

Die OpEx Silberhochzeit: Leidenschaft oder Flaute?

Workforce Transformation & Target Operating Model

Martin Neuhold & Stefan Schäfer

24. Oktober 2024



OPEX FORUM

LEADERSHIP SUMMIT
FOR OPERATIONAL EXCELLENCE

24. Oktober 2024
SCHLOSS SCHWETZINGEN

Wer sind wir und warum reden wir über dieses Thema?



Martin Neuhold

- 3 Jahre Industrieerfahrung
Trainee & Prozessingenieur, Lebensmittel
- 24 Jahre Beratungserfahrung
Celerant, Kienbaum, EY, PwC

- Supply Chain Transformation
- Circular Economy & Sustainable Supply Chain
- Operational Excellence
- Change / Transformation / Organizational Design



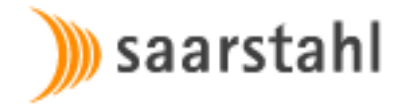
Stefan Schäfer

- 10 Jahre Industrieerfahrung
End-line Packaging Equipment
- 20 Jahre Beratungserfahrung
Celerant, Kienbaum, EY, PwC

- Operational Excellence / Production Systems
- Manufacturing
- Technical Services
- Change / Transformation / Organizational Design

Die Vorbereitung unser Silberhochzeit haben wir zum Anlass genommen, auf unsere OpEx Projekte zurückzuschauen

Referenzen



ThyssenKrupp



Operational Excellence Kultur: eine besondere Herausforderung

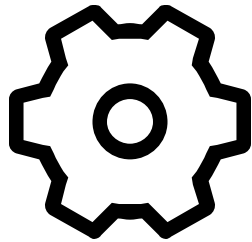
Erfolgsfaktoren



Die differenzierte Erfolgsbilanz von Operational Excellence

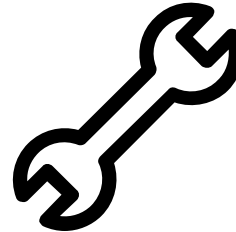
Wo sich OpEx festgesetzt hat – und wo nicht

Fertigung



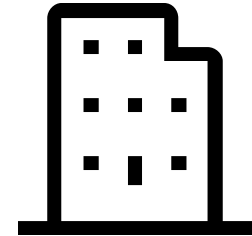
- Weit verbreitet
- Reifegrad im oberen Mittelfeld, große Spannweite
- Aktueller Schwerpunkt: Digitalisierung

Service-Geschäft



- Wenig verbreitet
- Reifegrad gering mit wenigen Ausnahmen

Support-Prozesse

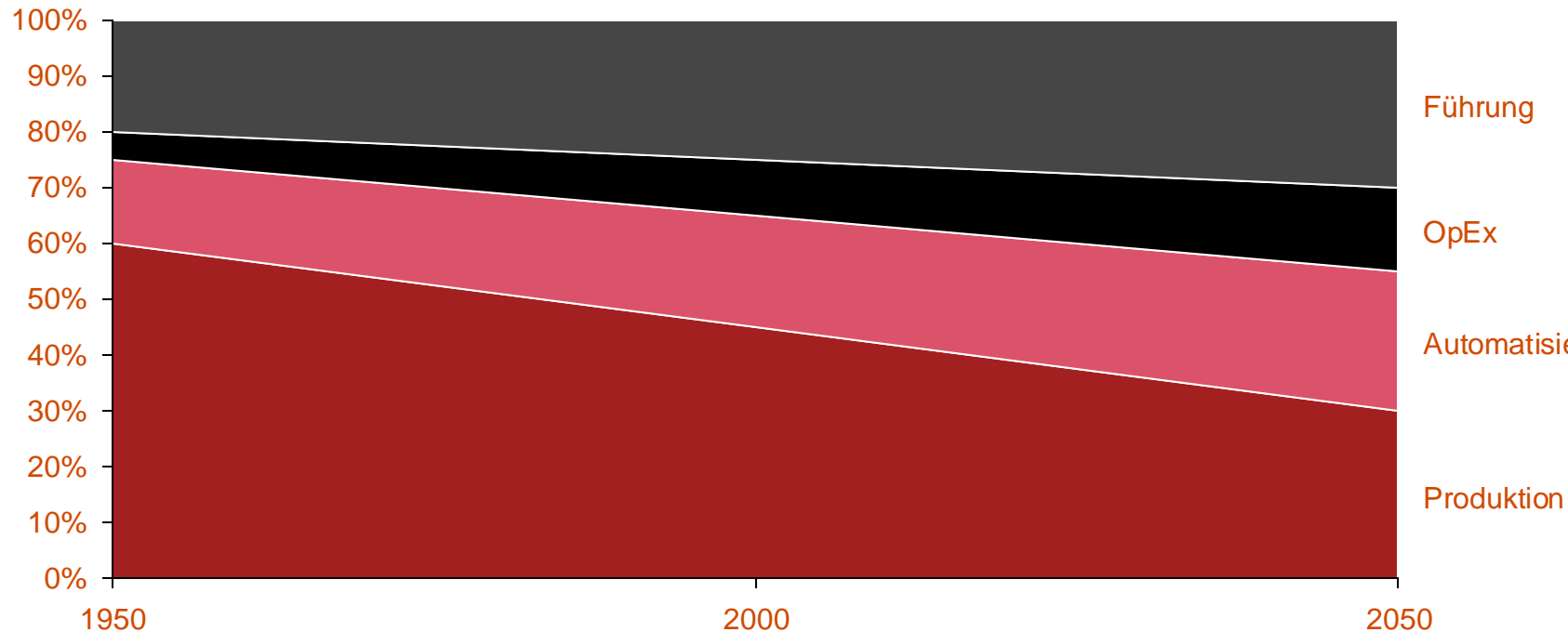


- Wenig Verbreitung aufgrund langjährigem Offshoring
- Nachholbedarf: Prozessoptimierung & Standardisierung

Workforces gestern, heute und morgen

Verteilung der Personalintensität im Zeitverlauf (schematisch)

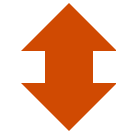
Personalintensität



Steigerung der Produktivität

+

Erhöhte Anforderungen



Stärkere Automatisierung

Mehr Komplexität

Höhere Prozessfähigkeiten

Mitarbeiterauswahl und -entwicklung in OpEx-Programmen sind wesentliche Erfolgsfaktoren

Menschen wählen schon immer ihre Karrierewege sehr sorgfältig aus

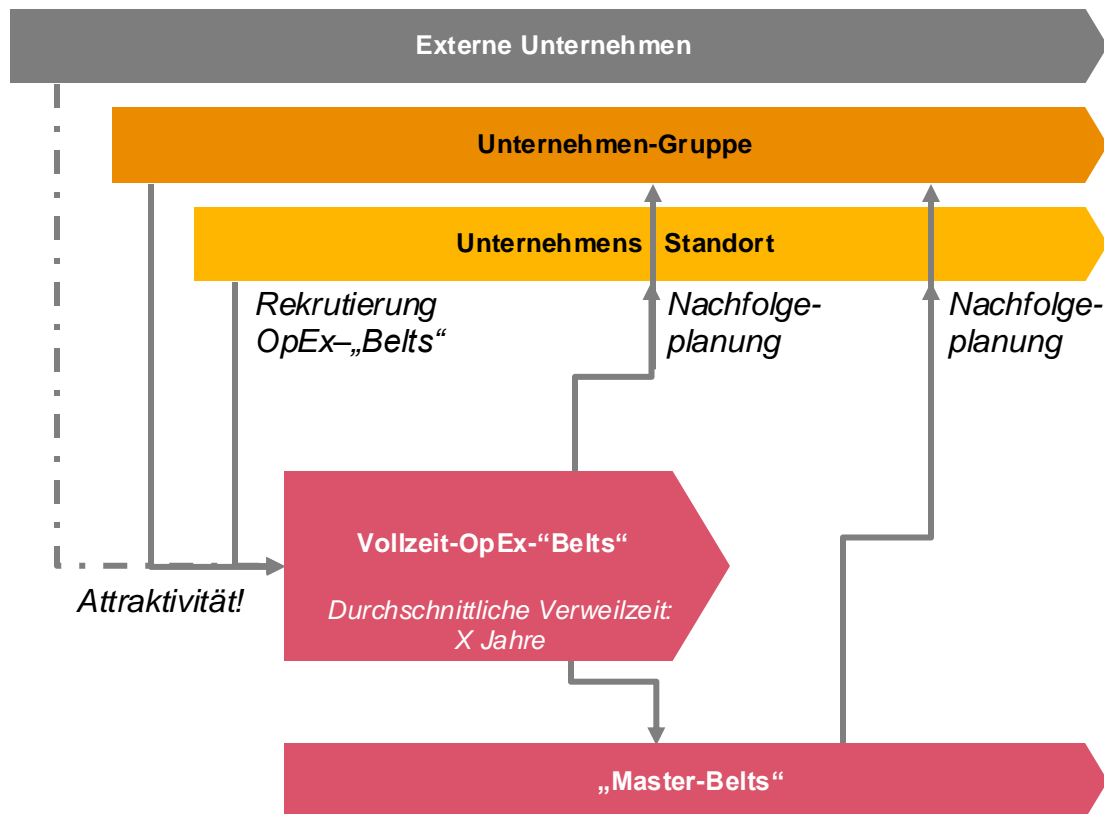


Due to his grammar mistake, Wilbur found a position. It just wasn't the one he wanted.

- Wie sieht mein **Karrierepfad** aus und welche Karrierestufen gibt es?
- Wie **attraktiv** ist die Position hinsichtlich existierender Vergütungs- und Anreizsysteme?
- Wie kann ich meinen **Wert steigern** ... und mein **Gehalt**?
- Kann ich in meine **alte Position** zurück?
- Was ist die nächste Möglichkeit für einen **Absprung**?

Erfolgreiche OpEx-Programme nutzen Karriere- und Laufbahnmodelle als Teil des Target Operating Models

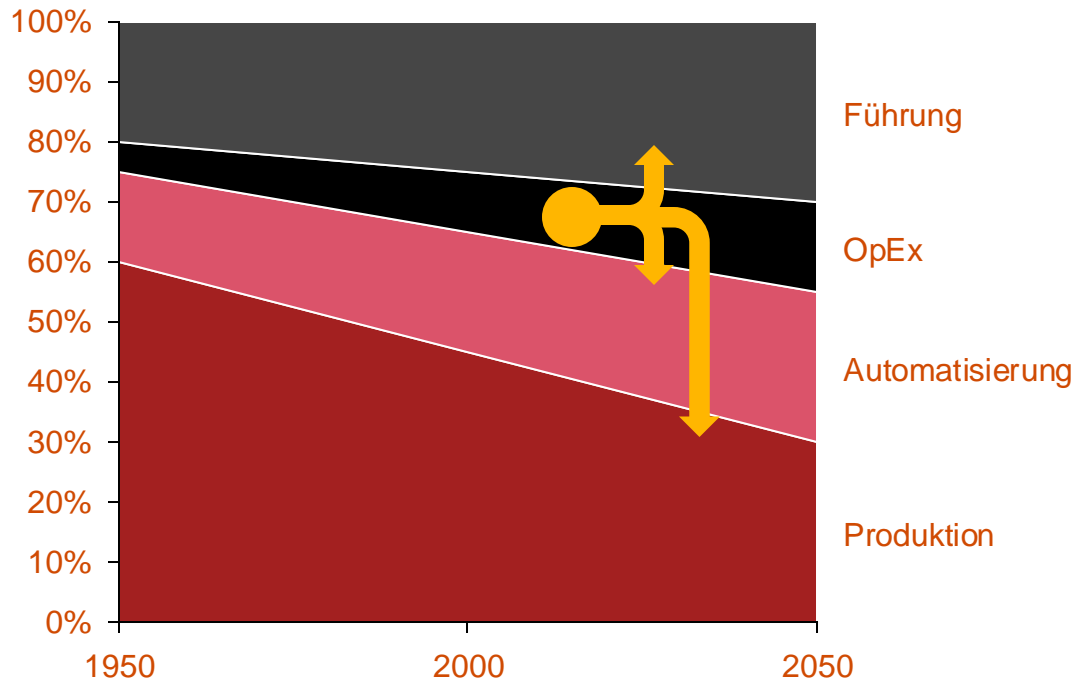
Erfolgreiche OpEx-Operating Modelle verfügen über ein klares Karriere- und Laufbahnmodell



- Ein gut durchdachtes Karriere- und Laufbahnmodell innerhalb eines Operational Excellence Programms trägt wesentlich dazu bei, **Talente** zu **gewinnen**, zu **entwickeln** und zu **halten**
- Es fördert die **berufliche Entwicklung** und das Wachstum von Mitarbeitern innerhalb des Programms
- Es unterstützt gleichzeitig die **strategischen Ziele der Organisation** durch die Förderung von Exzellenz und kontinuierlicher Verbesserung

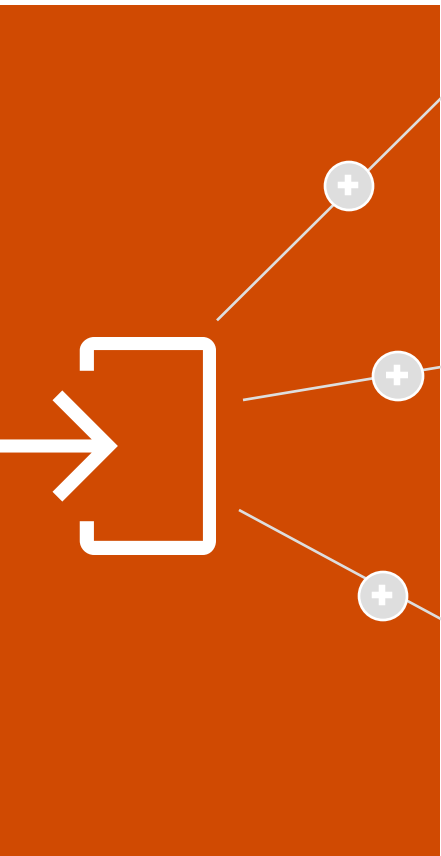
Ein robustes OpEx-Target Operating Modell ermöglicht und unterstützt die Workforce Transformation

„Kaderschmiede“ OpEx: strategische Ziele effektiv erreichen



- OpEx Teams lösen **Probleme** im Ramp-up von Automatisierungen
- OpEx Teams **nutzen** Low- und No-Code Digitalisierung & **setzen** Automatisierung **um**
- Zukünftige **Führungskräfte** rekrutieren sich aus OpEx Rollen
- **Steigende Prozessanforderungen** werden durch OpEx Teams ermöglicht
- OpEx Teams lernen **kundenorientiert** und **E2E** zu denken und zu handeln

Beispiele: OpEx Strukturen & Workforce Transformation



Herausforderung „Generationswechsel“

Ausbildung Führungskräftenachwuchs, Einsatz in Optimierungsprojekten im zukünftigen Wirkbereich, graduelle Transition von aktueller Führungskraft auf den Nachwuchs

Transformationen

OpEx als gemeinsame Führungs-, Denk- und Optimierungsplattform bei der Reorganisation, Verschlinkung und Teilautomatisierung indirekter Prozesse

Post Merger Integration

Allokation der Führungskräfte in OpEx Strukturen um in der operativen Reorganisation von Doppelstrukturen die kritischen Talente zu halten
Einsparung externer Kosten durch Eigenleistung, methodisch unterstützt

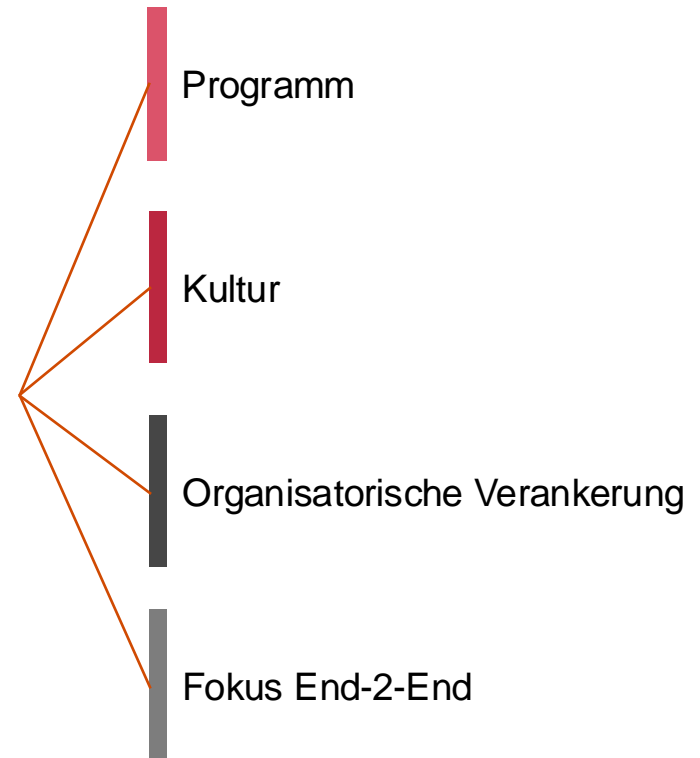
Workforce Transformation und OpEX gehören zusammen, um das volle Potenzial eines Unternehmens auszuschöpfen

Zusammengefasst. Ja – wir müssen uns OpEx-Organisation leisten, denn ...

... **Operational Excellence** erhöht die Effizienz und Effektivität der Arbeitskräfte, was wiederum die Ziele der Workforce Transformation unterstützt

... ein gut ausgearbeitetes **Target Operating Model für Operational Excellence** hilft der Organisation, Ressourcen effizient zu nutzen, Risiken zu minimieren und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Es dient als Blaupause für die Ausrichtung aller operativen Aktivitäten an den strategischen Zielen der Organisation

... eine **transformierte und gut ausgebildete Belegschaft** kann wesentlich zur Erreichung von Operational Excellence beitragen, indem sie neue Technologien und Methoden effektiv einsetzt



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

[pwc.de](https://www.pwc.de)

© 2024 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.