



Spotlight

**Business Excellence  
durch organisatorische  
und operative Leistungs-  
steigerung**



In der Industrie ist es unerlässlich, dass Unternehmen sich stetig weiterentwickeln. Nur so können sie bei sich ändernden Rahmenbedingungen im harten Wettbewerb bestehen und in Zukunft erfolgreich sein. Oftmals werden Veränderungen jedoch isoliert vorgenommen: Entweder konzentrieren sich Unternehmen auf Verbesserungen in der Werkshalle oder auf die Optimierung ihrer Geschäftsprozesse. Eins von beidem reicht jedoch nicht aus. Um wirklich einen Durchbruch bei der Steigerung der Leistungsfähigkeit zu erzielen, müssen die Produktionsprozesse und die Unternehmensorganisation aufeinander abgestimmt sein. Nur wenn Produktions- und Business-Exzellenz zusammen vorangetrieben werden, können Industriebetriebe den entscheidenden Sprung in ihrer Unternehmensperformance machen.



 **Martin Bieler**  
Project Manager  
T +41 76 224 50 39  
martin.bieler@hpo.ch

Die Anforderungen an fertigende Unternehmen an europäischen Hochlohn-Standorten steigen rasant. Anhaltender Wettbewerbs- und Kostendruck, konjunkturelle Schwankungen, zunehmende Komplexität, Materialengpässe und Fachkräftemangel erfordern höchste Leistungsfähigkeit und Flexibilität. Eine effizientere Produktion alleine reicht jedoch nicht aus. Oft stellen Unternehmen fest, dass Effizienzmassnahmen nur oberflächlich wirken und die Produktivität, EBIT und Marktperformance unverändert bleiben.

Grund dafür sind häufig Veränderungsinitiativen, die komplexe Abhängigkeiten zwischen Produktions- und Organisationsprozessen ausser Acht lassen. Isolierte Veränderungen in einzelnen Bereichen erreichen oft nicht

den gewünschten Effekt. Negative Folgen daraus machen sich zuerst auf Mitarbeiterebene bemerkbar und zeigen sich dann im wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

### Verbesserungen in Industrieunternehmen finden nie isoliert statt

hpo bricht gemeinsam mit Kunden diese Herausforderungen auf, indem wir jede Anpassung in der Werkshalle oder dem Administrationsgebäude mit einem ganzheitlichen Mindset angehen. Denn die Erfahrung zeigt: Transformationen sind nur dann erfolgreich, wenn sie bereichsübergreifende Abhängigkeiten antizipieren und eine ganzheitliche Lösung darstellen.

Doch nicht nur grosse Transformationen fordern eine unternehmensweite Perspektive. Auch abgegrenzte Veränderungsinitiativen sind mit einer isolierten Perspektive meist nicht lösbar. Erfolgreiche Veränderungsvorhaben in Industrie-Firmen sind charakterisiert dadurch, dass sie gleichzeitig nach Exzellenz in den Fertigungs- und Unternehmensprozessen streben. Das Ergebnis zeigt sich zum Beispiel in den folgenden Aspekten:

#### ○ Durchgängige Standardisierung

Standardisierung wird durch das Engineering im engen Austausch mit Vertrieb, Produktion und Industrialisierung vorangetrieben. Durch klare Rollen und Verantwortlichkeiten in den betroffenen Geschäftsprozessen wird sichergestellt, dass die Entwicklung marktgerecht und effizient stattfindet – und durch den Vertrieb auch gegenüber Kunden getragen wird.

### ○ Ganzheitliche Prozesse

Produktions- und Business-Prozesse werden in Einklang miteinander gestaltet, um höchste Prozess-Performance sicherzustellen. Ein Kernteam aus Vertreterinnen und Vertretern aller Wertschöpfungsstufen gestaltet zusammen mit dem hpo-Team die entsprechenden Prozessmodelle und begleitet die Umsetzung in der gesamten Organisation.

### ○ Abgestimmtes Shopfloor Management

Andere Bereiche wie Engineering, Industrialisierung, und Vertrieb sind in Regel-Meetings mit der Produktion eingebunden. Learning Loops ziehen sich durch die gesamte Organisation und identifizieren zielgerichtet und effizient Root Causes und damit Verbesserungspotenziale.

### ○ Zielgerichtete Performance-Messung

Die Messung der Performance in der Werkshalle ist integraler Teil der unternehmensweiten KPI-Struktur. Verbesserungsinitiativen in allen Bereichen sind cross-funktional abgestimmt und zahlen auf die gleichen strategischen Ziele ein.

## Verbesserungen in den Business-Prozessen und in der Fertigung müssen Hand in Hand gehen

Das oben dargestellte Zielbild zeigt klar: Verbesserungen in der Produktion und den sonstigen Unternehmensbereichen müssen gemeinsam gestaltet werden. Der ganzheitliche Ansatz von hpo zielt darauf ab, alle, die den Erfolg einer Verbesserungsinitiative beeinflussen können, aktiv an der Entwicklung der Lösung zu beteiligen. Häufig beinhaltet das Bereiche, die nicht im Fokus der Initiative stehen. Schlüsselpersonen der tangierten Bereiche ge-

stalten Lösungen aktiv mit und sind am Entscheidungsprozess beteiligt. Die gesamte Belegschaft ist kommunikativ eingebunden.

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor für Business Excellence ist, dass Prozesse und Organisation konsequent auf die strategische Ausrichtung abgestimmt werden. Wie die Abbildung zeigt, beginnt eine Transformation damit, dass das Zielbild bereichsübergreifend angepasst oder ge-

schärft wird. Für eine Erfolgsmessung ist die Transparenz auch auf dem Shopfloor sicherzustellen. Die folgende Optimierung der Organisation stellt durchgängig klare Rollen und Verantwortungen sicher und ist eine weitere Grundlage für eine Neugestaltung des Produktions- und Logistiknetzwerks.

Der Ansatz von hpo antizipiert und adressiert Spannungsfelder in Veränderungsinitiativen. Lösungen werden nicht

## Organisatorische Exzellenz + Operative Exzellenz = Business Excellence

Business Excellence in der Industrie braucht die gleichzeitige Steigerung von organisatorischer und operativer Leistungsfähigkeit





nach Schema F übertragen, sondern sensibel an die jeweilige Ausgangslage angepasst. Durch bereichsübergreifende Kernteams werden Transformationen inhaltlich und kommunikativ abgestützt. Insbesondere wird die Brücke zwischen der Produktion und anderen Teilen der Organisation geschlagen. So entsteht eine motivierte Mannschaft mit dem notwendigen Kompetenzprofil, die hinter dem gemeinsamen Zielbild steht. Das verhindert unnötige Kurskorrekturen und damit Kosten, zusätzlichen Aufwand und Verunsicherung.

### Resultat: Steigerung von EBIT und Produktivität um 10 bis über 20 Prozent

hpo begleitet seit vielen Jahren Industrieunternehmen, deren Herausforderungen nur mit einer bereichsüber-

greifenden Perspektive zu lösen sind. Dazu gehören auch scheinbar isolierte Fragestellungen wie die Verbesserung von Warenströmen oder der Verkaufperformance einer Produktgruppe – aber auch solche mit bereichsübergreifendem Impact wie internationale Verlagerungen von Produktionslinien oder Standort-Konsolidierungen.

Richtig aufgesetzt bringen solche Initiativen nachhaltige Leistungssteigerungen, wie verschiedene Referenzprojekte zeigen:

↑  
10%+

**Ertragssteigerung:** In einem grossen Transformationsprogramm bei einem Spezialmaschinenhersteller wurden durch verbessertes Shopfloor Management und Value Stream Design, flankiert durch die Verbesserung der

unternehmensweiten End-to-End-Prozesse, über 10 % EBIT-Steigerung im Jahresvergleich erreicht.

↑  
20%+

**Produktivitätssteigerung:** Eine Produktionsoptimierungs-Initiative bei einem Schweizer Mittelständler, begleitet durch den Aufbau einer Industrialisierungsabteilung, führte zu einer Steigerung der Personal-Produktivität von über 20 %.

↓  
10%

**Materialkostenreduktion:** In mehreren Projekten konnten durch Standardisierung und gleichzeitige Prozessverbesserungen in der Beschaffung Materialeinkaufskosten um ca. 10 % reduziert werden.

↓  
10 M

**Reduktion Logistikkosten:** Die Konsolidierung der Logistik eines Komponentenherstellers in einem europäischen Lager bei gleichzeitiger Anpassung der organisatorischen Steuerungsmechanismen führte zu einem Kosteneinsparpotenzial von ca. 10 Mio. CHF.

Das Potenzial für Ihr Unternehmen kann in einem kurzen Performance Assessment identifiziert werden. Mit dem hpo-Ansatz sind Verbesserungen langfristig wirksam.



## unlocking performance



**Volker Schemmann**

Associate Partner  
volker.schemmann@hpo.ch  
+41 79 579 42 86



**Jeff Massard**

Associate Partner  
jeff.massard@hpo.ch  
+41 79 967 84 42



**Martin Bieler**

Leiter Branchenteam Industrie  
martin.bieler@hpo.ch  
+41 76 224 50 39

### **hpo – Ihr Partner für Industrial Performance**

hpo verbindet jahrzehntelange Industrienerfahrung mit einem ganzheitlichen und partnerschaftlichen Beratungs- und Lösungsansatz. Zu unseren zufriedenen Kunden zählen wir Weltmarktführer und Hidden Champions der Industrie in der Schweiz und dem DACH-Raum. Unser Prinzip, gemeinsam mit den Betroffenen pragmatische Lösungen zu erarbeiten, stärkt die Prozess- und Entwicklungsfähigkeit von Organisationen und führt zu nachweisbaren und dauerhaften Performancesteigerungen.

Interessiert zu erfahren, wie das gesamte Potenzial Ihrer Organisation freigesetzt werden kann?

**Kontaktieren Sie uns für eine  
unverbindliche Bestandsaufnahme.**

hpo management consulting ag | hpo.ch | +41 44 787 60 00  
Uetlibergstrasse 132 | CH-8045 Zürich