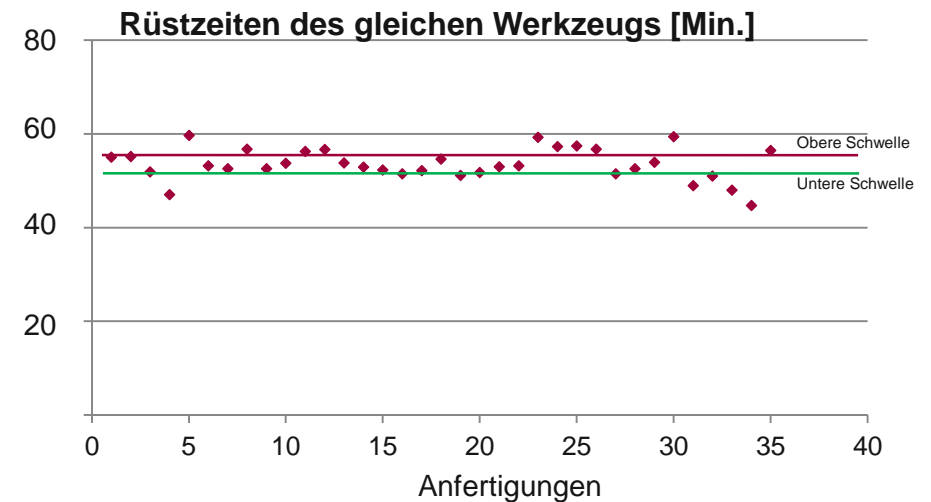


Optimierter Prozess



Neuer Standard – an der Maschine ausgehängt

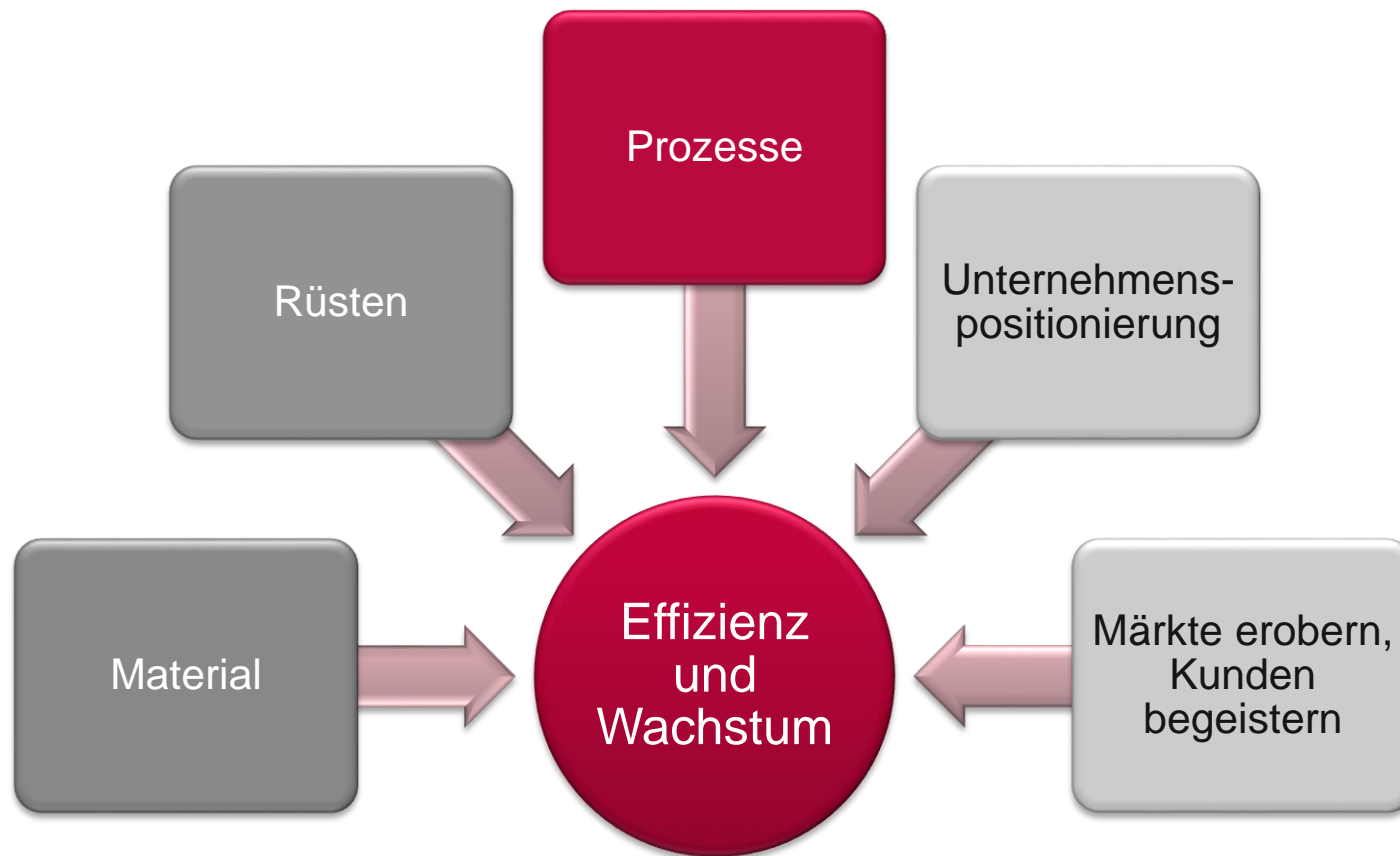
Einfache Kennzahlen und Visualisierung führen zu mehr Leistungsorientierung



- ▶ 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

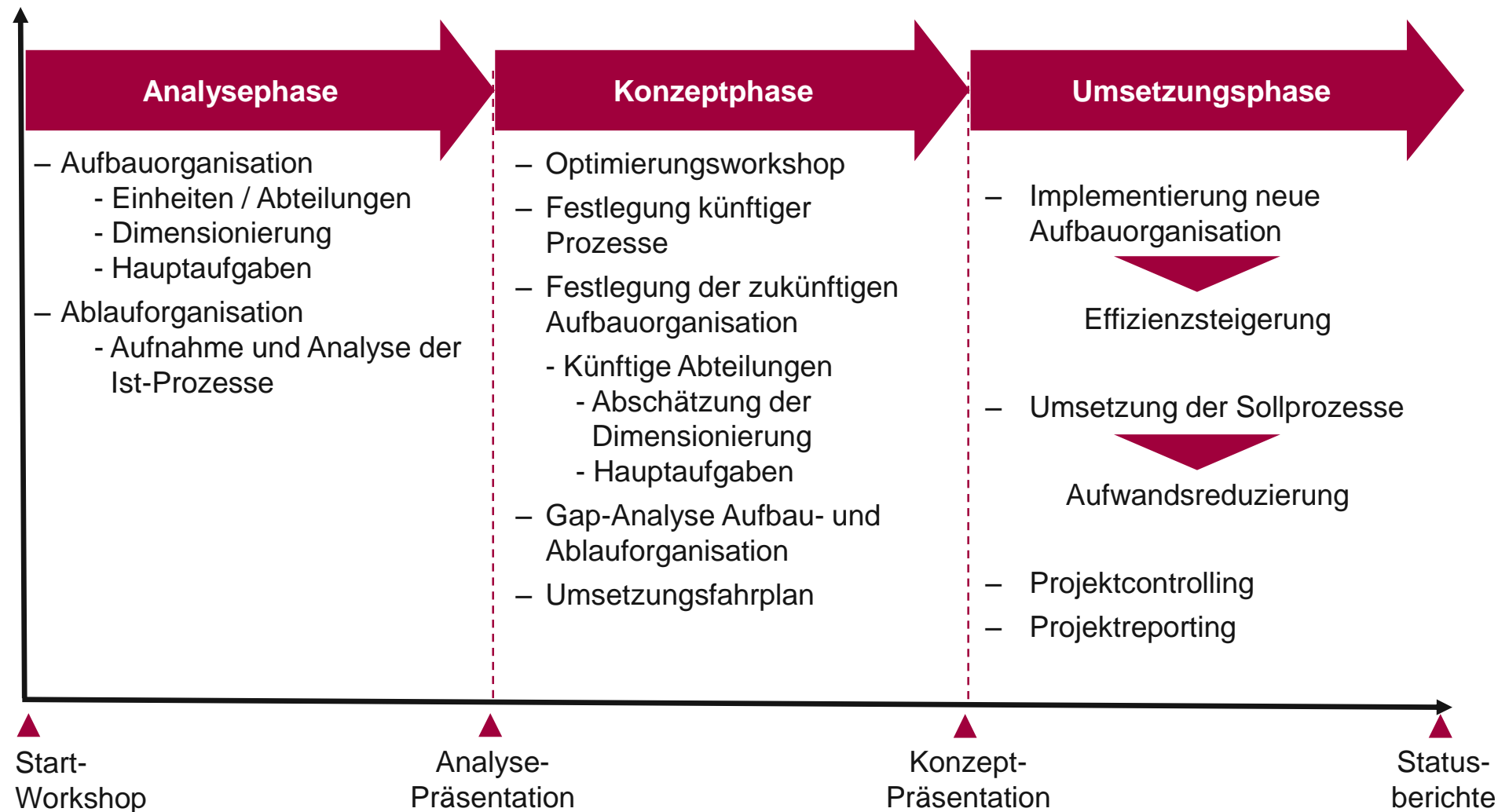
- ▶ Die Produkte der Druck GmbH stehen am Markt stark unter Preisdruck, insbesondere durch Online-Druckereien. Die Kundenbindung funktioniert nicht, der Preis entscheidet über Auftrag oder kein Auftrag
- ▶ Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, muss das Unternehmen mit maximal möglicher Effizienz 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

Teil 3 - Prozesse

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

Projektphasen im Überblick



Teil 3 - Prozesse

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

Angebotsprozess

Auftragsmanagementprozess (Ausgangspunkt: fertiges PDF)

Einzelauftrag (A)

Periodika (B)

Prozess Medienoperating CtP Bogenoffset

[illegible]

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



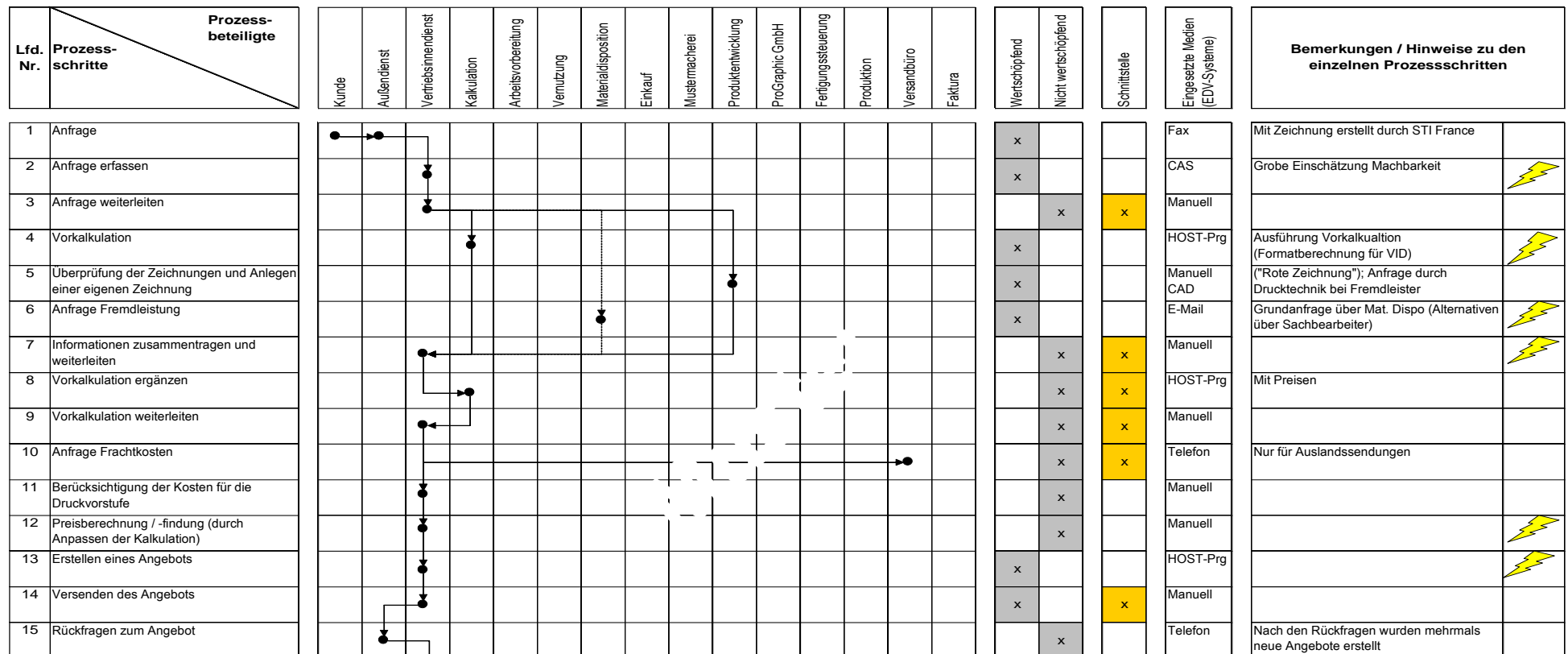
Überblick über Zusammenhänge und Abhängigkeiten in den Prozessen

Teil 3 - Prozesse



(illustrativ)

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



Dokumentation der IST-Prozesse und Schnittstellen

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

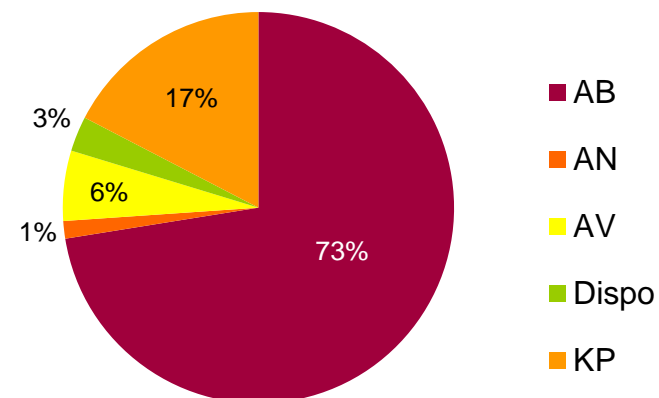
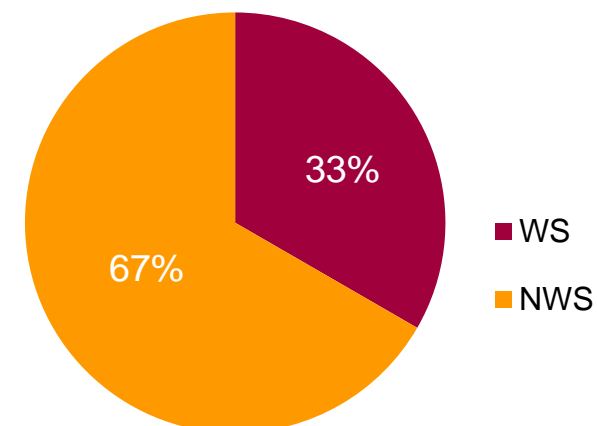
Prozesskennzahlen:

Prozess	Anzahl
Schritte ges.	69
Schritte intern	69
Σ Schritte Beteiligte	69
Bereichfremd	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
Summe	69

Wertschöpfende Schritte je Stelle:



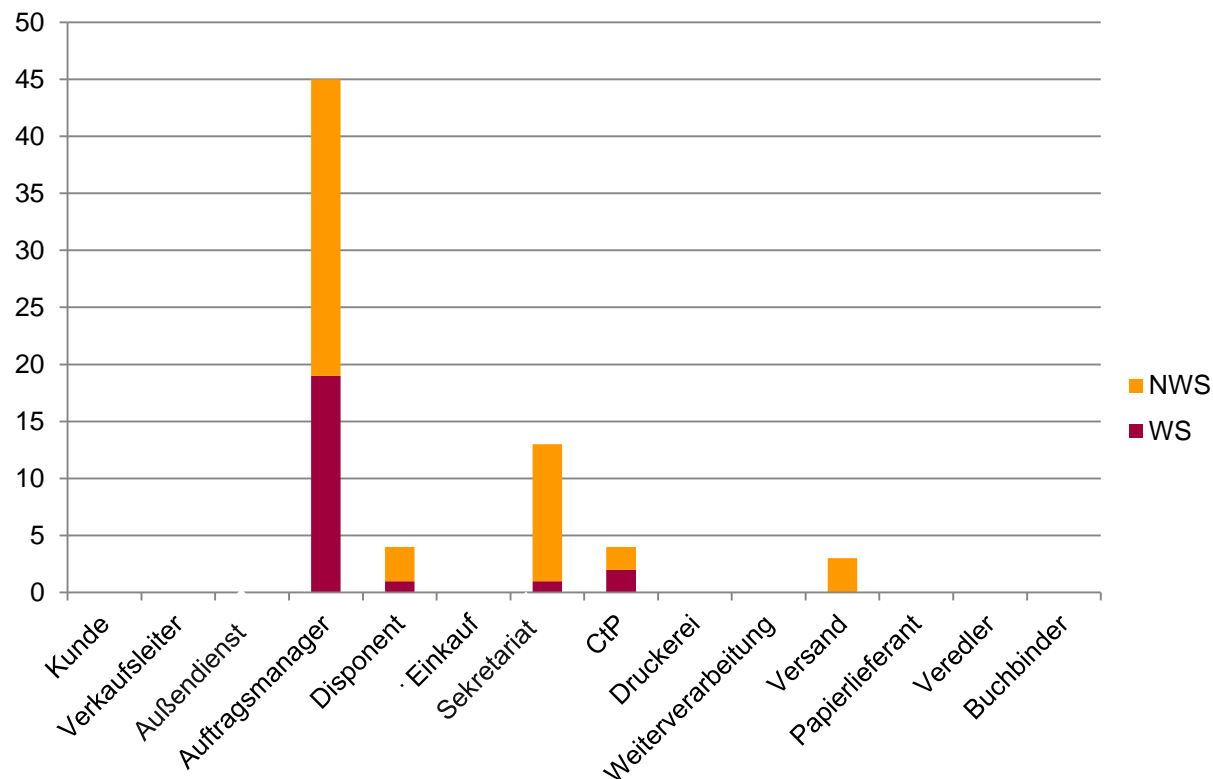
Teil 3 - Prozesse



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

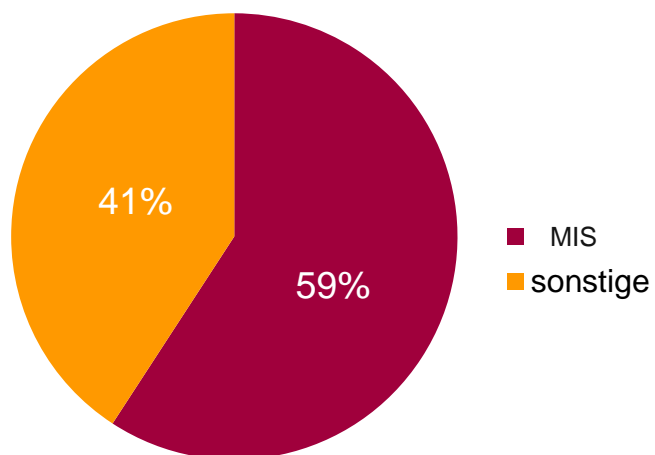


Ergebnisse der Analyse – Auftragsmanagementprozess A

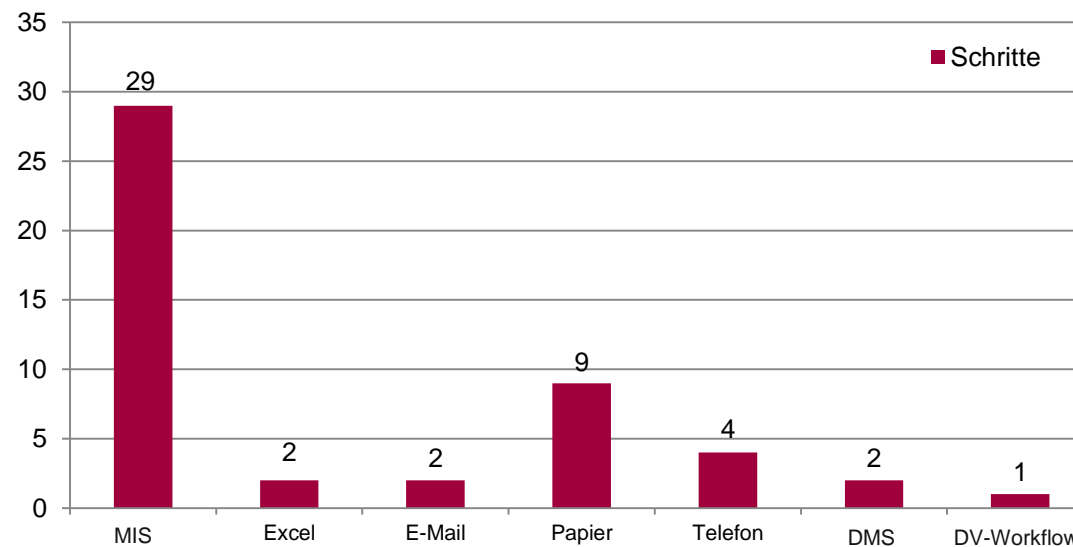
Anzahl Schritte pro System:

Systeme	Schritte	%	%
MIS	29	59,18%	59%
Excel	2	4,08%	41%
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%	

Systemnutzung [%] gesamt:

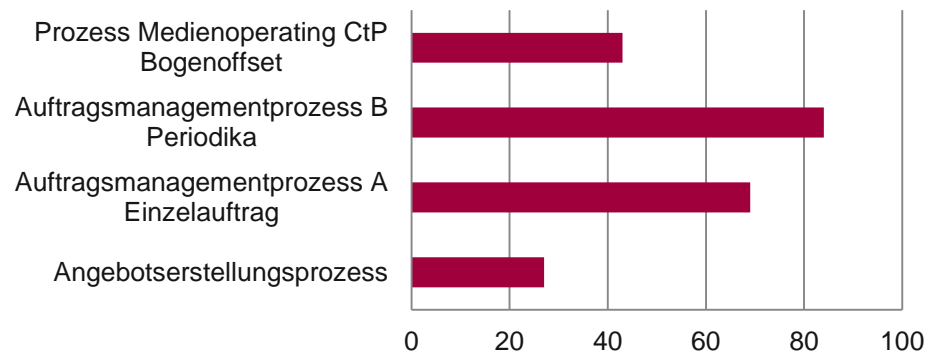


Systemnutzung [Anzahl Schritte] je System:

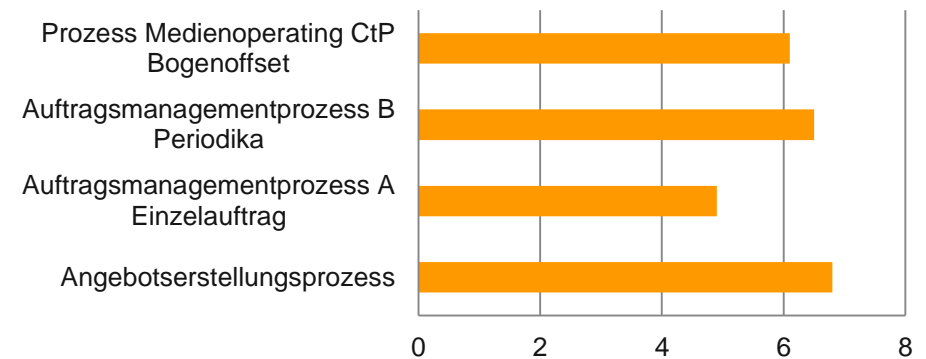


Ergebnisse der Analyse – Übersicht Prozesskennzahlen

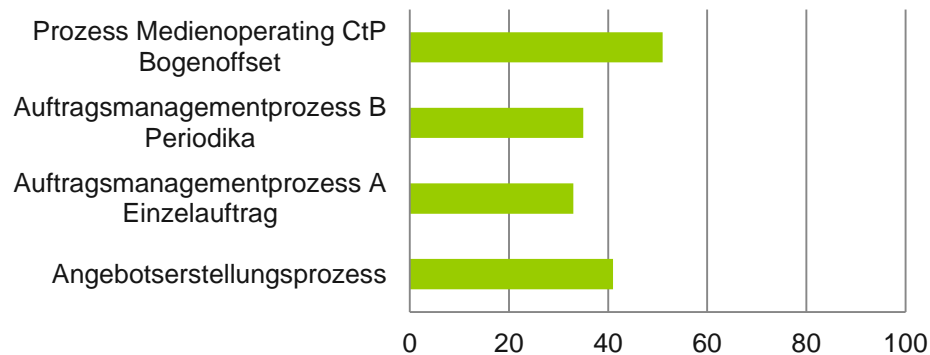
Anzahl Schritte



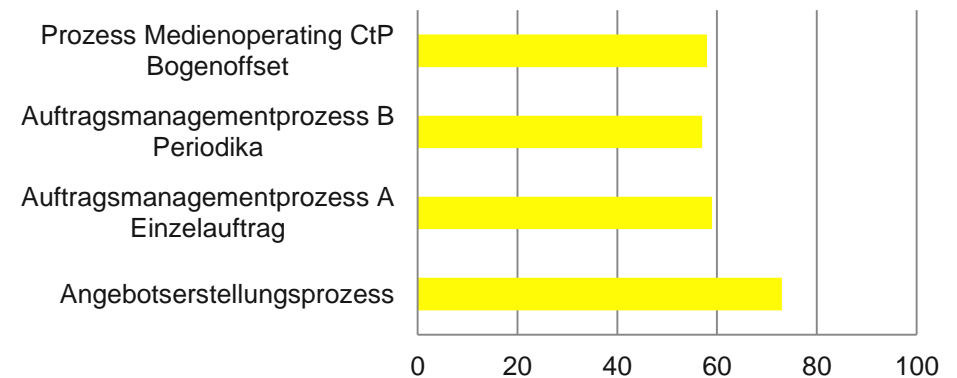
Durchlaufquote



Prozesseffizienz [%]



Systemnutzungsrate [%]



Ergebnisse der Analyse – Übersicht Prozesskennzahlen

Interner KPI-Benchmark IST-Prozesse

KPI / Benchmark		Angebotserstellungsprozess	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

Teil 3 - Prozesse

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

Vorgehen und Ergebnisse Konzeptphase

Schritt Inhalt	Optimierungs- workshop	Optimierungs- workshop	Soll- Aufbauorganisation	Gap-Analyse
	Definition Optimierungs- prämissen	Definition der Soll-Haupt-Prozesse	Definition der Soll- Aufbauorganisation	Ableitung der Umsetzungs- maßnahmen
				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 Umsetzungserfolgs 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

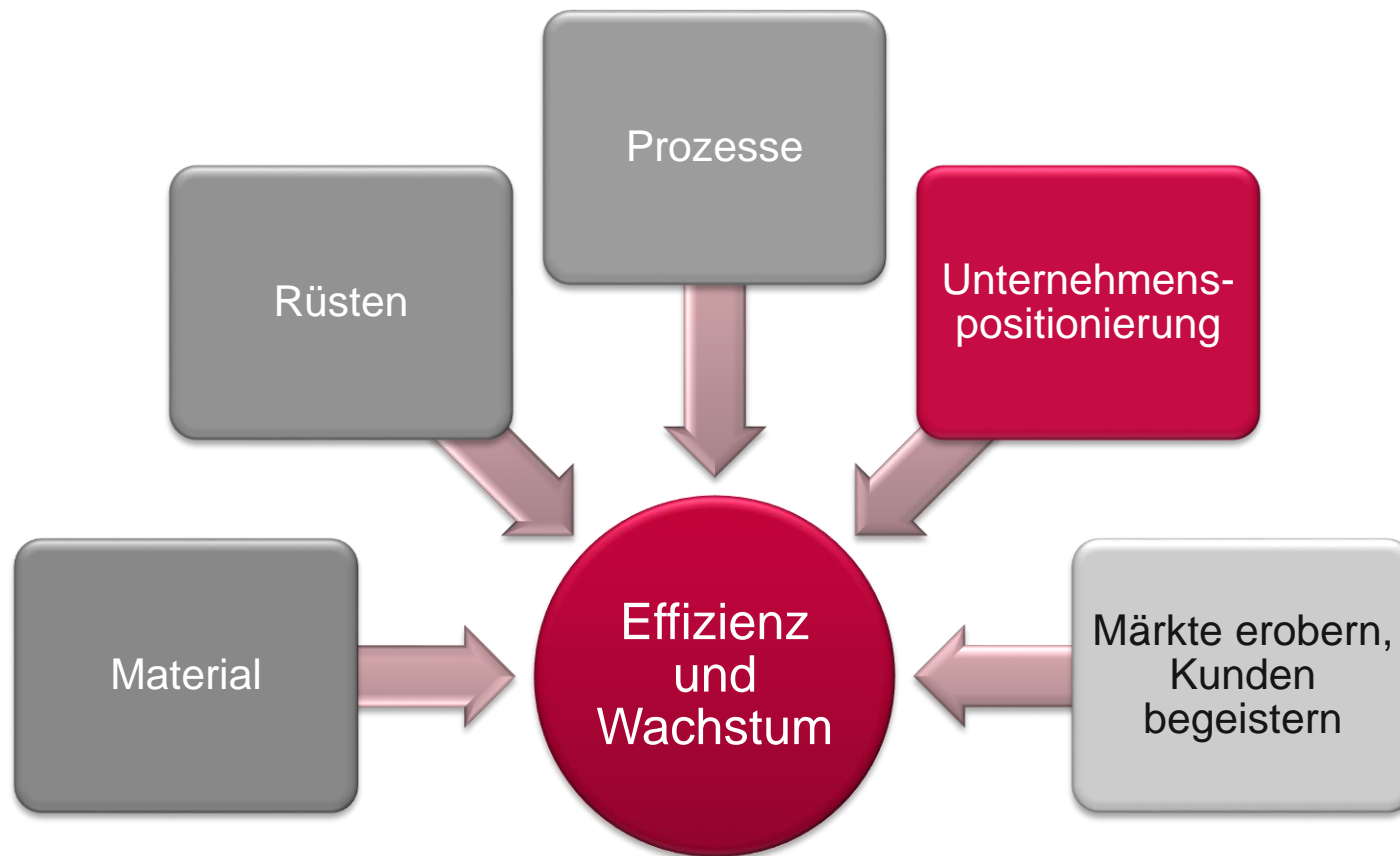
- Umsetzung der im Konzept definierten Maßnahmen
GC Graphic Consult unterstützt Sie gerne in der Umsetzung

- 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

Inhaltliche Schwerpunkte



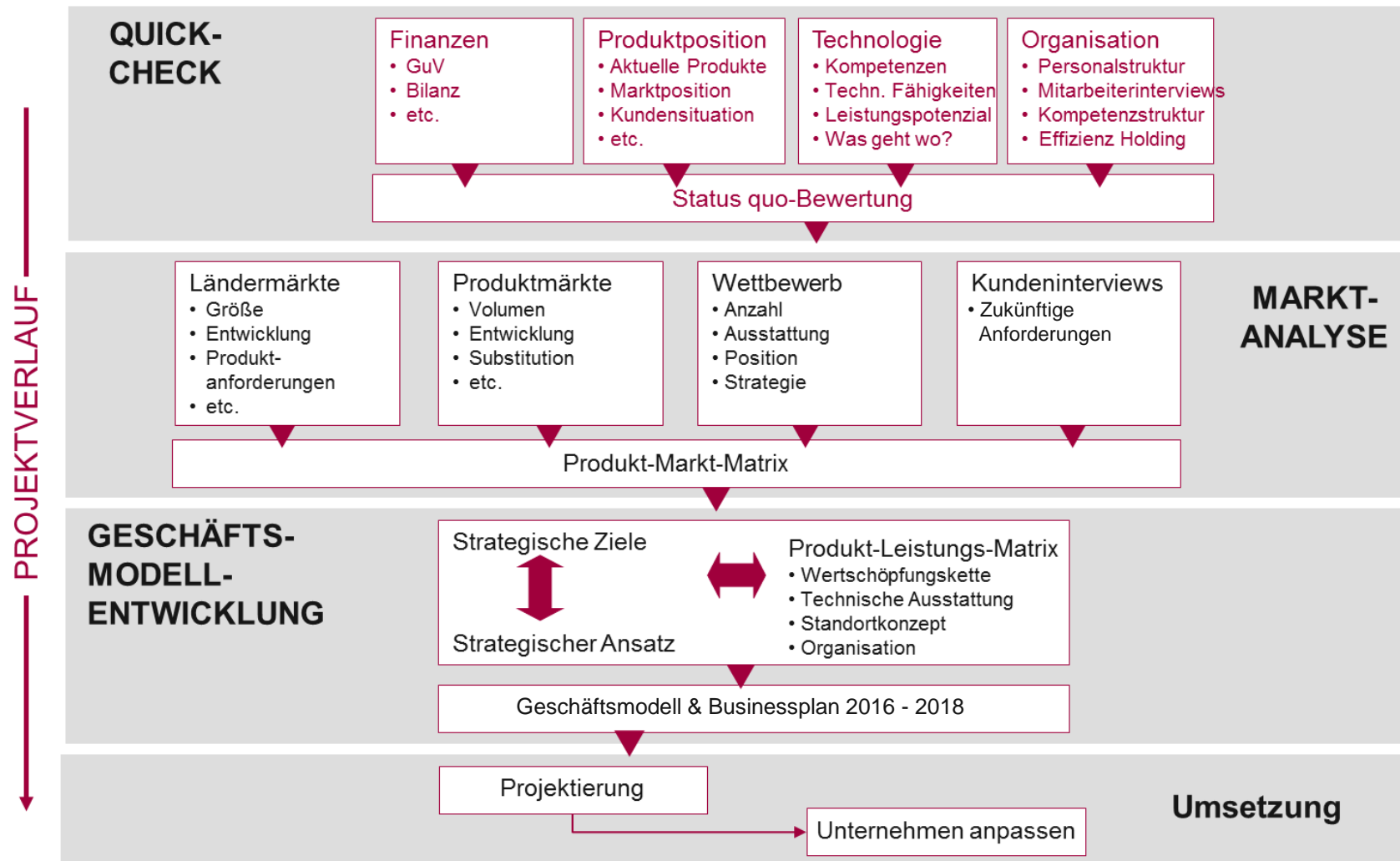
4.1 Projektphasen



Teil 4 - Unternehmenspositionierung



4.2 Vorgehensweise



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

	Produktbereich I	Produktbereich II	Produktbereich III	
Deutschland	4,29	3,21	4,65	4,29
Österreich	3,54	4,29	1,45	3,76
Großbritannien	4,29	4,29	4,29	2,56
Niederlande	4,29	4,29	4,29	3,87
Frankreich	4,29	4,29	4,29	4,77
Polen	4,29	4,29	4,29	1,87
Tschechien	4,29	4,29	4,29	5
Slowakei	4,29	4,29	4,29	4,29
Ungarn	4,29	4,29	4,29	xxx
	4,29	3,65	1,34	

Teil 4 - Unternehmenspositionierung

4.3 Produkt-Markt-Matrix: Kriterien

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

Teil 4 - Unternehmenspositionierung

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?

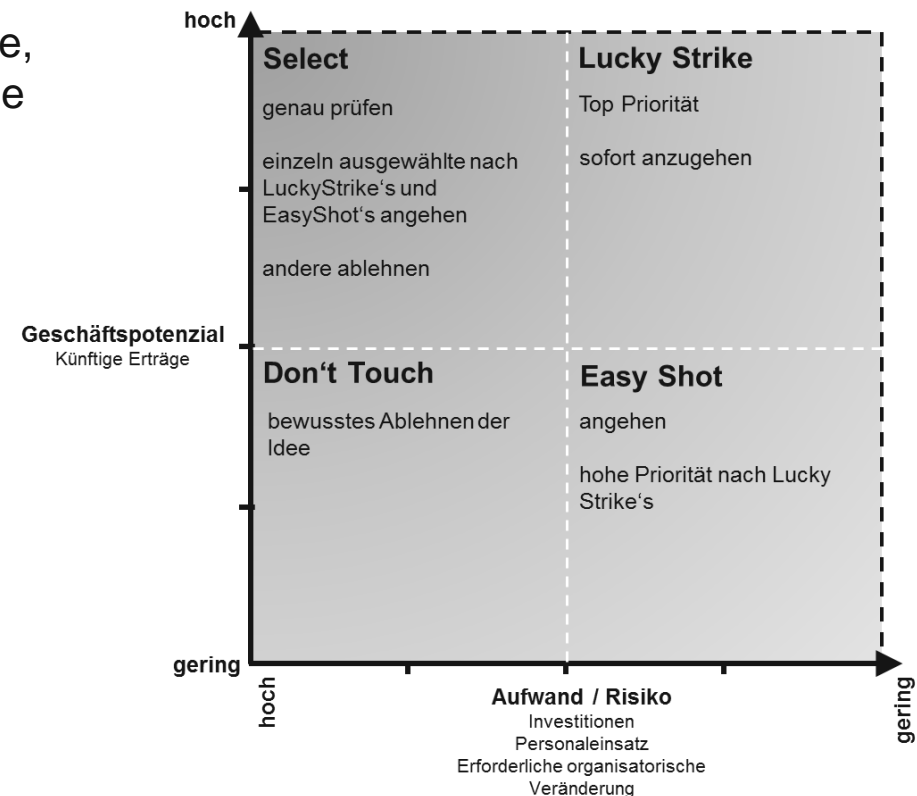


4.5 Beispiel für die Kennzahlen eines Teil-Businessplans

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

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



- ▶ 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:

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

Budget 15

GuV ohne Projekte

Plan-GuV

Simulation 16

Simulation 17

Simulation 18

Plan-GuV

Plan-GuV

Plan-GuV

Projekte allein

2016 Struktur GuV mit Hauptzahlen

2017 Struktur GuV mit Hauptzahlen

2018 Struktur GuV mit Hauptzahlen

GuV inkl. Projekte

2016 Struktur GuV mit Hauptzahlen

2017 Struktur GuV mit Hauptzahlen

2018 Struktur GuV mit Hauptzahlen

+

=

Teil 4 - Unternehmenspositionierung

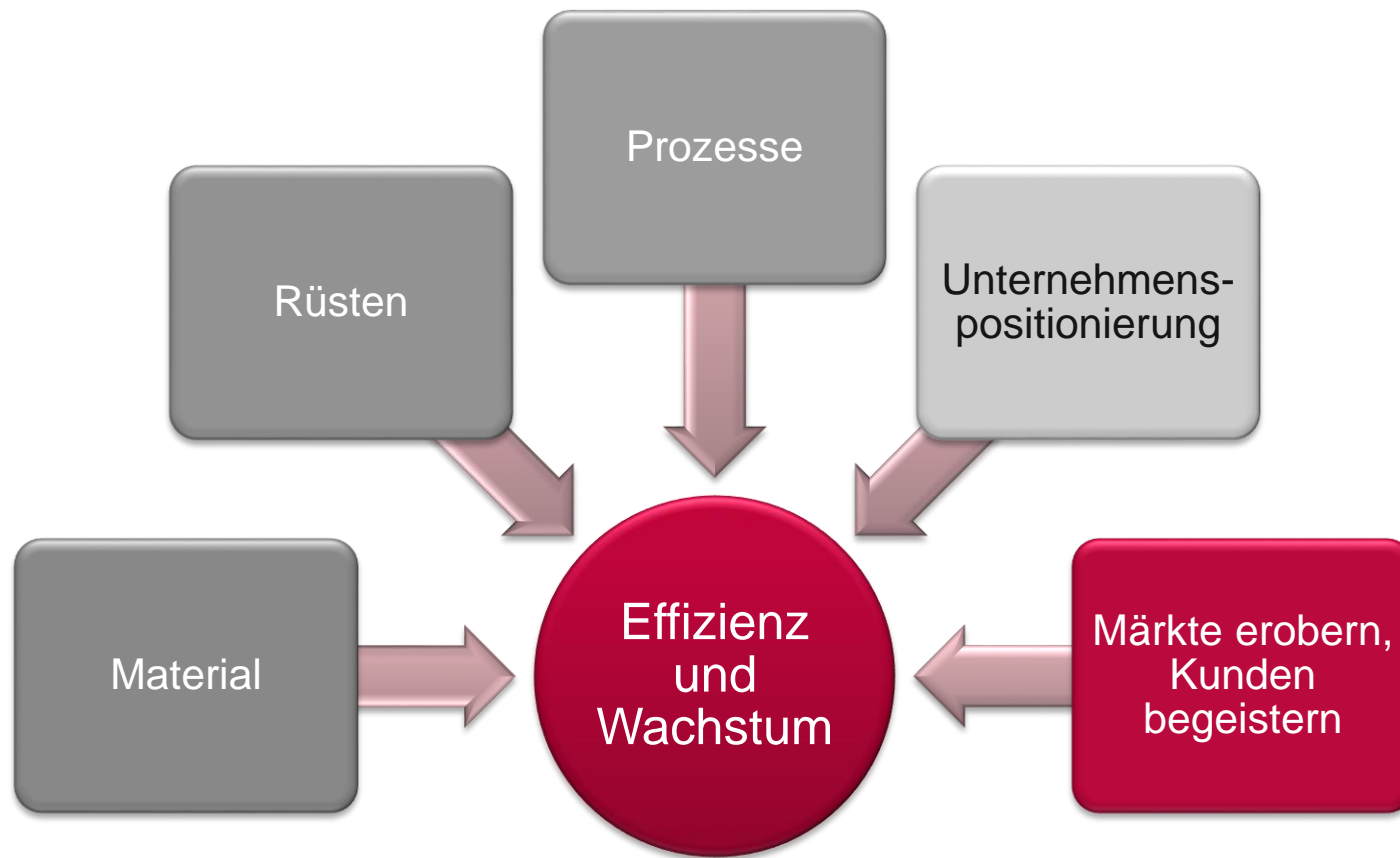
Empfehlungen zur Umsetzung

- ▶ Zeitnah starten
- ▶ Projektmanagement inkl. Ressourcen einplanen
- ▶ Unterstützung und Coaching der Führungsebene
- ▶ Qualifikation der mittleren Führungsebene
 - Marktkennntnis 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

Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



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...

Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



...Begeisterung zu schaffen.

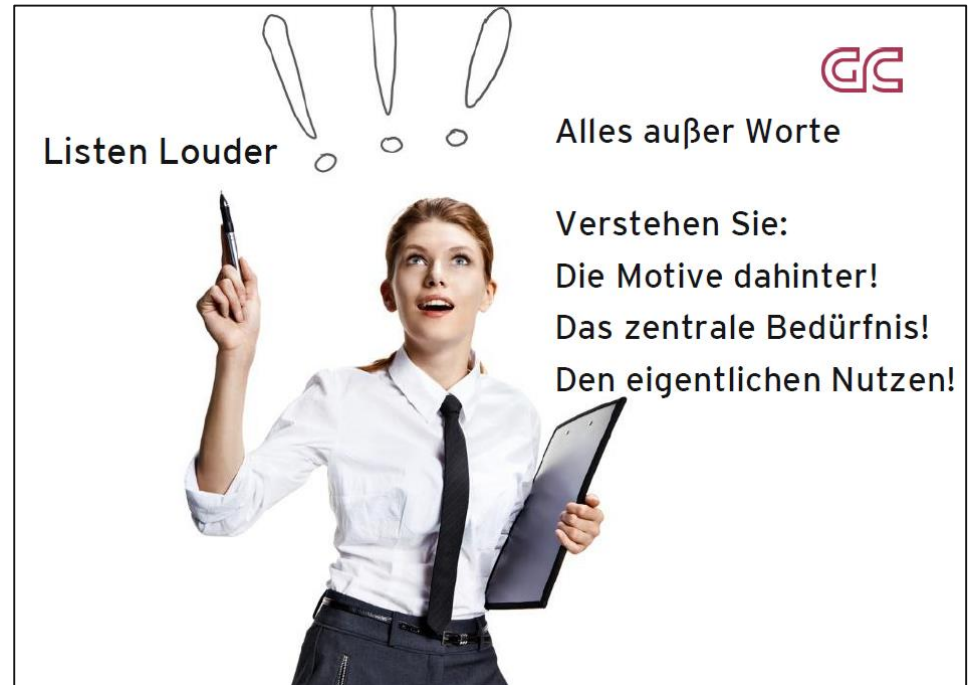


Der Fokus liegt auf dem eigenen Unternehmen...

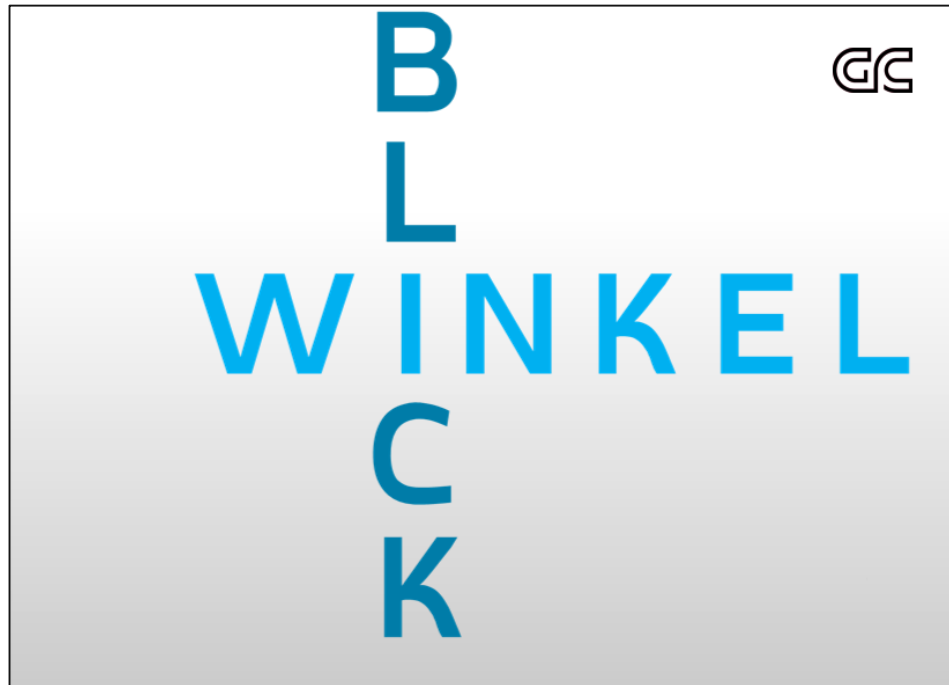
Teil 5 - Märkte erobern, Kunden begeistern



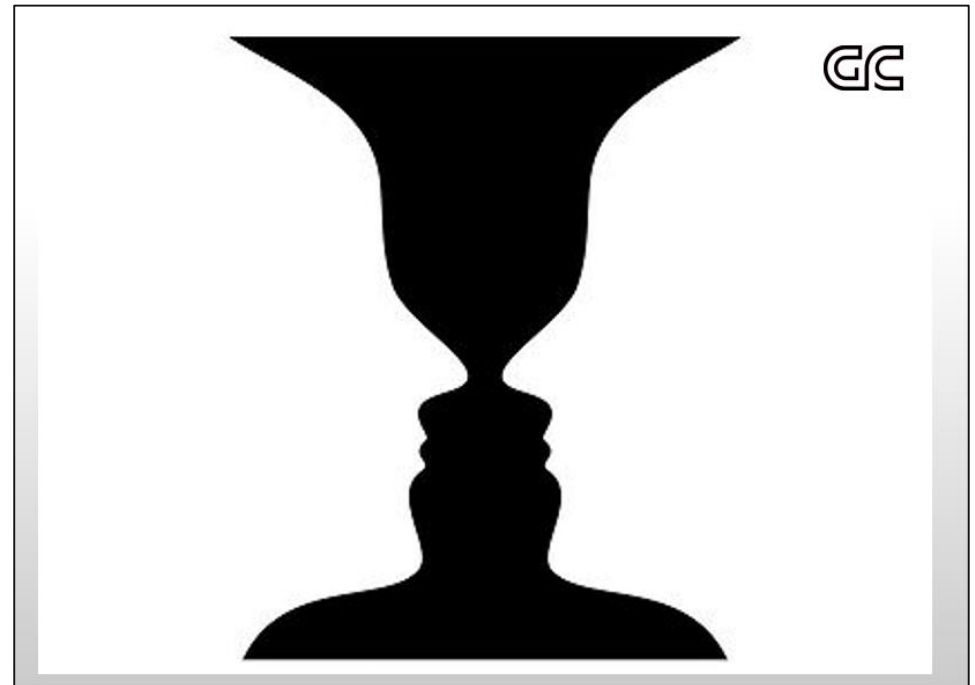
...und dadurch übersieht man...



...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.



Genau!



Kunden entscheiden...



Primäre Kriterien

Fakten!

Fakten!

Fakten!



Fachidiot

schlägt Kunde tot.

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

...oft verhindern diese
sogar den Verkaufserfolg.



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



Eigenmotivation

Der beste Verkäufer

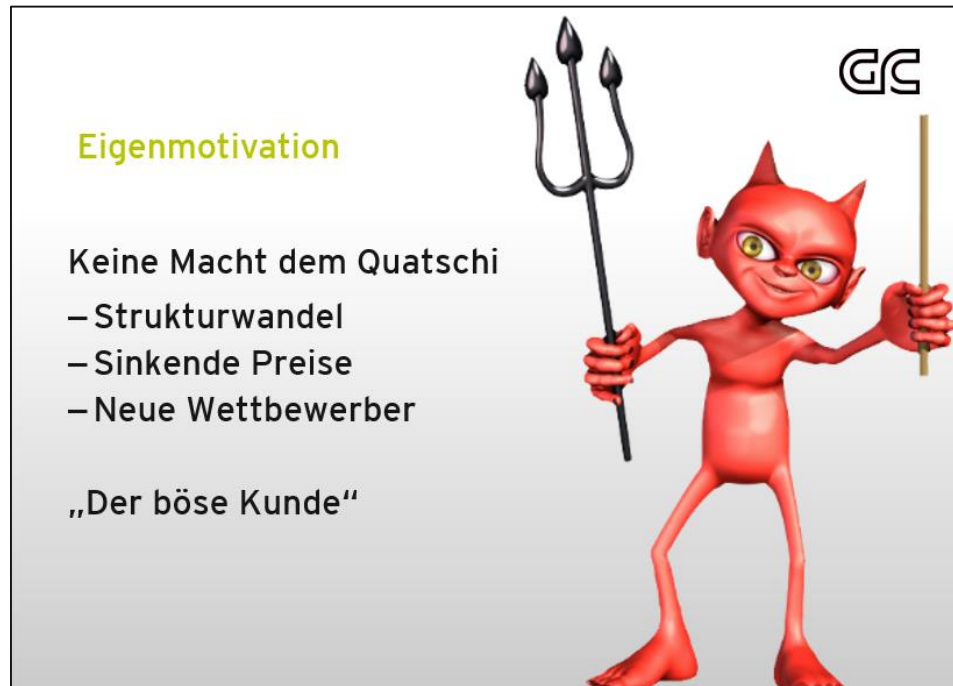
- Selbst-Bewusstheit
- Selbst-Verantwortung
- Selbst-Vertrauen
- Selbst-Überwindung

„Gut drauf sein“

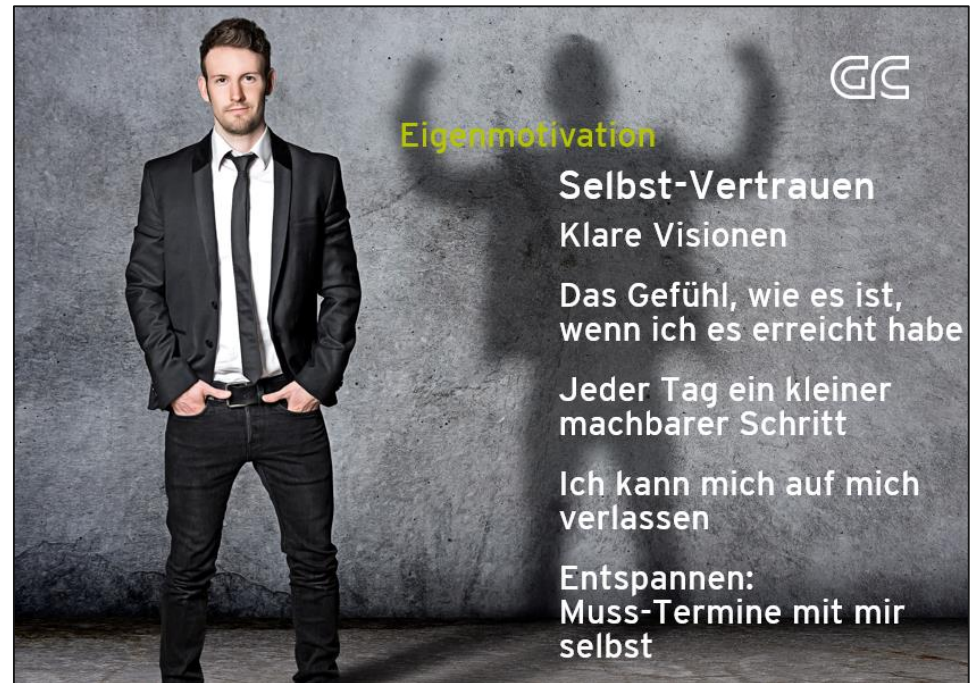
Die Ausstrahlung entscheidet,...

...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

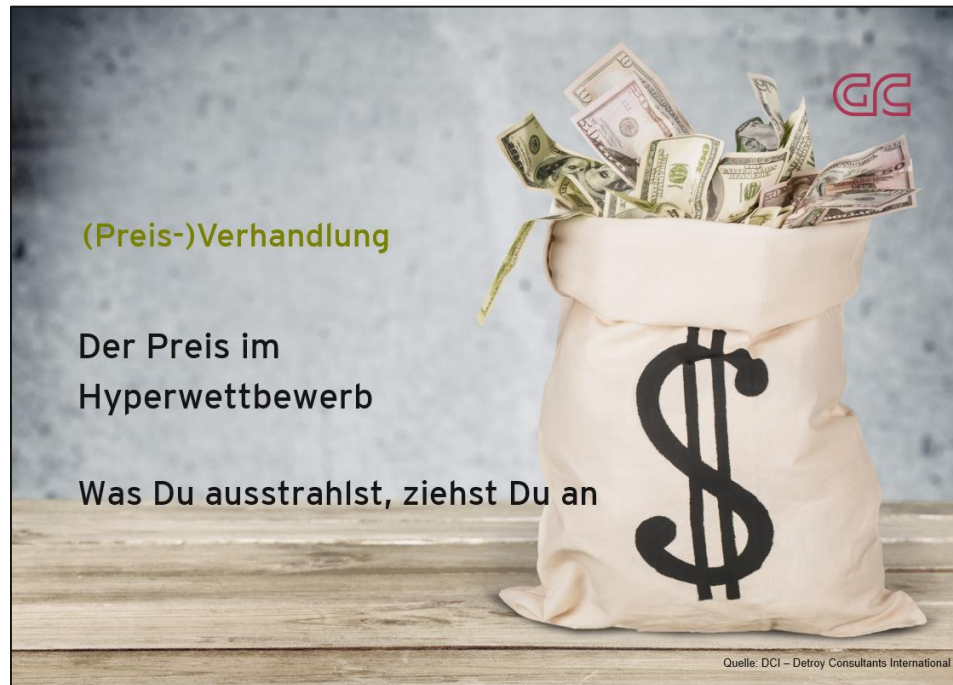


Mit guter Ausstrahlung...



...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



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

(Preis-)Verhandlung

Regel 4: Stolz sein!

„Sauteuer – aber es funktioniert!“

CRISAN TAG FÜR TAG WIRKT TAG FÜR TAG

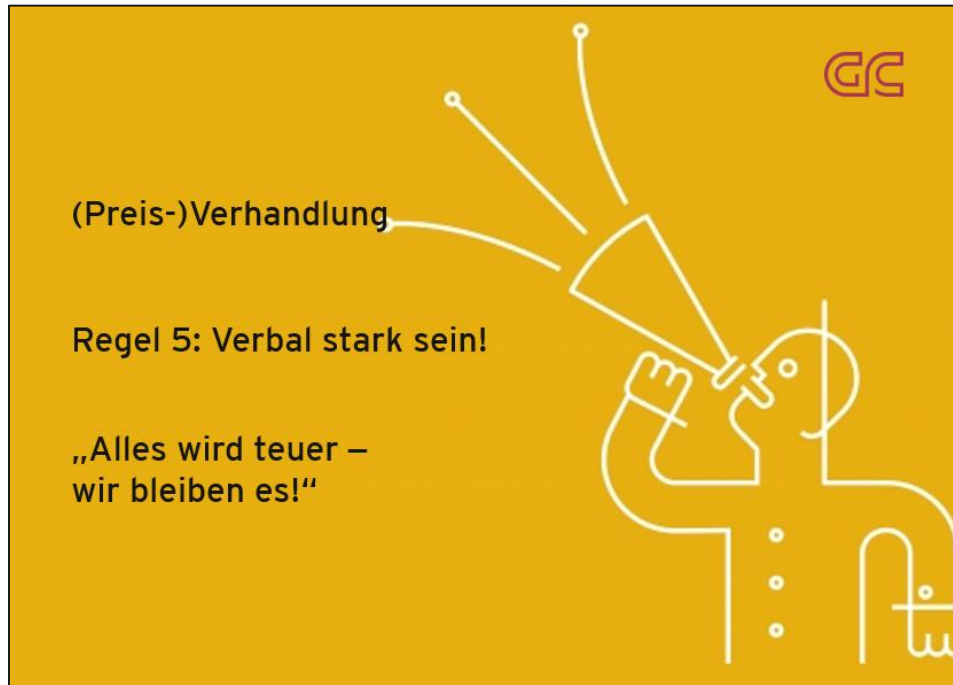
Häufiges Haarewaschen kann Ihre Kopfhaut austrocknen. Deshalb hat Crisan speziell für die tägliche Haarwäsche ein extra mildes Shampoo entwickelt: Crisan Tag für Tag. Crisan Tag für Tag enthält neben pflegenden Wirk- und

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.

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!