



Consulting for Excellence in Business

Operational Excellence Implementierung

White Paper

Prinzipien und Vorgehensweise bei der Einführung eines unternehmensweiten Operational Excellence Programms

Dr. Jutta Illert
Herbert Roden

1. Übersicht

In diesem White Paper werden die Prinzipien und Schwerpunkte von Operational Excellence (OpEx) vorgestellt. Die Phasen und Schritte der Umsetzung sowie die Implementierung eines OpEx Programms werden aufgezeigt. Es soll ein grundsätzliches Verständnis darüber hergestellt werden, was OpEx ist und leisten kann. Der Inhalt umfasst die folgenden Punkte:

- Operational Excellence vs. Business Excellence
- Phasenplan eines Durchlaufes von Operational Excellence
- Angriffspunkte der Verbesserung im Unternehmen
- Schnittstelle zu Lean und Six Sigma
- Schritte zur Installation eines Operational Excellence Systems
- Kritische Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für Wirksamkeit
- Anhang zur Standortbestimmung von OpEx in Unternehmen sowie Fallbeispiel zu einer Post-Merger-Integration

2. Der Begriff „Operational Excellence“

Operational Excellence als Schlüssel zur Wertsteigerung wird noch zu wenig genutzt, obwohl ein systematisches Performance Management schnell umsetzbar ist und konkreten Erfolg verspricht.

Wenn Unternehmen über Möglichkeiten zur Wertsteigerung nachdenken, werden in der Regel zwei Optionen zuerst genannt: Die Einführung einer neuen unternehmensweiten Strategie und/oder der Kauf bzw. Merger von Unternehmen. Eine andere Option, die schneller und sicherer Wertsteigerungspotenziale erschließt - nämlich OpEx durch systematisches Performance Management - bleibt dagegen oft unberücksichtigt.

Hierbei handelt es sich nicht um die berüchtigten unternehmensweiten Cost Cutting-Aktionen. OpEx steht vielmehr für die systematische Leistungsverbesserung, wobei der Fokus auf die Erzielung von Wertsteigerungen ausgerichtet ist. Dies kann Aufgaben und Prozesse in Produktion, Logistik, Entwicklung, Vertrieb und Marketing, aber auch in Administrations- und Zentralfunktionen betreffen.

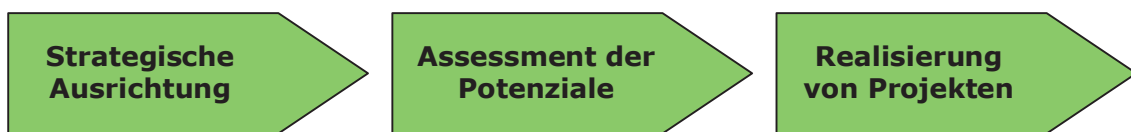
Bei OpEx geht es darum, messbare und nachhaltige Verbesserungen durch Kostensenkung und Reduzierung des gebundenen Kapitals zu erreichen. Infolge dieser Verbesserungen können Unternehmensumsätze vergrößert und Kundenzufriedenheit ausgeweitet werden. Um mögliche Verbesserungspotenziale identifizieren zu können, werden bei OpEx Maßnahmen die Methoden von Six Sigma, Lean und Change Management eingesetzt.

Damit unterscheidet sich OpEx grundsätzlich von dem in Europa weit verbreiteten Bewertungssystem der Business Excellence. Hier werden umfassende Bewertungen nach vorgegebenen Kriterien durchgeführt, die Verbesserungspotenziale in allen Bereichen einer Organisation aufzeigen. OpEx hingegen, verfügt über eine schärfere Ausrichtung auf die Elemente Leistung und Effizienz, die durch den konsequenten Einsatz von Lean und Six Sigma Verbesserungsprojekten erreicht wird.

3. Phasen einer Operational Excellence Maßnahme

Operational Excellence ist eine Initiative, die auf die umfassende Leistungsverbesserung des ganzen Unternehmens abzielt. Entsprechend dieser Zielstellung ist die strategische Ausrichtung und die Potenzialanalyse auf der oberen Managementebene angesiedelt. Die Umsetzung der erkannten Potenziale erfolgt dann in Projekten, die entweder den Charakter von Linien- oder Matrixprojekten haben können.

Operational Excellence durchläuft operativ einen dreistufigen Phasenplan



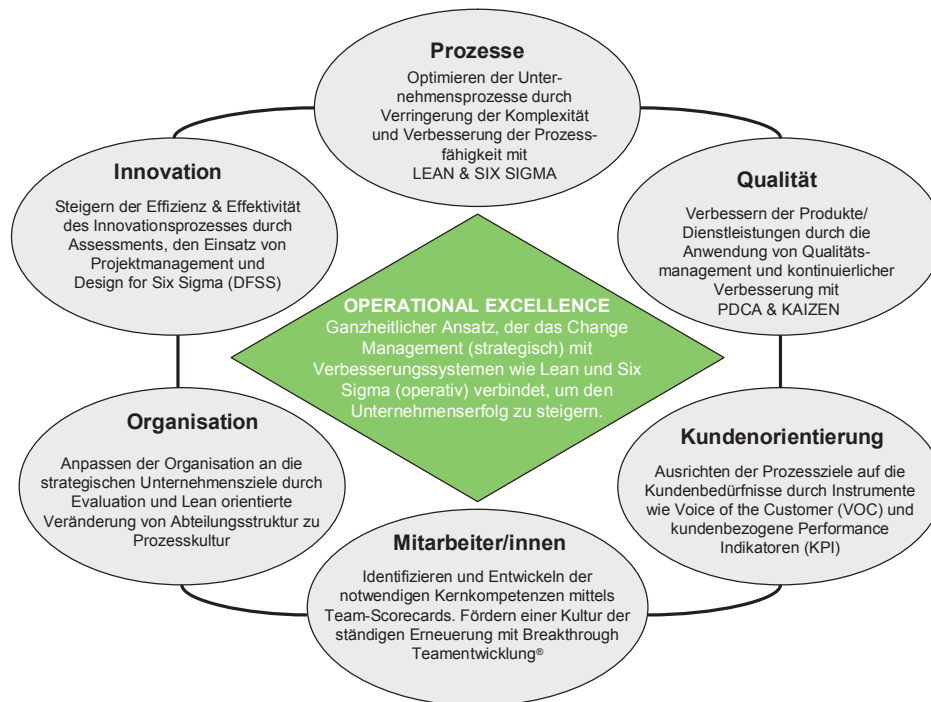
- **Phase 1:** Die strategische Ausrichtung ist in aller Regel bereits ein fest etablierter Bestandteil der Unternehmensplanung. Wichtig für OpEx ist die Definition von Schlüsselfaktoren für den Erfolg (Key Success Factors). Diese Schlüsselfaktoren sind der Ansatzpunkt für die Potenzialanalyse.
- **Phase 2:** Das Assessment der Verbesserungspotenziale erfordert Werkzeuge, die umfassende, aussagekräftige und langfristig gültige Aussagen ermöglichen. Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) ist ein solches Assessment Werkzeug in Europa. In den USA ist die „Oliver Wight Checklist for Operational Excellence“ weit verbreitet.

Bei der Durchführung eines Assessments ist die eindeutige Fokussierung auf die Analyse der Leistungsfähigkeit des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Ein Vergleich zwischen dem aktuellen Stand (Current State) sowie dem angestrebten und als notwendig erachteten Stand (Desired State) zeigt die Verbesserungspotenziale auf.

- **Phase 3:** Die Realisierung der erkannten Verbesserungspotenziale geschieht über Projekte. Bei diesen Projekten geht es meistens um die Effizienzsteigerung von Prozessen in Unternehmen und Organisationen. Der Erfolg dieser Projekte hängt wesentlich von der Qualifikation der Beteiligten und vom Einsatz der richtigen Methoden ab. Six Sigma, Design for Six Sigma, Lean, Teamentwicklung und Changemanagement sind die tragenden Elemente der Projekte.

4. Interventionsbereiche von Operational Excellence

Der OpEx Ansatz umfasst sechs Interventionsbereiche: Prozesse, Qualität, Kundenorientierung, Mitarbeiter/innen, Organisation und Innovation (s. Bild). Im Rahmen der OpEx Konzeption handelt es sich um die zentralen erfolgskritischen Punkte innerhalb eines Unternehmens. Welche Interventionsbereiche für OpEx Verbesserungsmaßnahmen ausgewählt werden, sind durch den Charakter der Geschäftstätigkeit und der strategischen Zielsetzung bestimmt.



Grundsätzlich kann empfohlen werden, dass eine Auswahl, Priorisierung und möglichst klare Begrenzung der Interventionsbereiche und ihrer durchzuführenden Verbesserungsaktionen erfolgen sollte. OpEx wird in einem Unternehmen, zu einem bestimmten Zeitpunkt nur an maximal drei der sechs Interventionsbereiche angreifen können. Wird in mehr als drei Bereiche gleichzeitig interveniert, droht eine Überlastung der Organisation durch ansteigende Komplexität. Es besteht die Gefahr, dass die erhoffte Wirkung ins Gegenteil verkehrt wird.

5. Operational Excellence, Lean und Six Sigma

Operational Excellence ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die strategischen Unternehmensziele mit wirkungsvollen Verbesserungssystemen verbindet, um den Unternehmenserfolg zu steigern.



Lean, Six Sigma und Design for Six Sigma sind Systeme, deren besondere Stärke in der Realisierung erkannter Verbesserungspotenziale liegt. Dabei werden die Vorteile eines konsequenten Projektmanagement kombiniert mit wirkungsvollen Methoden und Werkzeugen der Analyse und Umsetzung. Bei der Implementierung von Operational Excellence Maßnahmen wird das jeweils passende Verbesserungssystem bei der Realisierung der Projekte (Phase 3) eingesetzt.

6. Schritte zur Einführung von Operational Excellence

Die Einführung von Operational Excellence wird durch vier wesentliche Instrumente ermöglicht.

- **Qualifizierung** der Führungskräfte im Assessment, der Projektdefinition, des Methodeneinsatzes und im Changemanagement (z.B. Operational Excellence Champion Training). Qualifizierung der Projektleiter in Methodeneinsatz (Lean Six Sigma Green- und Black Belt Training), Teamentwicklung und Changemanagement.
- **Information** aller mittelbar und unmittelbar beteiligten Mitarbeiter sowie Vermittlung eines Grundverständnisses über Operational Excellence und die eingesetzten Verbesserungsmethoden von Lean und Six Sigma.
- **Aufbau** einer projektorientierten Verbesserungsorganisation mit festen Rollen und Verantwortungen nach dem Muster der Six Sigma Implementierung bei General Electrics.
- **Integration** des Operational Excellence Systems in die existierenden Management Prozesse des Performance Controlling und der strategischen Planung.

Ein typischer Ablauf zur Einführung von Operational Excellence ist in dem folgenden Bild dargestellt. Er beginnt mit der klaren Entscheidung durch das Management OpEx einzuführen, und endet mit der Integration des Projektreviews in das unternehmensweite Performance Monitoring.



7. Kritische Erfolgsfaktoren von Operational Excellence

Operational Excellence ist ein ganzheitlicher Verbesserungsansatz. Erfahrungsgemäß sind die folgenden Elemente von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Implementierung:

- Klarer Managementauftrag zur Einführung und Durchführung von Operational Excellence als Strategiesystem sowie eine tragende Rolle durch den CEO.
- Bewusstsein für die dringende Notwendigkeit der Verbesserungen und Veränderungen in der Organisation.
- Entwicklung einer langfristigen, mehrjährigen Roadmap zur Implementierung sowie eine klare Verpflichtung des CEO zum notwendigen Zeit- und Geldaufwand.
- Reservierung von finanziellen und personellen Ressourcen für die Koordination und die Projektarbeit.
- Umfassende Qualifizierung der Projektleiter und der Projektmitarbeiter.
- Regelmäßiges Projekt-Review durch das Management.
- Finanzielle Bewertung der Projektziele und Analyse des Erreichten bei Projektabschluss, um den Erfolg der Realisierung tatsächlich feststellen zu können.